

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Dewasa ini lembaga pendidikan berbasis pendidikan islam semakin diminati masyarakat. Pengakuan masyarakat terhadap sekolah berbasis pendidikan islam meningkat, dan tidak kalah dengan sekolah negeri atau umum (Solihin dan Fauzi, 2017). Hal ini menjadi tantangan bagi sekolah berbasis pendidikan islam untuk meningkatkan mutu lulusan agar sesuai dengan harapan masyarakat. Salah satu faktor yang dapat menentukan mutu pendidikan islam adalah guru. Guru menjadi aktor utama yang berhubungan langsung dengan siswa dalam proses pendidikan dan pengajaran di lembaga pendidikan madrasah (Suharsaputra, 2013).

Tidaklah mudah menjadi guru yang mampu menghasilkan lulusan berkualitas. Dibutuhkan kinerja yang baik untuk mewujudkan pembelajaran yang mengarah pada perkembangan potensi peserta didik. Kinerja guru mencerminkan seorang guru telah mampu memenuhi kewajibannya dengan penuh tanggung jawab dan profesional (Ahmad Susanto, 2016).

Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi kompetensi yang wajib dimiliki oleh setiap guru. Permendiknas nomor 16 tahun 2007 menetapkan standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru menjadi empat kompetensi utama, yakni kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Kompetensi pedagogik meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Kompetensi kepribadian merupakan kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia. Kompetensi sosial merupakan kemampuan guru untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orangtua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar. Kompetensi profesional merupakan

penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam, yang mencakup penguasaan materi kurikulum mata pelajaran di sekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materinya, serta penguasaan terhadap struktur dan metodologi keilmuannya pembelajaran (Depdiknas, 2008)

Kinerja guru merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata, hasil kerja dan tanggung jawab dalam menjalankan amanah, profesi yang diemban serta moral yang dimiliki. Bentuk perilaku kemampuannya dalam melaksanakan tugas adalah kegiatannya dalam mengelola pembelajaran, dimulai dari merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi kegiatan pembelajaran, menganalisis dan menindaklanjuti hasil evaluasi untuk mencapai tujuan pembelajaran (Depdiknas, 2008). Kinerja yang dicapai oleh guru merupakan hasil pencapaian dari tuntutan yang diinginkan oleh kepala madrasah (Paizal et al., 2019). Kinerja guru dalam melakukan tugas dan tanggung jawab akan memberikan dampak yang besar terhadap tercapainya tujuan sebuah lembaga pendidikan (Janah et al., 2019).

Selain kinerja guru, yang tidak kalah penting dalam mencapai tujuan pendidikan adalah motivasi kerja guru. Motivasi kerja merupakan proses psikologis pada diri seseorang akibat adanya interaksi antara persepsi, sikap, kebutuhan, dan keputusan seorang dalam lingkungannya (Paizal et al., 2019). Menurut Mc Shane & Von Glinow (dalam Wibowo, 2013) motivasi kerja adalah kekuatan dalam diri seseorang yang mempengaruhi arah (*direction*), intensitas (*intensity*) dan ketekunan (*persistence*) perilaku sukarela dalam bekerja. Seorang guru biasanya tidak hanya dipengaruhi oleh motivasi *ekstrinsik* seperti terpenuhinya kebutuhan untuk hidup, lingkungan kerja, insentif dan sebagainya, tetapi dipengaruhi juga motivasi *intrinsik* seperti keinginan berprestasi, merasa nyaman dan bangga. Oleh karenanya motivasi kerja tidak hanya berwujud kepentingan ekonomi saja, tetapi bisa juga berbentuk kebutuhan *psikis* untuk melakukan pekerjaan secara aktif (Uno, 2019).

Motivasi kerja guru akan memberikan energi untuk mengarahkan aktivitas selama bekerja, mengetahui adanya tujuan yang relevan antara tujuan organisasi dan tujuan pribadinya. Guru yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi

senantiasa akan bekerja keras untuk mengatasi segala bentuk permasalahan dan tantangan yang sedang dihadapi, dengan harapan dapat mencapai hasil yang lebih baik (Mulyasa, 2011). Selain itu, guru akan memiliki kinerja yang tinggi karena memiliki kesadaran pentingnya mencapai keberhasilan dalam suatu pekerjaan sehingga berupaya melakukan yang terbaik untuk kemajuan suatu organisasi (Hasan, 2017). Berbagai ciri yang dapat diamati dari seseorang yang memiliki motivasi kerja menurut Kenneth dan Yukl antara lain sebagai berikut: (a) kinerjanya tergantung pada usaha dan kemampuan yang dimilikinya dibandingkan dengan kinerja melalui kelompok, (b) memiliki kemampuan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang sulit, dan (c) seringkali terdapat umpan balik yang konkrit tentang cara yang seharusnya ia lakukan dalam menyelesaikan tugas secara optimal, efektif, dan efisien (Tukiyo, 2015).

Permasalahan pokok berkaitan dengan guru di Indonesia meliputi yaitu meliputi: 1) rendahnya kompetensi guru; 2) rendahnya motivasi berusaha untuk mengembangkan mutu diri guru; 3) persebaran guru yang tidak merata; 4) rendahnya kesadaran dan semangat untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman; 5) mutasi dan penempatan guru yang dikaitkan dengan masalah politik; 6) rendahnya kemampuan guru untuk menulis dan melaksanakan PTK; dan g) banyaknya guru yang bermental cari gampang (Eliterius Sennen, 2017: 18). Rendahnya kompetensi guru diperkuat dengan hasil penelitian Maulipaksi terkait hasil Uji Kompetensi Guru (UKG) beberapa tahun terakhir yang menunjukkan kompetensi guru Indonesia rendah (Maulipaksi, 2016).

Berdasarkan rata-rata hasil UKG 2019 wilayah Provinsi Jawa Barat bidang pedagogik dan profesional adalah 58,97. Kompetensi bidang pedagogik saja, rata-rata nasionalnya hanya 54,36, yakni berada di bawah standar kompetensi minimal (SKM), yaitu 55 (<https://npd.kemdikbud.go>, diakses 2020). Sennen (2011: 134) menegaskan bahwa terdapat hubungan positif dan berarti antara kompetensi dengan kinerja guru, kontribusi dari variabel kompetensi terhadap kinerja guru sebesar 39, 69%. Kompetensi guru merupakan faktor yang turut mempengaruhi kinerja guru. Kompetensi guru baik positif atau negatif cenderung akan mempengaruhi kinerja guru. Apabila kompetensi guru positif, maka kinerja guru

tersebut akan baik, sebaliknya apabila kompetensi guru negatif atau tidak memadai maka kinerja guru akan rendah.

