

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS,
SUPERVISI AKADEMIK KEPALA MADRASAH,
DAN MOTIVASI KERJA GURU TERHADAP KINERJA GURU
DI MI SE-KECAMATAN DAGANGAN KABUPATEN MADIUN**



Oleh:

KUSMIATI

NIM 502240034

PROGRAM MAGISTER

PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

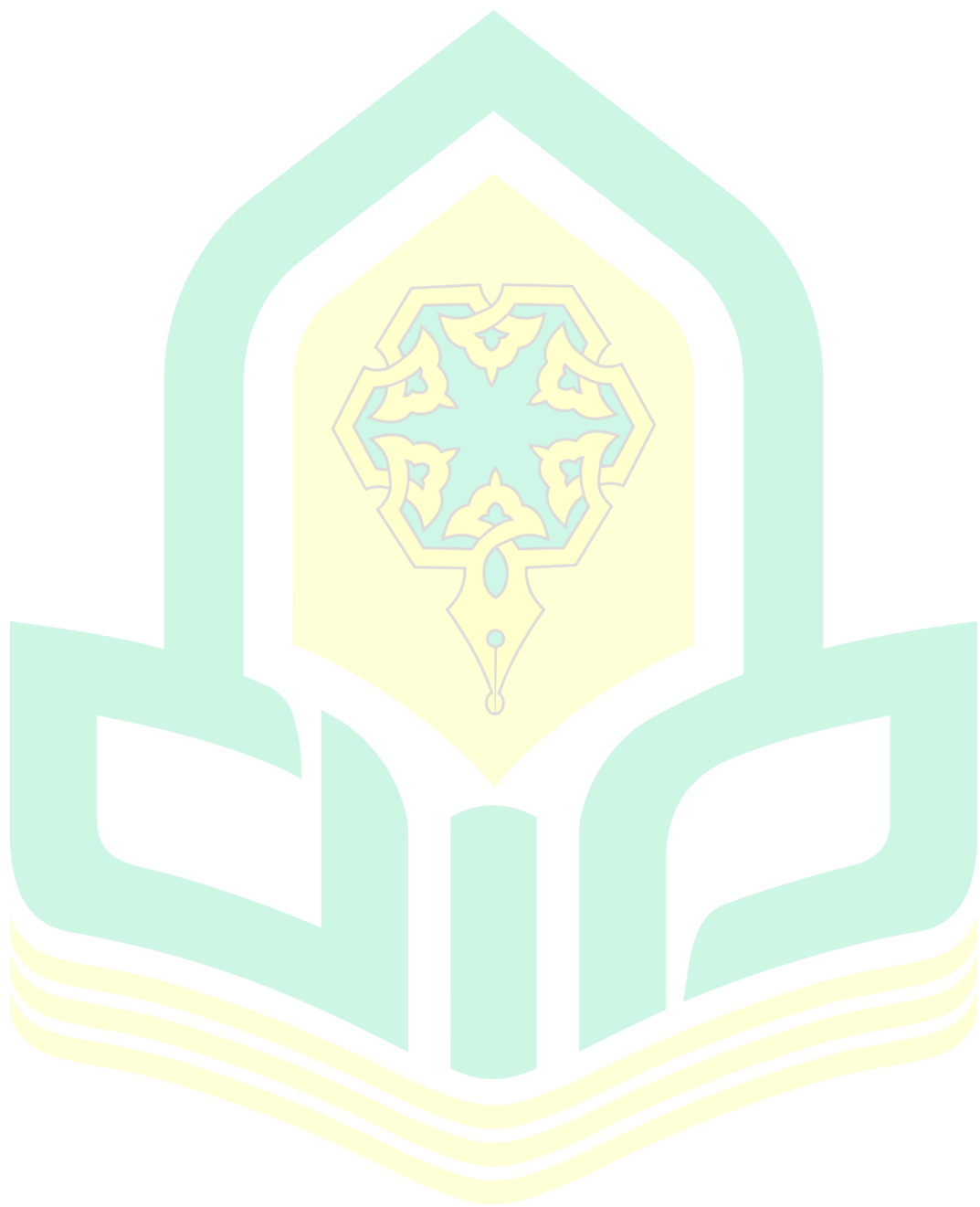
PASCASARJANA

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI

PONOROGO

2026



**PENGARUH KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS,
SUPERVISI AKADEMIK KEPALA MADRASAH,
DAN MOTIVASI KERJA GURU TERHADAP KINERJA GURU
DI MI SE-KECAMATAN DAGANGAN KABUPATEN MADIUN**

TESIS

Disusun untuk memenuhi tugas

Ujian Tesis



Oleh:

KUSMIATI

NIM 502240034

PROGRAM MAGISTER

PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

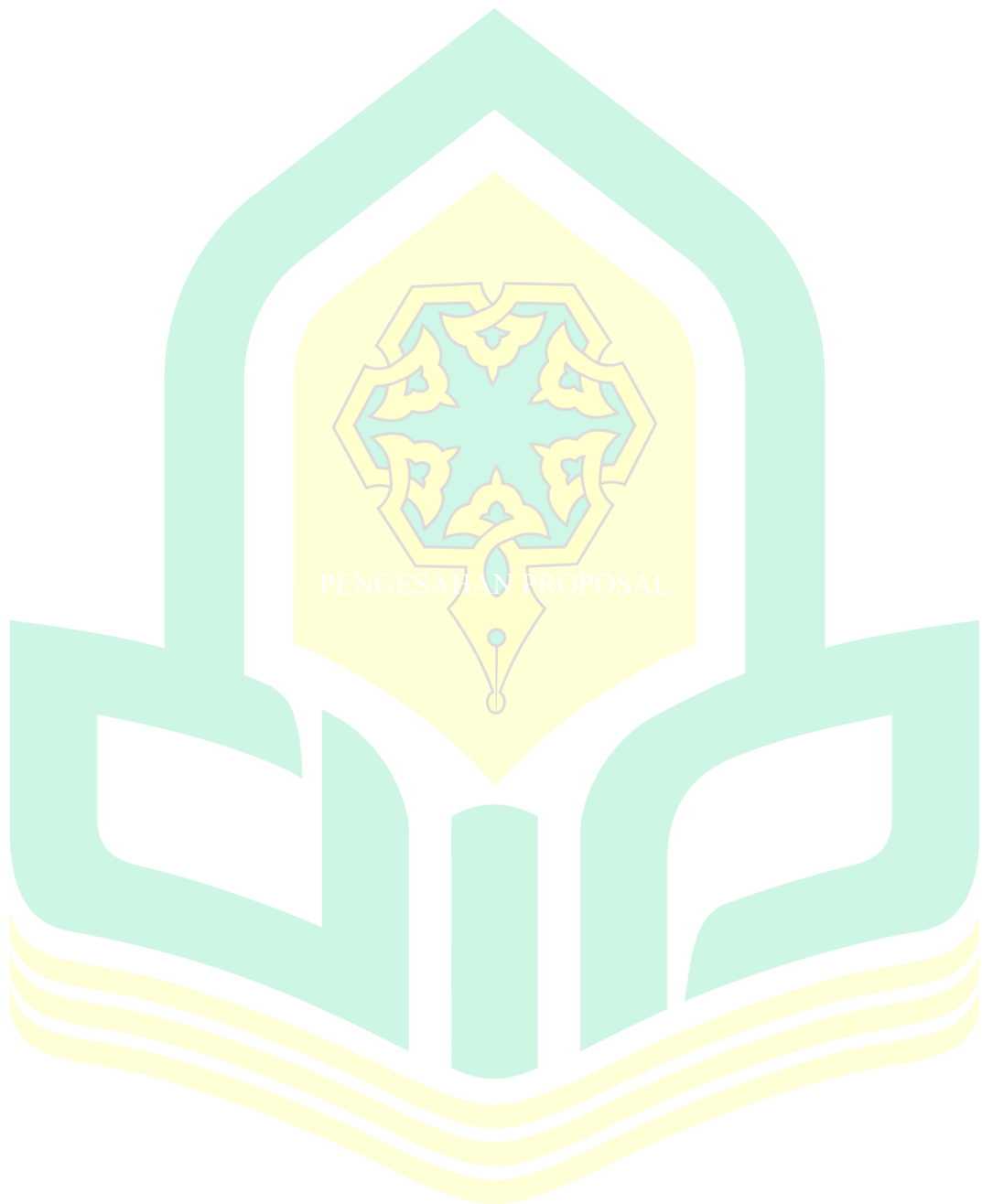
PASCASARJANA

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI

PONOROGO

2026



ABSTRAK

Kusmiati. 2026. *Pengaruh Kepemimpinan Demokratis, Supervisi Akademik Kepala Madrasah, dan Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Guru di MI Se-Kecamatan Dagangan Kabupaten Madiun*. Tesis. Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo. Pembimbing: (1) Prof. Dr. Muhammad Thoyib, M.Pd., (2) Dr. Hestu Wilujeng, M.Pd.

Kata Kunci: Kepemimpinan Demokratis, Supervisi Akademik, Motivasi Kerja, Kinerja Guru, Madrasah Ibtidaiyah

Efektivitas kinerja guru merupakan faktor penting dalam pencapaian mutu pendidikan. Hasil pengawasan madrasah tahun 2025 di Kecamatan Dagangan, Kabupaten Madiun menunjukkan masih adanya berbagai kendala, seperti rendahnya kelengkapan perangkat pembelajaran, penggunaan metode yang monoton, serta ketidaksesuaian bidang ajar guru. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan demokratis, supervisi akademik kepala madrasah, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru Madrasah Ibtidaiyah (MI) di wilayah tersebut.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *ex post facto*. Populasi berjumlah 160 guru dari 9 MI, dengan sampel sebanyak 114 guru yang ditentukan menggunakan rumus Slovin. Data dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert dan dianalisis menggunakan regresi linear berganda dengan bantuan SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versi 25.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) kepemimpinan demokratis berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja guru, yang diduga disebabkan rendahnya penilaian guru pada aspek kompetensi teknis pemimpin dan orientasi partisipatif kepala madrasah; (2) supervisi akademik kepala madrasah berpengaruh positif signifikan; (3) motivasi kerja memiliki pengaruh positif paling dominan terhadap kinerja guru; serta (4) ketiga variabel secara simultan berpengaruh signifikan dengan kontribusi sebesar 65%.

Temuan ini mengindikasikan pentingnya keseimbangan antara gaya kepemimpinan demokratis dan ketegasan, optimalisasi supervisi akademik, serta penguatan motivasi kerja guru untuk meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.

ABSTRACT

Kusmiati. 2026. *The Influence of Democratic Leadership, Academic Supervision of Madrasah Principals, and Teacher Work Motivation on Teacher Performance at Islamic Elementary Schools (MI) in Dagangan District, Madiun Regency*. Thesis. Master's Program in Islamic Education Management, Postgraduate School of Universitas Islam Negeri Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo. Advisors: (1) Prof. Dr. Muhammad Thoyib, M.Pd., (2) Dr. Hestu Wilujeng, M.Pd.

Keywords: Democratic Leadership, Academic Supervision, Work Motivation, Teacher Performance, Islamic Elementary School

Teacher performance effectiveness is a key factor in achieving educational quality. The results of the 2025 madrasah supervision in Dagangan Subdistrict, Madiun Regency, indicate that various challenges remain, such as a lack of teaching materials, the use of monotonous teaching methods, and a mismatch between teachers' specializations and the subjects they teach. This study aims to analyze the influence of democratic leadership, academic supervision by madrasah principals, and work motivation on the performance of Madrasah Ibtidaiyah (MI) teachers in the region.

This study employs a quantitative approach with an ex post facto design. The population consists of 160 teachers from 9 madrasahs, with a sample of 114 teachers determined using the Slovin formula. Data were collected via a Likert-scale questionnaire and analyzed using multiple linear regression with the aid of SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) version 25.

The results of the study indicate that: (1) democratic leadership has a significant negative effect on teacher performance, which is presumably attributed to the low teacher ratings on the principal's technical leadership competence and participative orientation; (2) academic supervision by the madrasah principal has a significant positive effect; (3) work motivation has the most dominant positive effect on teacher performance; and (4) the three variables simultaneously have a significant effect with a contribution of 65%.

These findings indicate the importance of balancing democratic leadership with assertiveness, optimizing academic supervision, and strengthening teachers' work motivation to improve performance sustainably.

LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING

Setelah melalui pengkajian dan telaah mendalam dalam proses bimbingan intensif terhadap tesis yang ditulis oleh Kusmiati, NIM 502240034 dengan judul: *"Pengaruh Kepemimpinan Demokratis, Supervisi Akademik Kepala Madrasah, dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru di MI Se- Kec. Dagangan Kabupaten Madiun"*, maka tesis ini dipandang layak diajukan dalam agenda ujian tesis pada siding Majelis Munaqoshah Tesis.

Pembimbing I


Prof. Dr. Muhammad Thoyib, M.Pd.
NIP. 198004042009011012

Ponorogo, Maret 2026

Pembimbing II


Dr. Hestu Wilujeng M.Pd.
NIP. 198505072019032012

Mengetahui,

Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam
UIN Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo


Dr. Athok Fu'adi, M.Pd
NIP. 197611062006041004



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI PONOROGO
PASCASARJANA**

Alamat : Jl. Pramuka 156, Ronowijayan, Siman, Ponorogo 63471
Website : www.pasca.uinponorogo.ac.id email : pasca@uinponorogo.ac.id

KEPUTUSAN DEWAN PENGUJI

Tesis yang ditulis oleh **Kusmiati, NIM 502240034, Program Magister Manajemen Pendidikan Islam** dengan judul: **“Pengaruh Kepemimpinan Demokratis, Supervisi Akademik, dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru di MI Se- Kecamatan Dagangan Kabupaten Madiun”** telah dilakukan ujian tesis dalam siding Majelis munaqoshah Tesis Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo pada Hari Rabu, tanggal 22 April 2026 dan dinyatakan LULUS.

Dewan Penguji

No	Nama Penguji	Tanda Tangan	Tanggal
1.	Dr. M. Nasrullah, M.A NIP.197501202005011002 Ketua Sidang	1.	13-5-2026
2.	Dr. Athok Fu'adi, M.Pd. NIP. 197611062006041004 Penguji 1/ Utama	2.	18-5-2026
3.	Prof. Dr. Muhammad Thoyib, M.Pd. NIP. 198004042009011012 Penguji 2/Pembimbing 1	3.	13-05-2026
4.	Dr. Muhamad Ghafar, M.Pd. NIP. 198603202018011002 Sekretaris	4.	18-5-2026

Ponorogo, 18 Mei 2026
Dekan Pascasarjana



SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : KUSMIATI
NIM : 502240034
Fakultas : Tarbiyah
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul Tesis : Pengaruh Kepemimpinan Demokratis, Supervisi Akademik Kepala Madrasah, Dan Motivasi kerja Guru Terhadap Kinerja Guru di Mi Se-Kecamatan Dagangan Kabupaten Madiun.

Menyatakan bahwa narasi tesis telah diperiksa dan disahkan oleh dosen pembimbing .Selanjutnya saya bersedia naskah tersebut di publikasikan oleh perpustakaan UIN Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo yang dapat diakses di [etheses. Iain ponorogo.ac.id](http://etheses.iainponorogo.ac.id). Adapun isi dari keseluruhan tulisan tersebut ,sepenuhnya menjadi tanggung jawab dari penulis.

Demikian pernyataan saya untuk dapat dipergunakan semestinya .

Ponorogo, 18 Mei 2026

Penulis



KUSMIATI

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Dengan ini, saya, Kusmiati, NIM 502240034, Program Magister Manajemen Pendidikan Islam menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis dengan judul: ***“Pengaruh Kepemimpinan Demokratis, Supervisi Akademik Kepala Madrasah, dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru di MI Se- Kec. Dagangan Kabupaten Madiun”***, ini merupakan hasil karya mandiri yang diusahakan dari kerja kerja ilmiah saya sendiri kecuali beberapa kutipan dan ringkasan yang saya rujuk di mana tiap-tiap satuan dan catatannya telah saya nyatakan dan jelaskan sumber rujukannya. Apabila di kemudian hari ditemukan bukti plagiasi, saya bersedia mempertanggungjawabkannya secara akademik dan secara hukum.

Ponorogo, April 2026
Pembuat Pernyataan



KUSMIATI
NIM.502240034

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kinerja tenaga pendidik memegang peranan krusial dalam merealisasikan sasaran institusi pendidikan yang bermutu. Para pengajar, sebagai garda terdepan dalam sektor pendidikan, mengemban akuntabilitas langsung terhadap jalannya proses edukasi serta raihan capaian akademis peserta didik. Kapasitas kerja pengajar yang berada pada taraf optimal akan berkontribusi pada terbentuknya suatu proses pembelajaran yang efektif, efisien, serta sarat makna bagi para siswa. Sebaliknya, merosotnya performa pengajar dapat menjadi hambatan dalam pencapaian tujuan pendidikan serta berdampak pada penurunan kualitas kompetensi para lulusan. Dalam kerangka konseptual, kinerja pengajar merupakan sebuah konstruksi multidimensional yang merepresentasikan sejauh mana seorang pendidik memenuhi standar profesionalisme dalam menjalankan tugas utama dan fungsinya di institusi pendidikan. Kinerja ini mencerminkan perpaduan antara kompetensi dalam bidang pedagogi, profesionalisme, karakter pribadi, dan kemampuan sosial yang terejawantahkan melalui serangkaian kegiatan pembelajaran. Kinerja guru menekankan aspek akuntabilitas dan transparansi dalam setiap tindakan edukatif, sehingga dapat diukur, dievaluasi, dan dikembangkan secara berkelanjutan untuk mencapai tujuan pendidikan yang optimal.¹

Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, "guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi siswa pada pendidikan usia dini, pendidikan dasar, dan

¹ Supardi, *Kinerja Guru* (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2016), 45.

pendidikan menengah".² Definisi normatif ini menetapkan standar idealitas peran guru sebagai tenaga profesional memiliki tanggung jawab komprehensif dalam mengembangkan potensi siswa melalui enam fungsi utama yang saling berinterkoneksi. Keenam fungsi tersebut mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi menuntut guru memiliki kompetensi yang holistik dan kinerja yang optimal dalam setiap aspek tugasnya. Fungsi mendidik mengharuskan guru untuk menanamkan nilai-nilai karakter dan moral; fungsi mengajar menuntut penguasaan materi dan metodologi pembelajaran; fungsi membimbing dan mengarahkan memerlukan kemampuan mentoring dan konseling; fungsi melatih membutuhkan keterampilan dalam mengembangkan kemampuan praktis siswa; sementara fungsi menilai dan mengevaluasi mengharuskan guru memiliki kompetensi dalam asesmen yang akurat dan konstruktif.

Realitas empiris dalam penyelenggaraan pendidikan menunjukkan adanya kesenjangan yang signifikan antara idealitas peran guru sebagaimana diamanatkan dalam regulasi dengan praktik aktual di lapangan. Guru idealnya berperan sebagai perencana, pelaksana, pembimbing, dan evaluator pembelajaran yang profesional. Namun, fakta menunjukkan bahwa masih banyak guru yang belum melaksanakan peran tersebut secara optimal, sehingga berimplikasi langsung pada mutu proses dan hasil belajar peserta didik. Kondisi ini menjadikan persoalan kinerja guru sebagai isu strategis yang perlu mendapat perhatian serius dalam konteks peningkatan kualitas pendidikan nasional. Kesenjangan tersebut juga tampak nyata pada Madrasah Ibtidaiyah (MI) se-Kecamatan Dagangan Kabupaten Madiun, yang dijadikan lokus penelitian. Secara eksternal, madrasah-madrasah di wilayah ini memiliki daya saing yang baik dan menjadi lembaga pendidikan yang cukup diminati masyarakat. Namun, hasil supervisi pengawas madrasah tahun 2025 justru mengungkapkan adanya permasalahan mendasar pada aspek kinerja guru yang perlu segera ditindaklanjuti.

² Republik Indonesia, "Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen," 2025.

Berdasarkan hasil supervisi terhadap semua pendidik di Madrasah Ibtidaiyah di Kecamatan Ddagangan, teridentifikasi bahwa hanya 65% guru yang memiliki alat pembelajaran yang memadai. Kondisi ini menunjukkan bahwa 35% guru masih mengalami keterbatasan dalam menyediakan alat pembelajaran yang diperlukan. Selain itu, analisis juga mengungkapkan bahwa sekitar 70% guru masih menerapkan pendekatan metodologis yang monoton dan kurang bervariasi dalam proses pembelajaran. Fenomena ini menunjukkan kebutuhan mendesak untuk mengembangkan kompetensi pedagogis guru dalam mendiversifikasi strategi pengajaran. Selain itu, juga ditemukan bahwa 43% guru melaksanakan tugas pembelajaran di luar bidang keahlian mereka sesuai dengan latar belakang pendidikan formal mereka.³ Data ini menggambarkan kondisi yang memprihatinkan karena menunjukkan lemahnya kesiapan, kreativitas, serta kesesuaian kompetensi guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya. Keterbatasan perangkat pembelajaran menandakan lemahnya perencanaan pembelajaran yang menjadi fondasi utama keberhasilan proses belajar mengajar. Dominasi metode pembelajaran yang monoton menunjukkan minimnya inovasi pedagogik dan kurangnya penerapan pendekatan aktif, kreatif, efektif, dan menyenangkan (PAKEM). Sementara itu, ketidaksesuaian bidang ajar dengan latar belakang pendidikan guru berpotensi menurunkan kualitas penguasaan materi dan efektivitas pembelajaran. Kondisi memprihatinkan ini mencerminkan lemahnya fungsi supervisi akademik kepala sekolah dalam melakukan pembinaan dan pengembangan profesionalisme guru.

Permasalahan serupa juga teridentifikasi dalam skala nasional, di mana sekitar 30% guru mengalami ketidaksesuaian antara kualifikasi akademik mereka dengan mata pelajaran yang mereka ajarkan.⁴ Mediatati & Jati dalam penelitiannya menegaskan bahwa supervisi kepala madrasah kontribusi strategis dalam meningkatkan kualitas pedagogis pendidik dan

³ Yeni Kriswanto, "Wawancara Dengan Bapak Pengawas Madrasah Ibtidaiyah Kecamatan Ddagangan.," 25 Oktober 2025.

⁴ Muhammad Syahrul Ramadhan, "30% Guru Mengajar Tak Sesuai Latar Belakang Pendidikan.," *Medcom.Id*, February 18, 2020.

mengoptimalkan hasil belajar siswa.⁵ Pandangan serupa juga diungkapkan oleh Fitriyanti et al. yang berhasil mengidentifikasi pengaruh positif dan signifikan antara praktik pengawasan kepala madrasah dan kinerja guru, terutama dalam dimensi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran.⁶ Berdasarkan temuan ini, dapat disimpulkan bahwa mengoptimalkan implementasi pengawasan akademik merupakan faktor krusial dalam mengatasi berbagai masalah kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah di Kabupaten Dagangan.

Kondisi tersebut menjadikan penelitian ini memiliki urgensi tinggi, karena jika tidak segera diidentifikasi faktor-faktor penyebabnya dan dicari solusinya, maka madrasah akan sulit mempertahankan mutu pembelajaran meskipun memiliki citra dan daya saing yang baik secara eksternal. Dengan demikian, penelitian ini penting untuk dilakukan guna menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi kinerja guru MI se-Kecamatan Dagangan, agar diperoleh rekomendasi strategis dalam meningkatkan profesionalisme guru dan mutu pendidikan dasar Islam di tingkat madrasah ibtidaiyah.

