

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Madrasah merupakan sebuah institusi pendidikan sebagaimana sekolah pada umumnya yang di dalamnya terdapat beberapa komponen yang saling berkaitan. Komponen-komponen tersebut meliputi kepala madrasah, guru, siswa, staf administrasi, lingkungan, dan kurikulum (materi, metode, media). Komponen-komponen tersebut haruslah tercipta suatu kerjasama yang sinergis untuk dapat mencapai tujuan madrasah.

Tujuan madrasah sebagaimana tujuan sekolah pada umumnya secara global dapat berupa tuntutan untuk mewujudkan kemampuan akademis tertentu, ketrampilan, sikap, dan mental serta kepribadian yang harus dimiliki peserta didik sebagai output dari proses pembelajaran.

Pada awalnya, madrasah merupakan sekolah agama, yaitu lembaga pendidikan yang mengajarkan agama sebagai mata pelajaran pokok. Status madrasah sebagai lembaga pendidikan agama berlangsung sampai dengan tahun 1989. setelah lahirnya Undang-Undang Nomor 2 tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Peraturan Pemerintah Nomor 28 dan 29 tahun 1990 serta Surat Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 0489/U/1992, madrasah berubah statusnya menjadi sekolah umum yang berciri khas Islam. (Imam, 1998 : 140) Dan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 29 tahun 1990 serta Surat Keputusan Menteri Agama Nomor 370 tahun 1993, dinyatakan bahwa Madrasah Aliyah adalah Sekolah Menengah Umum yang berciri khas Islam yang diselenggarakan oleh Departemen Agama. (Depag RI., 2001 : 30).

Pada dasarnya terbitnya Peraturan Pemerintah tersebut merupakan suatu ikhtiar dari pemerintah untuk memposisikan madrasah setara dengan sekolah umum, karena pada awalnya madrasah merupakan sekolah agama, yaitu lembaga pendidikan yang mengajarkan agama sebagai mata pelajaran pokok.

Walaupun Peraturan Pemerintah tentang madrasah tersebut sudah berjalan cukup lama, tetapi hingga saat ini belum menunjukkan hasil yang menggembirakan dan kualitas proses belajar masih rendah. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai-nilai ujian siswa Madrasah Aliyah, terutama Madrasah Aliyah Swasta yang masih rendah dibandingkan dengan nilai-nilai ujian siswa SMA pada umumnya.

Berikut ditampilkan data hasil capaian nasional ANBK SMA/MA tahun 2019 dari pusat penilaian pendidikan kementerian pendidikan dan kebudayaan. Data asesmen nasional berbasis komputer tingkat SMA/MA dibawah ini menunjukkan perbandingan hasil penilaian siswa SMA dan MA secara nasional yaitu bias di lihat bahwa nilai matapelajaran matematika (39,33),kimia ( 50,90 ),dan Biologi ( 50,61) lebih tinggi dibandingkan dengan MA yaitu: matapelajaran matematika ( 35,37 ), fisika ( 42,05 ) dan biologi (47,36).(<https://min1kotas.madrasah.id/2021/09/anbk-sebagai-langkah-perdana-memajukan.html> )









Gambar 1.1  
Rumusan Masalah

Rendahnya kualitas proses pembelajaran dan rendahnya kualitas lulusan siswa MA Indonesia umumnya dan khususnya di Kabupaten Garut yang merupakan sebagian dari cerminan kinerja guru, kemungkinan besar disebabkan oleh beberapa faktor, seperti faktor kompetensi keguruan, motivasi kerja, kompensasi yang diperoleh, kondisi sarana dan prasarana, manajemen madrasah dan yayasan.

Faktor kompetensi keguruan, yaitu masih banyaknya guru yang mengajar di MA terutama MAS di Kabupaten Garut yang mengampu mata pelajaran tidak sesuai dengan disiplin ilmu yang dimilikinya. Data yang peneliti olah dari Kementerian Agama Kabupaten Garut tahun 2018, dari 313 guru MA, 233 guru atau 74,4% telah mengajar sesuai dengan bidangnya, dan 80 guru atau 25,6% adalah guru yang mengajar tidak sesuai dengan bidangnya. Kebanyakan guru yang tidak sesuai mengajarnya adalah pada MAS.

Untuk jenjang pendidikan yang dimiliki oleh para guru MA di Kabupaten Garut, dapat dilihat dalam tabel 1 berikut:

Tabel 1.1  
Tingkat Jenjang Pendidikan Guru MA di Kabupaten Garut Tahun 2018

No.	Jenjang Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
1	Magister (S2)	10	3.2

2	Sarjana S1	226	72.4
3	Sarjana Muda	4	1.2
4	Diploma III	24	7.6
5	Diploma II	13	4.2
6	Diploma I	2	0.6
7	SMA / MA	30	9.6
8	Pondok Pesantren	4	1.2
	<b>J u m l a h</b>	<b>313</b>	<b>100</b>

Dari tabel tersebut, menunjukkan bahwa masih tingginya guru yang berada di bawah kualifikasi akademik minimal sebagaimana telah ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, yakni 24.5 %, bahkan guru dengan lulusan SMA/MA mencapai 9.6 %. Di samping faktor kompetensi keguruan, hal yang memungkinkan rendahnya kinerja guru adalah faktor motivasi. Masih banyak dijumpai guru yang menjadi guru bukan karena panggilan jiwanya dan bukan pula karena cita-citanya ingin menjadi guru, tetapi karena tidak ada pilihan pekerjaan yang lain. Akibatnya tentu saja guru tersebut bekerja tidak dengan sepenuh hatinya. Secara otomatis guru tersebut juga tidak dapat menikmati pekerjaannya. Ia bekerja tidak didukung oleh idealisme, tetapi ia bekerja sekadar menjalankan rutinisme. Padahal, seseorang akan dapat bekerja dengan baik jika ada dorongan dari dalam jiwanya atau ada motivasi sehingga ada kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan pekerjaannya.