Menurut Barnawi kinerja guru sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik faktor secara *internal* (yang berasal dari dalam) maupun faktor secara *eksternal* (yang berasal dari luar). Faktor *internal* merupakan sesuatu yang timbul dari dalam diri *self* guru tersebut, seperti *performance*, *skill*, *attitude*, *mainset*, motivasi menjadi *good teacher*, pengalaman belajar, dan latar belakang keluarga. Sedangkan faktor *eksternal* merupakan sesuatu yang berasal dari luar diri guru itu sendiri, misalnya *payroll costing* guru, fasilitas yang didapatkan, *habite* atau ruang lingkung kerja guru baik secara fisik dan yang terkahir adalah kepemimpinan (Barnawi, 2017).

Faktor lain yang dapat mempengaruhi hasil dari kinerja guru ialah gaya atau *style* pemimpin sekolahnya. Sekolah/madrasah sebagai sebuah institusi atau lembaga organisasi yang terdapat dimasyarakat tentu akan memiliki pemimpin atau ketua yang disebut Kepala Madrasah. Kepala madrasah ini diberi amanah, tugas, dan tanggung jawab untuk memimpin kemajuan sekolah tersebut sebagai sebuah organisasi yang akan mewakili aspirasi anggota yaitu segenap warga sekolah yang salah satunya guru dalam memperjuangkan kepentingannya. Menurut Wahjosumidjo (2011) untuk memenuhi harapan anggotanya, terutama warga masyarakat sekolah pemimpin sekolah harus menggunakan segala potensi dan kemampuan yang ada dirinya, dengan segala potensi dan kecerdasannya dalam memanfaatkan lingkungan yang ada. Lebih lanjut Zuryati & Nasir (2015) menjelaskan bahwa perubahan lingkungan organisasi madrasah dibutuhkan seorang kepala madrasah yang *responship*, kritis, tanggap, dan berani mengambil keputusan secara strategis dan tepat tanpa menimbulkan konflik dalam mencapai tujuan pendidikan.

Peran kepala madrasah sebagai pemimpin menjadi kunci atas peningkatan motivasi dan kinerja guru di madrasah. Peningkatan kinerja dapat tercapai apabila kepala madrasah sebagai pemimpin menggeser fokus tanggung jawab operasional manajerial terhadap guru, karena salah satu faktor yang menentukan rendah tingginya suatu mutu pendidikan adalah seorang guru. Oleh sebab itu, kepala

madrasah sebagai pimpinan tertinggi di madrasah, harus memberikan *support* kepada guru agar dapat meningkatkan kompetensi, motivasi dan kualitas kerjanya (Susanto, 2016).

Keberhasilan pelaksanaan pendidikan di madrasah tidak terlepas dari peran motivasi kerja dan kinerja guru di lembaga tersebut. Semakin baik motivasi kerja dan kinerja guru, maka semakin terbuka peluang untuk tercapainya tujuan pendidikan yang optimal di sekolah (Utami et al., 2019). Begitupun sebaliknya semakin rendah motivasi kerja dan kinerja guru, maka semakin sulit dalam mencapai tujuan pendidikan (Awaru & Ernawati, 2015). Dengan demikian motivasi dan kinerja guru memiliki peran penting dalam mendukung terhadap tercapainya tujuan pendidikan. Kepala madrasah sebagai pemimpin harus bisa memahami situasi dan kondisi guru agar motivasi dan kerjanya tetap stabil, diantaranya dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat. Gaya kepemimpinan menjadi salah satu faktor yang dapat meningkatkan motivasi kerja dan kinerja guru di madrasah (Nurmasyitah et al., 2015).

Gaya kepemimpinan berkaitan dengan cara yang digunakan oleh kepala madrasah dalam mengatur dan mempengaruhi guru untuk meningkatkan kerja mereka dalam rangka pencapaian tujuan madrasah. Pemimpin memiliki hubungan yang sangat erat dengan motivasi dan kinerja guru (Aguswara & Rachmadtullah, 2017). Setiap pemimpin memiliki sifat, watak, dan karakter masing-masing yang dipengaruhi oleh faktor sifat yang dibawanya dari lahir maupun pembentukan dari lingkungan tempat dimana pemimpin itu tumbuh dan berkembang. Karakter yang berbeda-beda ini menimbulkan penerapan gaya kepemimpinan yang berbeda yang dilaksanakan oleh masing-masing pemimpin (Hendro & Qomariah, 2018). Penerapan gaya kepemimpinan kepala sekolah yang tepat akan memberikan pengaruh yang berarti dalam pengambilan keputusan, maupun dalam mempengaruhi guru dalam melakukan pekerjaan yang lebih efisien dan efektif

Kepala madrasah memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. Gaya kepemimpinan Kepala madrasah merupakan gaya kemampuan dari kepala madrasah dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahan pada suatu lembaga sekolah guna tercapainya tujuan sekolah. Pemilihan gaya kepemimpinan yang

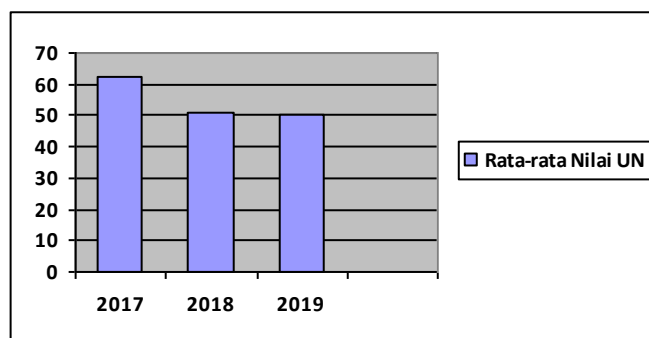
tepat akan memberikan motivasi kerja kepada bawahan, sehingga bawahan akan merasa puas. Sebaliknya tidak jarang kesalahan dalam pemilihan gaya kepemimpinan berakibat kegagalan kepemimpinan seseorang dalam sekolah dan berdampak pada mutu pendidikan sekolah tersebut (Fatah & Ilyas, 2021). Kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan di madrasah harus menjadi motivator dalam menggerakkan segenap potensi guru dan seluruh *stakeholder* sekolah dalam rangka mencapai tujuan dengan cara membantu guru secara kooperatif untuk meningkatkan produktifitas kerjanya, karena guru menginginkan kepala madrasah bukan hanya secara teoretis memiliki syarat-syarat kepemimpinan pada umumnya, tetapi yang terpenting adalah implementasinya melalui kepemimpinan yang benar-benar dirasakan dan berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja guru.