Tinggi rendahnya kinerja seorang guru tidak terbentuk begitu saja, melainkan merupakan hasil dari keterkaitan antarberbagai elemen yang secara bersama-sama menciptakan iklim kerja yang mendukung maupun menghambat produktivitas. Elemen-elemen tersebut pada dasarnya dapat dibagi ke dalam dua kelompok besar, yakni dimensi internal yang tumbuh dari dalam pribadi guru, serta dimensi eksternal yang berakar dari kondisi lingkungan dan budaya organisasi di mana guru menjalankan perannya. Dalam kerangka teori perilaku organisasi, Gibson sebagaimana dikutip oleh Supardi memetakan secara menyeluruh determinan yang memengaruhi unjuk kerja individu di dalam suatu organisasi, termasuk di dalamnya kinerja guru pada institusi pendidikan. Gibson mengklasifikasikan determinan tersebut ke dalam tiga gugus variabel pokok. Kelompok pertama adalah variabel individual yang

⁵ Asmini Santi et al., "Pengaruh Supervisi Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kualitas Pembelajaran Guru," *Journal of Education Research* 5, no. 3 (July 2024): 3309.

⁶ Fitriyanti, Sri Haryati, and Aminuddin Zuhairi, "Pengaruh Supervisi Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar," *Jurnal Basicedu* 6, no. 1 (January 2022): 1249.

mencakup dimensi kemampuan intelektual dan fisik, kompetensi teknis, konteks keluarga, posisi sosial, akumulasi pengalaman hidup, serta atribut demografis. Kelompok kedua adalah variabel organisasional yang mencakup aspek ketersediaan sumber daya, gaya kepemimpinan, mekanisme penghargaan, dan desain struktur pekerjaan. Kelompok ketiga adalah variabel psikologis yang meliputi persepsi individu, kondisi afektif, trait kepribadian, proses adopsi perilaku, serta dorongan motivasional yang melekat pada individu.⁷ Melengkapi pandangan tersebut, Tiffin dan McCormick sebagaimana dikutip Supardi turut menegaskan pentingnya faktor situasional dalam membentuk kinerja guru, di antaranya kondisi fisik tempat kerja, metode pelaksanaan tugas, serta iklim sosial yang berkembang dalam lingkungan kerja guru sehari-hari.⁸

Kepemimpinan merupakan aspek kunci yang menentukan efektivitas pengelolaan lembaga pendidikan. Dalam ekosistem madrasah, kepala madrasah mengemban fungsi ganda yakni sebagai manajer administratif sekaligus motor penggerak proses pembelajaran yang bertanggung jawab dalam membimbing, menginspirasi, serta memobilisasi seluruh elemen madrasah guna merealisasikan tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Tingkat keberhasilan madrasah pada dasarnya berkorelasi erat dengan kapasitas kepala madrasah dalam membangun atmosfer kerja yang kondusif, inklusif-partisipatif, serta berporos pada peningkatan mutu pembelajaran secara berkelanjutan.

Salah satu gaya kepemimpinan yang dianggap efektif untuk mewujudkan iklim kerja tersebut adalah kepemimpinan demokratis. Menurut Damin, kepemimpinan demokratis mencerminkan sikap keterbukaan, kebersamaan, dan kerja *dari, oleh, dan untuk bersama*, yang memungkinkan tujuan organisasi dicapai melalui kekuatan kolektif.⁹ Kartono menjelaskan bahwa kepemimpinan demokratis berjalan baik ketika anggota organisasi memiliki

⁷ Supardi, *Kinerja Guru*, 51.

⁸ Supardi, 52.

⁹ Didin Kurnidi and Imam Machali, *Manajemen Pendidikan Konsep Dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2020), 309.

kesadaran terhadap tanggung jawabnya masing-masing, bekerja dengan rasa senang dan aman, serta berorientasi pada kesejahteraan bersama.¹⁰ Sementara itu, Hadari Nawawi menegaskan bahwa kepemimpinan demokratis bersifat aktif dan dinamis, dengan tujuan memanfaatkan potensi setiap individu untuk kemajuan organisasi.¹¹ Candra menambahkan dimensi humanistik bahwa pemimpin demokratis menempatkan manusia sebagai subjek yang memiliki kepribadian, potensi, dan martabat, bukan sekadar alat organisasi.¹²

Merujuk pada kerangka teoretis yang telah diuraikan, kepemimpinan demokratis kepala madrasah dapat didefinisikan sebagai orientasi kepemimpinan yang menempatkan keterlibatan aktif guru dalam proses deliberasi kebijakan, penyelenggaraan komunikasi yang bersifat resiprokal, serta pengakuan bermakna atas kontribusi setiap individu sebagai nilai sentralnya. Dalam lanskap madrasah, implementasi pola kepemimpinan ini diyakini berpotensi menumbuhkan rasa kepemilikan institusional (*sense of institutional ownership*), mendorong etos kerja yang progresif, sekaligus mengokohkan akuntabilitas profesional tenaga pendidik. Kepala madrasah yang mengimplementasikan paradigma kepemimpinan semacam ini pada umumnya lebih berkapasitas dalam mengonstruksi ekosistem kerja yang transparan, sinergis, dan kondusif bagi optimalisasi kinerja guru secara menyeluruh.

Selain kepemimpinan kepala madrasah, salah satu aspek yang memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kualitas pembelajaran adalah supervisi akademik. Supervisi akademik berperan penting dalam membantu guru mengembangkan kompetensi profesionalnya agar proses pembelajaran berjalan efektif dan sesuai dengan tujuan pendidikan.

Menurut pandangan Suharsimi Arikunto, supervisi akademik merupakan bentuk pengawasan yang difokuskan pada kegiatan akademik di lingkungan

¹⁰ Kartini Kartono, *Pemimpin Dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?* (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), 8.

¹¹ Hadari Nawawi and Martini Hadari, *Kepemimpinan Yang Efektif* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2004), 96.

¹² Candra Wijaya, *Perilaku Organisasi* (Medan: LPPI, 2017), 134.

madrasah, khususnya dalam pelaksanaan pembelajaran oleh guru.¹³ Pandangan ini menegaskan bahwa supervisi bukan sekadar kontrol administratif, melainkan upaya peningkatan mutu yang berpusat pada guru. Berbeda dengan pendekatan inspeksi yang bersifat menilai, supervisi dalam paradigma modern menempatkan guru sebagai subjek yang dibina dan dikembangkan; sejalan dengan pandangan Sahertian, layanan supervisi yang efektif harus mampu menyentuh kebutuhan guru secara individual sekaligus membangun kapasitas mereka secara kolaboratif demi terwujudnya perbaikan pengajaran yang sistematis.¹⁴ Sejalan dengan itu, Syaiful Sagala dan Glickman, Gordon, serta Ross-Gordon menegaskan bahwa supervisi akademik adalah serangkaian kegiatan sistematis untuk membantu guru meningkatkan kemampuan mengajarnya demi tercapainya tujuan pembelajaran yang optimal.¹⁵ Temuan ini menegaskan bahwa supervisi akademik tidak semata-mata berfungsi sebagai rutinitas administratif yang diemban kepala madrasah, melainkan merupakan instrumen strategis dalam upaya pengembangan profesionalisme guru guna mendongkrak kualitas proses maupun capaian pembelajaran. Realitas inilah yang menjadi landasan penting dilaksanakannya penelitian ini, yaitu untuk menelaah lebih dalam bagaimana supervisi akademik diimplementasikan sebagai salah satu pendekatan peningkatan kinerja guru di lingkungan madrasah.

Di samping supervisi akademik, motivasi kerja guru turut menduduki posisi sebagai variabel yang tak kalah krusial dalam menentukan kualitas pendidikan. Motivasi kerja secara konseptual dapat dimaknai sebagai daya dorong fundamental baik yang bersumber dari dimensi intrinsik maupun ekstrinsik individu yang menggerakkan tenaga pendidik untuk menunaikan keseluruhan beban profesionalnya dengan penuh dedikasi, konsistensi, dan berorientasi

¹³ Suharmisi Arikunto, *Dasar-Dasar Supervisi* (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), 5.

¹⁴ Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar & Teknik Supervisi Pendidikan* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2014), 19.

¹⁵ Lantip Diat Prasojjo and Sudiyono, *Supervisi Pendidikan* (Yogyakarta: Gava Media, 2011), 84.

pada standar mutu yang tinggi.¹⁶ Robbins dan Judge menegaskan bahwa motivasi pada hakikatnya merupakan suatu proses yang mencerminkan seberapa kuat, seberapa terarah, dan seberapa gigih seseorang dalam mengejar tujuan yang hendak dicapainya.¹⁷ Guru yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung mengerahkan segenap kemampuannya dalam menjalankan tugas, sehingga perilaku kerja yang ditampilkan mencerminkan peningkatan kualitas yang nyata. Keterkaitan antara motivasi dan prestasi kerja bersifat proporsional, artinya semakin besar motivasi yang dimiliki seorang guru dalam menekuni pekerjaannya, maka semakin optimal pula hasil kerja yang akan diraihinya

Dalam ranah pendidikan, motivasi kerja guru dapat dikonseptualisasikan sebagai impuls psikologis yang melahirkan antusiasme, komitmen, serta kreativitas inovatif dalam mengejawantahkan tugas pengajaran maupun pendampingan peserta didik secara optimal. Sejalan dengan hal tersebut, Husain Usmani menegaskan bahwa motivasi kerja pada hakikatnya merupakan kristalisasi dari hasrat maupun kebutuhan mendasar yang melandasi orientasi seseorang dalam mengarungi dinamika pekerjaannya.¹⁸ Guru yang memiliki motivasi kerja tinggi akan berupaya melampaui sekadar rutinitas mengajar, menunjukkan antusiasme dalam mengembangkan metode pembelajaran, serta memiliki komitmen tinggi terhadap profesinya. Amalda dan Prasajo, menunjukkan bahwa motivasi kerja guru berkontribusi langsung terhadap peningkatan produktivitas dan kualitas pembelajaran. Memperkuat argumen tersebut, Filak sebagaimana dikutip dalam Rasheed et al. menegaskan bahwa *teachers' motivation is one of the biggest contributors in maximizing teachers' performance*.¹⁹ Pernyataan ini mengindikasikan bahwa motivasi tenaga pendidik merupakan salah satu variabel determinan yang paling substansial

¹⁶ Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, 18th ed. (Boston: Pearson, 2019), 127.

¹⁷ Robbins and Judge, 127.

¹⁸ Husaini Usmani, *Manajemen Teori, Praktik, Dan Riset Pendidikan* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2016), 276.

¹⁹ Muhammad Imran Rasheed et al., "Factors Affecting Teachers' Motivation," *International Journal of Educational Management* 30 (January 2016): 2.

dalam mengoptimalkan kapasitas kinerja guru secara menyeluruh. Dengan demikian, upaya peningkatan motivasi kerja guru sejatinya merupakan investasi strategis jangka panjang dalam kerangka penguatan mutu pendidikan secara sistemik. Guru yang memiliki motivasi tinggi tidak semata-mata unggul dalam capaian individual, melainkan juga berperan aktif dalam mengonstruksi atmosfer pembelajaran yang progresif, kreatif, dan berdaya guna di lingkungan madrasah. Atas dasar itulah, kajian empiris mengenai motivasi kerja guru menjadi imperatif akademis yang mendesak, guna memetakan sejauh mana variabel ini memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja guru dan kualitas pembelajaran di madrasah.

Meskipun diskursus akademis mengenai kepemimpinan dalam pendidikan telah berkembang cukup masif, namun celah penelitian (*research gap*) yang cukup signifikan masih teridentifikasi khususnya dalam kajian yang secara spesifik menelaah pengaruh kepemimpinan demokratis, supervisi akademik, dan motivasi kerja guru terhadap kinerja tenaga pendidik di jenjang madrasah ibtidaiyah. Kajian yang secara simultan mengintegrasikan ketiga variabel tersebut dalam konteks MI se-Kecamatan Dagangan Kabupaten Madiun masih sangat terbatas dan belum tergarap secara komprehensif. Mayoritas penelitian terdahulu cenderung bersifat parsial dan generalis, sehingga belum mampu mengakomodasi kompleksitas interaksi antara model kepemimpinan demokratis, supervisi akademik kepala madrasah, dan motivasi kerja guru secara holistik, terlebih dalam setting institusional madrasah dasar berbasis Islam.

Beberapa hasil penelitian relevan yang mendukung urgensi penelitian ini antara lain: Penelitian Opi Merdiana et al. di SD Negeri 1 Way Urang Kalianda Lampung Selatan menemukan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi guru berpengaruh secara simultan terhadap kinerja guru sebesar 95,1%.²⁰ Studi lain di MTs Yayasan Perguruan Miftahul 'Ulum Dolok Masihul

²⁰ Opi Merdiana et al., "Pengaruh Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru," *POACE: Jurnal Program Studi Administrasi Pendidikan* 2, no. 2 (2002): 125.

yang dilakukan oleh Silvia Lianti et al. menunjukkan kontribusi kepemimpinan demokratis terhadap kinerja guru sangat tinggi, mencapai 80,6%. Hasil ini mengindikasikan potensi besar kepemimpinan demokratis dalam meningkatkan kinerja guru di lembaga pendidikan Islam.²¹ Selanjutnya, penelitian dengan pendekatan kualitatif yang dilakukan oleh Febri Putri Ramadhani di MTS Al-Hikmah Bandar Lampung menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru mencapai kata sangat baik.²² Adapun yang membedakan penelitian terdahulu dengan penelitian yang tengah dilaksanakan saat ini terletak pada pemilihan variabel bebas yang digunakan. Penelitian ini secara spesifik mengangkat kepemimpinan demokratis dan supervisi akademik kepala madrasah sebagai variabel independen, dengan motivasi kerja guru sebagai variabel yang turut diuji kontribusinya terhadap kinerja guru. Pengujian dilakukan untuk membuktikan secara empiris apakah ketiga variabel tersebut memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru, dengan lingkup populasi penelitian yang difokuskan pada seluruh guru Madrasah Ibtidaiyah se-Kecamatan Dagangan Kabupaten Madiun..

Penelitian ini, akan mengkaji pengaruh kepemimpinan demokratis, supervisi akademik kepala madrasah, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di MI se-Kecamatan Dagangan, menjadi sangat relevan dan mendesak. Dengan menggunakan analisis regresi linear berganda, penelitian diharapkan dapat menghasilkan temuan yang representatif dan rekomendasi praktis untuk meningkatkan profesionalisme guru serta mutu pendidikan madrasah di tingkat kecamatan.

²¹ Silvia Lianti, Candra Wijaya, and Hendri Fauzi, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Di MTs Yayasan Perguruan Miftahul 'Ulum Dolok Masihul," *Jurnal Islami*, no. 3 (September 2021): 8.

²² Febi Putri Ramdhani, *Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah Dalam Pengelolaan Kinerja Guru Di Mts Al-Hikmah Bandar Lampung* (Bandar Lampung: Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, 2018), 76.

B. Batasan Masalah

Penelitian ini membatasi kajian pada pengaruh kepemimpinan demokratis kepala madrasah, supervisi akademik kepala madrasah, dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru di MI se-Kecamatan Dagangan Kabupaten Madiun tahun pelajaran 2025/2026 meliputi

1. Kepemimpinan demokratis kepala madrasah dalam penelitian ini difokuskan pada gaya kepemimpinan yang menerapkan prinsip demokratis. Aspek-aspeknya meliputi partisipasi guru dalam pengambilan keputusan, komunikasi dan keterbukaan organisasional, motivasi dan pengarahan bawahan, empati dan apresiasi terhadap bawahan, dan kolaborasi, delegasi wewenang, dan kematangan emosional.
2. Supervisi akademik kepala madrasah dibatasi pada kegiatan supervisi yang dilakukan kepala madrasah dalam aspek akademik, mencakup perencanaan dan pengarahan pembelajaran, pembinaan dan pengembangan kompetensi guru, pemecahan masalah dan dukungan professional, pengawasan proses pembelajaran, pemberian umpan balik dan penilaian kinerja, dan hubungan interpersonal dan pengembangan kelompok kerja guru.
3. Motivasi kerja guru difokuskan pada dorongan internal dan eksternal yang mempengaruhi semangat guru dalam tanggung jawab dan komitmen professional, penghargaan dan pengakuan atas kinerja, kesempatan untuk berkembang dan maju, keamanan dan kesejahteraan dalam bekerja, hubungan sosial dan iklim kerja yang harmonis, serta tantangan dan prestasi kerja.
4. Kinerja guru dibatasi pada kualitas dan ketepatan kerja, kemampuan perencanaan pembelajaran, penguasaan materi, metode, dan strategi pembelajaran, kemampuan evaluasi dan asesmen pembelajaran, inisiatif dan pengembangan professional, dan komunikasi dan hubungan interpersonal.
5. Populasi penelitian ini terdiri atas seluruh guru Madrasah Ibtidaiyah (MI) se-Kecamatan Dagangan Kabupaten Madiun, yang berjumlah 160 guru dari 9 madrasah.

C. Rumusan Masalah

1. Apakah kepemimpinan demokratis kepala madrasah memberikan pengaruh yang terukur dan bermakna secara statistik terhadap kinerja tenaga pendidik di lingkungan MI se-Kecamatan Dagangan Kabupaten Madiun?
2. Apakah supervisi akademik yang diselenggarakan oleh kepala madrasah memiliki kontribusi pengaruh yang signifikan terhadap kualitas kinerja guru di MI se-Kecamatan Dagangan Kabupaten Madiun?
3. Apakah motivasi kerja guru terbukti berpengaruh secara signifikan terhadap optimalisasi kinerja tenaga pendidik di MI se-Kecamatan Dagangan Kabupaten Madiun?
4. Apakah kepemimpinan demokratis, supervisi akademik kepala madrasah, dan motivasi kerja guru secara bersama-sama menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru di MI se-Kecamatan Dagangan Kabupaten Madiun?

D. Tujuan Penelitian

1. Menganalisis dan menguji secara empiris besaran pengaruh kepemimpinan demokratis kepala madrasah terhadap kinerja tenaga pendidik di MI se-Kecamatan Dagangan Kabupaten Madiun.
2. Menganalisis dan mengukur kontribusi supervisi akademik kepala madrasah terhadap peningkatan kinerja guru di MI se-Kecamatan Dagangan Kabupaten Madiun.
3. Menganalisis dan mendeskripsikan sejauh mana motivasi kerja guru berkontribusi terhadap optimalisasi kinerja tenaga pendidik di MI se-Kecamatan Dagangan Kabupaten Madiun.
4. Menganalisis pengaruh simultan kepemimpinan demokratis, supervisi akademik kepala madrasah, dan motivasi kerja guru secara terintegrasi terhadap kinerja guru di MI se-Kecamatan Dagangan Kabupaten Madiun.

E. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoretis

- a. Mengembangkan teori Manajemen Pendidikan Islam dalam konteks kepemimpinan demokratis, supervisi akademik kepala madrasah, motivasi kerja guru dan kinerja guru.
- b. Memperkaya kajian empiris tentang pengaruh kepemimpinan demokratis supervisi akademik kepala madrasah dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru di lembaga pendidikan Islam.
- c. Menghasilkan model prediktif untuk kinerja guru berdasarkan variabel kepemimpinan demokratis, supervisi akademik kepala madrasah dan motivasi guru.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Kepala madrasah MI se-Kecamatan Dagangan Kabupaten Madiun.

Hasil penelitian ini dapat memberikan informasi yang berguna mengenai efektivitas kepemimpinan demokratis dan supervisi akademik yang telah dilaksanakan oleh kepala madrasah. Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi model acuan dalam upaya meningkatkan kinerja guru melalui penerapan pendekatan kepemimpinan demokratis dan supervisi akademik yang tepat dan relevan dengan kebutuhan madrasah.

- b. Bagi Guru MI se-Kecamatan Dagangan Kabupaten Madiun.

Penelitian ini bermanfaat bagi guru dalam mengidentifikasi berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja mereka, sehingga dapat menjadi bahan refleksi dalam mengembangkan profesionalisme secara berkelanjutan. Dengan memahami faktor-faktor tersebut, guru diharapkan mampu meningkatkan kualitas proses belajar mengajar di madrasah.

- c. Bagi Lembaga MI se-Kecamatan Dagangan Kabupaten Madiun.

Secara kelembagaan, hasil penelitian ini dapat dijadikan dasar dalam merumuskan kebijakan pengembangan sumber daya manusia yang lebih tepat sasaran. Selain itu, temuan penelitian juga dapat menjadi acuan

dalam menyusun program-program peningkatan mutu pendidikan yang berkelanjutan dan berorientasi pada kualitas.

d. Bagi Peneliti Selanjutnya.

Penelitian ini menyediakan data dan model yang dapat dijadikan referensi untuk penelitian lanjutan dalam bidang kepemimpinan demokratis, supervisi akademik kepala madrasah, dan motivasi guru. Temuan-temuan yang dihasilkan juga membuka peluang bagi pengembangan penelitian selanjutnya dengan menggunakan variabel yang berbeda guna memperkaya kajian ilmiah di bidang manajemen pendidikan.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan fenomena kompleks yang telah menjadi fokus kajian dalam berbagai disiplin ilmu. Nawawi mendefinisikan kepemimpinan sebagai kapasitas intelektual maupun kecakapan interpersonal dalam mengorkestrasikan sejumlah individu minimal dua orang atau lebih untuk berkolaborasi secara sinergis dalam menjalankan serangkaian aktivitas yang terstruktur dan berorientasi pada pencapaian tujuan kolektif.¹ Definisi Nawawi ini menarik karena memasukkan unsur "kecerdasan" yang menunjukkan bahwa kepemimpinan bukan sekadar otoritas posisional, melainkan memerlukan kemampuan intelektual dan emosional. Penekanan pada "dua orang atau lebih" juga memberikan batasan minimal yang realistis tentang dinamika kepemimpinan dalam konteks organisasi. Memperkuat perspektif tersebut, Robbins sebagaimana dikutip dalam Masduki mendefinisikan kepemimpinan sebagai kapabilitas fundamental seseorang dalam memengaruhi dinamika suatu kelompok sekaligus mengarahkan gerak kolektifnya menuju sasaran yang telah ditetapkan.² Definisi Robbins tampak lebih pragmatis dan berorientasi hasil. Kata "mempengaruhi" mengindikasikan bahwa kepemimpinan adalah proses sosial yang melibatkan persuasi dan motivasi, bukan paksaan. Fokus pada "tujuan tertentu" menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif harus memiliki arah yang jelas dan terukur. Berbeda dengan pendekatan

¹ Nawawi and Hadari, *Kepemimpinan Yang Efektif*, 20.

² Masduki Duryat, *Kepemimpinan Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2016), 24.

sebelumnya, George R. Terry mengonseptualisasikan kepemimpinan sebagai relasi interaksional antara seorang pemimpin dengan pihak-pihak yang dipimpinnya, di mana proses pengaruh tersebut berlangsung secara sadar dan sukarela dalam bingkai tanggung jawab tugas, demi merealisasikan visi dan kehendak pemimpin secara bersama-sama. Terry memberikan dimensi yang lebih kompleks dengan menekankan aspek "hubungan" dan "kesadaran". Konsep "bekerjasama secara sadar" menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif tidak bergantung pada manipulasi atau kontrol, melainkan pada kesadaran dan komitmen sukarela dari pengikut.³ Namun, frasa "yang diinginkan pemimpin" dapat menimbulkan pertanyaan tentang keseimbangan antara visi pemimpin dan aspirasi kelompok.