Yayasan penyelenggara Madrasah Aliyah Swasta (MAS) di Kabupaten Garut pada umumnya tidak memiliki sumber dana yang kuat. Mereka hanya mengandalkan bantuan dari pemerintah melalui Bantuan Operasional Sekolah ( BOS ). Padahal kondisi dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS ) sangat terbatas dan tidak memenuhi kelayakan kebutuhan persiswa pertahun sesuai standar daya beli tiap Kota dan Kabupaten yang berbeda beda,serta pencairan yang tidak tentu waktu yang pasti menyulitkan madrasah untuk melakukan perencanaan dengan baik, ditambah Madrasah Aliyah Swasta semakin sulit juga untuk minta bayaran atau donasi dari orang

tua siswa maupun para wali murid umumnya dari kalangan masyarakat ekonomi lemah yang tentu saja tidak dapat memberikan bantuan kepada madrasah.

Paparan di atas menunjukkan beberapa faktor yang mempengaruhi lemahnya kinerja guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Garut dalam menjalankan fungsi dan tugasnya. Oleh karena itu, untuk meminimalisir lemahnya kinerja guru, peran dan posisi kepala madrasah menjadi sangat penting untuk mewujudkan tercapainya tujuan madrasah. Karena itu pula, kepala madrasah dituntut memiliki jiwa kepemimpinan untuk mengatur semua aktifitas madrasah sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Dalam arti, kepala madrasah tidak saja mengatur para guru dan karyawan melainkan juga hubungan madrasah dengan orang tua murid, masyarakat dan instansi terkait guna terwujudnya tujuan lembaga.

Kepala madrasah merupakan figur seorang pemimpin, seorang inovator dan seorang dinamisator. Maka kualitas kepemimpinan kepala madrasah cukup signifikan dalam menentukan keberhasilan madrasah. Karenanya dapat dikatakan bahwa aspek yang penting dari kepala madrasah adalah kepemimpinan, sebab kepala madrasah dapat mempengaruhi lembaga dan orang lain untuk mencapai tujuan atau melakukan perubahan-perubahan kearah yang lebih baik. Hal ini berarti kompetensi kemanusiaan (*human competencies*) yang dimiliki oleh kepala madrasah menjadi taruhan mutu kepemimpinannya.

Faktor kepemimpinan merupakan hal yang cukup dominan dalam menentukan keberhasilan lembaga. Sebagaimana telah peneliti kemukakan di atas, persoalan kepemimpinan dalam penelitian ini akan difokuskan pada persoalan tugas pokok dan fungsi dari kepala Madrasah Aliyah. Pada persoalan ini, walaupun dari sisi tugas pokok dan fungsi sama antara Sekolah Menengah Atas (SMA) dengan Madrasah Aliyah, namun dalam faktor aplikasinya dapat saja mengalami perbedaan-perbedaan. Perbedaan-perbedaan ini dapat diakibatkan oleh gaya kepemimpinan, faktor kultural madrasah, dan hal-hal lain. Hal ini bisa terjadi, mengingat faktor kepribadian

pemimpin, atau bisa juga karena keinginan pemimpin dalam kerangka menyesuaikan diri dengan bawahan, sehingga muncul keselarasan antara pimpinan dengan bawahan, atau dalam hal ini antara kepala madrasah dengan para guru, karyawan dan seluruh peserta didiknya. Ini dilakukan untuk mencapai suasana kerja madrasah yang kondusif. Jika suasana madrasah kondusif, maka akan mudah mencapai semua program madrasah yang telah menjadi komitmen bersama. Realisasi program madrasah yang tercapai dengan baik akan mengarah pada perkembangan madrasah dan menjadikan madrasah yang efektif.

Selain persoalan kepemimpinan yang merupakan tugas umum, disisi lain terdapat tugas kepala madrasah untuk melakukan supervisi. Hal ini harus dilakukan sebagai bentuk pemberian bantuan dan layanan kepada para guru, karena tujuan supervisi adalah untuk memberikan layanan dan bantuan untuk mengembangkan proses pembelajaran yang dilakukan guru di kelas, yang pada gilirannya untuk meningkatkan kualitas belajar siswa (Sahertian, 2000 : 19).

Upaya peningkatan mutu pendidikan di Madrasah Aliyah, dapat dicapai manakala proses belajar mengajar dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya, berdayaguna dan berhasilguna. Hal ini bisa terlaksana apabila dalam proses pembelajaran ditunjang dengan peningkatan kemampuan guru dalam mengelola proses belajar mengajar, sebab guru memiliki peranan langsung dalam pengelolaan pembelajaran secara menyeluruh. Karenanya dapat dikatakan bahwa keberhasilan upaya peningkatan mutu pendidikan banyak ditentukan oleh kemampuan yang ada pada guru dalam mengemban tugas pokok sehari-hari yakni mengelola kegiatan belajar mengajar di sekolah.