Salah satu gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan oleh kepala madrasah dalam mempengaruhi bawahannya adalah gaya kepemimpinan situasional. Gaya kepemimpinan situasional adalah pola perilaku yang diperlihatkan seorang pemimpin pada saat memimpin pada saat mempengaruhi aktivitas orang lain baik sebagai individu maupun kelompok (Harsey dan Blanchard; dalam Thoha, 1996:64). Gaya kepemimpinan situasional kepala madrasah dapat diterapkan dengan melihat kesiapan dan kematangan guru untuk melaksanakan pekerjaan yang telah diberikan. Kesiapan dan kematangan tersebut diperoleh dari tingkat arahan, bimbingan dan dukungan emosional dari kepala madrasah kepada para guru. Setidaknya ada empat cara yang dapat dipilih oleh kepala madrasah dalam menyesuaikan dengan kesiapan dan kematangan guru, yakni 1) kepala madrasah memberi instruksi kepada guru yang kemampuan dan kesiapannya masih rendah, 2) kepala madrasah memberikan bimbingan, arahan dan konsultasi secara *intens* dengan guru yang kemampuannya masih rendah namun sudah memiliki kesiapan, 3) kepala madrasah ikut berpartisipasi terhadap guru yang sudah memiliki kemampuan namun belum memiliki kesiapan, 4) kepala madrasah mendelegasikan tugasnya kepada guru yang sudah memiliki kemampuan, keinginan dan kesiapan.

Dengan menerapkan gaya kepemimpinan situasional, kepala madrasah dapat memonitor, mengendalikan, memperbaiki dan meningkatkan kinerja guru sesuai dengan tujuan, harapan, visi, dan misi yang diemban melalui madrasah. Apabila kepala madrasah melakukan gaya kepemimpinan situasional secara efektif dan terus menerus terhadap semua kegiatan guru di madrasah, maka akan tercipta suatu lingkungan kerja yang lebih profesional bagi guru (Depdiknas, 2008).

Berdasarkan hasil studi pendahuluan di MTs Riyadlul Huda kabupaten Bandung Barat, terdapat beberapa catatan diantaranya (1) guru yang sudah tersertifikasi pendidik hanya 4 guru dari 42 guru, artinya hanya 9,4 % guru yang sudah memilii sertifikat pendidik. Padahal sertifikasi merupakan salah satu hal yang wajib dilakukan oleh guru sebagai tanda diperbolehkan mengajar, (2) Kurang partisipasi aktif guru dalam forum Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), hal ini dikarenakan jarak madrasah yang jauh dan jadwal kegiatan belum sinkron dengan kegiatan guru di madrasah, (3) Rendahnya keinginan siswa untuk meningkatkan kemampuan dalam mengikuti ekstrakurikuler, dan (4) Nilai akhir dalam bentuk Ujian Nasional (UN) tiga tahun terakhir rata-ratanya mengalami penurunan (Data Kurikulum, 2020). Selain itu, catatan yang tidak kalah penting mengenai motivasi kerja, diantaranya (1) Inisiatif dalam meningkatkan kualitas kerja, (2) ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas dan (3) kehadiran kedatangan guru di madrasah belum maksimal (Data tata usaha, 2020).

Gambar 1.1



Data nilai rata-rata Ujian Nasional MTs Riyadlul Huda dari Tahun 2017 – 2019
(sumber dari <https://hasilun.puspendik.kemdikbud.go.id/>)

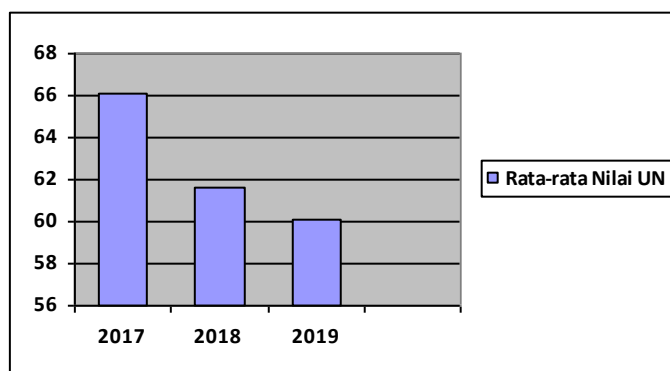
Data nilai UN tersebut menunjukkan hasil yang belum memuaskan karena rata-rata nilai ujian nasional setiap tahunnya mengalami penurunan yakni pada tahun 2017 rata-rata nilai 62,06, tahun 2018 rata-rata nilai 50,60 dan tahun 2019 rata-rata nilai 50,19 (Data Kurikulum, 2020). Nilai UN merupakan salah satu hasil belajar siswa yang dipengaruhi oleh berbagai faktor. Salah satu faktor yang mempengaruhi hasil belajar siswa adalah guru. Meskipun guru bukan satu-satunya faktor yang menentukan hasil belajar siswa, namun memiliki tanggung jawab dalam mengevaluasi, memperbaiki dan meningkatkan hasil belajar siswa. Dengan demikian kinerja guru harus ditingkatkan agar mencapai hasil yang memuaskan.

Salah satu indikator motivasi kerja guru dapat dilihat dari tanggung jawab atas kehadiran guru di Madrasah. Pada semester ganjil tahun pelajaran 2019-2020, rata-rata kehadiran guru mencapai 90% perbulan, artinya guru yang tidak hadir perbulan rata 10%, hal ini masih sesuai dengan standar kehadiran yang telah ditetapkan oleh pimpinan yayasan dan kepala madrasah yakni rata-rata kehadiran guru berada di interval 90% sampai 95% perbulan, namun demikian apabila tidak ditinjaulanjuti maka angka ketidakhadiran guru bisa lebih bertambah (Sumber, data tata usaha, 2020). Guru yang memiliki motivasi kerja, tentu akan bekerja melaksanakan segala tugasnya dengan baik dan tanggung jawab. Secara tidak langsung akan berpengaruh pada proses belajar mengajar dan dapat meningkatkan prestasi belajar siswa (Hendrawati & Prasojo, 2015).

Observasi selanjutnya dilakukan di MTs Assakinah Bandung Barat. Hasil wawancara dengan wakil kepala bidang kurikulum di MTs Assakinah Bandung Barat pada tanggal 23 Januari 2020, bahwa MTs Assakinah memiliki Visi Terwujudnya Generasi MTs Assakinah yang Kuat, Cerdas, Mandiri, Berwawasan Luas dan Berkarakter, sedangkan salah satu misinya adalah menghasilkan lulusan yang memiliki karakter, memiliki kemampuan membaca dan menghafal al-qur'an, memiliki keterampilan berbahasa Arab dan Inggris serta mampu bersaing dalam pelaksanaan Ujian Nasional ataupun Ujian Akhir Madrasah Berstandar Nasional. Untuk mencapai visi dan misi tersebut madrasah harus ditunjang dengan kinerja guru yang profesional dan motivasi kerja yang tinggi agar *output* yang dihasilkan

sesuai dengan harapan madrasah tersebut. Namun fakta di lapangan, berdasarkan pengamatan peneliti terhadap prestasi akademik peserta didik empat tahun terakhir mengalami penurunan dalam perolehan rata-rata nilai Ujian Nasional

Gambar 1.2



Data Nilai Rata-Rata Ujian Nasional MTs Assakinah dari Tahun 2017 – 2019
(sumber dari <https://hasilun.puspendik.kemdikbud.go.id/>)