Bertolak dari berbagai definisi yang telah dipaparkan, dapat ditarik suatu simpulan bahwa kepemimpinan pada hakikatnya merupakan sebuah proses yang kompleks, di mana seseorang mengerahkan kapasitasnya untuk memengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan individu-individu lain agar mau bekerja sama dalam menyelesaikan tugas-tugas tertentu demi terwujudnya tujuan yang telah dirumuskan bersama. Nawawi meletakkan penekanan pada kecerdasan pemimpin dalam membangun sinergi dan mendorong kolaborasi, Robbins menitikberatkan pada kemampuan mengarahkan kelompok secara efektif menuju sasaran yang ingin dicapai, sementara Terry lebih menyoroti dimensi relasi antarindividu serta kesadaran bersama dalam mengemban tugas. Karwati dan Priansa mengidentifikasi tiga tipologi gaya kepemimpinan kepala sekolah yang paling dominan dalam diskursus akademis maupun praktik manajerial pendidikan, yakni gaya kepemimpinan otokratis, demokratis, dan *laissez-faire* — masing-masing mencerminkan orientasi dan pendekatan yang distingtif dalam

³ George R. Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen (Terjemahan)* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), 34.

pengelolaan organisasi sekolah.⁴ Di antara ketiganya, kepemimpinan demokratis menonjol karena menempatkan manusia sebagai pusat perhatian sekaligus memberikan bimbingan yang terarah kepada seluruh anggota organisasi. Gaya ini ditandai dengan adanya koordinasi yang terjalin di antara seluruh bawahan, disertai penekanan pada tumbuhnya tanggung jawab yang berasal dari kesadaran diri sendiri serta terbinanya kerja sama yang harmonis.⁵ Karakteristik kepemimpinan demokratis yang berpijak pada orientasi kemanusiaan dan tanggung jawab internal tersebut menggarisbawahi betapa pentingnya pemahaman mendalam tentang ragam gaya kepemimpinan dalam konteks organisasi. Penguasaan atas variasi pendekatan kepemimpinan menjadi sangat krusial mengingat setiap kondisi dan karakteristik kelompok menuntut strategi yang berbeda agar efektivitas kepemimpinan dapat dicapai secara optimal.

b. Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis kepala madrasah memegang peranan yang sangat menentukan dalam membangun ekosistem pendidikan yang sehat, efektif, dan bermutu tinggi. Dalam kapasitasnya sebagai pemimpin puncak di lingkungan madrasah, kepala madrasah tidak cukup hanya menjalankan fungsi-fungsi administratif semata, melainkan juga dituntut untuk tampil sebagai pemimpin visioner yang sanggup menggerakkan seluruh elemen madrasah secara sinergis menuju tercapainya tujuan pendidikan yang dicita-citakan.

Damin menguraikan kepemimpinan demokratis sebagai suatu model kepemimpinan yang dicirikan oleh keterbukaan sikap dan kesediaan pemimpin untuk menjadikan pekerjaan sebagai tanggung jawab kolektif, berpijak pada keyakinan bahwa hanya melalui kekuatan dan kontribusi bersama sebuah organisasi mampu meraih tujuan yang

⁴ Euis Karwati and Donni Juni Priansa, *Kinerja Dan Profesionalisme Kepala Sekolah. Membangun Sekolah Yang Bermutu* (Bandung: Alfabeta, 2013).

⁵ Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam* (Bandung: CV Pustaka Setia, 2012), 139.

berkualitas.⁶ Senada dengan itu, Kartono Kartini menggambarkan kepemimpinan demokratis sebagai kondisi di mana roda organisasi tetap berputar dengan baik bahkan ketika pemimpin tidak hadir secara langsung, karena setiap individu telah memahami dan menginternalisasi tugas serta kewajibannya masing-masing. Dalam suasana demikian, para anggota organisasi merasa nyaman, puas, dan aman dalam menjalankan tanggung jawabnya, sementara kesejahteraan bersama senantiasa dijadikan prioritas utama. Dalam konteks madrasah, kepemimpinan mencakup kapasitas untuk memengaruhi, membangkitkan semangat, dan menggerakkan para guru serta tenaga kependidikan dalam merancang dan mengembangkan program pembelajaran yang berkualitas.⁷ Hadari Nawawi memperkuat pemahaman tersebut dengan mendeskripsikan kepemimpinan demokratis sebagai bentuk kepemimpinan yang bersifat aktif, dinamis, dan berorientasi pada tujuan, di mana pemimpin berupaya mendayagunakan potensi setiap individu demi kemajuan dan perkembangan organisasi secara menyeluruh.⁸ Melengkapi kerangka konseptual tersebut, Candra menghadirkan dimensi humanistik yang memperkaya pemahaman tentang kepemimpinan demokratis dengan menegaskan bahwa paradigma ini menempatkan manusia sebagai elemen sentral dan paling fundamental dalam setiap struktur kelompok maupun organisasi. Dalam perspektif ini, pemimpin demokratis tidak mereduksi anggotanya semata sebagai pelaksana teknis, melainkan memandang mereka sebagai subjek yang utuh dan bermartabat — dengan segala kompleksitas dimensi kepribadiannya — sebagaimana ia merefleksikan keberadaan dirinya sendiri.⁹

⁶ Kurnidi and Machali, *Manajemen Pendidikan Konsep Dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, 309.

⁷ Kartono, *Pemimpin Dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?*, 8.

⁸ Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Gunung Agung, 1984), 96.

⁹ Wijaya, *Perilaku Organisasi*, 134.

Mengacu pada kontruksi teoretis yang telah dipaparkan, peneliti berpandangan bahwa kepemimpinan demokratis dalam konteks madrasah merupakan gaya kepemimpinan yang mengintegrasikan aspek partisipatif, humanistik, dan kolaboratif dalam pengelolaan institusi pendidikan. Kepemimpinan ini menekankan pada pemberdayaan seluruh stakeholder madrasah melalui keterbukaan komunikasi, pengambilan keputusan bersama, dan pengakuan terhadap potensi serta kontribusi setiap individu dalam organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, kepemimpinan demokratis dapat didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang memiliki karakteristik utama berupa keterbukaan dalam komunikasi, partisipasi aktif seluruh anggota organisasi, orientasi pada kesejahteraan bersama, serta pengakuan terhadap harkat dan martabat manusia sebagai subjek yang memiliki potensi dan kepribadian unik. Dalam konteks madrasah, implementasi kepemimpinan demokratis diharapkan dapat menciptakan iklim kerja yang kondusif, meningkatkan motivasi dan komitmen guru, serta pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pendidikan secara keseluruhan.

c. Indikator Kepemimpinan Demokratis

Kartono mengidentifikasi enam indikator untuk mengukur gaya kepemimpinan demokratis, yaitu:¹⁰

1) Kemampuan Mengambil Keputusan.

Kemampuan mengambil keputusan merupakan pendekatan sistematis dalam menganalisis berbagai alternatif dan memilih tindakan yang paling tepat berdasarkan pertimbangan yang matang.

2) Kemampuan Memotivasi.

Kemampuan memotivasi dapat dimaknai sebagai kekuatan penggerak yang dimiliki seorang pemimpin untuk mendorong seluruh anggota organisasi agar secara sadar dan sukarela

¹⁰ Kartono, *Pemimpin Dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?*, 86.

mencurahkan kompetensi, tenaga, serta waktu mereka dalam menunaikan tugas dan tanggung jawab yang diemban, demi terwujudnya tujuan organisasi secara menyeluruh.

3) Kemampuan Komunikasi.

Kemampuan komunikasi mencakup kecakapan menyampaikan pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain secara efektif, baik melalui komunikasi langsung maupun tidak langsung, agar maksud yang disampaikan dapat dipahami dengan baik.

4) Kemampuan Mengendalikan Bawahan.

seorang pemimpin dituntut memiliki kecakapan dalam membimbing dan mengarahkan bawahan agar senantiasa bergerak selaras dengan visi dan kebijakan yang telah ditetapkan. Pengarahan tersebut dapat bertumpu pada kewibawaan pribadi maupun otoritas formal yang melekat pada jabatannya, yang digunakan secara bijaksana dan proporsional. Lebih dari itu, pemimpin perlu menghadirkan variasi pendekatan dalam penyampaian instruksi agar setiap tugas dapat diselesaikan secara efektif dan mencapai hasil yang optimal.

5) Tanggung Jawab.

Pemimpin harus memiliki tanggung jawab terhadap bawahannya, yang berarti kesediaan untuk menanggung kewajiban, memikul jawab atas segala keputusan, dan menanggung konsekuensi dari tindakan yang diambil.

6) Kemampuan Mengendalikan Emosional.

Kemampuan mengendalikan emosi merupakan aspek penting dalam kepemimpinan yang efektif, di mana semakin baik kemampuan mengelola emosi, semakin mudah mencapai keberhasilan dalam memimpin organisasi.

Menurut Pasalong dalam Ariani terdapat empat indikator gaya kepemimpinan demokratis, yaitu:¹¹

1) Keputusan dibuat Bersama.

Keputusan dibuat bersama mencerminkan gaya kepemimpinan partisipatif di mana pemimpin melibatkan guru dalam proses pengambilan keputusan untuk mencapai kesepakatan yang kolektif.

2) Menghargai potensi setiap bawahannya.

Menghargai potensi setiap guru menunjukkan pengakuan pemimpin terhadap kemampuan individu, yang dapat meningkatkan motivasi dan kinerja profesional guru.

3) Mendengar kritik, saran, atau pendapat dari bawahannya.

Keterbukaan kepala madrasah terhadap kritik, saran, dan pendapat guru mencerminkan komunikasi dua arah yang konstruktif dalam mewujudkan iklim kerja yang demokratis dan partisipatif.

4) Melakukan Kerjasama dengan bawahannya.

Kerja sama antara kepala madrasah dan guru menunjukkan adanya hubungan kerja kolaboratif dalam mencapai tujuan pendidikan dan peningkatan mutu pembelajaran di madrasah.

Sedangkan menurut Lippit dan White dalam Maryanto terdapat empat indikator gaya kepemimpinan demokratis, yaitu:¹²

1) Pendelegasian tanggung jawab.

Kepala madrasah yang demokratis mampu memberikan kepercayaan dan wewenang kepada guru untuk melaksanakan tugas secara mandiri, sehingga menumbuhkan rasa tanggung jawab dan profesionalisme.

¹¹ Novi Ariani, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada PT.PP.London Sumatera Indonesia, Tbk. Wilayah Bulukumba" (Makassar, 2015), 10.

¹² Maryanto, Tri Ismu Pujiyanto, and Setyono Singgih, "Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Ruang Dengan Kepuasan Kerja Perawat Di Rumah Sakit Swasta Demak," *Jurnal Manajemen Keperawatan* 1 (2012): 147.

2) Keaktifan.

Keaktifan menunjukkan keterlibatan kepala madrasah dalam berinteraksi dan berkoordinasi dengan seluruh warga madrasah untuk menciptakan sinergi dalam pelaksanaan program pendidikan.

3) Pengambilan keputusan Bersama.

Proses pengambilan keputusan bersama menekankan pentingnya partisipasi guru dalam memberikan masukan dan pertimbangan terhadap kebijakan madrasah sebelum keputusan akhir ditetapkan.

4) Empati.

Empati menggambarkan kemampuan kepala madrasah dalam memahami kebutuhan, perasaan, dan kondisi kerja guru sehingga mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan saling menghargai.

Berdasarkan pandangan Kartono, Pasalong, dan Lippit & White tentang indikator kepemimpinan demokratis, terdapat beberapa persamaan dan perbedaan yang dapat diintegrasikan menjadi pemahaman yang lebih komprehensif.

Persamaan yang mendasar dari ketiga ahli terletak pada penekanan terhadap aspek partisipasi dalam pengambilan keputusan. Kartono menyebutnya sebagai "kemampuan mengambil keputusan"¹³, Pasalong menekankan "keputusan dibuat bersama"¹⁴, sedangkan Lippit & White menggunakan istilah "pengambilan keputusan bersama".¹⁵ Ketiganya sepakat bahwa kepemimpinan demokratis mengharuskan adanya keterlibatan bawahan dalam proses pengambilan keputusan organisasi.

¹³ Kartono, *Pemimpin Dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?*, 86.

¹⁴ Ariani, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada PT.PP.London Sumatera Indonesia, Tbk. Wilayah Bulukumba," 10.

¹⁵ Maryanto, Pujiyanto, and Singgih, "Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Ruang Dengan Kepuasan Kerja Perawat Di Rumah Sakit Swasta Demak," 147.

Selain itu, ketiga ahli juga menyoroti pentingnya hubungan interpersonal yang baik antara pemimpin dan bawahan, meskipun dengan penekanan yang berbeda. Kartono membahasnya melalui kemampuan komunikasi dan pengendalian emosional¹⁶, Pasalong melalui penghargaan terhadap potensi dan keterbukaan terhadap kritik dari bawahan¹⁷, sementara Lippit & White menekankan aspek empati.¹⁸

Perbedaan yang menonjol terletak pada cakupan dan kedalaman indikator yang diajukan. Kartono memberikan kerangka yang lebih komprehensif dengan enam indikator yang mencakup aspek teknis kepemimpinan seperti kemampuan memotivasi, mengendalikan bawahan, dan tanggung jawab.¹⁹ Pasalong lebih fokus pada aspek relasional dan partisipatif dengan empat indikator yang menekankan keterbukaan dan kolaborasi.²⁰ Adapun Lippit & White menyoroti aspek pendelegasian dan keaktifan pemimpin yang tidak secara eksplisit disebutkan oleh kedua ahli lainnya.²¹

Integrasi dari ketiga perspektif tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis yang efektif memerlukan kombinasi dari beberapa sub variabel, yaitu:

1) Kompetensi teknis pemimpin

Kompetensi teknis pemimpin merupakan kemampuan kepala madrasah dalam menjalankan fungsi manajerial secara efektif untuk mencapai tujuan madrasah. Sub variabel ini mencakup beberapa indikator, yaitu:

¹⁶ Kartono, *Pemimpin Dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?*, 86.

¹⁷ Ariani, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada PT.PP.London Sumatera Indonesia, Tbk. Wilayah Bulukumba," 10.

¹⁸ Maryanto, Pujiyanto, and Singgih, "Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Ruang Dengan Kepuasan Kerja Perawat Di Rumah Sakit Swasta Demak," 147.

¹⁹ Kartono, *Pemimpin Dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?*, 86.

²⁰ Ariani, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada PT.PP.London Sumatera Indonesia, Tbk. Wilayah Bulukumba," 10.

²¹ Maryanto, Pujiyanto, and Singgih, "Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Ruang Dengan Kepuasan Kerja Perawat Di Rumah Sakit Swasta Demak," 147.

- a) Kemampuan mengambil keputusan yang tepat
- b) Kemampuan memotivasi bawahan
- c) Kemampuan mengendalikan organisasi

2) Orientasi partisipatif

Orientasi partisipatif merupakan sikap dan tindakan kepala madrasah dalam melibatkan guru secara aktif dalam proses pengambilan keputusan dan menghargai setiap kontribusi yang diberikan untuk kemajuan madrasah. Sub variabel ini mencakup beberapa indikator, yaitu:

- a) Pelibatan bawahan dalam pengambilan keputusan
 - b) Penghargaan terhadap potensi bawahan
 - c) Keterbukaan terhadap kritik dan saran
- ## 3) Kualitas interpersonal seperti kemampuan komunikasi, empati, dan pengendalian emosi. Sub variabel ini mencakup beberapa indikator, yaitu:
- a) Kemampuan komunikasi efektif
 - b) Empati terhadap bawahan
 - c) Pengendalian emosi

4) Pendelegasian wewenang

Kemampuan kepala madrasah dalam memberikan kepercayaan, tanggung jawab, dan kewenangan kepada guru untuk melaksanakan tugas secara mandiri guna mengembangkan kapasitas profesional mereka. Sub variabel ini mencakup beberapa indikator, yaitu:

- a) Pemberian kepercayaan kepada bawahan
- b) Pendelegasian tanggung jawab
- c) Pemberian kewenangan dalam pengambilan keputusan

Dengan demikian, kepemimpinan demokratis tidak hanya berkenaan dengan pelibatan bawahan dalam pengambilan keputusan, melainkan juga tentang pembangunan kapasitas organisasi melalui

pengembangan potensi individu dan penciptaan iklim kerja yang kolaboratif.

2. Supervisi Akademik Kepala madrasah

a. Pengertian Supervisi

Supervisi kepala madrasah merupakan salah satu pilar strategis dalam kerangka penguatan mutu pembelajaran di institusi pendidikan Islam. Sebagai komponen integral dari manajemen pendidikan, supervisi berperan sebagai sistem pengendalian yang menstimulasi, mengkoordinasi, dan mengarahkan perkembangan profesional para guru.

Secara etimologis, istilah supervisi berakar dari bahasa Inggris yang tersusun atas dua morfem, yakni "*super*" yang bermakna di atas atau lebih tinggi, dan "*vision*" yang berarti penglihatan atau pandangan. Penyatuan kedua morfem tersebut mengandung makna konseptual yang signifikan, yaitu suatu kegiatan pengamatan yang dilakukan dari posisi yang memungkinkan terciptanya pandangan lebih luas, menyeluruh, dan komprehensif terhadap suatu objek atau situasi tertentu. Dalam konteks pendidikan, makna etimologis ini kemudian diterjemahkan bukan sebagai bentuk pengawasan hierarkis yang bersifat otoriter, melainkan sebagai upaya untuk memperoleh gambaran utuh mengenai proses pembelajaran yang berlangsung di kelas guna dijadikan dasar dalam pemberian layanan pembinaan kepada guru.²² Adams dan Dickey sebagaimana dirujuk oleh Sudadi mendefinisikan supervisi sebagai program terstruktur yang berorientasi pada perbaikan kualitas proses pembelajaran. Dalam ekosistem madrasah, supervisi menempati posisi sebagai tugas pokok kepala madrasah dalam membina guru dan tenaga kependidikan menuju standar pembelajaran yang lebih berkualitas.²³

²² Mukhtar and Iskandar, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan* (Gaung Persada Group, 2013), 44.

²³ Sudadi, *Supervisi Pendidikan (Konsep, Teori, Dan Implementasi)* (Yogyakarta: Penerbit Pustaka Ilmu, 2021), 31.

Di tinjau dari objek atau sasaran yang di supervisi, ada 3 (tiga) macam supervisi yaitu:²⁴

- 1) Supervisi akademik merupakan bentuk supervisi yang memusatkan perhatian supervisor pada persoalan-persoalan yang berkaitan langsung dengan proses pembelajaran, yakni segala hal yang berlangsung di dalam kelas pada saat kegiatan belajar mengajar sedang berjalan.
- 2) Supervisi administrasi adalah supervisi yang lebih mengutamakan pengamatan terhadap aspek-aspek administratif yang berperan sebagai penopang dan penunjang kelancaran pelaksanaan pembelajaran di sekolah.
- 3) Supervisi lembaga merupakan supervisi yang menitikberatkan pengamatannya pada aspek-aspek yang bersifat menyeluruh dan berpusat pada institusi sekolah secara keseluruhan. Jika supervisi akademik difokuskan pada penguatan mutu proses pembelajaran, maka supervisi kelembagaan lebih diorientasikan pada peningkatan citra dan efektivitas kinerja sekolah sebagai entitas pendidikan secara institusional.

b. Pengertian Supervisi Akademik

Supervisi akademik merupakan salah satu bentuk pengawasan yang secara khusus diarahkan pada kegiatan analisis dan pengamatan terhadap berbagai persoalan yang terjadi di ranah akademik, atau lebih tepatnya pada aspek-aspek di lingkungan madrasah yang memiliki keterkaitan langsung dengan pencapaian tujuan pendidikan. Hal ini sebagaimana ditegaskan oleh Suharsimi Arikunto, bahwa fokus utama supervisi akademik tertuju pada proses pembelajaran yang diselenggarakan oleh guru kepada peserta didiknya sebagai inti dari seluruh aktivitas pendidikan.²⁵ Sahertian memandang supervisi pendidikan sebagai layanan profesional yang diberikan kepada guru,

²⁴ Mukhtar and Iskandar, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*, 47.

²⁵ Arikunto, *Dasar-Dasar Supervisi*, 20.

baik secara perseorangan maupun kolektif, dalam rangka mendorong perbaikan yang berkelanjutan terhadap praktik pengajaran. Lebih lanjut, tujuan dari layanan supervisi tersebut bersifat hierarkis dan saling berkaitan: pada tataran pertama, supervisi diarahkan untuk meningkatkan kompetensi dan kualitas mengajar guru di dalam kelas; sedangkan pada tataran yang lebih luas, peningkatan kualitas mengajar guru tersebut diharapkan bermuara pada terciptanya pengalaman belajar yang lebih bermakna dan peningkatan capaian belajar peserta didik secara menyeluruh.²⁶ Pandangan ini diperkaya oleh Syaiful Sagala yang memberikan dimensi lebih mendalam dengan menegaskan bahwa supervisi akademik merupakan salah satu komponen integral dari supervisi pendidikan yang secara khusus memfokuskan perhatian pada proses pembelajaran.²⁷ Glickman, Gordon, dan Ross-Gordon sebagaimana dikutip dalam Lantip Diat Prasajo dan Sudiyono mendefinisikan supervisi akademik sebagai program kegiatan yang dirancang secara sistematis guna memfasilitasi pengembangan kompetensi guru dalam mengoptimalkan pengelolaan proses pembelajaran.²⁸

Lebih komprehensif, supervisi akademik dimaknai sebagai bentuk layanan dan asistensi profesional yang diselenggarakan secara terprogram kepada guru, guna mendorong peningkatan mutu pembelajaran, mengakselerasi kreativitas, serta melakukan pembenahan kolaboratif yang mencakup tujuan pendidikan, substansi materi, strategi pembelajaran, hingga instrumen evaluasi.

Berdasarkan sintesis teoretis di atas, supervisi akademik dapat dirumuskan sebagai program pembinaan profesional yang sistematis dan berkelanjutan, yang meliputi pemberdayaan, fasilitasi, dan pengarahan oleh kepala madrasah kepada guru, dengan fokus utama

²⁶ Sahertian, *Konsep Dasar & Teknik Supervisi Pendidikan*, 19.

²⁷ Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran Dalam Profesi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2012), 94.

²⁸ Prasajo and Sudiyono, *Supervisi Pendidikan*, 84.

pada penguatan kompetensi guru dalam mengimplementasikan pembelajaran yang efektif dan efisien sekaligus berkontribusi pada pengembangan profesionalisme guru secara holistik dalam menghadapi kompleksitas tantangan pembelajaran.

c. Indikator Supervisi Akademik

Pelaksanaan supervisi akademik merupakan salah satu tugas fundamental kepala madrasah dalam menjalankan fungsi manajerialnya. Agar supervisi akademik dapat diimplementasikan secara optimal, kepala madrasah yang berperan sebagai supervisor dituntut untuk memahami dan menguasai kompetensi supervisor sebagaimana diatur dalam Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007. Penguasaan kompetensi ini menjadi prasyarat penting dalam memastikan efektivitas proses supervisi akademik di institusi pendidikan. Menurut Handayani dan Sukirman, supervisi akademik mencakup beberapa indikator utama, yaitu:²⁹

1) Pengarahan

Pengarahan yaitu upaya kepala madrasah dalam memberikan bimbingan dan saran perbaikan kepada guru agar mampu menerapkan strategi serta metode pembelajaran yang lebih efektif dan sesuai dengan kebutuhan peserta didik.