Sejalan dengan hal tersebut Ekosusilo mengemukakan bahwa upaya peningkatan mutu pendidikan harus didukung oleh kehadiran guru yang berkualitas, berdedikasi, berintegritas dan disiplin tinggi. Oleh karena itu diperlukan kepala madrasah yang mempunyai kemampuan manajerial yang memadai. Kepala madrasah harus mampu menciptakan iklim kerja yang menggairahkan, sehingga para guru termotivasi untuk maju dan berkembang.



Hubungan baik antar guru, antar karyawan, juga harus diciptakan. Kepala sekolah harus melaksanakan fungsinya sebagai pimpinan sekolah dalam meningkatkan dan memperbaiki proses belajar mengajar dengan melakukan supervisi. Untuk menunjang hal tersebut diperlukan bentuk supervisi yang baik, bukan mengarah kepada bentuk inspeksi yang dilakukan oleh orang yang merasa serba tahu (superior) kepada orang yang dianggap belum tahu sama sekali (inferior), tetapi supervisi yang merupakan bentuk pembinaan (Ekosusilo, 2003 : 3).

Masalah ini sebagaimana ditegaskan oleh pemerintah bahwa, “supervisi pendidikan adalah suatu pembinaan dalam rangka peningkatan kemampuan pengelola pendidikan, baik guru, kepala sekolah, serta tenaga kependidikan lainnya”. (Depdikbud, 1993 : 199)

Dalam pelaksanaan supervisi, dikenal beberapa model supervisi, yakni: a) model konvensional, b) model ilmiah, c) model klinis, dan d) model artistik. Supervisi klinis merupakan bentuk supervisi yang difokuskan pada peningkatan mengajar dengan melalui siklus yang sistematis, dalam perencanaan, pengamatan serta analisis yang intensif dan cermat tentang penampilan mengajar yang nyata, serta bertujuan mengadakan perubahan dengan cara yang rasional. (Willem dalam Sahertian, 2003 : 36). Sergiovanni (1979: 86) menyatakan bahwa pembinaan guru dengan pendekatan klinis adalah suatu pertemuan tatap muka antara pembina dengan guru, membahas tentang hal mengajar di dalam kelas guna perbaikan pengajaran dan pengembangan profesi.

Komunikasi dapat diartikan secara sederhana sebagai usaha sebagai usaha untuk membuat orang lain mengerti apa yang kita maksudkan, dan kita juga mengerti apa yang dimaksudkan orang lain itu. Jika dalam kerja sama pendidikan tidak ada komunikasi, maka orang yang bekerja sama itu saling tidak mengetahui apa yang dikerjakan atau apa yang diinginkan teman sekerjanya. (Suryosubroto:2010: 21). Untuk mencapai tujuan yang diinginkan maka diperlukan kerjasama yang baik antara kepala madrasah dan guru. Salah satunya dengan proses komunikasi yang baik. Komunikasi yang terjadi di

sekolah terutama antara kepala sekolah dan guru, jikadilakukan secara baik dan intensif, maka akan mempengaruhi sikap guru dalam menjalankan tugasnya sehari-hari, yang berujung pada peningkatan di sekolah.

Sebaliknya, apabila proses komunikasi yang terjadi di sekolah kurang baik, maka dapat menimbulkan sikap yang otoriter. Terutama ketika terjadi perbedaan pendapat yang berkepanjangan antara kepala sekolah dan guru.

Komunikasi memperkuat motivasi dengan klarifikasi pada pekerja apa yang harus mereka kerjakan, seberapa baik mereka melakukan, dan bagaimana memperbaiki apabila dibawah standar. Pembentukan tujuan spesifik, umpan balikprogress terhadap tujuan, dan reward atas perilaku yang diharapkan, semua menstimulasi motivasi dan memerlukan komunikasi. ( Wibowo,2013 : 242). Persuasi dalam konteks komunikasi interpersonal, maksudnya adalah ketika seseorang mencoba membujuk orang lain supaya berubah, baik dalam kepercayaan, sikap, orientasi atau perilakunya.( M.Pawit, 2009:141 )

Proses komunikasi diperlukan adanya keterbukaan dan kerjasama yang harmonis antara kepala madrasah dan guru, agar tujuan yang ingin dicapai oleh lembaga pendidikan tersebut dapat tercapai. Hakikat dari hubungan interpersonal ini adalah ketika berkomunikasi, komunikator bukan hanya menyampaikan isi pesan, tetapi juga menentukan bagaimana bobot dari kadar hubungan interpersonal tersebut.

Motivasi merupakan salah satu alat bagi atasan agar bawahan mau bekerja keras dan bekerja cerdas sesuai apa yang diharapkan. Dengan pengetahuan yang memadai tentang pola-pola motivasi membantu para manajer memahami sikap kerja karyawan yang berbeda dan dapat memotivasi karyawannya dengan cara yang berbeda pula. Bawahan perlu dimotivasi karena ada bawahan yang baru maubekerja setelah dimotivasi olehatasannya. Motivasi yang berasal dari luar diri seseorang disebut motivasi ekstrinsik, dilain pihak ada motivasi yang berasal dari dalam diri seseorang, itu dikenal dengan motivasi intrinsik.( Yetri,2011:83)