Dilihat dari data nilai rata-rata UN tiga tahun terakhir, siswa MTs Assakinah memang mengalami penurunan. Dikonfirmasi melalui wawancara dengan kepala MTs, hal tersebut terjadi khususnya pada tahun 2018-2019 diduga karena sebuah dampak dari transisi kepemimpinan, yang pada saat itu situasi dan kondisi belum kondusif. (Wawancara Kepala MTs, 2021). Namun dilihat dari prestasi siswa pada bidang non akademik pada tahun 2020 meraih hasil yang positif, yakni juara ke-3 se-Jawa Barat pada kompetisi futsal *Al Irsyad Championship*, juara ke-3 lomba panahan dalam kegiatan piala wali kota bandung, juara harapan ke-2 LKBB paskibra se-Jawa Barat (Data kesiswaan, 2021). Sedangkan data persentasi kehadiran guru dalam satu semester mencapai rata-rata perbulan 89,81%, artinya guru yang tidak hadir rata-rata 10,19%. (Data TU, 2021). Hal ini tentunya tidak diharapkan oleh pihak yayasan, karena pihak yayasan menargetkan kehadiran guru minimal bisa mencapai 90% dalam satu bulan (Wawancara Kepala MTs, 2021).

Kehadiran guru dalam proses dan penentuan hasil pembelajaran di sekolah masih tetap memegang peranan penting. Peran tersebut belum dapat diganti dan diambil alih oleh apapun. Hal ini disebabkan masih banyak unsur-unsur manusiawi yang tidak dapat diganti oleh unsur lain, termasuk teknologi informasi

yang canggih sekalipun. Guru merupakan faktor yang sangat dominan dan paling penting dalam pendidikan formal pada umumnya karena bagi siswa, guru sering dijadikan tokoh teladan bahkan menjadi tokoh identifikasi diri (Wijaya dan Rusyan, 1994). Oleh karena itu, tugas dan peran guru bukan saja mendidik, mengajar, dan melatih tetapi juga bagaimana guru dapat mengelola kelas secara efektif dan menyenangkan serta mampu membaca situasi dan kondisi siswa di kelas agar proses pembelajaran terlaksana secara profesional

Mengingat pentingnya peran guru, maka hal-hal yang dapat menunjang terhadap peningkatan kualitas guru harus ditingkatkan, termasuk upaya meningkatkan motivasi kerja dan kinerja guru. Salah satu faktor yang dapat meningkatkan motivasi dan kinerja guru adalah gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah. Kepala MTs Riyadlul Huda dan MTs Assakinah merupakan salah satu kepala MTs yang berada di Bandung Barat yang memilih gaya kepemimpinan situasional. Berdasarkan informasi dari hasil wawancara dengan sepuluh orang guru bahwa kepala madrasah tidak hanya memberikan instruksi, namun pada situasi tertentu kepala madrasah ikut berpartisipasi, memberikan solusi terhadap masalah pekerjaan yang dihadapi guru, mengajak diskusi, menerima masukan kritik dan saran, berkomunikasi dengan baik, dan adakalanya kepala madrasah memberikan mandat dan kepercayaan kepada wakil kepala madrasah untuk melaksanakan tugasnya (Wawancara dengan guru, 2020).

Berdasarkan fenomena tersebut, peran kepala madrasah memiliki peran yang sentral dalam meningkatkan motivasi kerja dan kinerja guru. Sebagaimana Gibson (dalam Mundarti, 2007) menyatakan bahwa salah satu faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja dan kinerja guru adalah gaya kepemimpinan situasional kepala madrasah. Melalui gaya kepemimpinan situasional, kepala madrasah dapat memonitor, mengendalikan, memperbaiki dan meningkatkan kinerja guru sesuai dengan tujuan, harapan, visi, dan misi yang diemban melalui madrasah (Depdiknas, 2008). Oleh karena itu dalam penelitian ini yang menjadi fokus penelitiannya adalah Pengaruh gaya kepemimpinan situasional kepala madrasah terhadap motivasi kerja dan kinerja guru.

Alasan yang menjadi dasar dalam penelitian ini adalah bahwa guru memiliki peran yang penting di dunia pendidikan sekolah. Guru yang memiliki motivasi kerja yang tinggi dan kinerja yang baik, maka akan membantu sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Gaya kepemimpinan situasional kepala madrasah berfungsi sebagai pemandu, penuntun, pembimbing, pengawas dan pemberi motivasi kerja kepada guru agar mencapai tujuan pendidikan.

Berdasarkan hal tersebut di atas, maka peneliti menetapkan judul disertasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Madrasah terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Guru (Penelitian di MTs Riyadlul Huda dan MTs Assakinah Kabupaten Bandung Barat).

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan dengan latar belakang di atas, maka dalam penelitian ini dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gaya kepemimpinan situasional kepala madrasah di MTs Riyadlul Huda dan MTs Assakinah?
2. Bagaimana motivasi kerja guru di MTs Riyadlul Huda dan MTs Assakinah?
3. Bagaimana kinerja guru di MTs Riyadlul Huda dan MTs Assakinah?
4. Apakah gaya kepemimpinan situasional kepala madrasah berpengaruh positif terhadap motivasi kerja di MTs Riyadlul Huda dan MTs Assakinah?
5. Apakah gaya kepemimpinan situasional kepala madrasah berpengaruh positif terhadap kinerja guru di MTs Riyadlul Huda dan MTs Assakinah?
6. Apakah gaya kepemimpinan situasional kepala madrasah secara kualitatif memperkuat dan memperdalam gaya kepemimpinan situasional kepala madrasah secara kuantitatif?
7. Apakah motivasi kerja secara kualitatif memperkuat dan memperdalam motivasi kerja secara kuantitatif?
8. Apakah kinerja guru secara kualitatif memperkuat dan memperdalam kinerja guru secara kuantitatif?

C. Tujuan Penelitian

Sejalan dengan rumusan masalah yang telah ditetapkan, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi :

1. Gaya kepemimpinan situasional kepala madrasah di MTs Riyadlul Huda dan MTs Assakinah
2. Motivasi kerja guru di MTs Riyadlul Huda dan MTs Assakinah
3. Kinerja guru di MTs Riyadlul Huda dan MTs Assakinah
4. Pengaruh gaya kepemimpinan situasional kepala madrasah terhadap motivasi kerja guru di MTs Riyadlul Huda dan MTs Assakinah
5. Pengaruh gaya kepemimpinan situasional kepala madrasah terhadap kinerja guru di MTs Riyadlul Huda dan MTs Assakinah
6. Gaya kepemimpinan situasional kepala madrasah secara kualitatif memperkuat dan memperdalam gaya kepemimpinan situasional kepala madrasah secara kuantitatif
7. Motivasi kerja secara kualitatif memperkuat dan memperdalam motivasi kerja secara kuantitatif
8. Kinerja guru secara kualitatif memperkuat dan memperdalam kinerja guru secara kuantitatif

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat, baik secara teoretis maupun secara praktis sebagai berikut:

1. Manfaat Teoretis

Secara teoretis hasil penelitian ini diharapkan setidaknya dapat menguji teori-teori manajemen pendidikan yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala madrasah pengaruhnya terhadap motivasi kerja terhadap kinerja guru.