2) Membantu memecahkan masalah guru

Membantu memecahkan masalah guru yang berarti kegiatan supervisi berperan dalam membantu guru mengidentifikasi kendala dalam proses pembelajaran serta mencari solusi yang tepat melalui berbagai teknik supervisi yang disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan sekolah.

3) Melaksanakan pengawasan

Melaksanakan pengawasan yaitu kegiatan pemantauan yang dilakukan kepala madrasah terhadap seluruh aktivitas

²⁹ Lina Handayani and Sukirman, "Kontribusi Supervisi Kepala Sekolah Pada Peningkatan Kualitas Pembelajaran Di SMP 3 Bae Kudus," *Edupsycouns Journal* 2 (2020): 301.

pembelajaran, baik yang dilakukan oleh guru maupun siswa, guna memastikan proses belajar mengajar berlangsung sesuai dengan tujuan pendidikan.

4) Menciptakan hubungan antarpribadi

Menciptakan hubungan antarpribadi di mana supervisor membangun hubungan yang positif dan komunikatif dengan guru melalui interaksi yang terbuka, pemberian motivasi, serta umpan balik yang bersifat konstruktif untuk meningkatkan profesionalisme guru.

5) Penilaian hasil kerja

Penilaian hasil kerja yakni proses menilai kinerja guru secara objektif, baik dalam bentuk angka maupun deskripsi kualitatif, dengan tujuan memberikan dasar bagi peningkatan mutu pembelajaran dan pengembangan profesional guru.

Peter Olivia menguraikan bahwa ruang lingkup supervisi akademik mencakup beragam bentuk asistensi profesional bagi guru dalam mengoptimalkan kualitas pembelajaran, yang meliputi:³⁰

- 1) Memfasilitasi guru dalam merancang perencanaan pembelajaran secara komprehensif, mencakup sinkronisasi tujuan, substansi materi, strategi metodologis, dan instrumen evaluasi secara sistematis.
- 2) Mendampingi guru dalam penyampaian materi ajar agar proses pembelajaran berlangsung efektif dan mampu membangkitkan antusiasme peserta didik.
- 3) Membimbing guru dalam mengeksekusi evaluasi pembelajaran guna mengukur tingkat penguasaan kompetensi siswa secara terukur.

³⁰ D. J. Priansa, and R. Somad, *Manajemen Supervisi Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bandung: Alfabeta, 2014), 108.

- 4) Membantu guru dalam mengondisikan kelas sehingga terbangun ekosistem belajar yang tertib dan kondusif.
- 5) Mendukung guru dalam mengembangkan kurikulum yang responsif terhadap kebutuhan peserta didik serta relevan dengan dinamika perkembangan keilmuan.
- 6) Memfasilitasi guru dalam melakukan evaluasi kurikulum guna mengkaji tingkat kesesuaiannya dengan orientasi tujuan pendidikan.
- 7) Mengarahkan guru dalam melaksanakan refleksi diri sebagai instrumen penilaian kinerja dan akuntabilitas profesional secara mandiri.
- 8) Mendorong guru untuk berkolaborasi dalam komunitas belajar profesional guna membangun budaya kolegalitas yang berkelanjutan.
- 9) Memfasilitasi guru melalui program pengembangan kompetensi berbasis *inservice training* guna memperkuat kapasitas profesional secara berkesinambungan.

Lebih lanjut, Glickman sebagaimana dikutip oleh Priansa dan Somad menjabarkan indikator supervisi akademik sebagai berikut.³¹

- 1) Membantu guru mengembangkan kompetensinya melalui bimbingan, pendampingan, dan evaluasi terhadap kinerja pembelajaran.
- 2) Membantu guru dalam mengembangkan kurikulum agar lebih relevan dengan kebutuhan peserta didik dan perkembangan pendidikan.
- 3) Memfasilitasi guru dalam membangun dan mengembangkan komunitas kerja yang bersifat profesional, termasuk di dalamnya memberikan pendampingan dalam pelaksanaan penelitian tindakan kelas (PTK) sebagai sarana refleksi diri sekaligus wahana peningkatan mutu pembelajaran secara berkelanjutan.

³¹ Priansa, and Somad, 109.

Berdasarkan pandangan Handayani dan Sukirman, Peter Olivia, serta Glickman tentang indikator supervisi akademik, terdapat beberapa persamaan dan perbedaan yang dapat diintegrasikan menjadi pemahaman yang lebih komprehensif.

Persamaan yang mendasar dari ketiga perspektif terletak pada penekanan terhadap aspek pengembangan kompetensi guru. Handayani & Sukirman menyebutnya melalui "pengarahan" dan "membantu memecahkan masalah guru"³², Peter Olivia menekankan berbagai bentuk bantuan profesional dalam sembilan aspek pembelajaran³³, sedangkan Glickman secara eksplisit menyatakan "membantu guru mengembangkan kompetensinya".³⁴ Ketiganya sepakat bahwa supervisi akademik pada hakikatnya adalah upaya pemberian bantuan profesional untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

Selain itu, ketiga ahli juga menyoroti pentingnya aspek pengembangan kurikulum dalam supervisi akademik. Peter Olivia membahasnya melalui "membantu guru dalam mengembangkan kurikulum" dan "mengevaluasi kurikulum"³⁵, sementara Glickman menekankan "membantu guru dalam mengembangkan kurikulum agar lebih relevan"³⁶. Meskipun Handayani & Sukirman tidak secara eksplisit menyebutkan pengembangan kurikulum, konsep ini tersirat dalam aspek pengarahan dan penilaian hasil kerja.³⁷

Perbedaan yang menonjol terletak pada cakupan dan fokus supervisi yang diajukan. Handayani & Sukirman memberikan kerangka yang lebih menekankan aspek manajerial dan hubungan interpersonal dengan lima indikator yang mencakup pengawasan, hubungan antarpribadi, dan

³² Handayani and Sukirman, "Kontribusi Supervisi Kepala Sekolah Pada Peningkatan Kualitas Pembelajaran Di SMP 3 Bae Kudus," 301.

³³ Priansa, and Somad, *Manajemen Supervisi Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 109.

³⁴ Priansa, and Somad, 109.

³⁵ Priansa, and Somad, 108.

³⁶ Priansa, and Somad, 109.

³⁷ Handayani and Sukirman, "Kontribusi Supervisi Kepala Sekolah Pada Peningkatan Kualitas Pembelajaran Di SMP 3 Bae Kudus," 301.

penilaian hasil kerja.³⁸ Peter Olivia menawarkan kerangka yang paling komprehensif dengan sembilan indikator yang detail dan operasional, mencakup seluruh siklus pembelajaran dari perencanaan hingga evaluasi diri guru.³⁹ Adapun Glickman memberikan kerangka yang lebih ringkas dengan tiga indikator besar yang menekankan pengembangan profesional berkelanjutan, termasuk aspek penelitian tindakan kelas.⁴⁰

Integrasi dari ketiga perspektif tersebut menunjukkan bahwa supervisi akademik yang efektif memerlukan kombinasi dari beberapa sub variabel, yaitu:

1) Pembinaan teknis pembelajaran

Pembinaan teknis pembelajaran merupakan upaya kepala madrasah dalam memberikan bimbingan dan bantuan teknis kepada guru terkait aspek-aspek pembelajaran, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi pembelajaran, serta pengembangan kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik. Sub variabel ini mencakup beberapa indikator, yaitu:

a) Pemberian Bantuan Teknis dalam Perencanaan Pembelajaran

Bantuan kepala madrasah kepada guru dalam menyusun perangkat pembelajaran yang sistematis dan berkualitas.

b) Pemberian Bantuan Teknis dalam Pelaksanaan Pembelajaran

Bimbingan kepala madrasah kepada guru dalam menerapkan metode dan strategi pembelajaran yang efektif di kelas.

c) Pemberian Bantuan Teknis dalam Evaluasi Pembelajaran

Pendampingan kepala madrasah kepada guru dalam melakukan penilaian hasil belajar siswa secara valid dan reliabel.

³⁸ Handayani and Sukirman, 301.

³⁹ Priansa, and Somad, *Manajemen Supervisi Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 108.

⁴⁰ Priansa, and Somad, 109.

d) Pengembangan dan Evaluasi Kurikulum

Upaya kepala madrasah dalam membimbing guru mengembangkan dan mengevaluasi kurikulum yang relevan dengan kebutuhan peserta didik.

2) Pengembangan profesionalisme guru

Pengembangan profesionalisme guru merupakan upaya kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi profesional guru melalui berbagai program pengembangan, serta membangun hubungan interpersonal yang positif untuk menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi pertumbuhan profesional guru. Sub variabel ini mencakup beberapa indikator, yaitu:

a) Pemberian Bimbingan Profesional

Kegiatan kepala madrasah dalam memberikan arahan dan bimbingan individual maupun kelompok untuk meningkatkan kompetensi pedagogik dan profesional guru.

b) Fasilitasi Pelatihan dan Pengembangan Diri

Upaya kepala madrasah dalam menyediakan dan mendorong guru mengikuti program pelatihan, workshop, atau kegiatan pengembangan kompetensi lainnya.

c) Pembinaan Hubungan Interpersonal

Upaya kepala madrasah dalam membangun komunikasi yang positif dan hubungan kerja yang harmonis dengan guru untuk mendukung pengembangan profesional.

3) Monitoring dan evaluasi pembelajaran.

Monitoring dan evaluasi pembelajaran merupakan kegiatan kepala madrasah dalam melakukan pengawasan, pemantauan, dan penilaian terhadap proses dan hasil pembelajaran secara sistematis, objektif, dan konstruktif untuk peningkatan mutu pembelajaran di madrasah. Sub variabel ini mencakup beberapa indikator, yaitu:

a) Pelaksanaan Monitoring Pembelajaran

Kegiatan kepala madrasah dalam mengamati dan memantau proses pembelajaran yang dilakukan guru secara berkala dan terencana.

b) Evaluasi Kinerja Pembelajaran

Penilaian kepala madrasah terhadap kinerja guru dalam melaksanakan pembelajaran berdasarkan standar yang telah ditetapkan.

c) Objektivitas dalam Penilaian

Sikap kepala madrasah dalam melakukan penilaian kinerja guru secara adil, transparan, dan berdasarkan data/fakta yang akurat.

d) Pemberian Umpan Balik Konstruktif

Penyampaian hasil evaluasi oleh kepala madrasah kepada guru secara membangun untuk perbaikan dan peningkatan kualitas pembelajaran.

Dengan demikian, supervisi akademik tidak hanya berkenaan dengan pengawasan administratif, melainkan juga tentang pemberdayaan guru sebagai profesional yang terus berkembang dan mampu memberikan pembelajaran berkualitas bagi peserta didik

3. Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan salah satu variabel psikologis yang memiliki peran determinan dalam memengaruhi kualitas performa individu dalam konteks organisasional. Dalam ranah pendidikan, khususnya pada lembaga madrasah, motivasi kerja guru menjadi aspek fundamental yang memengaruhi efektivitas proses pembelajaran serta pencapaian tujuan pendidikan. Guru yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung menampilkan komitmen, akuntabilitas, dan kreativitas dalam mengemban tugasnya, sehingga mampu memberikan kontribusi substansial bagi peningkatan mutu pendidikan. Oleh karenanya, telaah mendalam terhadap teori-teori motivasi kerja menjadi krusial untuk memetakan faktor-faktor

yang menggerakkan, mengorientasikan, dan mempertahankan perilaku kerja guru sekaligus menjadi pijakan teoretis dalam menganalisis interrelasi antara kepemimpinan demokratis, supervisi akademik kepala madrasah, dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru di MI se-Kecamatan Dagangan Kabupaten Madiun.

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang secara langsung berkontribusi terhadap performa individu. Secara etimologis, motivasi berakar dari terminologi Latin "*movere*" yang bermakna dorongan atau daya penggerak. Barelson dan Steiner mendefinisikan motivasi sebagai upaya yang disengaja untuk mengarahkan perilaku seseorang agar selaras dengan pencapaian tujuan organisasi.⁴¹ Husain Usmani mendefinisikan motivasi kerja sebagai dorongan berupa keinginan atau kebutuhan yang menjadi landasan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya.⁴² Motivasi kerja guru dapat dikonseptualisasikan sebagai daya impuls baik yang bersumber dari dimensi internal maupun eksternal yang menggerakkan guru untuk bekerja dengan penuh etos, dedikasi, dan semangat inovatif dalam menunaikan tanggung jawab profesionalnya. Motivasi yang tinggi berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas serta kualitas pembelajaran, sekaligus membantu guru dalam mengatasi tantangan dan meningkatkan kinerjanya secara berkelanjutan.

Amalda dan Prasajo menegaskan bahwa guru bermotivasi tinggi cenderung melampaui batas rutinitas pengajaran konvensional, yang pada gilirannya berdampak positif terhadap produktivitas institusi sekolah secara keseluruhan. Senada dengan itu, Filak dalam Rasheed et al. menegaskan bahwa "*teachers motivation is one of the biggest contributors in maximizing teachers performance*" yang mengindikasikan bahwa

⁴¹ Ajabar, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Deepublish, 2020), 39.

⁴² Usmani, *Manajemen Teori, Praktik, Dan Riset Pendidikan*, 276.

motivasi guru merupakan variabel determinan dalam mengoptimalkan kinerja tenaga pendidik.⁴³

Berdasarkan pandangan tersebut, dapat diartikan bahwa motivasi kerja adalah dorongan internal maupun eksternal yang mampu mengarahkan dan memengaruhi individu untuk menunjukkan tingkat intensitas serta ketekunan yang tinggi dalam melaksanakan tugas secara sukarela. Motivasi kerja memegang peranan strategis dalam menentukan kualitas kinerja seseorang. Dengan motivasi yang kuat, semangat kerja dapat ditumbuhkan, arah kerja menjadi lebih jelas, dan ketekunan dalam menyelesaikan tugas dapat meningkat secara signifikan.

b. Indikator Motivasi Kerja

Keberhasilan suatu proses pembelajaran sangat dipengaruhi oleh tingkat motivasi kerja guru dalam mengelola kegiatan belajar mengajar. Motivasi tersebut mencerminkan kemauan dan kesiapan guru untuk mengarahkan usaha secara optimal demi tercapainya tujuan pendidikan. Mangkunegara mengemukakan bahwa motivasi kerja dapat diukur melalui beberapa indikator berikut:⁴⁴

1) Tanggung Jawab

Guru menunjukkan komitmen penuh terhadap setiap tugas yang diamanahkan kepadanya. Tanggung jawab ini tercermin dari kemampuannya menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu, menghindari penundaan tugas, serta mengelola waktu secara efektif. Guru senantiasa memegang teguh kewajiban yang diembannya dengan kesungguhan dan dedikasi tinggi.

2) Prestasi Kerja

Guru senantiasa berupaya mencapai target pembelajaran yang telah ditetapkan oleh satuan pendidikan. Upaya tersebut diwujudkan

⁴³ Davit Anggoro Putro and Alexius Dwi Widiatna, "Pengaruh Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Pertama (SMP) Katolik Di Yayasan Yohanes Gabriel Perwakilan III Kediri," *Jurnal Pendidikan Agama Katolik* 23, no. 1 (2023): 50.

⁴⁴ Ira Miranti, Soewanto Hardhienata, and Widodo Sunaryo, *Faktor Dan Strategi Kunci Peningkatan Kinerja Guru* (Malang: Media Nusa Creative (MNC Publishing), 2024), 73.

melalui peningkatan keterampilan profesional secara berkelanjutan guna mendukung kinerja yang optimal. Selain itu, guru mampu bekerja sama dengan rekan sejawat dan menjaga ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

3) Peluang untuk Maju

Guru memperoleh kesempatan untuk mengembangkan kompetensi melalui pelatihan, *workshop*, dan seminar yang relevan dengan bidang tugasnya. Kesempatan tersebut menjadi sarana bagi guru untuk meningkatkan kemampuan profesional sekaligus meraih pengakuan atas kinerjanya. Guru memandang setiap peluang sebagai momentum untuk mengembangkan karier di dunia pendidikan.

4) Pengakuan atas kinerja

Guru merasa termotivasi ketika prestasinya mendapatkan apresiasi dari lingkungan kerja. Bentuk pengakuan yang diterima, baik dari kepala madrasah, rekan sejawat, maupun siswa, menjadi pendorong semangat untuk terus meningkatkan kualitas kinerja dan memberikan kontribusi terbaik bagi lembaga pendidikan.

5) Pekerjaan yang menantang

Guru terdorong untuk bekerja lebih optimal ketika dihadapkan pada tugas-tugas yang menuntut kreativitas, pemecahan masalah, dan pengambilan keputusan yang tepat. Tantangan dalam pekerjaan dipandang sebagai kesempatan untuk mengasah kemampuan serta memperluas wawasan profesional.

Hasibuan menguraikan bahwa motivasi kerja seseorang dapat diidentifikasi melalui lima lapisan kebutuhan mendasar yang menjadi penggerak bagi individu untuk bekerja secara maksimal, meliputi kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan keamanan dan keselamatan, kebutuhan untuk berinteraksi dan diterima secara sosial, kebutuhan atas pengakuan dan penghargaan, serta kebutuhan untuk mengaktualisasikan

seluruh potensi diri. Dalam konteks lembaga pendidikan, kelima aspek tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:⁴⁵

1) Kebutuhan fisik.

Kebutuhan ini berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan dasar yang menunjang kesejahteraan guru dalam bekerja. Pemenuhan kebutuhan fisik dapat berupa pemberian gaji yang layak, tunjangan kesejahteraan, insentif kinerja, serta fasilitas pendukung seperti sarana mengajar dan lingkungan kerja yang nyaman.

2) Kebutuhan rasa aman dan keselamatan.

Guru memerlukan rasa aman dalam menjalankan tugasnya, baik dari segi jaminan pekerjaan, kepastian status kepegawaian, maupun perlindungan dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran. Bentuk pemenuhan kebutuhan ini dapat berupa jaminan kesejahteraan, perlindungan hukum, dan suasana kerja yang kondusif serta bebas dari tekanan berlebihan.

3) Kebutuhan sosial.

Kebutuhan sosial mencerminkan hasrat seorang guru untuk membangun relasi yang hangat dan harmonis bersama rekan kerja, kepala madrasah, maupun peserta didik. Pemenuhan kebutuhan ini dapat diwujudkan melalui terjalinnya kerja sama yang solid antarguru, terciptanya komunikasi yang terbuka dan konstruktif, serta aktifnya keterlibatan guru dalam berbagai kegiatan sekolah yang mengedepankan semangat kebersamaan dan kolaborasi.

4) Kebutuhan akan penghargaan.

Guru memiliki kebutuhan untuk diakui dan dihargai atas prestasi serta kontribusinya. Bentuk penghargaan dapat berupa pemberian apresiasi, kesempatan mengikuti pelatihan dan pengembangan kompetensi, serta pengakuan formal atas kinerja dan dedikasi yang ditunjukkan dalam menjalankan tugas profesionalnya.

⁴⁵ H. M. Hasibuan, *Manajemen Sumberdaya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2019), 142.

5) Kebutuhan perwujudan diri.

Kebutuhan ini berkaitan dengan keinginan guru untuk mengembangkan potensi dan mencapai aktualisasi diri melalui tugasnya. Hal ini dapat diwujudkan dengan memberikan ruang bagi guru untuk berinovasi dalam pembelajaran, mengikuti program pengembangan diri, serta berpartisipasi aktif dalam kegiatan profesional yang mendukung kariernya di bidang pendidikan.

Menurut Pupuh Fathurrohman & Aa Suryana, motivasi kerja guru dapat diukur melalui beberapa indikator utama yang berkaitan dengan kepuasan kerja dan dorongan profesional dalam melaksanakan tugas. Indikator-indikator tersebut meliputi:⁴⁶

1) Kompensasi yang layak.

Kelayakan kompensasi yang diterima guru menjadi salah satu faktor signifikan dalam membentuk tingkat motivasi kerja. Guru yang memperoleh remunerasi proporsional sesuai beban tugas dan tanggung jawab profesionalnya akan merasa diapresiasi dan terdorong untuk berkinerja secara optimal. Sebaliknya, disparitas antara beban kerja dan kompensasi yang diterima berpotensi mengikis etos serta produktivitas kerja guru secara gradual.

2) Kesempatan untuk promosi.

Adanya peluang untuk memperoleh promosi jabatan menjadi pendorong bagi guru untuk terus meningkatkan kinerja dan kompetensinya. Lembaga yang memberikan kesempatan karier yang jelas dan terbuka akan memotivasi guru untuk berprestasi serta mengembangkan diri secara profesional.

3) Pengakuan atas prestasi kerja.

Penghargaan dan pengakuan dari pihak lembaga terhadap hasil kerja guru memiliki pengaruh besar terhadap peningkatan motivasi. Guru

⁴⁶ Pupuh Fathurrohman and Aa Suryana, *Guru Profesional* (Bandung: PT Refika Aditama, 2012), 64.

yang merasa diakui atas kontribusinya akan berusaha memperbaiki dan meningkatkan kualitas pekerjaannya secara berkelanjutan.

4) Keamanan dalam bekerja.

Lingkungan kerja yang aman dan nyaman menjadi kebutuhan penting bagi guru. Fasilitas sekolah yang memenuhi standar keselamatan serta adanya jaminan keamanan dalam melaksanakan tugas dapat menciptakan rasa tenang dan memungkinkan guru bekerja secara maksimal tanpa rasa khawatir.

Berdasarkan pandangan Mangkunegara, Hasibuan, dan Pupuh Fathurrohman & Aa Suryana tentang indikator motivasi kerja guru, terdapat beberapa persamaan dan perbedaan yang dapat diintegrasikan menjadi pemahaman yang lebih komprehensif.

Persamaan yang mendasar dari ketiga ahli terletak pada penekanan terhadap aspek pengakuan dan penghargaan atas kinerja. Mangkunegara menyebutnya sebagai "pengakuan atas kinerja"⁴⁷, Hasibuan membahasnya melalui "kebutuhan akan penghargaan"⁴⁸, sedangkan Pupuh Fathurrohman & Aa Suryana menggunakan istilah "pengakuan atas prestasi kerja".⁴⁹ Ketiganya sepakat bahwa apresiasi dan pengakuan terhadap kontribusi guru merupakan faktor penting yang mendorong motivasi kerja.

Selain itu, ketiga ahli juga menyoroti pentingnya aspek pengembangan diri dan peluang untuk maju dalam karier. Mangkunegara membahasnya melalui "peluang untuk maju" dan "pekerjaan yang menantang"⁵⁰, Hasibuan menekankan "kebutuhan perwujudan diri"⁵¹, sementara Pupuh Fathurrohman & Aa Suryana menggunakan istilah "kesempatan untuk promosi".⁵² Meskipun dengan penekanan yang berbeda,

⁴⁷ Miranti, Hardhienata, and Sunaryo, *Faktor Dan Strategi Kunci Peningkatan Kinerja Guru*, 73.

⁴⁸ Hasibuan, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, 142.

⁴⁹ Fathurrohman and Suryana, *Guru Profesional*, 64.

⁵⁰ Miranti, Hardhienata, and Sunaryo, *Faktor Dan Strategi Kunci Peningkatan Kinerja Guru*, 73.