Dalam melaksanakan tugas, guru dipengaruhi oleh dorongan diri dalam diri individu dan dari luar individu. Dorongan yang dimaksud disini adalah motivasi. Motivasi dapat dinilai sebagai daya dorong yang menyebabkan orang dapat berbuat sesuatu untuk mencapai tujuan. Dari beberapa pandangan tentang motivasi semuanya diarahkan kepada munculnya dorongan untuk mencapai tujuan. Dalam kaitan dengan kepemimpinan kepala madrasah yang ingin menggerakkan guru untuk mengerjakan tugasnya haruslah mampu memotivasi guru tersebut sehingga guru akan memusatkan seluruh tenaga dan perhatiannya untuk mencapai hasil yang maksimal. (Hamzah, 2016: 64)

Motivasi dapat memberi energi yang menggerakkan segala potensi yang ada, menciptakan keinginan yang tinggi dan luhur, serta meningkatkan kegairahan bersama. Masing-masing pihak berkerja menurut aturan dan ukuran yang ditetapkan dengan saling menghormati, saling membutuhkan, saling mengerti, serta saling menghargai hak dan kewajiban masing-masing dalam keseluruhan proses kerja operasional. Motivasi tampak seperti kebutuhan pokok manusia, dan motivasi kerja sebagai intensif yang diharapkan memenuhi kebutuhan pokok yang diinginkan.

Memberikan motivasi terhadap guru berarti menggerakkan guru untuk melakukan sesuatu atau ingin melakukan sesuatu. Didalam kegiatan belajar mengajar peranan motivasi baik internal maupun eksternal sangat diperlukan. Dengan motivasi, guru dapat mengembangkan aktivitas dan inisiatif, dapat mengarahkan dan memelihara ketekunan dalam melakukan kegiatan. Perbedaan kinerja antara orang yang satu dengan yang lainnya di dalam suatu situasi kerja disebabkan oleh perbedaan karakteristik dari masing-masing individu. Hal ini sesuai dengan pendapat Maier dalam As'ad. (2004: 17). Di samping itu, orang yang sama dapat menghasilkan kinerja yang berbeda didalam situasi yang berbeda pula. Pendekatan pendapat Maier tersebut dirumuskan sebagai berikut:

$$P = M \times A$$

Keterangan:

P = *Performance*

M = *Motivation*

A = *Ability*

Dari rumusan tersebut, tampak bahwa kinerja (*Performance*) merupakan hasil perkalian antara motivasi (*Motivation*) dengan kemampuan dasar (*Ability*). Dengan demikian Peneliti ingin melakukan pengkajian lebih mendalam tentang kepemimpinan kepala madrasah, supervisi klinis dan komunikasi interpersonal kepala madrasah pengaruhnya terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah sebagai (*Ability*) kemampuan dasar untuk meningkatkan motivasi dan kinerja guru, orang yang tinggi motivasinya tetapi memiliki kemampuan dasar yang rendah akan menghasilkan kinerja yang rendah. Begitu pula halnya dengan sebaliknya, bahwa seseorang yang berkemampuan tinggi tetapi rendah motivasinya akan menghasilkan kinerja yang rendah pula.

#### **B. Rumusan Masalah**

Banyak faktor yang mempengaruhi motivasi dan kinerja guru di sebuah madrasah, diantaranya kepemimpinan, supervisi klinis, dan komunikasi interpersonal. Hal ini berdampak pada motivasi dan kinerja guru yang belum sesuai dengan harapan untuk mewujudkan kinerja guru yang lebih baik pula.

Munculnya masalah – masalah di lapangan sebagai berikut diantaranya:

- a. Proses pembelajaran yang dilaksanakan belum berjalan optimal.  
Hal ini di indikasikan dengan proses pembelajaran guru guru yang monoton sehingga terlihat dari hasil lulusan masih rendah di bandingkan dengan SMA sederajat serta minat dan kreatifitas kurang optimal.
- b. Masih adanya beberapa guru yang belum berkualifikasi S1 dan masih sedikitnya guru yang bersertifikat sebagai tenaga pendidik.
- c. Indek prestasi siswa masih berkisar antara 39 - 60 dilihat dari data asesmen nasional SMA/MA tahun 2019.

- d. Masih banyak guru yang mengajar bukan bidangnya sesuai dengan UU Guru dan Dosen tahun 2005, dimana guru adalah sarjana pendidikan yang harus memiliki 4 kompetensi guru.
- e. Sarana dan prasarana di dalam kelas kurang menunjang proses pembelajaran, seperti belum adanya fasilitas infokus, web/internet untuk mendapatkan informasi yang berkaitan dengan bahan ajar yang diperlukan.
- f. Masih banyak kepala sekolah belum memiliki nomor unik kepala sekolah/madrasah ( NUKS ) sebagai syarat sebagai legal formal kepala sekolah/madrasah.
- g. Masih adanya beberapa guru yang belum maksimal dalam pembelajaran didalam kelas termasuk dalam penggunaan teknologi sebagai media pembelajaran.
- h. Kesejahteraan guru yang di berikan masih mengandalkan dana bantuan operasional sekolah (BOS ) dari pemerintah yang jumlahnya tergantung dari jumlah siswa, sehingga pendapat kesejahteraan guru masih rendah apalagi jumlah siswa rata rata berkisar hanya 100-200 siswa persekolah.
- i. Sebagian besar Pendapatan madrasah hanya mengandalkan dana bantuan operasional sekolah ( BOS ) dari pemerintah tidak ada dana lain yang bersumber dari masyarakat.
- j. Masih banyak guru yang belum mendapatkan peningkatan mutu guru seperti: workshop, IHT, pelatihan, KKG, MGMP, beasiswa belajar dalam menunjang kemampuan diri untuk proses pembelajaran.
- k. Belum maksimalnya sinergitas program –program yang ingin dicapai oleh madrasah/kepala madrasah dengan yang dilakukan oleh para guru dalam proses pembelajaran yang disebabkan oleh proses kepemimpinan kepala madrasah yang belum maksimal.