2. Manfaat Praktis

- a) Bagi Kantor Kementerian Agama dan Dinas Pendidikan Kabupaten Bandung Barat, hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam merumuskan kebijakan yang terkait dengan peningkatan kinerja guru

- b) Bagi Pengawas Madrasah, hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan pembinaan guru sebagai upaya peningkatan kinerja guru.
- c) Bagi Kepala Madrasah, hasil penelitian diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam meningkatkan kinerja guru
- d) Bagi Guru Madrasah, hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan refleksi dalam meningkatkan kinerja.
- e) Bagi penulis, praktisi dan pemerhati pendidikan, hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan analisis gaya kepemimpinan situasional, motivasi kerja dan kinerja guru

E. Kerangka Berpikir

Hersey dan Blanchard (dalam Robbin, 2000) telah mengembangkan suatu model kepemimpinan yang disebut teori kepemimpinan situasional. Gaya kepemimpinan situasional berangkat dari anggapan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang terbaik, melainkan bergantung pada situasi dan kondisi. Situasi dan kondisi tersebut antara lain meliputi tingkat kematangan bawahan yang dapat dilihat dari dua dimensi, yakni dimensi kemampuan (kesadaran dan pemahaman) dan dimensi kemauan (tanggung jawab, kepedulian dan komitmen).

Menurut Mulyasa (2002) gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya. Setiap pemimpin dalam organisasi pasti memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda, tidak terkecuali kepemimpinan kepala sekolah. Kepala madrasah dapat memilih gaya yang digunakan untuk mempengaruhi guru dan semua karyawannya.

Wahjosumidjo (2013) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan situasional mengandung pokok-pokok pikiran sebagai berikut, (1) Tugas para pemimpin dipengaruhi oleh faktor situasional, yaitu jenis pekerjaan, lingkungan organisasi, dan karakteristik individu yang terlibat dalam organisasi; (2) Perilaku kepemimpinan efektif yang disesuaikan dengan tingkat kematangan bawahan; (3) Pemimpin yang efektif adalah pemimpin siap membantu bawahan dalam mengembangkan dirinya; (4) Perilaku kepemimpinan cenderung berbeda-beda dari satu situasi ke situasi lain. Oleh karena itu, dalam kepemimpinan situasional

setiap pemimpin sangat penting untuk mengadakan diagnosis, dengan baik terhadap situasi; (5) Pola perilaku kepemimpinan berbeda-beda sesuai dengan situasi.

Mengukur gaya kepemimpinan situasional kepala madrasah melalui empat perilaku pemimpin dalam Model Kontingensi Situasional menurut Hersey dan Blanchard (dalam Wahyudi, 2015) sebagai berikut

1. *Telling*/Instruksi, kemampuan pemimpin dalam mendefinisikan peran yang diperlukan untuk melakukan tugas dan menginstruksikan kepada bawahan terkait pekerjaan yang harus diselesaikan.
2. *Selling*/Konsultatif, kemampuan pemimpin dalam berkomunikasi dengan bawahan, memberikan pembinaan dan pelatihan.
3. *Participating*/partisipasif, kemampuan pemimpin dalam berinteraksi antara dengan bawahan,
4. *Delegating*/delegatif, kemampuan pimpinan dalam menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan pada bawahan agar dapat melakukan efektifitas pekerjaan.

Mulyasa (2022) menjelaskan bahwa kepala madrasah sebagai motor penggerak dan penentu arah kebijakan madrasah dapat memilih cara yang tepat untuk mempengaruhi bawahannya dalam meralisasikan tujuan pendidikan dengan efektif. Kepala madrasah memiliki peran sentral dalam meningkatkan mutu pendidikan. Oleh karena itu, kepala madrasah harus mempunyai kemampuan *leadership* yang baik, yaitu kepala madrasah yang mampu mengelola semua sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan.

Menerapkan gaya kepemimpinan situasional yang baik, kepala madrasah memiliki kemampuan dalam meneliti kesiapan bawahannya. Pemahaman tentang tingkat kesiapan bawahan ini sangat penting, karena tingkat kesiapan bawahan sangat berpengaruh dalam kinerja mereka, dan masing-masing bawahan pasti memiliki kesiapan yang berbeda. Menurut Harsey dan Blanchard (dalam Sobry, 2014) menjelaskan bahwa model kepemimpinan situasional yang efektif adalah menerapkan tingkat kematangan bawahan dengan perilaku pemimpinnya.

Terdapat empat tingkat kematangan bawahan dan empat gaya efektif untuk diterapkan oleh kepala madrasah seperti yang digambarkan pada tabel berikut

Tabel 1.1
Tingkat Kematangan Bawahan dan Gaya Efektif

No	Tingkat kematangan bawahan	Gaya yang efektif untuk diterapkan oleh pimpinan
1	Bawahan belum memiliki kemampuan dan tidak memiliki keyakinan dalam diri	Pemimpin memberi instruksi dan pengawasan yang ketat dalam melaksanakan tugas
2	Bawahan belum memiliki kemampuan tetapi memiliki kemauan dan keyakinan	Pemimpin menjelaskan keputusannya dan membuka kesempatan untuk bertanya perihal pekerjaan
3	Bawahan memiliki kemampuan tetapi tidak memiliki keyakinan dan kemauan	Pemimpin memberi kesempatan kepada bawahan untuk menyampaikan ide-ide sebagai dasar pertimbangan dalam pengambilan keputusan
4	Bawahan memiliki kemampuan dan keyakinan serta kemauan dalam menyelesaikan tugas	Pemimpin menyerahkan semua keputusan dan pelaksanaan tugas kepada bawahannya

(Sobry, 2014)

Semua gaya kepemimpinan situasional yang digunakan pemimpin semata-mata untuk memberikan motivasi kepada bawahan agar meningkatkan kinerjanya. Hal ini didukung oleh pernyataan dari Tampubolon (2012) yang menyatakan bahwa motivasi sangat berhubungan dengan performa seorang pemimpin, dan performa seorang pemimpin akan mempengaruhi motivasinya terhadap pelaksanaan tugas dalam setiap situasi.