⁵¹ Hasibuan, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, 142.

⁵² Fathurrohman and Suryana, *Guru Profesional*, 64.

ketiganya mengakui bahwa kesempatan untuk berkembang dan mengaktualisasikan potensi merupakan pendorong motivasi yang signifikan.

Aspek kompensasi atau imbalan juga menjadi titik persamaan, di mana Hasibuan menyebutnya sebagai "kebutuhan fisik" yang mencakup gaji dan tunjangan⁵³, sedangkan Pupuh Fathurrohman & Aa Suryana secara eksplisit menekankan "imbalan yang layak".⁵⁴ Hal ini menunjukkan bahwa pemenuhan kebutuhan dasar melalui kompensasi yang memadai merupakan fondasi motivasi kerja.

Perbedaan yang menonjol terletak pada pendekatan dan cakupan indikator yang diajukan. Mangkunegara menggunakan pendekatan yang lebih berorientasi pada aspek kinerja dan pencapaian dengan lima indikator yang menekankan tanggung jawab, prestasi kerja, dan tantangan pekerjaan.⁵⁵ Hasibuan menggunakan pendekatan hierarki kebutuhan Maslow dengan lima aspek kebutuhan yang dimulai dari kebutuhan fisik hingga perwujudan diri, memberikan kerangka yang lebih psikologis dan bertingkat.⁵⁶ Adapun Pupuh Fathurrohman & Aa Suryana memberikan kerangka yang lebih ringkas dengan empat indikator yang fokus pada aspek kepuasan kerja dan kondisi eksternal seperti imbalan, promosi, pengakuan, dan keamanan kerja.⁵⁷

Integrasi dari ketiga perspektif tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja guru yang optimal memerlukan kombinasi dari beberapa sub variabel, yaitu:

1) Pemenuhan kebutuhan dasar dan keamanan kerja

Pemenuhan kebutuhan dasar dan keamanan kerja merupakan kondisi di mana guru memperoleh kompensasi yang layak, fasilitas kerja yang

⁵³ Hasibuan, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, 142.

⁵⁴ Fathurrohman and Suryana, *Guru Profesional*, 64.

⁵⁵ Miranti, Hardhienata, and Sunaryo, *Faktor Dan Strategi Kunci Peningkatan Kinerja Guru*, 73.

⁵⁶ Hasibuan, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, 142.

⁵⁷ Fathurrohman and Suryana, *Guru Profesional*, 64.

memadai, serta jaminan rasa aman dalam bekerja baik dari segi kepastian status kepegawaian maupun lingkungan kerja yang kondusif.

a) Pemenuhan Kompensasi yang layak.

Kecukupan imbalan finansial yang diterima guru sebagai bentuk apresiasi atas kinerja dan tanggung jawab yang diemban.

b) Penyediaan Fasilitas Kerja yang Memadai

Ketersediaan sarana dan prasarana pendukung yang dibutuhkan guru untuk melaksanakan tugas pembelajaran secara optimal.

c) Jaminan Kepastian Status Kepegawaian

Kejelasan dan kepastian status kepegawaian guru yang memberikan rasa aman terkait keberlangsungan pekerjaan.

d) Lingkungan Kerja yang Kondusif

Suasana dan kondisi kerja yang nyaman, aman, dan mendukung guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya.

2) Pengakuan dan pengembangan profesional.

Pengakuan dan pengembangan profesional merupakan bentuk apresiasi madrasah terhadap prestasi dan kontribusi guru, serta pemberian kesempatan bagi guru untuk mengembangkan diri dan meningkatkan kariernya secara jelas dan terstruktur.

a) Pengakuan atas Prestasi dan Kontribusi

Apresiasi dan penghargaan yang diberikan kepada guru atas pencapaian kerja dan kontribusi positif terhadap madrasah.

b) Pemberian Penghargaan yang Adil

Sistem penghargaan yang transparan dan adil berdasarkan kinerja dan prestasi guru tanpa diskriminasi.

c) Kesempatan Pengembangan Diri

Peluang yang diberikan kepada guru untuk meningkatkan kompetensi melalui pendidikan, pelatihan, dan kegiatan pengembangan profesional lainnya.

d) Kejelasan Jenjang Promosi Karier

Transparansi dan kejelasan sistem promosi karier yang memungkinkan guru merencanakan pengembangan kariernya di masa depan.

Dengan demikian, motivasi kerja guru tidak hanya berkenaan dengan pemenuhan kebutuhan material, melainkan juga tentang pengembangan profesionalisme, pengakuan sosial, dan aktualisasi potensi diri dalam konteks pendidikan.

4. Kinerja Guru

a. Pengertian Kinerja Guru

Mangkunegara mendefinisikan kinerja sebagai capaian hasil kerja yang diraih oleh seorang individu dalam menjalankan rangkaian tugasnya, yang dapat dievaluasi baik dari dimensi kualitatif maupun kuantitatif.⁵⁸ Definisi ini memperoleh penguatan dari Tobari yang mengartikan kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dibuktikan secara nyata dan terukur.⁵⁹ Dengan demikian, kinerja merupakan manifestasi dari serangkaian aktivitas yang dilaksanakan seseorang dalam memenuhi tanggung jawab yang diembankan kepadanya, di mana hasil pencapaiannya dapat dikuantifikasi dan dievaluasi berdasarkan parameter tertentu.

Dalam ranah pendidikan, Suharsaputra mengartikan kinerja guru sebagai keseluruhan hasil yang dicapai seorang pendidik dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab profesionalnya, yang dapat diukur baik dari sisi kualitas maupun kuantitas pencapaiannya. Pemahaman ini menegaskan bahwa kinerja guru berkaitan erat dengan sejauh mana fungsi pengajaran diimplementasikan dalam keseluruhan proses pendidikan yang berlangsung.⁶⁰ Kinerja guru tidak semata-mata

⁵⁸ Hapizoh, Edi Harapan, and Destiniar, "Pengaruh Profesionalisme Guru Dan Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru," *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)* 5, no. 2 (July 2020): 170.

⁵⁹ Hapizoh, Harapan, and Destiniar, 170.

⁶⁰ Hapizoh, Harapan, and Destiniar, 171.

tercermin dari kecakapan pedagogis dalam menyampaikan materi di hadapan peserta didik, melainkan juga merangkum kemampuan dalam merancang program pembelajaran, menciptakan pengelolaan kelas yang kondusif, melaksanakan evaluasi terhadap hasil belajar siswa, serta memberikan ruang yang memadai bagi setiap peserta didik untuk mengembangkan dan mengaktualisasikan potensi yang dimilikinya secara optimal.

Lebih jauh, kinerja guru dapat dipandang sebagai barometer profesionalisme pendidik yang berdampak langsung pada kualitas proses dan hasil pembelajaran. Kinerja yang optimal tercermin dari kemampuan guru dalam menerjemahkan kurikulum menjadi pengalaman belajar yang bermakna, membangun interaksi edukatif yang konstruktif dengan siswa, serta mengembangkan strategi pembelajaran yang adaptif dengan keberagaman karakteristik dan kebutuhan belajar siswa. Dengan demikian, kinerja guru menjadi faktor determinan dalam upaya pencapaian tujuan pendidikan nasional dan peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

Kinerja guru merupakan salah satu faktor krusial yang menentukan kualitas pendidikan di sebuah lembaga pendidikan. Sebagai ujung tombak dalam proses pembelajaran, guru memiliki peran strategis dalam menerjemahkan kurikulum menjadi praktik pendidikan yang bermakna bagi siswa. Kinerja dapat didefinisikan sebagai manifestasi konkret dari kapasitas seseorang dalam menghasilkan karya yang terukur. Dalam konteks profesional, kinerja berkaitan dengan pencapaian hasil yang dihasilkan sesuai dengan tanggung jawab fungsional suatu posisi dalam jangka waktu yang telah ditentukan. Hal ini mencerminkan bagaimana seseorang menerjemahkan potensi dan kompetensinya menjadi output yang nyata sesuai dengan ekspektasi jabatan yang diemban.⁶¹

⁶¹ S. Joen, Purnamawati, and Amiruddin, *Kinerja Guru Pendekatan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Guru* (Palu: Magama, 2022), 26.

Supardi mendefinisikan kinerja guru sebagai kondisi yang mencerminkan kapabilitas seorang guru dalam mengeksekusi tugas-tugas profesionalnya di sekolah, sekaligus merepresentasikan totalitas tindakan yang ditampilkan selama berlangsungnya aktivitas pembelajaran.⁶² Kinerja guru tidak semata-mata tercermin dari kecakapan pedagogis dalam menyampaikan materi di hadapan peserta didik, melainkan juga merangkum kemampuan dalam merancang program pembelajaran, menciptakan pengelolaan kelas yang kondusif, melaksanakan evaluasi terhadap hasil belajar siswa, serta memberikan ruang yang memadai bagi setiap peserta didik untuk mengembangkan dan mengaktualisasikan potensi yang dimilikinya secara optimal.

Berdasarkan sintesis berbagai perspektif teoretis di atas, kinerja guru pada hakikatnya merupakan manifestasi konkret dari capaian hasil kerja seorang tenaga pendidik dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab profesionalnya, yang dapat dievaluasi baik dari dimensi kualitatif maupun kuantitatif. Kinerja guru tidak hanya terbatas pada kemampuan pedagogis dalam menyampaikan materi pembelajaran, melainkan mencakup keseluruhan aktivitas yang ditampilkan guru selama proses pembelajaran, mulai dari perencanaan pembelajaran, pengelolaan kelas, evaluasi hasil belajar, hingga pengembangan potensi siswa. Dengan demikian, kinerja guru merupakan barometer profesionalisme pendidik yang menunjukkan kemampuan dalam menerjemahkan kurikulum menjadi pengalaman belajar yang bermakna, membangun interaksi edukatif yang konstruktif, serta menghasilkan output yang terukur sesuai dengan tanggung jawab fungsional dalam jangka waktu yang telah ditentukan, yang pada gilirannya menjadi faktor determinan dalam pencapaian tujuan pendidikan dan peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

⁶² Supardi, *Kinerja Guru*, 23.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Kinerja dapat dimaknai sebagai perwujudan nyata dari performa kerja seseorang dalam mengemban peran dan fungsi yang menjadi tanggung jawabnya. Namun demikian, perlu dipahami bahwa performa kerja individu tidak terbentuk secara isolatif, melainkan merupakan resultante dari berbagai faktor yang saling berinteraksi secara dinamis. Gibson sebagaimana dikutip dalam Supardi mengidentifikasi sejumlah faktor determinan yang memengaruhi kinerja seseorang, yang dapat diklasifikasikan ke dalam tiga dimensi pokok.⁶³

1) Variabel Individual

Variabel individual yang meliputi kapasitas kognitif dan kecakapan fisik, rekam jejak latar belakang keluarga, strata sosial, akumulasi pengalaman, serta atribut demografis seperti usia dan gender. Variabel ini menjadi fondasi kapasitas dasar guru dalam menjalankan tanggung jawab profesionalnya.

2) Variabel Organisasional

Variabel organisasional yang mencakup ketersediaan sumber daya, orientasi kepemimpinan, sistem remunerasi, serta arsitektur dan desain pekerjaan. Ekosistem kerja yang ditopang oleh sumber daya memadai, kepemimpinan yang inspiratif, dan sistem apresiasi yang berkeadilan akan menstimulasi guru untuk mengoptimalkan performa kerjanya.

3) Variabel Psikologis

Variabel psikologis yang meliputi persepsi, sikap, kepribadian, proses belajar, dan motivasi. Faktor psikologis berperan dalam membentuk komitmen, kedisiplinan, serta semangat kerja guru dalam menjalankan fungsi profesionalnya.

Selain ketiga faktor tersebut, beberapa ahli juga menambahkan faktor situasional yang turut memengaruhi kinerja guru. Menurut Tiffin

⁶³ Supardi, 51.

dan McCormick dalam Supardi faktor situasional dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu:⁶⁴

- 1) Faktor fisik dan teknis pekerjaan, meliputi prosedur kerja, kondisi serta rancangan fasilitas kerja, tata ruang, dan aspek lingkungan fisik seperti intensitas pencahayaan, suhu, dan sirkulasi udara yang secara kolektif membentuk iklim kerja di lembaga pendidikan.
- 2) Faktor sosial dan organisasional, yang mencakup regulasi kelembagaan, karakteristik institusi, mekanisme pelatihan dan supervisi, sistem penggajian, serta dinamika lingkungan sosial di tempat kerja.

Dengan demikian, kinerja guru dipengaruhi oleh kombinasi antara faktor individual, organisasional, psikologis, dan situasional. Pemahaman yang komprehensif terhadap faktor-faktor tersebut menjadi penting agar upaya peningkatan kinerja guru dapat dilakukan secara tepat sasaran dan berkelanjutan.

c. Indikator Kinerja Guru

Indikator kinerja guru pada dasarnya merupakan cerminan dari keseluruhan hasil yang diraih seorang pendidik dalam menjalankan berbagai tugas profesionalnya. Sedarmayanti mengidentifikasi sejumlah dimensi pokok yang merepresentasikan capaian kerja seseorang, meliputi kualitas hasil kerja, ketepatan dalam pelaksanaan tugas, inisiatif yang ditunjukkan, kompetensi yang dimiliki, serta kemampuan berkomunikasi.⁶⁵ Dimensi-dimensi tersebut secara keseluruhan menggambarkan sejauh mana seseorang mampu bekerja secara efektif dan disiplin, sekaligus membangun relasi kerja yang produktif dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi.

Sementara itu, Susanto menambahkan bahwa kinerja guru dapat ditilik dari tiga kemampuan utama, yaitu kemampuan dalam

⁶⁴ Supardi, 52.

⁶⁵ Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Refika Aditama, 2010), 51.

merencanakan dan mempersiapkan pembelajaran, penguasaan terhadap materi ajar serta metode pengajaran yang digunakan, dan kecakapan dalam melaksanakan evaluasi pembelajaran.⁶⁶ Ketiga dimensi ini menegaskan betapa sentralnya kompetensi pedagogik guru dalam merancang, mengimplementasikan, dan menilai proses pembelajaran secara terstruktur dan sistematis.

The National Council for Accreditation of Teacher Education sebagaimana dirujuk oleh Supardi menetapkan bahwa standar kinerja guru profesional mencakup kompetensi pengetahuan, keterampilan, dan disposisi; sistem asesmen dan evaluasi; pengalaman praktik lapangan; sensitivitas terhadap keberagaman; kualifikasi akademik; serta komitmen terhadap pengembangan profesional berkelanjutan. Standar tersebut menegaskan bahwa asesmen kinerja guru tidak semata bertumpu pada kompetensi pedagogis, melainkan juga harus mengakomodasi dedikasi terhadap nilai-nilai inklusivitas, kesediaan merefleksikan praktik pengajaran, serta keaktifan dalam pengembangan kapasitas diri secara berkesinambungan.⁶⁷

Berdasarkan pandangan Sedarmayanti, Susanto, dan *The National Council for Accreditation of Teacher Education* (NCATE) tentang indikator kinerja guru, terdapat beberapa persamaan dan perbedaan yang dapat diintegrasikan menjadi pemahaman yang lebih komprehensif.

Persamaan yang mendasar dari ketiga perspektif terletak pada penekanan terhadap aspek kompetensi dan kemampuan guru dalam melaksanakan tugas. Sedarmayanti menyebutnya melalui "kualitas kerja" dan "kemampuan"⁶⁸, Susanto menekankan "kemampuan guru dalam merencanakan, menguasai materi, dan melakukan evaluasi

⁶⁶ Ahmad Susanto, *Teori Belajar Dan Pembelajaran Di Sekolah Dasar*. (Jakarta: Prenadamedia Group, 2014), 75.

⁶⁷ Supardi, *Kinerja Guru*, 49.

⁶⁸ Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 51.

pembelajaran"⁶⁹, sedangkan NCATE menggunakan istilah "pengetahuan dan keterampilan"⁷⁰. Ketiganya sepakat bahwa kinerja guru sangat bergantung pada penguasaan kompetensi yang diperlukan untuk melaksanakan pembelajaran secara efektif.

Selain itu, terdapat kesamaan dalam penekanan terhadap aspek perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran. Susanto secara eksplisit menyebutkan kemampuan "merencanakan dan mempersiapkan pembelajaran"⁷¹, sementara Sedarmayanti membahasnya secara implisit melalui aspek "inisiatif" dan "ketepatan"⁷². NCATE juga menyoroti pentingnya "pengalaman lapangan" yang mencerminkan kemampuan praktis dalam melaksanakan pembelajaran⁷³.

Perbedaan yang menonjol terletak pada cakupan dan kedalaman indikator yang diajukan. Sedarmayanti memberikan kerangka yang lebih umum dengan lima aspek yang berlaku untuk berbagai jenis pekerjaan, tidak spesifik untuk profesi guru.⁷⁴ Susanto menawarkan kerangka yang lebih fokus dan operasional dengan tiga aspek utama yang secara khusus berkaitan dengan kompetensi pedagogik guru dalam siklus pembelajaran.⁷⁵ Adapun NCATE memberikan kerangka yang paling komprehensif dengan enam standar yang mencakup tidak hanya kemampuan mengajar, tetapi juga aspek profesionalisme yang lebih luas seperti komitmen terhadap keberagaman, sistem asesmen, kualifikasi, dan pengembangan profesional berkelanjutan.⁷⁶

Perbedaan lain terletak pada dimensi yang ditekankan. Sedarmayanti lebih menekankan aspek interpersonal melalui

⁶⁹ Susanto, *Teori Belajar Dan Pembelajaran Di Sekolah Dasar.*, 75.

⁷⁰ Supardi, *Kinerja Guru*, 49.

⁷¹ Susanto, *Teori Belajar Dan Pembelajaran Di Sekolah Dasar.*, 75.

⁷² Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 51.

⁷³ Supardi, *Kinerja Guru*, 49.

⁷⁴ Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 51.

⁷⁵ Susanto, *Teori Belajar Dan Pembelajaran Di Sekolah Dasar.*, 75.

⁷⁶ Supardi, *Kinerja Guru*, 49.

"komunikasi"⁷⁷, Susanto fokus pada aspek teknis pembelajaran⁷⁸, sedangkan NCATE menambahkan dimensi sikap profesional melalui "disposisi" dan "keragaman"⁷⁹ yang tidak disebutkan oleh dua ahli lainnya.

Integrasi dari ketiga perspektif tersebut menunjukkan bahwa kinerja guru yang optimal memerlukan kombinasi dari beberapa sub variabel, yaitu:

1) Kompetensi Teknis Pembelajaran

Kompetensi teknis pembelajaran merupakan kemampuan guru dalam menguasai aspek pedagogik dan materi ajar yang mencakup keterampilan merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran, serta penerapan metode pembelajaran yang efektif untuk mencapai tujuan pembelajaran.

a) Kemampuan Merencanakan Pembelajaran

Kecakapan guru dalam menyusun perangkat pembelajaran yang sistematis, terstruktur, dan sesuai dengan kebutuhan peserta didik.

b) Kemampuan Implementasi Pembelajaran

Merujuk pada kecakapan guru dalam mengaplikasikan strategi dan metode pembelajaran yang tepat sasaran di dalam kelas guna merealisasikan tujuan instruksional yang telah ditetapkan.

c) Kemampuan Evaluasi Pembelajaran

Merujuk pada kapabilitas guru dalam mengeksekusi penilaian hasil belajar peserta didik secara objektif dan proporsional, serta mendayagunakan hasil evaluasi tersebut sebagai basis perbaikan proses pembelajaran secara berkelanjutan.

⁷⁷ Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 51.

⁷⁸ Susanto, *Teori Belajar Dan Pembelajaran Di Sekolah Dasar.*, 75.

⁷⁹ Supardi, *Kinerja Guru*, 49.

d) Penguasaan Materi Ajar

Tingkat penguasaan guru terhadap substansi dan konsep materi pelajaran yang diajarkan secara mendalam dan komprehensif.

2) Kualitas dan Sikap Profesional

a) Ketepatan Waktu dalam Pelaksanaan Tugas

Kedisiplinan guru dalam menyelesaikan tugas dan kewajiban sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

b) Inisiatif dalam Pekerjaan

Kemampuan guru untuk bertindak proaktif dan mengambil langkah-langkah perbaikan tanpa harus diperintah.

c) Tanggung Jawab Terhadap Tugas

Kesediaan guru untuk memikul kewajiban dan menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya hingga tuntas.

d) Disposisi Positif dan Penghargaan terhadap Keberagaman

Disposisi positif guru dalam mengajar dan kemampuan menghargai serta mengakomodasi perbedaan latar belakang, kemampuan, dan karakteristik peserta didik.

3) Kompetensi Sosial dan Pengembangan Profesional

Kompetensi sosial dan pengembangan profesional merupakan kapasitas guru dalam membangun komunikasi dan relasi interpersonal yang produktif dengan peserta didik maupun kolega, disertai komitmen untuk senantiasa meningkatkan kompetensi melalui refleksi kritis atas praktik pengajaran dan keterlibatan aktif dalam program pengembangan profesional.

a) Kemampuan Komunikasi dengan Peserta Didik

Keterampilan guru dalam menyampaikan informasi dan berinteraksi dengan peserta didik secara efektif, jelas, dan empatik.

b) Hubungan Interpersonal dengan Rekan Sejawat

Kemampuan guru dalam membangun dan memelihara hubungan kerja yang baik dengan sesama guru dan tenaga kependidikan lainnya.

c) Refleksi Praktik Pembelajaran

Kemampuan guru untuk melakukan evaluasi diri dan refleksi terhadap praktik pembelajaran untuk perbaikan berkelanjutan.

d) Partisipasi dalam Pengembangan Kompetensi.

Keterlibatan aktif guru dalam kegiatan pelatihan, workshop, seminar, atau kegiatan pengembangan profesional lainnya.

- 4) Kapabilitas komunikasi dan kualitas relasi interpersonal yang konstruktif dengan peserta didik maupun rekan sejawat.
- 5) Sikap profesional yang mencakup disposisi positif dan penghargaan terhadap keberagaman.
- 6) Komitmen terhadap pengembangan profesional berkelanjutan melalui refleksi praktik dan partisipasi dalam kegiatan pengembangan kompetensi.

Dengan demikian, kinerja guru tidak hanya berkenaan dengan kemampuan teknis mengajar, melainkan juga tentang profesionalisme menyeluruh yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, sikap, dan komitmen terhadap peningkatan kualitas pendidikan secara berkelanjutan.

B. Telaah Penelitian Terdahulu

Penelitian ini diperkuat dengan penelaahan terhadap sejumlah kajian terdahulu yang memiliki relevansi tematis dengan permasalahan yang dikaji. Penelusuran terhadap literatur penelitian sebelumnya ini dimaksudkan untuk mempertegas kebaruan dan orisinalitas penelitian yang sedang dilaksanakan. Berikut dipaparkan beberapa penelitian terdahulu yang memiliki keterkaitan substansial dengan penelitian ini.