Terkait dengan masalah tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Dalam penelitian ini adalah kinerja guru madrasah aliyah di Kabupaten Garut yang menjadi faktor determinannya mempengaruhi kinerja guru adalah kepemimpinan, kompetensi individu, dan dukungan organisasi.

2. Permasalahan yang terjadi di madrasah aliyah khususnya di Kabupaten Garut adalah kepemimpinan madrasah yang dalam tupoksinya menjalankan supervisi klinis dan komunikasi interpersonal kepala madrasah kepada guru sehingga motivasi dan kinerja guru dapat meningkat, sehingga tuntutan kedepan meliputi: persaingan mutu, kepercayaan masyarakat, kualifikasi pendidikan, daya saing, demokrasi pendidikan, dan keterbukaan.
3. Dalam rangka mencari solusi dari permasalahan yang ada adalah dengan melaksanakan peningkatan kepemimpinan kepala madrasah, supervisi klinis dan komunikasi interpersonal kepala madrasah sehingga kinerja (*Performance*) merupakan hasil perkalian antara motivasi (*Motivation*) dan Ability dapat meningkat.

Seperti yang telah di jelaskan dalam rumusan masalah, bahwa yang menjadi faktor yang terkait dengan kinerja dan motivasi guru. maka dalam penelitian ini penulis merumuskan masalah. Bagaimana dampak kepemimpinan, supervisi klinis, dan komunikasi interpersonal terhadap motivasi kerja dan kinerja guru di madrasah aliyah di Kabupaten Garut? Dari rumusan masalah penelitian di atas, dapat di gambarkan dalam bentuk pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- 1) Apakah Kepemimpinan kepala madrasah berpengaruh terhadap motivasi kerja guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Garut?
- 2) Apakah Supervisi klinis kepala madrasah berpengaruh terhadap motivasi kerja guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Garut?
- 3) Apakah Komunikasi interpersonal kepala Madrasah Aliyah berpengaruh terhadap motivasi kerja guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Garut?
- 4) Apakah Kepemimpinan kepala madrasah dan supervise klinis berpengaruh terhadap motivasi guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Garut?
- 5) Apakah Kepemimpinan dan komunikasi interpersonal berpengaruh terhadap motivasi guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Garut?
- 6) Apakah Supervise klinis dan komunikasi interpersonal berpengaruh terhadap motivasi guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Garut?

- 7) Apakah Kepemimpinan, supervise klinis dan komunikasi interpersonal berpengaruh terhadap motivasi kinerja guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Garut?
- 8) Apakah Kepemimpinan kepala madrasah berpengaruh terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Garut?
- 9) Apakah Supervisi klinis kepala madrasah berpengaruh terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Garut?
- 10) Apakah Komunikasi interpersonal kepala madrasah berpengaruh terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Garut?
- 11) Apakah Kepemimpinan dan supervise klinis berpengaruh terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Garut?
- 12) Apakah Kepemimpinan dan komunikasi interpersonal berpengaruh terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Garut?
- 13) Apakah Supervisi klinis dan komunikasi interpersonal berpengaruh terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Garut?
- 14) Apakah Kepemimpinan, supervise klinis dan komunikasi interpersonal berpengaruh terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Garut?

### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi:

- 1) Kepemimpinan kepala madrasah berpengaruh terhadap motivasi kerja guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Garut.
- 2) Supervisi klinis kepala madrasah berpengaruh terhadap motivasi kerja guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Garut.
- 3) Komunikasi interpersonal kepala Madrasah Aliyah berpengaruh terhadap motivasi kerja guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Garut.
- 4) Kepemimpinan kepala madrasah dan supervise klinis berpengaruh terhadap motivasi guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Garut.
- 5) Kepemimpinan dan komunikasi interpersonal berpengaruh terhadap motivasi guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Garut.

- 6) Supervise klinis dan komunikasi interpersonal berpengaruh terhadap motivasi guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Garut.
- 7) Kepemimpinan, supervise klinis dan komunikasi interpersonal berpengaruh terhadap motivasi kinerja guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Garut.
- 8) Kepemimpinan kepala madrasah berpengaruh terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Garut.
- 9) Supervisi klinis kepala madrasah berpengaruh terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Garut.
- 10) Komunikasi interpersonal kepala madrasah berpengaruh terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Garut.
- 11) Kepemimpinan dan supervise klinis berpengaruh terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Garut.
- 12) Kepemimpinan dan komunikasi interpersonal berpengaruh terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Garut.
- 13) Supervisi klinis dan komunikasi interpersonal berpengaruh terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Garut.
- 14) Kepemimpinan, supervise klinis dan komunikasi interpersonal berpengaruh terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Garut.

#### **D. Manfaat Penelitian**

##### **1. Manfaat Teoretis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat mendukung atau menunjang perluasan khasanah ilmu pengetahuan, khususnya tentang kepemimpinan, supervisi klinis dan komunikasi interpersonal kepala madrasah, dalam meningkatkan motivasi dan kinerja guru yang dilakukan oleh kepala MA di Kabupaten Garut pada khususnya, dan seluruh MA di Indonesia pada umumnya.