Kepala madrasah memiliki tugas dan tanggung jawab untuk memberikan motivasi kepada guru agar dapat meningkatkan kinerjanya. Motivasi muncul ketika seseorang merasa bahwa keinginan atau kebutuhannya telah terpenuhi sehingga ia menjadi semangat untuk melakukan pekerjaannya. Apabila kebutuhan serta kepuasan karyawan baik material dan nonmaterial yang diterima karyawan semakin memuaskan, maka semangat karyawan untuk bekerja akan semakin tinggi. Semakin tepat motivasi yang diberikan pemimpin maka semakin baik kinerja karyawan namun jika karyawan merasa tidak termotivasi maka kinerjanya akan semakin rendah dan berdampak buruk terhadap keberhasilan perusahaan

Motivasi kerja guru adalah dorongan dari dalam diri dan luar diri seseorang untuk melakukan sesuatu yang terlihat dari dimensi *internal* dan dimensi *eksternal*. Dimensi *internal* meliputi tanggung jawab guru dalam melaksanakan tugas, melaksanakan tugas dengan target yang jelas, ada umpan balik atas hasil kerja, memiliki perasaan senang dalam bekerja, mengutamakan prestasi kinerja. Sedangkan dimensi eksternal meliputi berusaha untuk memenuhi kebutuhan hidup dan kerja, senang memperoleh pujian, bekerja dengan harapan dapat insentif dan mendapat perhatian dari teman serta atasan (Uno, 2019)

Motivasi kerja guru tidak lain adalah suatu proses yang dilakukan untuk menggerakkan guru agar perilaku mereka dapat diarahkan pada upaya nyata untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. dalam penelitian ini motivasi guru tampak melalui (1) tanggung jawab akan melakukan kerja, (2) prestasi yang dicapainya, (3) pengembangan diri, serta (4) kemandirian dalam bertindak. Keempat hal tersebut merupakan indikator penting untuk menelusuri motivasi kerja guru (Uno, 2019).

Menurut Maslow (2000) bahwa motivasi kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa indikator kerja, yaitu

1. Kebutuhan fisik, ditunjukkan dengan pemberian gaji, pemberian bonus, uang transport, fasilitas guru dan sebagainya
2. Kebutuhan rasa aman dan keselamatan, ditunjukkan dengan fasilitas keamanan, jaminan kesehatan, asuransi kecelakaan dan sebagainya
3. Kebutuhan penghargaan ditunjukkan dengan pengakuan dan penghargaan berdasarkan kemampuannya yaitu kebutuhan dihormati oleh pimpinan terhadap prestasi kerja
4. Kebutuhan perwujudan diri, ditunjukkan dengan sifat pekerjaan yang menarik dan menantang seperti halnya diadakannya pelatihan, workshop dan sebagainya

Kinerja merupakan tingkat keberhasilan seseorang yang dicapai sesuai dengan tanggung jawab yang diterimanya. Mangkunegara (2011) menyatakan ada dua faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu, faktor kemampuan yang terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan realita (*knowledge and skill*), dan

motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kinerja guru sangat berhubungan dengan motivasi yang diberikan kepada guru

Kinerja guru adalah perilaku atau respons yang memberi hasil yang mengacu kepada apa yang mereka kerjakan ketika dia menghadapi suatu tugas. Kinerja tenaga pengajar atau guru menyangkut semua kegiatan atau tingkah laku yang dialami tenaga pengajar, jawaban yang mereka buat, untuk memberi hasil (Martinis, 2010).

Kinerja guru dinyatakan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru. Dijelaskan bahwa Standar Kompetensi Guru dikembangkan secara utuh dari empat kompetensi utama, yaitu Kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Keempat kompetensi tersebut terintegrasi dalam kinerja guru.

Kinerja guru dapat diukur dari rasa tanggung jawab menjalankan amanah dan profesi yang diemban seorang guru. Semua itu akan terlihat pada kepatuhan dan loyalitas di dalam menjalankan tugas keguruan di dalam kelas dan tugas kependidikan di luar kelas. Sikap ini akan dibarengi pula dengan rasa tanggung jawab mempersiapkan segala perlengkapan pengajaran sebelum melaksanakan proses pembelajaran. Kinerja guru mempunyai spesifikasi atau kriteria tertentu. Kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru.

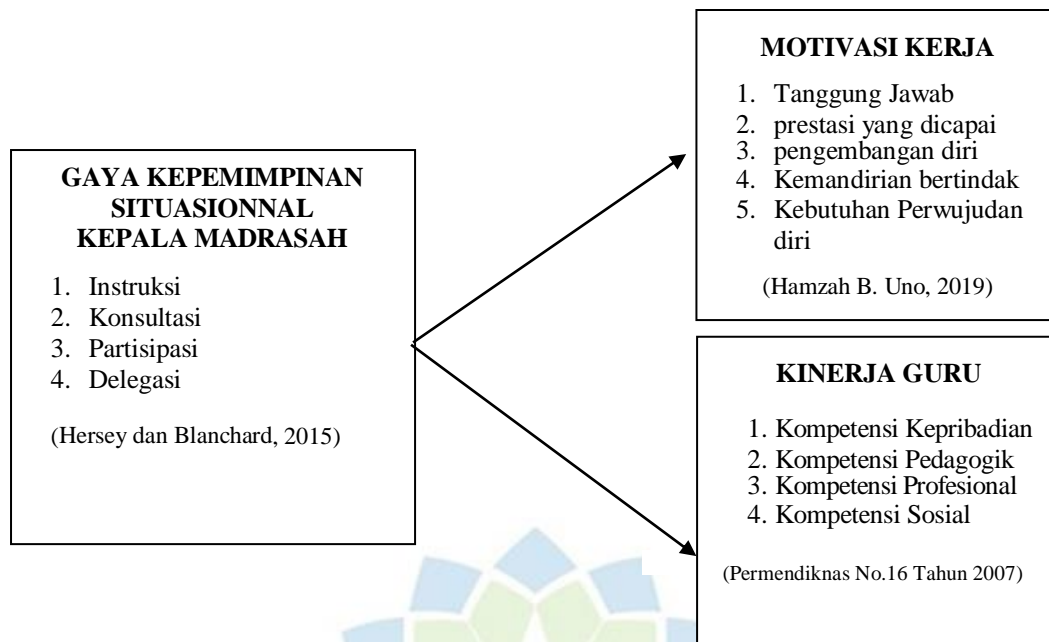
Berdasarkan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 guru diwajibkan memiliki empat kompetensi meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi. Kompetensi guru tersebut sebagai pondasi guru untuk mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didiknya pada pendidikan anak usia dini, melalui pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah.