Opi Merdiana, M. Ihsan Dacholfany, Sutrisni Andayani, dan Harjoko pada tahun 2022 melaksanakan penelitian berjudul "Pengaruh Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru" yang berlokasi di SD Negeri 1 Way Urang Kalianda Lampung Selatan. Dengan menerapkan teknik analisis regresi linear berganda, penelitian tersebut mengkaji hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa kedua variabel tersebut secara bersama-sama memberikan kontribusi sebesar 95,1% terhadap kinerja guru.⁸⁰

Silvia Lianti, Candra Wijaya, dan Hendri Fauzi pada tahun 2021 melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru di MTs Yayasan Perguruan Miftahul 'Ulum Dolok Masihul" menggunakan pendekatan kuantitatif. Hasil analisis statistik menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis kepala madrasah mampu memberikan kontribusi sebesar 80,6% terhadap peningkatan kinerja guru, sebuah angka yang mencerminkan kuatnya pengaruh gaya kepemimpinan tersebut terhadap produktivitas dan kualitas kerja guru di lingkungan madrasah tsanawiyah.⁸¹

Febri Putri Ramadhani pada tahun 2018 melaksanakan penelitian kualitatif berjudul "Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah Dalam Pengelolaan Kinerja Guru Di MTS Al-Hikmah Bandar Lampung." Melalui pendekatan kualitatif, penelitian ini menggali secara mendalam penerapan gaya kepemimpinan demokratis dalam pengelolaan kinerja guru. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepala madrasah secara aktif melibatkan guru dalam proses pengambilan keputusan sebagai wujud dari nilai-nilai demokratis. Adapun aspek supervisi dalam penelitian ini lebih bersifat informal berupa pendampingan personal, bukan merupakan sistem supervisi akademik yang terstruktur. Penelitian ini memberikan gambaran yang kaya tentang praktik

⁸⁰ Merdiana et al., "Pengaruh Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru," 132.

⁸¹ Lianti, Wijaya, and Fauzi, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Di MTs Yayasan Perguruan Miftahul 'Ulum Dolok Masihul," 8.

kepemimpinan demokratis dalam konteks madrasah tingkat menengah pertama.⁸²

Berdasarkan kajian literatur yang telah dilakukan, tabel berikut menyajikan perbandingan sistematis antara penelitian ini dengan beberapa penelitian terdahulu yang memiliki relevansi tinggi.

Tabel 2. 1
Analisis Perbandingan Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Tahun Penelitian, Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Opi Merdiana, M. Ihsan Dacholfany, Sutrisni Andayani, dan Harjoko, 2022, Pengaruh Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru.	Kedua Penelitian menggunakan motivasi kerja guru sebagai salah satu variabel independen dalam analisis dan menggunakan metode regresi linear berganda.	Penelitian terdahulu mengkaji kepemimpinan kepala sekolah secara umum. Penelitian ini Secara spesifik fokus pada gaya kepemimpinan demokratis.
2	Silvia Lianti, Candra Wijaya, dan Hendri Fauzi, 2021, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala madrasah Terhadap Kinerja Guru di MTs Yayasan Perguruan Miftahul 'Ulum Dolok Masihul.	Kedua penelitian sama-sama menggunakan pendekatan kuantitatif dalam metodologi penelitian dan Menggunakan kombinasi kepemimpinan demokratis dan kinerja guru sebagai fokus utama penelitian.	Penelitian Silvi Lianti dkk tidak membahas supervisi akademik dan motivasi kerja guru sebagai variabel independent, sedangkan penelitian saya membahas supervisi akademik dan motivasi kerja guru sebagai variabel independen. Penelitian terdahulu menggunakan metode analisis regresi sederhana. Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linear berganda.
3	Febri Putri Ramadhani, 2018, Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah Dalam Pengelolaan Kinerja Guru Di MTS Al-Hikmah Bandar Lampung.	Kedua penelitian sama-sama mengkaji aspek kepemimpinan demokratis kepala madrasah.	Penelitian Febri Putri Ramadhani menggunakan pendekatan kualitatif, sedangkan penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif

⁸² Ramadhani, *Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah Dalam Pengelolaan Kinerja Guru Di Mts Al-Hikmah Bandar Lampung*, 76.

Berdasarkan kajian penelitian terdahulu, penelitian ini menghadirkan pembaharuan melalui penggabungan tiga variabel bebas yaitu kepemimpinan demokratis, supervisi akademik kepala madrasah, dan motivasi kerja guru dalam satu model penelitian yang secara khusus dilakukan di Madrasah Ibtidaiyah sebagai lembaga pendidikan Islam. Pembaharuan ini tidak hanya memberikan fokus yang lebih spesifik pada gaya kepemimpinan demokratis dibandingkan penelitian sebelumnya yang mengkaji kepemimpinan secara umum, tetapi juga menambahkan unsur supervisi akademik kepala madrasah sebagai variabel yang belum diteliti dalam kombinasi yang sama pada penelitian terdahulu. Sumbangan penelitian ini terletak pada pengembangan model penelitian yang menggabungkan aspek kepemimpinan, supervisi, dan motivasi dalam konteks pendidikan Islam, sehingga memberikan sudut pandang baru tentang pengelolaan pendidikan di madrasah yang sesuai dengan perkembangan sistem pendidikan Indonesia saat ini, khususnya pada lembaga yang memadukan kurikulum nasional dengan nilai-nilai keislaman.

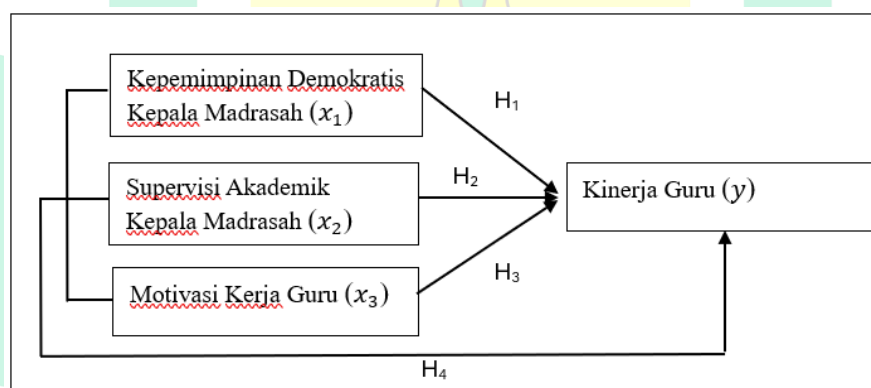
C. Kerangka Pikir

Berlandaskan kajian teoretis dan tinjauan pustaka yang telah diuraikan, kerangka konseptual penelitian ini dibangun sebagai berikut:

1. Penerapan kepemimpinan demokratis kepala madrasah yang tepat dan efektif akan berdampak pada meningkatnya kinerja guru di MI se-Kecamatan Dagangan Kabupaten Madiun Tahun Ajaran 2025/2026, sebaliknya penerapan yang kurang tepat akan berimplikasi pada menurunnya kinerja guru.
2. Pelaksanaan supervisi akademik kepala madrasah yang berkualitas akan berkontribusi positif terhadap kinerja guru, sementara supervisi yang tidak berjalan optimal akan memberikan dampak sebaliknya.
3. Tingginya motivasi kerja guru akan mendorong tercapainya kinerja yang baik, sedangkan rendahnya motivasi akan berkorelasi dengan lemahnya kinerja guru.

4. Ketiga variabel tersebut secara bersama-sama, yakni kepemimpinan demokratis, supervisi akademik, dan motivasi kerja yang tinggi, akan menghasilkan kinerja guru yang optimal, sementara kondisi sebaliknya akan menurunkan kualitas kinerja secara keseluruhan

Desain penelitian ini divisualisasikan dalam bentuk paradigma penelitian sebagaimana tersaji pada Gambar 3.1. Gambar tersebut mengilustrasikan bahwa penelitian ini mengoperasionalkan tiga variabel independen yakni Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah (x_1), Supervisi Akademik Kepala Madrasah (x_2), dan Motivasi Kerja Guru (x_3) serta satu variabel dependen berupa Kinerja Guru (y). Pengujian pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial dilakukan melalui analisis regresi linear sederhana, sedangkan pengkajian pengaruh ketiga variabel independen secara simultan terhadap kinerja guru dianalisis menggunakan regresi linear berganda.



Gambar 3. 1 Paradigma Penelitian

Keterangan:

H1 = Pengaruh Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah (x_1) terhadap Kinerja Guru (y)

H2 = Pengaruh Supervisi Akademik Kepala Madrasah (x_2) terhadap Kinerja Guru (y)

H3 = Pengaruh motivasi guru (x_3) terhadap Kinerja Guru (y)

H4 = Pengaruh Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah (x_1), Supervisi Akademik Kepala Madrasah (x_2), dan Motivasi guru (x_3) terhadap Kinerja Guru (y)

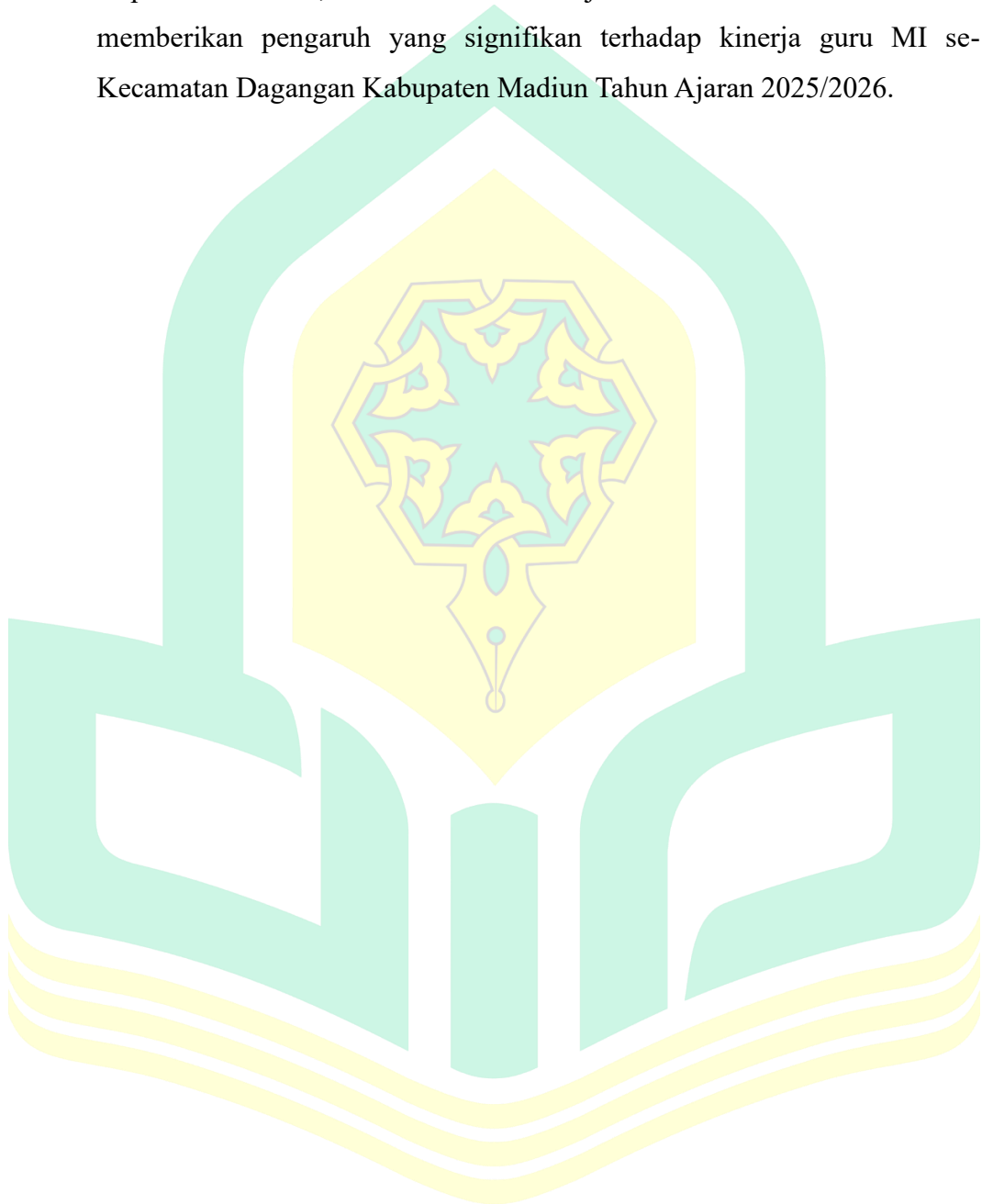
D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis dapat dikonseptualisasikan sebagai proposisi tentatif yang masih memerlukan validasi melalui serangkaian prosedur pengujian ilmiah atau dengan kata lain, merupakan jawaban provisional atas permasalahan penelitian yang telah dirumuskan. Berpijak pada kerangka teoretis dan konseptual yang telah dibangun sebelumnya, hipotesis yang diformulasikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. H0.1 : Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru MI se-Kecamatan Dagangan Kabupaten Madiun Tahun Ajaran 2025/2026.
2. H1.1 : Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru MI se-Kecamatan Dagangan Kabupaten Madiun Tahun Ajaran 2025/2026.
3. H0.2 : Supervisi Akademik Kepala Madrasah tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru MI se-Kecamatan Dagangan Kabupaten Madiun Tahun Ajaran 2025/2026.
4. H1.2 : Supervisi Akademik Kepala Madrasah memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru MI se-Kecamatan Dagangan Kabupaten Madiun Tahun Ajaran 2025/2026.
5. H0.3 : Motivasi kerja guru tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru MI se-Kecamatan Dagangan Kabupaten Madiun Tahun Ajaran 2025/2026.
6. H1.3 : Motivasi kerja guru memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru MI se-Kecamatan Dagangan Kabupaten Madiun Tahun Ajaran 2025/2026.
7. H0.4 : Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah, Supervisi Akademik Kepala Madrasah, dan Motivasi Kerja Guru secara bersama-sama tidak

memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru MI se-Kecamatan Dagangan Kabupaten Madiun Tahun Ajaran 2025/2026.

8. H1.4 : Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah, Supervisi Akademik Kepala Madrasah, dan Motivasi Kerja Guru secara bersama-sama memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru MI se-Kecamatan Dagangan Kabupaten Madiun Tahun Ajaran 2025/2026.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif sebagai landasan metodologis yang menjadi acuan utama dalam keseluruhan proses penelitian. Sebagaimana dikemukakan oleh Puguh Suharso, pendekatan kuantitatif merupakan jenis penelitian yang memanfaatkan representasi numerik dalam penyajian data dan temuannya.¹ Elaborasi lebih lanjut disampaikan oleh Arikunto yang mendefinisikan penelitian kuantitatif sebagai suatu proses penelitian yang mengimplementasikan angka-angka dalam seluruh tahapannya, mulai dari pengumpulan data, interpretasi, hingga presentasi hasil. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif sebagai kerangka metodologis utama.

Karakteristik mendasar dari pendekatan kuantitatif adalah objektivitas dan keterukuran. Melalui pendekatan ini, peneliti dapat menganalisis fenomena dengan mengkonversi aspek-aspek penelitian ke dalam bentuk data numerik yang dapat diukur dan dianalisis secara statistik. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menguji hipotesis secara empiris dan menghasilkan kesimpulan yang dapat digeneralisasi dalam batasan tertentu.

Dalam implementasinya, pendekatan kuantitatif memberikan kerangka yang sistematis, terstruktur, dan terencana. Penelitian diawali dengan perumusan masalah yang jelas, diikuti dengan konstruksi kerangka teoritis dan pengembangan hipotesis. Selanjutnya, data dikumpulkan melalui instrumen terstandar, diolah dengan teknik statistik yang relevan,

¹ Nickolaus Duli, *Metode Penelitian Kuantitatif Beberapa Konsep Dasar Untuk Penulisan Skripsi & Analisis Data Dengan SPSS* (Yogyakarta: Deepublish, 2019), 3.

dan diinterpretasikan untuk menjawab rumusan masalah yang telah ditetapkan.²

Penggunaan pendekatan kuantitatif dalam penelitian ini memungkinkan pengujian hubungan antar variabel secara objektif, pengukuran pengaruh dengan tingkat presisi yang tinggi, dan verifikasi teori melalui pembuktian empiris. Dengan demikian, hasil penelitian yang diperoleh diharapkan dapat memberikan kontribusi substantif pada pengembangan keilmuan dalam bidang yang diteliti dengan landasan metodologis yang kuat dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

2. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain *ex-post facto*, yakni pendekatan metodologis yang menitikberatkan pada investigasi terhadap fenomena yang telah berlangsung, dengan mengumpulkan data guna mengidentifikasi faktor-faktor kausal yang melatarbelakanginya.³ Karakteristik mendasar penelitian *ex-post facto* terletak pada upaya peneliti menelaah relasi kausalitas pada variabel-variabel yang tidak dimanipulasi, dengan menunjukkan bahwa variabel independen telah eksis dan mengalami perubahan sebagai anteseden maupun konsekuensi dari permasalahan yang dikaji. Pemilihan desain *ex-post facto* dilandasi oleh beberapa pertimbangan metodologis yang substantif. Pertama, penelitian ini bertujuan menelaah pengaruh kepemimpinan demokratis, supervisi akademik kepala madrasah, dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru suatu fenomena yang telah berlangsung secara organik di lingkungan MI se-Kecamatan Dagangan Kabupaten Madiun sehingga tidak menghendaki adanya manipulasi maupun intervensi terhadap variabel-variabel tersebut. Kedua, variabel-variabel yang dikaji seperti orientasi kepemimpinan kepala madrasah, implementasi supervisi akademik, tingkat motivasi kerja, dan kinerja guru merupakan kondisi

² Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2006), 131.

³ Lijan Poltak Sinambela, *Metodologi Penelitian Kuantitatif* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2014), 63.

yang telah ada dan dapat ditelaah secara retrospektif tanpa keterlibatan aktif peneliti. *Ketiga*, mengingat penelitian ini dilakukan di lingkungan pendidikan yang sedang berjalan, pendekatan *ex-post facto* memungkinkan peneliti untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel tanpa mengganggu proses pembelajaran dan aktivitas normal madrasah. *Keempat*, pendekatan ini memberikan fleksibilitas untuk mengumpulkan data tentang perilaku dan kinerja yang telah termanifestasi dalam periode waktu tertentu, sehingga memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang kondisi riil di lapangan. *Kelima*, sifat etis penelitian pendidikan mengharuskan peneliti untuk tidak memanipulasi variabel yang dapat mempengaruhi kualitas pembelajaran dan kesejahteraan guru, sehingga pendekatan *ex-post facto* menjadi pilihan yang paling tepat dan bertanggung jawab. Dengan demikian, penelitian ini diorientasikan untuk mengeksplorasi dan mengukur sejauh mana pengaruh yang terjadi antara variabel bebas dan variabel terikat dalam konteks yang alamiah tanpa intervensi eksperimental dari peneliti.

Variabel dapat dimaknai sebagai suatu objek atau atribut yang memiliki variasi nilai antara satu entitas dengan entitas lainnya.⁴ Adapun variabel penelitian merujuk pada segala sesuatu baik berupa benda, individu, maupun aktivitas yang ditetapkan peneliti sebagai objek kajian guna memperoleh informasi yang selanjutnya menjadi basis penarikan kesimpulan.⁵ Berdasarkan pola interrelasi antar variabelnya, penelitian ini mengoperasionalkan variabel-variabel sebagai berikut:

a. Variabel Independen

Variabel independen merupakan variabel yang berposisi sebagai faktor determinan yang memicu terjadinya perubahan pada variabel

⁴ Andhita Dessy Wulansari, *Penelitian Pendidikan: Suatu Pendekatan Praktik Dengan Menggunakan SPSS* (Ponorogo: STAIN Po Press, 2012), 58.

⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2017), 38.

lain yang disebut variabel dependen.⁶ Dalam penelitian ini, yang berkedudukan sebagai variabel independen adalah kepemimpinan demokratis kepala madrasah, supervisi akademik kepala madrasah, dan motivasi kerja guru. Ketiga variabel tersebut dihipotesiskan memiliki kontribusi signifikan terhadap fluktuasi kualitas kinerja guru

b. Variabel Dependen

Variabel dependen merupakan variabel yang eksistensinya dipengaruhi dan ditentukan oleh variabel independen.⁷ Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah se-Kecamatan Dagangan Kabupaten Madiun, yang menjadi fokus utama yang hendak dideskripsikan dan diprediksi melalui ketiga variabel independen yang telah ditetapkan.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini bertempat di MI se-Kecamatan Dagangan Kabupaten Madiun Provinsi Jawa Timur. Proses penelitian ini dirancang untuk dilaksanakan dalam kurun waktu 10 bulan dengan tahapan kegiatan sebagai berikut:

⁶ Sugiyono, 39.

⁷ Sugiyono, 61.

Tabel 3. 1
Waktu Penelitian

No	Uraian Kegiatan	Bulan									
		Juli	Agustus	September	Oktober	November	Desember	Januari	Februari	Maret	April
1	Penyusunan Proposal										
2	Ujian Seminar Proposal										
3	Validasi										
4	Pengumpulan Data										
5	Analisis Data										
6	Penyelesaian Tesis										
7	Sidang Tesis										

C. Populasi dan Sampel Penelitian

Dalam penelitian yang mencakup wilayah yang luas dengan jumlah subjek yang besar, populasi memegang peranan sentral sebagai sumber utama perolehan data. Populasi pada hakikatnya merujuk pada keseluruhan domain yang menjadi landasan generalisasi, mencakup seluruh individu atau objek yang ditetapkan oleh peneliti sebagai sasaran pengkajian, sehingga data yang terkumpul dapat dijadikan pijakan dalam menarik kesimpulan yang representatif.⁸ Berlandaskan definisi tersebut, populasi dalam penelitian ini mencakup keseluruhan tenaga pendidik yang bertugas di Madrasah Ibtidaiyah se-Kecamatan Dagangan Kabupaten Madiun, dengan total sebanyak 160 guru yang terdistribusi di 9 madrasah.

Mengingat jumlah populasi yang cukup besar, peneliti menggunakan teknik pengambilan sampel dengan rumus Slovin untuk menentukan jumlah responden yang representatif dan proporsional dari setiap madrasah. Dengan demikian, sampel penelitian diperoleh berdasarkan hasil perhitungan menggunakan rumus Slovin pada tingkat kesalahan 5%, sehingga dapat mewakili karakteristik populasi secara akurat. Adapun rumus Slovin adalah sebagai berikut:⁹

⁸ Sugiyono, 61.

⁹ Shofiyanto Siregar, *Statistik Parametrik Untuk Penelitian Kuantitatif: Dilengkapi Dengan Perhitungan Manual Dan Aplikasi SPSS Versi 17* (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), 61.

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan:

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e = Persentase kelonggaran ketelitian kesalahan pengambilan sampel yang masih bisa ditolerir; $e = 0,05$.

Selanjutnya, rumus Slovin diterapkan terhadap data populasi setiap madrasah guna menentukan jumlah sampel yang representatif berdasarkan proporsi masing-masing unit populasi.

$$n = \frac{160}{1 + 160(0,05)^2} = 114 \text{ sampel}$$

Merujuk pada hasil kalkulasi tersebut, jumlah sampel yang ditetapkan dalam penelitian ini sebesar 114 responden, yang secara metodologis telah memenuhi standar representativitas terhadap keseluruhan populasi. Berdasarkan perhitungan tersebut, diperoleh jumlah sampel sebanyak 114 responden. Jumlah tersebut kemudian didistribusikan secara proporsional sesuai dengan jumlah populasi pada masing-masing madrasah sebagaimana tercantum dalam Tabel 3.2 berikut.