##### **2. Manfaat Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada para kepala Madrasah Aliyah dan pihak-pihak terkait dalam memotivasi kerja para guru sebagai suatu ikhtiar meningkatkan kinerja para guru MA



menuju guru yang profesional. Karena sebagaimana yang telah peneliti kemukakan di atas, bahwa kepemimpinan kepala madrasah menempati posisi yang sangat vital dan strategis bagi berlangsungnya proses pembelajaran secara menyeluruh dalam madrasah. Di samping itu, untuk menggerakkan para guru dalam upaya meningkatkan kinerjanya, supervisi klinis, motivasi kerja, dan komunikasi interpersonal kepala madrasah juga menjadi sangat penting untuk dilakukan.

#### E. Ruang Lingkup dan Bahasan Penelitian

Permasalahan peran kepala madrasah merupakan permasalahan yang belum terpecahkan sejalan dengan kompleksitas perubahan lingkungan yang begitu dinamis. Permasalahan ini karena belum optimalnya kepemimpinan kepala madrasah dalam tataran praktisnya. Berbagai peran kepala madrasah, baik sebagai educator, manajer, administrator, supervisor, *leader*, inovator, dan lain-lain, belum memberikan dampak yang berarti untuk peningkatan mutu pendidikan dan mutu tenaga pendidikan. Perumusan masalah tersebut dapat dilihat dalam skema gambar 1.2 berikut:



#### Ruang Lingkup dan Fokus Bahasan Penelitian

Mengingat luasnya masalah penelitian yang dirumuskan, maka peneliti membatasi masalah penelitian yang berkaitan dengan permasalahan

pengaruh kepemimpinan, supervisi klinis, dan komunikasi interpersonal kepala MA di Kabupaten Garut.

#### **F. Kerangka Berpikir**

Sebagaimana telah peneliti kemukakan di atas, bahwa untuk mengelola dan mengendalikan berbagai fungsi subsistem dalam organisasi agar tetap konsisten dengan tujuan organisasi dibutuhkan seorang pemimpin, karena pemimpin merupakan bagian penting dalam peningkatan kinerja dan pekerja. Hal ini memunculkan kebutuhan organisasi terhadap pemimpin yang dapat mengarahkan dan mengembangkan usaha-usaha bawahan dengan kekuasaan yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi dalam membangun organisasi menuju *high-performance*.

Guru adalah salah satu sumber daya manusia di madrasah yang mempunyai peranan penting dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan. Kualitas pendidikan akan terwujud bila guru dapat melaksanakan tugas secara profesional, melalui motivasi kerja tinggi yang ditunjang oleh stimulus dari pimpinan. Berikutnya, cara kerja yang profesional dapat menghasilkan prestasi kerja (kinerja) yang optimal. Hal ini sangat dipengaruhi oleh aspek kepemimpinan, supervisi klinis dan komunikasi interpersonal kepala madrasah, yang dalam penelitian ini disimbolkan dalam variabel  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$ .

Begitu pula dalam upaya peningkatan proses belajar-mengajar yang merupakan suatu sistem yang kompleks, diperlukan suatu pendekatan dari berbagai segi: pengembangan kurikulum, anggaran pendidikan, kebutuhan akan bangunan dan perlengkapan, penciptaan iklim kerja yang harmonis, kesejahteraan yang memadai, dan pengembangan personil yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan.

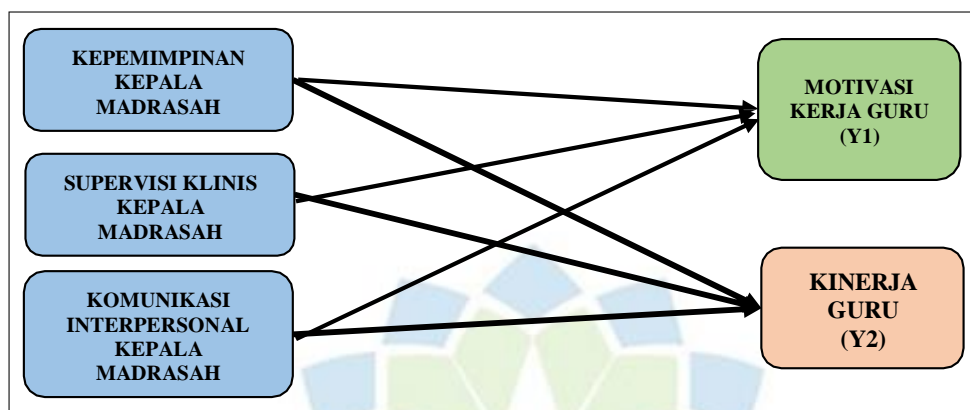
Kepala madrasah sebagai supervisor klinis perlu jeli, segi manakah yang paling penting untuk dikembangkan. Tentu, pengembangan personil guru harus mendapat prioritas, sebab meskipun segala sesuatunya serba memungkinkan, akan tetapi apabila faktor personil guru kurang mendukung,

termasuk dari sisi kompetensi dan kemampuan mengajarnya, maka madrasah hampir dipastikan akan jauh dari upaya pencapaian tujuan. Kepala madrasah dalam menjalankan perannya sebagai supervisor harus terus berupaya untuk meningkatkan profesionalisme para guru yang dikontrolnya, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Perlu diingat, dalam pelaksanaan kepemimpinan, supervisi, dan komunikasi interpersonalnya, kepala madrasah harus memperhatikan masalah-masalah yang sedang dihadapi oleh guru, kepala madrasah bagai seorang dokter yang melayani pasiennya. Tetapi tidak berarti semuanya terpusat pada kepala madrasah, melainkan sebagai pantulan cermin. Kepala madrasah harus secara sukarela membantu para guru mengatasi dan meringankan permasalahan yang berkaitan dengan kesenjangan tugas ideal dan kenyataan. Jika demikian, kepemimpinan, tindakan supervisi klinis dan komunikasi interpersonal kepala madrasah yang dalam penelitian ini dijadikan variabel independen (determinan) yang akan dapat meningkatkan motivasi kerja guru, untuk ke depannya diorientasikan guna mengatasi masalah-masalah yang berkaitan dengan peningkatan proses belajar-mengajar ke arah yang lebih baik.