Menurut Supardi (2013) beberapa dimensi yang berkaitan dengan *variabel* kinerja guru meliputi

- a) Kualitas kerja, indikator kualitas kerja guru terdiri dari menguasai bahan pelajaran, mengelola proses belajar mengajar, mengelola kelas
- b) Kecepatan/ketepatan, indikator kecepatan atau ketepatan kerja guru berhubungan dengan penggunaan media atau sumber belajar, menguasai landasan pendidikan, merencanakan program pembelajaran.
- c) Inisiatif, indikator inisiatif dalam kerja guru terdiri dari memimpin kelas, mengelola interaksi belajar mengajar, melakukan penilaian hasil belajar siswa.
- d) Kemampuan, indikator kemampuan kerja guru meliputi penggunaan berbagai metode dalam pembelajaran, memahami dan melaksanakan fungsi dan layanan bimbingan penyuluhan.
- e) Komunikasi, indikator komunikasi dalam hal ini dapat memahami dan menyelenggarakan administrasi sekolah, memahami dan dapat menafsirkan hasil-hasil penelitian untuk peningkatan kualitas pembelajaran

Pemimpin di dalam suatu organisasi pendidikan khususnya sekolah dituntut untuk dapat memberikan motivasi kepada bawahannya agar dapat meningkatkan kinerjanya. Motivasi muncul ketika seseorang merasa bahwa keinginan atau kebutuhannya telah terpenuhi sehingga menjadi semangat untuk melakukan pekerjaannya. Apabila kebutuhan serta kepuasan guru baik *material* dan *nonmaterial* yang diterima guru semakin memuaskan, maka semangat guru untuk bekerja akan semakin tinggi. Semakin tepat motivasi yang diberikan oleh kepala madrasah maka semakin baik kinerja guru namun jika guru merasa tidak termotivasi maka kinerjanya akan semakin rendah dan berdampak buruk terhadap keberhasilan sekolah.

Berdasarkan uraian di atas, kerangka berpikir mengenai pengaruh gaya kepemimpinan situasional kepala madrasah terhadap motivasi kerja dan kinerja guru digambarkan dalam kerangka berikut ini



Gambar 1.3

Kerangka Berpikir Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Madrasah terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Guru

Dalam menyusun suatu penelitian diperlukan pengurutan teori yang akan digunakan secara sistematis mulai dari *Grand Theory*, *Middle Theory*, dan *Applied Theory*. Teori yang digunakan dalam penelitian ini dapat dipetakan sebagai berikut

Grand Theory : Gaya Kepemimpinan Situasional

Paul Hersey (dalam Robbin, 2000) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan situasional adalah cara yang dipilih agar menjadi seorang pemimpin yang efektif, dengan mengkombinasikan antara perilaku *directive* dan *supportive*. Blanchard menjelaskan bahwa ada tiga keterampilan yang harus dimiliki oleh pemimpin, yaitu 1) keterampilan dalam menetapkan tujuan dan menetapkan langkah yang perlu dilakukan agar tercapainya tujuan, 2) keterampilan dalam melakukan diagnosa, seorang pemimpin tidak hanya pandai dalam mendiagnosa masalah, tetapi juga harus memiliki keterampilan dalam menilai kompetensi dan komitmen bawahannya. 3) keterampilan dalam menyesuaikan diri (*matching*), seorang pemimpin harus dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan yang dibutuhkan (Blanchard, et al., 2020).

Gaya kepemimpinan situasional merupakan hal penting bagi seorang kepala madrasah dalam mempengaruhi guru dan tenaga kependidikan. Hal ini dikarenakan kombinasi perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung dari kepala madrasah akan melibatkan hubungan kerja yang berorientasi pada tugas sesuai dengan tingkat kesiapan guru dan tenaga kependidikan (Nihayati, 2019).

Middle Theory : Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Sedangkan kepala madrasah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Dalam paradigma baru manajemen pendidikan, seorang kepala madrasah harus melakukan peranannya sebagai pimpinan dengan menjalankan fungsi sebagai *educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator dan motivator* (Mulyasa, 2009).

Applied Theory : Motivasi Kerja dan Kinerja Guru

Menurut Hamzah Uno (2019) motivasi kerja merupakan kekuatan dalam diri seseorang yang mempengaruhi arah, intensitas dan ketekunan dalam melakukan tindakan secara sukarela yang diarahkan pada pencapaian tujuan. Motivasi kerja terlihat dari dimensi *internal* dan dimensi *eksternal*. Dimensi *internal* meliputi tanggung jawab guru dalam melaksanakan tugas, melaksanakan tugas dengan target yang jelas, ada umpan balik atas hasil kerja, memiliki perasaan senang dalam bekerja, mengutamakan prestasi kinerja. Sedangkan dimensi *eksternal* meliputi berusaha untuk memenuhi kebutuhan hidup dan kerja, senang memperoleh pujian, bekerja dengan harapan dapat insentif dan mendapat perhatian dari teman serta atasan (Uno, 2019).

Kinerja guru yang dimaksud adalah prestasi atau hasil kerja guru dalam mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi (UU No.14 tahun 2005). Selain itu, kinerja guru dinyatakan dalam Permendiknas No. 16 Tahun 2007 tentang standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru. Kompetensi tersebut terintegrasi dalam kinerja guru

F. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka, rumusan masalah, dan tujuan penelitian sebagaimana diuraikan di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini sebagai berikut ;

1. Terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan situasional kepala madrasah terhadap motivasi kerja guru di MTs Riyadlul Huda dan MTs Assakinah Kabupaten Bandung Barat
2. Terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan situasional kepala madrasah terhadap kinerja guru di MTs Riyadlul Huda dan MTs Assakinah Kabupaten Bandung Barat

G. Hasil Penelitian Terdahulu

Berdasarkan kajian kepustakaan yang dilakukan, terdapat beberapa hasil penelitian yang ada kaitannya dengan penelitian yang akan penulis teliti, diantaranya sebagai berikut:

1. Askar Yaman. (2019). *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tunjangan Profesi Guru, dan Iklim Sekolah terhadap Kinerja Guru pada SMK Negeri di Kota Makassar*. Disertasi Program Studi Pendidikan dan Keguruan Pascasarjana Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) kepemimpinan kepala madrasah pada SMK Negeri di kota Makassar berada pada kategori rendah dengan persentase 40 %, (2) tunjangan profesi guru pada SMK Negeri di kota Makassar berada pada kategori sedang dengan persentase 48,2 %, (3) iklim sekolah pada SMK Negeri di kota Makassar berada pada kategori sedang dengan persentase 32,9 %, (4) kinerja guru pada SMK Negeri di kota Makassar juga berada pada kategori sedang dengan persentase 40 %, (5) pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, tunjangan profesi guru, dan iklim sekolah secara bersama-sama terhadap kinerja guru, berdasarkan hasil penelitian diperoleh persamaan regresi, $Y=100,629 + 0,022X_1 + 0,083X_2 + 0,256X_3$, dan F Hitung sebesar 4,661. Karena nilai F Hitung lebih besar dari nilai F Tabel (2,72), dengan nilai sig lebih kecil dari 0,05 ($0,005 < 0,05$), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah, tunjangan

profesi guru, dan iklim sekolah secara bersama-sama memberi pengaruh terhadap kinerja guru pada SMK Negeri di kota Makassar.