Tabel 3. 2
Jumlah Sampel berdasarkan Madrasah

No	Madrasah	Jumlah Sampel
1	MI Plus Al-Islam Dagangan	36
2	MI Bin Umar	6
3	MI Jetis	12
4	MI Beketok	12
5	MI Darus Shofa	7
6	MI Plus Al-Kautsar Joho	9
7	MI Tarbiyatul Mubalighin Prambon	11
8	MI Mamba'ul Ulum	7
9	MI Sabilil Islam	14
Total		114

Merujuk pada hasil kalkulasi tersebut, jumlah sampel yang ditetapkan dalam penelitian ini sebesar 114 responden, yang secara metodologis telah memenuhi standar representativitas terhadap keseluruhan populasi.

D. Teknik Pengumpulan Data

1. Kuisioner (Angket)

Pengumpulan data melalui instrumen kuesioner dilaksanakan dengan menyajikan seperangkat pertanyaan maupun pernyataan tertulis kepada responden guna memperoleh respons dan tanggapan yang relevan dengan variabel yang dikaji. Metode ini dipandang efektif ketika peneliti memiliki pemahaman jelas tentang variabel yang hendak diukur serta ekspektasi terhadap respons yang akan diberikan oleh partisipan penelitian.¹⁰ Dalam konteks penelitian yang sedang dilakukan, peneliti menerapkan pendekatan angket terbuka yang dirancang dalam format yang mudah dipahami. Format ini memungkinkan responden memberikan jawaban yang sesuai dengan kondisi dan perspektif mereka sendiri tanpa dibatasi oleh pilihan jawaban yang telah ditentukan sebelumnya.

Instrumen kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini memuat sejumlah butir pernyataan yang dirancang secara sistematis untuk mengukur tiga dimensi utama, yakni kualitas kepemimpinan demokratis dan efektivitas pelaksanaan supervisi akademik oleh kepala madrasah, motivasi kerja yang dimiliki guru, serta tingkat kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah se-Kecamatan Dagangan Kabupaten Madiun. Melalui instrumen ini, peneliti dapat menghimpun data yang komprehensif dan representatif, yang pada gilirannya mampu menggambarkan kondisi nyata di lapangan mengenai keterkaitan antara penerapan gaya kepemimpinan demokratis kepala madrasah, praktik supervisi akademik yang dijalankan, serta implikasinya terhadap kualitas kinerja para tenaga pendidik di lembaga pendidikan tersebut.

¹⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*, 142.

a. Variabel Kepemimpinan Demokratis

Tabel 3. 3
Kisi-Kisi Instrumen Penelitian Kepemimpinan Demokratis

Sub Variabel	Indikator	Pernyataan	No. Soal
Kompetensi teknis pemimpin	Kemampuan mengambil keputusan yang tepat	Kepala madrasah mengambil keputusan berdasarkan pertimbangan kondisi nyata madrasah.	1
		Kepala madrasah menetapkan kebijakan dengan mempertimbangkan dampaknya terhadap kinerja guru.	2
	Kemampuan memotivasi bawahan	Kepala madrasah memberikan dorongan semangat kepada guru untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.	3
		Kepala madrasah memberikan apresiasi terhadap hasil kerja guru yang menunjukkan peningkatan kinerja.	4
	Kemampuan mengendalikan organisasi	Kepala madrasah mengoordinasikan program madrasah agar berjalan sesuai dengan perencanaan.	5
		Kepala madrasah mampu menjaga keteraturan pelaksanaan kegiatan di madrasah.	6
Orientasi Partisipatif	Pelibatan bawahan dalam pengambilan keputusan	Kepala madrasah memberikan kesempatan kepada guru untuk menyampaikan pendapat sebelum keputusan ditetapkan.	7
		Kepala madrasah mempertimbangkan masukan guru dalam menentukan kebijakan madrasah.	8
	Penghargaan terhadap potensi bawahan	Kepala madrasah mengenali keunggulan masing-masing guru dalam pelaksanaan tugas.	9
		Kepala madrasah memberikan kesempatan kepada guru untuk mengembangkan potensi sesuai bidang keahliannya.	10
	Keterbukaan terhadap kritik dan saran	Kepala madrasah menerima kritik dan saran guru sebagai bahan evaluasi kinerja madrasah.	11
		Kepala madrasah memberikan ruang dialog bagi guru untuk menyampaikan masukan secara terbuka.	12

Kualitas interpersonal	Kemampuan komunikasi efektif	Kepala madrasah menyampaikan informasi kebijakan madrasah secara jelas kepada guru.	13
		Kepala madrasah menjelaskan tujuan setiap program madrasah kepada guru.	14
		Kepala madrasah menyampaikan arahan kerja dengan bahasa yang mudah dipahami.	15
	Empati terhadap bawahan	Kepala madrasah memperhatikan kondisi guru dalam pembagian tugas tambahan.	16
		Kepala madrasah menunjukkan kepedulian terhadap permasalahan yang dihadapi guru.	17
		Kepala madrasah mempertimbangkan keseimbangan beban kerja guru.	18
	Pengendalian emosi	Kepala madrasah bersikap tenang dalam menghadapi permasalahan di madrasah.	19
		Kepala madrasah menyikapi kesalahan guru dengan pendekatan pembinaan.	20
Pendelegasian wewenang	Pemberian kepercayaan kepada bawahan	Kepala madrasah memberikan kepercayaan kepada guru untuk melaksanakan tugas sesuai tanggung jawabnya.	21
		Kepala madrasah memberikan ruang kepada guru untuk mengelola kegiatan yang menjadi tugasnya.	22
	Pemberian kewenangan dalam pengambilan keputusan	Kepala madrasah membagi tanggung jawab kegiatan madrasah kepada guru secara proporsional.	23
		Kepala madrasah menugaskan guru sesuai dengan kemampuan dan pengalaman yang dimiliki.	24
	Pendelegasian tanggung jawab	Kepala madrasah memberikan kewenangan kepada guru untuk mengambil keputusan terkait tugasnya.	25
		Kepala madrasah memberikan kebebasan profesional kepada guru dalam melaksanakan tugas.	26

b. Variabel Supervisi Akademik

Tabel 3. 4
Kisi-Kisi Instrumen Penelitian Supervisi Akademik

Sub Variabel	Indikator	Pernyataan	No. Soal
Pembinaan teknis pembelajaran	Pemberian Bantuan Teknis dalam Perencanaan Pembelajaran	Kepala madrasah membantu guru menyesuaikan perencanaan pembelajaran dengan karakteristik peserta didik.	1
	Pemberian Bantuan Teknis dalam Pelaksanaan Pembelajaran	Kepala madrasah memberikan bimbingan kepada guru dalam menerapkan metode pembelajaran yang sesuai.	2
		Kepala madrasah membantu guru meningkatkan efektivitas strategi pembelajaran di kelas.	3
		Kepala madrasah memberikan masukan kepada guru terkait pengelolaan kelas selama proses pembelajaran.	4
	Pemberian Bantuan Teknis dalam Evaluasi Pembelajaran	Kepala madrasah membimbing guru dalam menyusun instrumen penilaian hasil belajar siswa.	5
		Kepala madrasah memberikan arahan kepada guru dalam melaksanakan penilaian pembelajaran secara tepat.	6
		Kepala madrasah membantu guru menganalisis hasil evaluasi pembelajaran untuk perbaikan proses belajar.	7
	Pengembangan dan Evaluasi Kurikulum	Kepala madrasah membimbing guru dalam mengembangkan kurikulum sesuai kebutuhan peserta didik.	8
		Kepala madrasah melibatkan guru dalam kegiatan evaluasi kurikulum madrasah.	9
		Kepala madrasah mendorong penyesuaian kurikulum dengan perkembangan dan tuntutan pendidikan.	10
Pengembangan Profesionalisme Guru	Pemberian Bimbingan Profesional	Kepala madrasah memberikan bimbingan profesional kepada guru untuk meningkatkan kompetensi mengajarnya.	11
		Kepala madrasah melakukan pembinaan kepada guru dalam	12

		menyelesaikan permasalahan pembelajaran.	
		Kepala madrasah memberikan arahan yang membantu guru mengembangkan kemampuan pedagogiknya.	13
		Fasilitasi Pelatihan dan Pengembangan Diri	14
		Kepala madrasah mendorong guru untuk mengikuti pelatihan atau kegiatan pengembangan kompetensi.	15
	Pembinaan Hubungan Interpersonal	Kepala madrasah mendukung guru dalam mengembangkan diri melalui kegiatan peningkatan kompetensi.	16
		Kepala madrasah membangun komunikasi yang positif dengan guru.	17
	Monitoring dan Evaluasi Kinerja	Kepala madrasah menciptakan hubungan kerja yang harmonis dengan guru.	18
		Pelaksanaan Monitoring Pembelajaran	19
		Kepala madrasah melakukan pemantauan terhadap pelaksanaan pembelajaran secara berkala.	20
		Kepala madrasah mengamati proses pembelajaran guru sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan.	21
		Kepala madrasah melaksanakan monitoring pembelajaran sebagai upaya peningkatan mutu pembelajaran.	22
		Evaluasi Kinerja Pembelajaran	23
		Kepala madrasah melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan pembelajaran guru secara sistematis.	24
		Kepala madrasah menggunakan hasil evaluasi pembelajaran untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.	25
	Objektivitas dalam Penilaian	Kepala madrasah melakukan penilaian kinerja guru berdasarkan data dan fakta yang akurat.	23
		Kepala madrasah menyampaikan hasil penilaian pembelajaran secara transparan kepada guru.	24
	Pemberian Umpan Balik Konstruktif	Kepala madrasah memberikan umpan balik yang membangun setelah melakukan evaluasi pembelajaran.	25

		Kepala madrasah menyampaikan hasil evaluasi pembelajaran dengan cara yang mendorong perbaikan kinerja guru.	26
--	--	---	----

c. Variabel Motivasi Kerja Guru

Tabel 3. 5
Kisi-Kisi Instrumen Penelitian Motivasi Kerja Guru

Sub Variabel	Indikator	Pernyataan	No. Soal
Kompensasi dan Pemenuhan Kebutuhan Dasar	Pemenuhan Kompensasi yang Layak	Kompensasi yang saya terima mendorong saya untuk bekerja lebih optimal dalam melaksanakan tugas pembelajaran.	1
		Imbalan finansial yang saya peroleh membuat saya merasa dihargai atas kinerja yang telah saya berikan.	2
	Penyediaan Fasilitas Kerja yang Memadai	Fasilitas pembelajaran yang tersedia membantu saya melaksanakan proses pembelajaran dengan baik.	3
		Sarana dan prasarana madrasah mendukung kelancaran tugas mengajar saya.	4
		Ketersediaan fasilitas kerja meningkatkan kenyamanan saya dalam bekerja sebagai guru.	5
	Jaminan Kepastian Status Kepegawaian	Kejelasan status kepegawaian memberikan rasa aman dalam menjalankan tugas sebagai guru.	6
		Saya merasa memiliki jaminan keberlanjutan pekerjaan sebagai guru di madrasah ini.	7
	Lingkungan Kerja yang Kondusif	Lingkungan kerja di madrasah ini mendukung saya untuk bekerja secara optimal.	8
		Suasana kerja yang aman dan nyaman meningkatkan semangat saya dalam mengajar.	9
		Hubungan kerja yang baik di madrasah menciptakan kondisi kerja yang kondusif.	10
Jaminan Keamanan dan Kenyamanan Kerja	Pengakuan atas Prestasi dan Kontribusi	Prestasi kerja saya mendapatkan pengakuan dari pihak madrasah.	11
		Kontribusi saya dalam kegiatan madrasah diapresiasi oleh pimpinan.	12

		Pengakuan atas hasil kerja saya meningkatkan semangat kerja sebagai guru.	13
	Pemberian Penghargaan yang Adil	Penghargaan di madrasah diberikan berdasarkan kinerja dan prestasi guru.	14
		Sistem penghargaan di madrasah diterapkan secara adil dan transparan.	15
		Saya merasa penghargaan yang diberikan sesuai dengan usaha dan hasil kerja saya.	16
	Kesempatan Pengembangan Diri	Saya memperoleh kesempatan untuk mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi guru.	17
		Madrasah mendukung saya untuk meningkatkan kemampuan profesional melalui pelatihan.	18
		Kesempatan pengembangan diri yang diberikan mendorong saya untuk meningkatkan kinerja.	19
	Kejelasan Jenjang Promosi Karier	Sistem promosi karier guru di madrasah ini disampaikan secara jelas.	20
		Kejelasan jenjang karier memotivasi saya untuk meningkatkan kinerja dan profesionalisme.	21
		Saya dapat merencanakan pengembangan karier berdasarkan sistem promosi yang berlaku.	22

d. Variabel Kinerja Guru

Tabel 3. 6
Kisi-Kisi Instrumen Penelitian Kinerja Guru

Sub Variabel	Indikator	Pernyataan	No. Soal
Kompetensi Teknis Pembelajaran	Kemampuan Merencanakan Pembelajaran	Saya merancang tujuan dan langkah pembelajaran secara jelas dan terarah.	1
	Kemampuan Melaksanakan Pembelajaran	Saya menerapkan metode pembelajaran yang sesuai dengan tujuan dan materi pembelajaran.	2
		Saya mampu mengelola kelas secara efektif selama proses pembelajaran berlangsung.	3

	Kemampuan Mengevaluasi Pembelajaran	Saya melakukan penilaian hasil belajar siswa secara objektif dan berkelanjutan.	4	
		Hasil evaluasi pembelajaran saya gunakan untuk memperbaiki proses pembelajaran berikutnya.	5	
		Saya menyusun instrumen penilaian yang sesuai dengan tujuan pembelajaran.	6	
	Penguasaan Materi Ajar	Saya menguasai materi pelajaran yang saya ajarkan dengan baik.	7	
		Penguasaan materi membantu saya menjawab pertanyaan peserta didik dengan tepat.	8	
Kualitas dan Sikap Profesional	Ketepatan Waktu dalam Pelaksanaan Tugas	Saya melaksanakan tugas mengajar sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan.	9	
		Saya menyelesaikan tugas administrasi pembelajaran tepat waktu.	10	
	Inisiatif dalam Pekerjaan	Saya berinisiatif melakukan perbaikan pembelajaran tanpa harus menunggu arahan.	11	
		Saya aktif mencari solusi atas permasalahan pembelajaran yang dihadapi.	12	
		Saya berusaha mengembangkan pembelajaran secara mandiri.	13	
	Tanggung Jawab Terhadap Tugas	Saya melaksanakan tugas mengajar dengan penuh tanggung jawab.	14	
		Saya berkomitmen menjalankan kewajiban profesional sebagai guru.	15	
	Disposisi Positif dan Penghargaan terhadap Keberagaman	Saya bersikap positif dalam menghadapi perbedaan kemampuan peserta didik.	16	
		Saya menghargai perbedaan latar belakang peserta didik dalam proses pembelajaran.	17	
		Saya menyesuaikan pendekatan pembelajaran dengan keberagaman peserta didik.	18	
	Kompetensi Sosial dan Pengembangan Profesional	Kemampuan Komunikasi dengan Peserta Didik	Saya membangun komunikasi yang positif dalam proses pembelajaran.	19
		Hubungan Interpersonal dengan Rekan Sejawat	Saya menjalin kerja sama yang baik dengan sesama guru.	20

		Saya menjaga hubungan kerja yang harmonis dengan tenaga kependidikan lainnya.	21
		Saya bersikap terbuka dalam bekerja sama dengan rekan sejawat.	22
	Refleksi Praktik Pembelajaran	Saya melakukan refleksi terhadap pembelajaran yang telah saya laksanakan.	23
		Saya mengevaluasi kelebihan dan kekurangan pembelajaran untuk perbaikan ke depan.	24
	Partisipasi dalam Pengembangan Kompetensi	Saya aktif mengikuti kegiatan pelatihan atau workshop untuk meningkatkan kompetensi.	25
		Saya berupaya terus meningkatkan kemampuan profesional melalui berbagai kegiatan pengembangan.	26

2. Skala Pengukuran

Pengukuran data dalam penelitian ini menggunakan skala Likert, yakni instrumen yang dirancang secara khusus untuk menangkap dan mengkuantifikasi sikap, opini, serta persepsi individu maupun kelompok terhadap suatu fenomena sosial tertentu.¹¹ Keunggulan skala Likert terletak pada pendekatannya yang terstruktur, di mana setiap variabel penelitian dijabarkan ke dalam sejumlah indikator yang lebih operasional dan terukur secara empiris.¹²

Indikator-indikator tersebut selanjutnya dijadikan pijakan dalam penyusunan butir-butir instrumen penelitian, yang dapat berbentuk pertanyaan maupun pernyataan. Setiap butir instrumen dikembangkan dengan memperhatikan orientasi narasinya, apakah mengandung muatan positif atau negatif, guna menjamin keseimbangan dan objektivitas dalam proses pengukuran. Sistem penskoran dalam skala Likert dilakukan dengan memberikan nilai numerik yang bervariasi pada setiap jenjang respons, baik untuk pernyataan bermuatan positif

¹¹ Sugiyono, 93.

¹² Sugiyono, 96.

maupun negatif, sehingga memungkinkan peneliti untuk mengubah data persepsi menjadi angka yang dapat dianalisis secara statistik secara mendalam.

Setiap jenjang dalam skala Likert merepresentasikan derajat intensitas sikap atau pandangan responden terhadap suatu pernyataan, mulai dari yang paling positif hingga yang paling negatif. Dengan demikian, skala ini menjadi alat yang efektif untuk menangkap dan mengukur persepsi, sikap, maupun pendapat responden terhadap objek yang diteliti secara terukur dan terstruktur. Dalam penelitian ini, skala Likert yang digunakan terdiri atas empat tingkatan dengan pembobotan sebagai berikut.:

Tabel 3. 7
Skala Penilaian Likert Penelitian

Skor	Kategori Tanggapan	Keterangan
1	Sangat Tidak Sesuai (STS)	Responden sama sekali tidak menyetujui pernyataan, menunjukkan sikap yang sangat negatif terhadap pernyataan tersebut.
2	Tidak Sesuai (TS)	Responden tidak sependapat dengan pernyataan yang diberikan, menunjukkan sikap yang cenderung negatif.
3	Sesuai(S)	Responden setuju terhadap pernyataan, namun tingkat persetujuannya tidak sekuat kategori “sangat sesuai.”
4	Sangat Sesuai (SS)	Responden sangat menyetujui pernyataan yang diberikan dan memiliki sikap positif yang kuat terhadap pernyataan tersebut.

Penggunaan skala Likert ini memungkinkan data kualitatif yang berupa opini atau persepsi responden untuk diubah menjadi data kuantitatif, sehingga dapat dianalisis secara statistik. Dengan demikian, penggunaan skala Likert dalam penelitian ini tidak hanya menyediakan sarana pengukuran yang terstruktur tetapi juga memungkinkan analisis

yang lebih mendalam terhadap kompleksitas fenomena sosial yang menjadi fokus penelitian.

3. Instrumen Pengumpulan Data

Dalam pendekatan penelitian kuantitatif, instrumen pengumpulan data yang dominan digunakan oleh peneliti adalah angket yang terdiri dari serangkaian pernyataan terstruktur. Instrumen ini berfungsi sebagai alat ukur terhadap variabel-variabel penelitian yang telah ditetapkan. Konsekuensinya, kuantitas instrumen penelitian yang dibutuhkan berbanding lurus dengan jumlah variabel yang menjadi fokus investigasi.

Penelitian yang dilaksanakan di MI se-Kecamatan Dagangan Kabupaten Madiun membutuhkan beberapa kategori data spesifik yang akan dikumpulkan dan dianalisis, meliputi:

- a. Informasi komprehensif mengenai aspek kepemimpinan demokratis kepala madrasah, yang mencakup dimensi gaya kepemimpinan, proses pengambilan keputusan, kemampuan komunikasi, dan kapasitas dalam membangun visi bersama di lingkungan MI se-Kecamatan Dagangan Kabupaten Madiun. Data ini akan memberikan gambaran tentang karakteristik kepemimpinan demokratis dan pengaruhnya terhadap kinerja guru.
- b. Data yang berkaitan dengan implementasi fungsi supervisi akademik oleh kepala madrasah, termasuk frekuensi pelaksanaan supervisi, metodologi yang diterapkan, mekanisme pemberian umpan balik, serta strategi tindak lanjut yang dikembangkan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran di MI se-Kecamatan Dagangan Kabupaten Madiun. Informasi ini esensial untuk mengevaluasi efektivitas pengawasan dan pembinaan profesional yang dilakukan.
- c. Informasi mendetail tentang kinerja profesional tenaga pendidik, meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi profesional,

kompetensi kepribadian, dan kompetensi sosial para guru di MI se-Kecamatan Dagangan Kabupaten Madiun. Data ini akan menjadi indikator utama dalam mengukur tingkat kinerja profesionalisme guru dan faktor-faktor yang mempengaruhinya.

Pengumpulan data yang sistematis pada ketiga dimensi tersebut akan memungkinkan peneliti untuk menganalisis interrelasi antara kepemimpinan demokrasi kepala madrasah, praktik supervisi akademik yang diterapkan, dan dampaknya terhadap pengembangan profesionalisme guru, sehingga dapat dirumuskan rekomendasi strategis untuk peningkatan kualitas pendidikan di lembaga tersebut.

E. Pengujian Instrumen Penelitian

Pengujian instrumen dalam penelitian ini dilaksanakan melalui dua prosedur utama, yakni uji validitas dan uji reliabilitas.

1. Uji Validitas

Uji validitas berkaitan dengan sejauh mana instrumen yang digunakan mampu mengukur secara presisi konstruk yang sesungguhnya hendak diukur.¹³ Pengujian ini bertujuan untuk memetakan kekuatan korelasi antara skor tiap butir pernyataan dengan skor total instrumen secara keseluruhan. Validitas isi merujuk pada sejauh mana butir-butir instrumen mampu merepresentasikan secara proporsional konsep atau konstruk yang menjadi sasaran pengukuran.

Validitas isi merujuk pada sejauh mana butir-butir yang terdapat dalam suatu instrumen mampu merepresentasikan secara memadai konsep atau konstruk yang ingin diukur. Penilaian terhadap validitas isi lazimnya dilakukan melalui pertimbangan para ahli atau yang dikenal dengan istilah *expert judgment*, di mana para pakar menilai kesesuaian dan relevansi setiap butir instrumen dengan konstruk yang menjadi sasaran pengukuran.

¹³ Sugiyono, 121.

Menurut Aiken, hasil penilaian para ahli tersebut dapat diquantifikasi dengan menggunakan koefisien validitas isi yang dikenal sebagai Aiken's V, beserta koefisien reliabilitas homogenitas. Koefisien ini diperoleh berdasarkan akumulasi penilaian para ahli mengenai keterwakilan setiap butir instrumen terhadap konstruk yang diukur. Selanjutnya, Aiken merumuskan formula Aiken's V sebagai instrumen kalkulasi untuk menentukan tingkat validitas masing-masing butir, dengan rumus statistik sebagai berikut.¹⁴

$$V = \frac{\sum S}{[n(C - 1)]}$$

Keterangan :

V = indeks Aiken

S = Skor yang diberikan oleh *rater* (penilai) dikurangi dengan skor paling rendah, di mana $S = R - Lo$

R = skor yang diberikan oleh penilai

Lo = skor penilaian terendah

C = Skor penilaian tertinggi

n = jumlah penilai

Apabila koefisien Aiken's V yang diperoleh melampaui nilai kritis pada tabel Aiken ($V \geq V_{\text{tabel}}$), maka butir kuesioner tersebut dinyatakan valid dan layak dioperasionalkan dalam instrumen penelitian. Sebaliknya, bilamana koefisien Aiken's V berada di bawah nilai kritis ($V < V_{\text{tabel}}$), butir tersebut dikategorikan tidak valid lantaran dinilai tidak mampu merepresentasikan konstruk yang diukur secara proporsional. Untuk menilai tingkat kelayakan dan kesesuaian setiap butir pertanyaan dalam kuesioner, digunakan analisis statistik Aiken's V. Analisis ini bertujuan untuk mengukur sejauh mana setiap item dinilai relevan oleh para ahli terhadap konstruk yang ingin diuji. Data yang digunakan dalam penghitungan Aiken's V diperoleh melalui

¹⁴ Saifuddin Azwar, *Reliabilitas Dan Validitas* (Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2012), 12.

proses penilaian ahli (*expert judgment*) yang melibatkan *Subject Matter Experts* (SME), yaitu individu yang memiliki keahlian dan kompetensi di bidang yang relevan dengan instrumen penelitian.