Dalam konteks ini, nampak secara jelas bagaimana fungsi kepemimpinan, supervisi klinis, dan komunikasi interpersonal kepala madrasah merupakan alat bantu bagi guru guna meningkatkan profesionalitasnya dalam melaksanakan tugas. Sehubungan dengan fungsi itu, kepala madrasah harus menjadi *fasilitator*, *mediator*, *planner*, dan *observer*. Kepala madrasah juga dituntut menentukan, memahami, menghayati, dan menjabarkan tujuan tugas dan fungsinya secara jelas, *aplicable* (dapat dilaksanakan), *observable* (dapat diobservasi), dan *measurable* (dapat diukur). Oleh sebab itu, dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan yang erat antara unsur kepemimpinan ( $X_1$ ), supervisi klinis kepala madrasah ( $X_2$ ), komunikasi interpersonal ( $X_3$ ) dan motivasi guru madrasah sebagai variabel *Dependent* ( $Y_1$ ) dan kinerja guru madrasah ( $Y_2$ ).

Jika digambarkan dalam sebuah alur kerangka berpikir, hubungan antar variabel yakni, kepemimpinan, supervisi klinis dan komunikasi interpersonal kepala madrasah, dengan motivasi guru dan kinerja guru madrasah aliyah sebagaimana yang telah penulis deskripsikan di atas, adalah sebagai berikut:



**Gambar 1.3:**  
**Model Hubungan Antar Variabel**

Gambar di atas menunjukkan 3 variabel independen  $X_1$  (variabel kepemimpinan),  $X_2$  (variabel supervisi klinis), dan  $X_3$  (variabel komunikasi interpersonal), satu variabel Dependent  $Y_1$  (variabel motivasi kerja guru) serta satu variabel dependen  $Y_2$  (variabel kinerja guru).

### G. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian yang telah peneliti deskripsikan dalam kerangka teori di atas, dapat dikemukakan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan kepala madrasah berpengaruh terhadap motivasi kerja guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Garut.
- 2) Supervisi klinis kepala madrasah berpengaruh terhadap motivasi kerja guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Garut.
- 3) Komunikasi interpersonal kepala Madrasah Aliyah berpengaruh terhadap motivasi kerja guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Garut.
- 4) Kepemimpinan kepala madrasah dan supervise klinis berpengaruh terhadap motivasi guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Garut.

- 5) Kepemimpinan dan komunikasi interpersonal berpengaruh terhadap motivasi guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Garut.
- 6) Supervise klinis dan komunikasi interpersonal berpengaruh terhadap motivasi guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Garut.
- 7) Kepemimpinan, supervise klinis dan komunikasi interpersonal berpengaruh terhadap motivasi kinerja guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Garut.
- 8) Kepemimpinan kepala madrasah berpengaruh terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Garut.
- 9) Supervisi klinis kepala madrasah berpengaruh terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Garut.
- 10) Komunikasi interpersonal kepala madrasah berpengaruh terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Garut.
- 11) Kepemimpinan dan supervise klinis berpengaruh terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Garut.
- 12) Kepemimpinan dan komunikasi interpersonal berpengaruh terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Garut.
- 13) Supervisi klinis dan komunikasi interpersonal berpengaruh terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Garut.
- 14) Kepemimpinan, supervise klinis dan komunikasi interpersonal berpengaruh terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Garut.

#### **H. Hasil Penelitian Terdahulu**

Penelitian tentang supervisi telah banyak dilakukan, baik yang dilakukan oleh individu, konsultan, maupun instansi. Diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Salaman, (2007). Pengaruh kepemimpinan kepala madrasah dan supervisi klinis terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Cilacap. Disertasi manajemen pendidikan, Program Pasca Sarjana (S3) Universitas Negeri Semarang (UNNES).

Masalah yang diangkat adalah bagaimana pengaruh nyata kepemimpinan kepala madrasah, dan supervisi klinis sebagai variabel

bebas ( $X_1$  dan  $X_2$ ) dengan kinerja guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Cilacap sebagai variabel terikat ( $Y$ ). Berkaitan dengan masalah tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pengaruh persepsi guru tentang kepemimpinan kepala madrasah, dan supervisi klinis ( $X_1$  dan  $X_2$ ) dengan kinerja guru Madrasah Aliyah di Kabupaten Cilacap sebagai variabel terikat ( $Y$ ). Hasil penelitian secara deskriptif menurut persepsi guru Madrasah Aliyah (MA) di Kabupaten Cilacap, tentang kepemimpinan kepala madrasah 30,3% efektif (baik sekali), 67,4% baik, dan 2,3% kategori cukup. Supervisi klinis yang dilaksanakan oleh kepala madrasah 29,1% baik sekali, 67,4% kategori baik dan 3,5%.