Perbedaan antara disertasi tersebut dengan rencana penelitian yang akan dilakukan oleh penulis adalah jika disertasi tersebut meneliti tentang kepemimpinan kepala sekolah, tunjangan profesi guru, dan iklim sekolah pengaruhnya terhadap kinerja guru, sedangkan penelitian yang akan diteliti focus pada gaya kepemimpinan kepala sekolah dan kontribusinya terhadap motivasi kerja dan kinerja guru. Persamaanya adalah variabel terikatnya kinerja guru

2. Efendi. (2018). *Pengaruh Kompetensi Guru, Kepemimpinan Kepala Sekolah, Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Yang Berimplikasi Kinerja Guru (Survei pada Guru SMP Wilayah Dataran Tinggi Provinsi Sumatera Utara)*. Disertasi Program Studi Ilmu Manajemen Program Pascasarjana Universitas Pasundan

Hasil penelitian diperoleh: (1) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara simultan dari Variabel Kompetensi Guru, Kepemimpinan Kepala Sekolah, dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen dimana variabel yang paling dominan pengaruhnya adalah variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah, (2). Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial dari Variabel Kompetensi Guru, Kepemimpinan Kepala Sekolah, dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen, (3). Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari Variabel Komitmen Terhadap Kinerja Guru.

3. Muhammad Arifin. (2015). *Perilaku Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru: Studi Multi Situs pada Tiga MAN: MAN Malang 1, MAN Batu, MAN 3 Malang*. Disertasi Program Studi Manajemen Pendidikan, Pascasarjana, Universitas Negeri Malang.

Penelitian ini menghasilkan temuan-temuan yang berkaitan dengan perilaku kepemimpinan pembelajaran kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru, yaitu: (1) sosialisasi visi dan misi, kepala madrasah mampu: (a) mengkomunikasikan kepada warga madrasah dan masyarakat serta merealisasikannya ke dalam tujuan madrasah, (b) mengimplementasikan ke dalam program madrasah dan menerapkan ke dalam kebijakan-kebijakan madrasah

dibidang pembelajaran. (2) penataan pembelajaran, yang berkaitan dengan penataan pembelajaran kepala madrasah mampu: (a) mengorganisasikan kegiatan pembelajaran melalui manajemen partisipatif dan kegiatan inovatif bidang pembelajaran, dan (b) menaruh harapan tinggi pada kinerja guru dan prestasi belajar siswa yang obyektif dan berkelanjutan, (3) peningkatan praktek pembelajaran, berkaitan dengan peningkatan praktek pembelajaran, sebagai pemimpin pembelajaran, kepala madrasah mampu: (a) mendiagnosis masalah-masalah pembelajaran diantaranya melalui supervisi kunjungan kelas, serta menyelenggarakan program *in-service* sesuai dengan kebutuhan guru, dan (b) memanfaatkan hasil belajar siswa untuk perbaikan pembelajaran, dan mendorong guru-guru untuk memanfaatkan sumber-sumber pembelajaran secara optimal untuk meningkatkan proses dan hasil pembelajaran. sedangkan (4) menciptakan iklim pembelajaran yang positif. Sementara itu, sebagai pemimpin pembelajaran, khususnya yang berkaitan dengan penciptaan iklim pembelajaran yang positif, kepala madrasah mampu: (a) menciptakan mekanisme kerja yang dapat mendorong terjadinya diskusi-diskusi formal dan informal tentang isu-isu pembelajaran dengan guru-guru dan siswa di sekolah, dan (b) menciptakan sistem *penghargaan (reward)* atas prestasi sehingga memberikan kepuasan kepada guru dan siswa di madrasah.

4. Mohammad Usman. (2011). *Pengaruh Kemampuan, Motivasi kerja, Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru Ekonomi SMKN di Surabaya*. Disertasi, Program Studi Pendidikan Ekonomi, Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) variabel kemampuan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (2) variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (3) variabel kepemimpinan kepala madrasah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (4) variabel iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (5) variabel kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, (6) variabel motivasi kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, (7) variabel kepemimpinan kepala

madrasah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, (8) variabel iklim organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja guru, (9) variabel kepuasan kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Temuan-temuan dari penelitian ini mempunyai implikasi yang penting bagi SMKN di Surabaya dalam menjalankan roda organisasinya terutama dalam hal kemampuan kerja guru, peningkatan motivasi kerja, kepemimpinan kepala sekolah, dan pembentukan iklim organisasi yang kondusif. Semuanya agar kinerja guru dapat ditingkatkan

Objek dan lokasi penelitian yang akan diteliti jelas berbeda dengan disertasi yang ada. Fokus penelitian yang akan dilakukan adalah mengenai gaya kepemimpinan situasional kepala madrasah dan pengaruhnya terhadap motivasi kerja dan kinerja guru. Lokasi penelitiannya adalah di MTs Riyadlul Huda dan MTs Assakinah yang berada di wilayah kabupaten Bandung Barat.

5. Aprianis. (2019). *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah Dan Budaya Organisasi Terhadap Profesionalitas Serta Implikasinya Pada Kinerja Guru Madrasah Aliyah Di Bandar Lampung*. Disertasi Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam, Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa, 1) Kepemimpinan Kepala Madrasah terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap profesionalitas guru dengan kontribusi 27,8%, 2) Budaya organisasi Madrasah Aliyah terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap profesionalitas guru dengan kontribusi 28%. Aliyah, 3) Kepemimpinan Kepala Madrasah dan budaya organisasi yang ada di Madrasah Aliyah secara bersama-sama terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap profesionalitas guru dengan kontribusi 37,5%. Secara parsial, budaya organisasi lebih dominan dalam mempengaruhi profesionalitas guru, 4) Kepemimpinan Kepala Madrasah terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dengan kontribusi, 5) Budaya organisasi pada Madrasah Aliyah terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dengan kontribusi. Besarnya kontribusi atau sumbangan pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja guru adalah sebesar 16,8%. Adapun kontribusi atau

sumbangan pengaruh tidak langsung sebesar 6,02%, 6) Kepemimpinan Kepala Madrasah dan budaya organisasi pada Madrasah Aliyah secara bersama-sama terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Besarnya kontribusi atau sumbangan pengaruh langsung sebesar 21,3%. Adapun besarnya kontribusi atau sumbangan pengaruh tidak langsung sebesar 8,1%, 7) Profesionalitas guru terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah dengan kontribusi 21,5%, 8) Kepemimpinan Kepala Madrasah, budaya organisasi, dan profesionalitas guru secara bersama-sama terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah dengan kontribusi 26,5%.

Berdasarkan beberapa hasil penelitian terdahulu tersebut belum ada yang meneliti secara spesifik tentang gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah, meskipun yang berkaitan dengan motivasi kerja dan kinerja guru telah banyak diteliti. Selain itu, lokasi penelitian sebelumnya belum ada yang meneliti terkait gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah, motivasi kerja dan kinerja guru di MTs Riyadlul Huda dan MTs Assakinah.