2. Made Artini, (2012). Pengaruh supervisi klinis terhadap kemampuan guru melaksanakan pengelolaan proses pembelajaran dalam rangka pelaksanaan kurikulum 2013. Disertasi manajemen pendidikan Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha.

Hasil penelitian ini adalah: 1) terdapat pengaruh penerapan supervisi klinis terhadap kemampuan menyusun Rencana Pelaksanaan Pembelajaran pada guru SD di Gugus VIII Kecamatan Sawan Kabupaten Buleleng, dengan kategori sebelum guru diberikan tindakan cukup baik, setelah tindakan sangat baik, 2) terdapat pengaruh penerapan supervisi klinis terhadap kemampuan mengelola proses pembelajaran pada guru SD di Gugus VIII Kecamatan Sawan Kabupaten Buleleng, dengan kategori sebelum tindakan cukup baik, setelah tindakan baik. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan setelah penerapan supervisi klinis kemampuan guru melaksanakan pengelolaan proses pembelajaran dalam rangka pelaksanaan Kurikulum 2013 dapat meningkat.

3. Supardi (2010), yang berjudul *Kontribusi Supervisi Kepala Madrasah, Iklim Kerja, dan Pemahaman Kurikulum Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah*. Disertasi manajemen pendidikan Islam program pascasarjana Universitas Negeri Semarang.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara: 1) supervisi kepala madrasah terhadap kinerja guru, peningkatan supervisi kepala madrasah akan diikuti dengan peningkatan terhadap kinerja guru; 2) iklim kerja terhadap kinerja guru, peningkatan iklim kerja akan diikuti oleh peningkatan terhadap kinerja guru; 3) pemahaman kurikulum terhadap kinerja guru, peningkatan pemahaman kurikulum akan diikuti dengan peningkatan terhadap kinerja guru; dan 4) supervisi kepala madrasah, iklim kerja, dan pemahaman kurikulum terhadap kinerja guru, peningkatan supervisi kepala madrasah, iklim kerja, dan pemahaman kurikulum akan diikuti dengan peningkatan terhadap kinerja guru. Perbedaannya dengan Peneliti adalah supervisi kepala madrasah sedangkan persaannya obyeknya sama madrasah aliyah, dan kinerja guru.

4. Dwi Iriyani (2008), *Pengembangan Supervisi Klinis Untuk Meningkatkan Keterampilan Dasar Mengajar Guru*. Disertasi manajemen pendidikan program pascasarjana Universitas Negeri Semarang.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada studi awal pemahaman kepala sekolah terhadap supervisi klinis kurang baik, setelah penelitian berkembang menjadi sangat baik dan mampu melaksanakan supervisi klinis secara tepat, sehingga kesulitan dalam menggunakan keterampilan dasar mengajar dapat diperbaiki.

5. Siti Muflihah, (2017) Pengaruh supervisi klinis kepala sekolah dan kinerja profesional terhadap mutu pembelajaran sekolah dasar negeri di Kabupaten Gresik. Disertasi manajemen pendidikan Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia.

Hasil penelitian ini adalah 1) Supervisi klinis mempunyai pengaruh yang signifikan dalam peningkatan mutu pembelajaran, oleh karena itu jika ingin meningkatkan mutu pembelajaran dalam suatu lembaga pendidikan, kepala sekolah hendaknya mampu membimbing, mengarahkan, menjalin komunikasi yang lebih efektif serta menjadikan

guru sebagai mitra melalui pengoptimalan pelaksanaan supervisi klinis demi meningkatkan mutu pembelajaran, 2) Dalam meningkatkan mutu pembelajaran, kinerja guru profesional juga memiliki pengaruh yang signifikan, oleh karena itu guru hendaknya terus berupaya dalam meningkatkan kinerja profesionalnya, selalu meningkatkan pengetahuannya dalam pembelajaran dan ikut berperan serta secara aktif dalam pengembangan keprofesian berkelanjutan melalui seminar, KKG, pelatihan maupun dalam pembuatan karya ilmiah, 3) Bagi peneliti selanjutnya yang tertarik meneliti supervisi klinis kepala sekolah dan kinerja guru profesional terhadap mutu pembelajaran, alangkah baiknya untuk memilih cakupan yang lebih luas dan melakukan penelitian secara mendalam.

Berdasarkan komparasi terhadap penelitian-penelitian terdahulu yang telah peneliti rangkum, terdapat beberapa distingsi atau perbedaan mendasar yang menjadi kekhususan dalam penelitian ini. Pertama, diantara serangkaian variabel yang diangkat, penelitian yang telah dilakukan sebelumnya lebih terfokus pada pelibatan variabel penelitian yang terbatas. Sedangkan dalam penelitian ini, memiliki kompleksitas variabel penelitian yang lebih komprehensif, dimana melibatkan sejumlah lima variabel secara bersamaan.

Perbedaan yang kedua adalah dalam desain penelitian yang digunakan. Beberapa penelitian terdahulu, menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif dengan teknik analisis yang ringkas dan sederhana berupa analisis regresi sederhana dan analisis regresi berganda. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik analisis dengan model yang lebih kompleks yakni model analisis jalur (*path analysis*) dengan menggunakan variabel *intervening* (variabel penengah). Penggunaan model analisis jalur ini akan menggambarkan temuan-temuan dan simpulan yang lebih luas dan terperinci, yakni mengenai dampak pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel-variabel yang diteliti.