Dalam pelaksanaannya, para SME diminta untuk mengases setiap butir pernyataan pada lembar evaluasi dengan memberikan tanda centang (✓) pada kolom yang tersedia serta mengalokasikan skor pada rentang skala 1 hingga 4, di mana skor yang lebih tinggi mengindikasikan tingkat kesesuaian yang lebih tinggi terhadap konstruk yang dikaji. Penilaian ini mencakup tiga subdomain utama, yaitu subdomain material (kesesuaian isi dengan topik penelitian), subdomain konstruksi (ketepatan struktur dan kejelasan redaksi item), serta subdomain bahasa (keterbacaan dan kejelasan penggunaan bahasa). Melalui penilaian tersebut, diperoleh dasar yang kuat untuk menentukan validitas isi dari setiap butir instrumen sebelum digunakan dalam tahap penelitian selanjutnya.

Tabel 3. 8
Materi Penilaian Validitas Penelitian

Aspek yang ditelaah	Keterangan
Materi	1. Substansi yang diukur memiliki relevansi dengan kompetensi yang menjadi target capaian.. 2. Kandungan materi selaras dengan variabel penelitian.
Konstruksi	1. Butir instrumen disusun dalam bentuk pernyataan. 2. Tersedia petunjuk yang menjelaskan tata cara pengisian angket.
Bahasa	1. Redaksi kalimat dalam kuesioner bersifat komunikatif dan mudah dicerna oleh responden. 2. Butir pernyataan tidak mengandung diksi yang berpotensi menimbulkan ketidaknyamanan bagi responden. 3. Kuesioner disusun dengan menggunakan bahasa Indonesia baku yang sesuai dengan kaidah kebahasaan yang berlaku.

Adapun nama-nama *expert judgement* yang dilibatkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3. 9
Daftar *Expert Judgement* Uji Validitas

Nama	Bidang Keahlian	Instansi
Dr. Andhita Dessy Wulansari, S.Si, M.Si.	Metodologi Penelitian Kuantitatif	UIN Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo
Dr. Athok Fu'adi, M.Pd.	Sistem Informasi MPI	UIN Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo
Dian Pratiwi, S.E, M.M.	Akuntansi Manajemen	UIN Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo
Alif Murdayanti, S.Pd.I.	Kepala MTSN 11 Madiun	MTSN 11 Madiun
Rujito, S.Ag.	Kepala MIN 1 Madiun	MIN 1 Madiun

Penentuan validitas item dilakukan dengan cara membandingkan nilai Aiken's V hasil perhitungan (V-hitung) dengan nilai batas minimal indeks validitas isi (V-tabel) yang ditetapkan berdasarkan jumlah penilai (rater) dan kategori skala penilaian pada tabel Aiken's V. Dalam penelitian ini, proses validasi melibatkan lima orang validator dengan empat kategori skala penilaian pada lembar validasi. Berdasarkan ketentuan tersebut, nilai batas minimal indeks validitas isi yang digunakan sebagai acuan (V-tabel) adalah sebesar 0,87. Dengan demikian, item dinyatakan valid apabila nilai Aiken's V yang diperoleh lebih besar dari 0,87.

Tabel 3. 10
Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Demokratis

Variabel	No. Soal	V Hitung	V Tabel	Keterangan
Kepemimpinan Demokratis	1	1,00	0,87	valid
	2	1,00	0,87	valid
	3	0,87	0,87	tidak valid
	4	1,00	0,87	valid
	5	1,00	0,87	valid

6	0,87	0,87	tidak valid
7	1,00	0,87	valid
8	1,00	0,87	valid
9	0,87	0,87	tidak valid
10	0,87	0,87	tidak valid
11	1,00	0,87	valid
12	1,00	0,87	valid
13	1,00	0,87	valid
14	1,00	0,87	valid
15	0,87	0,87	tidak valid
16	1,00	0,87	valid
17	1,00	0,87	valid
18	0,67	0,87	tidak valid
19	1,00	0,87	valid
20	1,00	0,87	valid
21	1,00	0,87	valid
22	1,00	0,87	valid
23	1,00	0,87	valid
24	1,00	0,87	valid
25	1,00	0,87	valid
26	1,00	0,87	valid
27	0,87	0,87	tidak valid
28	1,00	0,87	valid
29	1,00	0,87	valid
30	0,87	0,87	tidak valid
31	1,00	0,87	valid
32	1,00	0,87	valid
33	0,87	0,87	tidak valid
34	1,00	0,87	valid
35	0,87	0,87	tidak valid
36	1,00	0,87	valid

Berdasarkan hasil uji validitas isi yang disajikan pada Tabel 3.10, dari keseluruhan 36 butir pernyataan yang diujikan, sebanyak 26 butir dinyatakan memenuhi kriteria validitas dan layak digunakan, sementara

10 butir sisanya dinyatakan tidak valid. Butir-butir yang tidak memenuhi ambang batas validitas tersebut selanjutnya dieliminasi dan tidak diikutsertakan dalam proses pengumpulan data penelitian. Hasil uji validitas untuk variabel supervisi akademik kepala madrasah kemudian disajikan secara rinci pada Tabel 3.11

Tabel 3. 11
Uji Validitas Variabel Supervisi Akademik Kepala Madrasah

Variabel	No. Soal	V Hitung	V Tabel	Keterangan
Supervisi Akademik	37	0,87	0,87	tidak valid
	38	0,87	0,87	tidak valid
	39	1,00	0,87	valid
	40	1,00	0,87	valid
	41	1,00	0,87	valid
	42	1,00	0,87	valid
	43	1,00	0,87	valid
	44	1,00	0,87	valid
	45	1,00	0,87	valid
	46	1,00	0,87	valid
	47	1,00	0,87	valid
	48	1,00	0,87	valid
	49	1,00	0,87	valid
	50	1,00	0,87	valid
	51	1,00	0,87	valid
	52	1,00	0,87	valid
	53	0,67	0,87	tidak valid
	54	1,00	0,87	valid
	55	0,67	0,87	tidak valid
	56	0,67	0,87	tidak valid
	57	0,67	0,87	tidak valid
	58	1,00	0,87	valid
	59	1,00	0,87	valid
	60	0,87	0,87	tidak valid
	61	1,00	0,87	valid
	62	1,00	0,87	valid

63	1,00	0,87	valid
64	0,87	0,87	tidak valid
65	1,00	0,87	valid
66	1,00	0,87	valid
67	1,00	0,87	valid
68	0,87	0,87	tidak valid
69	1,00	0,87	valid
70	1,00	0,87	valid
71	1,00	0,87	valid
72	0,87	0,87	tidak valid

Berdasarkan hasil uji validitas variabel supervisi akademik kepala sekolah yang disajikan pada Tabel 3.10, dari total 36 butir pernyataan yang diuji, sebanyak 26 butir dinyatakan valid, sedangkan 10 butir lainnya dinyatakan tidak valid. Butir yang tidak memenuhi kriteria validitas selanjutnya tidak digunakan dalam tahap pengumpulan data dan dianalisis lebih lanjut. Hasil uji validitas motivasi kerja guru disajikan pada Tabel 3.12.

Tabel 3. 12
Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja Guru

Variabel	No. Soal	V Hitung	V Tabel	Keterangan
Motivasi Kerja Guru	73	0,67	0,87	tidak valid
	74	1,00	0,87	tidak valid
	75	1,00	0,87	valid
	76	1,00	0,87	valid
	77	1,00	0,87	valid
	78	1,00	0,87	valid
	79	1,00	0,87	valid
	80	0,67	0,87	valid
	81	1,00	0,87	valid
	82	1,00	0,87	valid
	83	1,00	0,87	valid
	84	1,00	0,87	valid

85	1,00	0,87	valid
86	1,00	0,87	valid
87	1,00	0,87	valid
88	1,00	0,87	valid
89	1,00	0,87	valid
90	1,00	0,87	valid
91	1,00	0,87	valid
92	1,00	0,87	valid
93	1,00	0,87	valid
94	1,00	0,87	valid
95	1,00	0,87	valid
96	1,00	0,87	valid

Berdasarkan hasil uji validitas variabel motivasi kerja guru sebagaimana tersaji pada Tabel 3.12, dari total 24 butir pernyataan yang diujikan, sejumlah 22 butir dinyatakan valid dan layak dipertahankan, sedangkan 2 butir lainnya tidak memenuhi kriteria validitas yang dipersyaratkan. Butir-butir yang gugur tersebut selanjutnya dieliminasi dan tidak diikutsertakan dalam proses pengumpulan data penelitian. Adapun hasil uji validitas untuk variabel kinerja guru disajikan secara lengkap pada Tabel 3.13.

Tabel 3. 13
Uji Validitas Variabel Kinerja Guru

Variabel	No. Soal	V Hitung	V Tabel	Keterangan
Supervisi Akademik	97	0,67	0,87	tidak valid
	98	0,67	0,87	tidak valid
	99	1,00	0,87	valid
	100	1,00	0,87	valid
	101	1,00	0,87	valid
	102	0,87	0,87	tidak valid
	103	1,00	0,87	valid
	104	1,00	0,87	valid
	105	1,00	0,87	valid

106	1,00	0,87	valid
107	0,67	0,87	tidak valid
108	1,00	0,87	valid
109	1,00	0,87	valid
110	1,00	0,87	valid
111	0,80	0,87	tidak valid
112	1,00	0,87	valid
113	1,00	0,87	valid
114	0,80	0,87	tidak valid
115	0,87	0,87	tidak valid
116	0,67	0,87	tidak valid
117	1,00	0,87	valid
118	1,00	0,87	valid
119	1,00	0,87	valid
120	1,00	0,87	valid
121	0,67	0,87	tidak valid
122	0,67	0,87	tidak valid
123	1,00	0,87	valid
124	1,00	0,87	valid
125	1,00	0,87	valid
126	1,00	0,87	valid
127	1,00	0,87	valid
128	1,00	0,87	valid
129	1,00	0,87	valid
130	1,00	0,87	valid
131	1,00	0,87	valid
132	1,00	0,87	valid

Berdasarkan hasil uji validitas variabel kinerja guru yang termuat dalam Tabel 3.13 menunjukkan bahwa dari keseluruhan 36 butir pernyataan yang diujikan, sebanyak 26 butir dinyatakan valid dan memenuhi syarat untuk digunakan, sedangkan 10 butir lainnya dinyatakan tidak valid. Sebagaimana halnya variabel sebelumnya,

butir-butir yang tidak memenuhi standar validitas tersebut selanjutnya tidak digunakan dalam tahap pengumpulan data penelitian.

3. Uji Reliabilitas

Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang mampu menghasilkan data pengukuran yang konsisten dan stabil ketika diaplikasikan secara berulang terhadap objek atau variabel yang sama dalam kondisi yang relatif ekuivalen. Reliabilitas menunjukkan tingkat keajegan dan kestabilan hasil pengukuran, sehingga instrumen yang memiliki reliabilitas tinggi dapat dipercaya dalam menggambarkan keadaan sebenarnya dari objek yang diukur.¹⁵

Dalam penelitian ini, pengujian reliabilitas instrumen dilakukan dengan menggunakan koefisien Alpha Cronbach (Cronbach's Alpha). Koefisien ini digunakan untuk mengukur sejauh mana butir-butir dalam suatu instrumen memiliki konsistensi internal, yaitu tingkat keterkaitan antaritem dalam mengukur konstruk yang sama. Adapun rumus Cronbach's Alpha yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$r_{11} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Keterangan :

r_{11} = koefisien reliabilitas instrument

k = Banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

$\sum \sigma_i^2$ = Total varians butir pertanyaan

σ_t^2 = Total Varians

Suatu instrumen dikategorikan reliabel apabila nilai koefisien reliabilitas (r_{11}) yang diperoleh lebih besar dari nilai r tabel yang menjadi acuan. Untuk keperluan pengujian reliabilitas ini, peneliti memanfaatkan perangkat lunak SPSS versi 25.0 for Windows sebagai

¹⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*, 130.

alat bantu perhitungan. Hasil dari pengujian reliabilitas tersebut selanjutnya disajikan pada tabel berikut.

Tabel 3. 14
Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

Variabel	Banyak Soal	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah	26	0,964	Reliabel
Supervisi Akademik Kepala Madrasah	26	0,971	Reliabel
Motivasi Kerja Guru	22	0,949	Reliabel
Kinerja Guru	26	0,886	Reliabel

Mengacu pada hasil uji reliabilitas yang tercantum dalam Tabel 3.14, diperoleh nilai koefisien Cronbach's Alpha untuk setiap variabel yang diteliti. Variabel kepemimpinan demokratis kepala madrasah menghasilkan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,964, sementara variabel supervisi akademik kepala madrasah memperoleh nilai sebesar 0,971. Adapun variabel motivasi kerja guru menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,949, dan variabel kinerja guru menghasilkan nilai sebesar 0,886. Keseluruhan nilai tersebut melampaui ambang batas yang dipersyaratkan, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh instrumen yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi standar reliabilitas dan layak digunakan sebagai alat pengumpul data.

F. Teknis Analisis Data

Analisis data merupakan tahapan yang sangat menentukan dalam penelitian kuantitatif, yang dilaksanakan setelah seluruh proses pengumpulan data dari responden maupun sumber data lainnya telah rampung. Rangkaian kegiatan dalam analisis data mencakup pengelompokan data berdasarkan variabel dan karakteristik responden,

penyusunan tabulasi data untuk keseluruhan responden sesuai dengan variabel yang diteliti, penyiapan dataset bagi setiap variabel yang dikaji, pelaksanaan perhitungan guna menjawab rumusan masalah yang telah ditetapkan, serta penerapan uji statistik untuk memverifikasi hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Seluruh rangkaian kegiatan tersebut merupakan perwujudan dari strategi analisis data kuantitatif yang berlandaskan pada pendekatan statistik ilmiah.¹⁶

Dalam penelitian ini, peneliti memanfaatkan perangkat lunak SPSS versi 25.0 *for Windows* dan *Google Spreadsheet* sebagai instrumen utama dalam pengelolaan data. SPSS digunakan untuk melakukan analisis data statistik guna menguji hipotesis penelitian, sedangkan *Google Spreadsheet* dimanfaatkan untuk mengumpulkan dan mengorganisasi data hasil responden yang diperoleh melalui Google Form sebelum dilakukan proses analisis lebih lanjut. Setelah tahapan analisis statistika deskriptif diselesaikan, langkah selanjutnya adalah melakukan analisis statistika inferensial melalui pengujian hipotesis dengan menggunakan metode:

1. Uji Asumsi Klasik

- a. Uji Normalitas

Uji normalitas residual merupakan prosedur esensial yang tidak dapat diabaikan dalam analisis regresi, mengingat perannya yang krusial dalam mengantisipasi bias yang ditimbulkan oleh distribusi data yang menyimpang dari asumsi normalitas. Tujuan pokok pengujian ini adalah memverifikasi apakah nilai residual yang dihasilkan model regresi mengikuti pola sebaran normal. Dalam penelitian ini, nilai residual yang bersumber dari variabel independen maupun dependen dijadikan objek utama pengujian normalitas. Suatu model regresi dinilai berkualitas apabila residual yang dihasilkannya terdistribusi secara normal dan proporsional. Metode yang digunakan adalah uji *Kolmogorov-Smirnov* yang dioperasikan melalui perangkat lunak SPSS

¹⁶ Sugiyono, 147.

versi 25.0 *for Windows*. Kriteria penerimaan normalitas yang ditetapkan adalah apabila nilai signifikansi residual menunjukkan angka di atas 0,05, maka residual tersebut dinyatakan memenuhi persyaratan distribusi normal.¹⁷

b. Uji Linieritas

Pengujian linieritas merupakan prosedur evaluasi untuk menguji hubungan linier antara garis regresi yang menghubungkan variabel independen dengan variabel dependen. Pengujian ini menjadi persyaratan fundamental yang harus dipenuhi sebelum melaksanakan analisis regresi sederhana maupun analisis regresi linier berganda. Implementasi uji linieritas dalam penelitian ini dilakukan dengan memanfaatkan perangkat lunak SPSS versi 25.0 *for Windows*.

Hasil pengujian linieritas dapat diamati melalui tabel *Test for Linearity* dengan menggunakan tingkat signifikansi sebesar 0,05 sebagai batas kritis. Kriteria interpretasi hasil pengujian adalah bahwa dua variabel dapat dinyatakan memiliki hubungan yang bersifat linier apabila nilai signifikansi dari *deviation from linearity* menunjukkan angka yang melebihi 0,05. Dengan demikian, apabila nilai probabilitas simpangan dari linieritas lebih besar dari alpha 0,05, maka asumsi linieritas antara variabel independen dan dependen telah terpenuhi.¹⁸

c. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinearitas dilaksanakan guna mendeteksi ada tidaknya korelasi yang substansial di antara variabel-variabel independen dalam suatu model regresi. Model regresi yang baik seharusnya terbebas dari persoalan multikolinearitas antarvariabel bebasnya. Dalam penelitian ini, deteksi multikolinearitas dilakukan dengan memanfaatkan SPSS versi 25.0 *for Windows* sebagai perangkat analisis. Identifikasi multikolinearitas dilakukan melalui pemeriksaan dua indikator utama,

¹⁷ Andhita Dessy Wulansari, *Aplikasi Statistik Parametrik Dalam Penelitian* (Yogyakarta: Pustaka Felicha, 2016), 55.

¹⁸ Wulansari, 55.

yaitu nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) dan nilai *Tolerance*. Kriteria yang dijadikan acuan adalah nilai VIF yang tidak melampaui angka 10 dan nilai *Tolerance* yang berada di atas 0,1. Apabila kedua kriteria tersebut terpenuhi secara simultan, maka model regresi yang digunakan dapat dinyatakan bebas dari problem multikolinearitas yang signifikan di antara variabel-variabel independennya.¹⁹

d. Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas mengacu pada kondisi dimana varians dari variabel tidak konsisten atau bervariasi di seluruh observasi dalam dataset. Sebaliknya, apabila varians residual menunjukkan konsistensi yang stabil dari satu observasi ke observasi lainnya, kondisi tersebut dikenal sebagai homoskedastisitas. Model regresi yang berkualitas optimal adalah model yang memenuhi asumsi homoskedastisitas, terutama karena karakteristik data cross sectional yang umumnya terdiri dari berbagai variasi ukuran dan skala pengukuran.²⁰ Dalam penelitian ini, pengujian heteroskedastisitas dilakukan dengan memanfaatkan aplikasi SPSS versi 25.0 *for Windows*. Metode yang diimplementasikan untuk mendeteksi keberadaan heteroskedastisitas adalah uji Glejser. Kriteria interpretasi hasil pengujian adalah bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas dalam model regresi apabila nilai probabilitas (*p-value*) yang diperoleh menunjukkan angka lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, jika hasil uji *Glejser* menghasilkan nilai signifikansi di atas ambang batas 0,05, maka asumsi homoskedastisitas telah terpenuhi dalam model regresi yang digunakan.

2. Uji Hipotesis

a. Regresi Linear Berganda

Regresi linear berganda merupakan teknik analisis statistik yang digunakan untuk mengestimasi dan memprediksi nilai variabel respons

¹⁹ Tony Wijaya, *Analisis Data Penelitian Menggunakan SPSS* (Yogyakarta: Universitas Atma Jaya Yogyakarta, 2009), 119.

²⁰ Wijaya, 124.

Y berdasarkan hasil pengukuran pada sejumlah variabel prediktor $X_1, X_2, \dots, X_r$ ²¹ Teknik ini merupakan perluasan dari regresi linear sederhana yang hanya mengakomodasi satu variabel independen, di mana regresi linear berganda memungkinkan pengkajian relasi antara satu variabel dependen dengan dua atau lebih variabel independen secara simultan. Secara matematis, model regresi linear berganda diformulasikan sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n + \varepsilon$$

Dimana:

- 1) Y adalah variabel dependen (variabel yang dipengaruhi).
- 2) $X_1, X_2, \dots, X_n$ adalah variabel independen (variabel yang mempengaruhi).
- 3) β_0 adalah konstanta (intercept).
- 4) $\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_n$ adalah koefisien regresi yang menggambarkan besaran pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen.
- 5) ε adalah *error term* (faktor kesalahan) yang merepresentasikan faktor-faktor lain yang tidak tertangkap dalam model.

²¹ R. E. Walpole, *Pengantar Statistika. Edisi Ketiga. Alih Bahasa Ir. Bambang Sumantri* (Jakarta: Gramedia, 1993), 74.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini membahas berbagai aspek yang berkaitan dengan jawaban atas rumusan masalah penelitian sebagaimana telah diuraikan pada bab sebelumnya, yang meliputi kepemimpinan demokratis, supervisi akademik kepala madrasah, dan motivasi kerja guru dalam kaitannya dengan kinerja guru. Analisis data dilakukan menggunakan metode regresi linear berganda untuk menguji pengaruh variabel-variabel tersebut terhadap kinerja guru. Selanjutnya, hasil analisis dan pembahasannya disajikan pada bagian berikut

A. Karakteristik Variabel Penelitian

Karakteristik data dalam penelitian ini dianalisis menggunakan statistik deskriptif yang meliputi nilai rata-rata (*mean*), varians, nilai maksimum, dan nilai minimum. Hasil statistik deskriptif kinerja guru beserta variabel-variabel yang diduga berpengaruh tersaji pada Tabel 4.1.

Tabel 4. 1
Output Deskripsi Statistik Variabel Penelitian

Variabel Penelitian	Mean	Min	Maks	Varians
Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah (X_1)	85,34	65	104	144,280
Supervisi Akademik Kepala Madrasah (X_2)	83,51	64	104	109,544
Motivasi Kerja Guru (X_3)	69,84	60	88	54,488
Kinerja Guru (Y)	88,60	78	101	45,305

Variabel kepemimpinan demokratis kepala madrasah menunjukkan nilai rata-rata sebesar 85,34 dengan nilai minimum 65 dan maksimum 104, serta varians sebesar 144,280. Capaian rata-rata tersebut mengindikasikan bahwa kepala madrasah telah mengimplementasikan kepemimpinan demokratis pada kategori baik. Hal ini tercermin dari kapabilitas kepala madrasah dalam merumuskan keputusan yang tepat dengan mengakomodasi masukan berbagai

pemangku kepentingan, menggerakkan motivasi guru, serta mengelola organisasi secara efektif dan terstruktur. Kepala madrasah juga dinilai aktif melibatkan guru dalam pengambilan keputusan, menghargai potensi bawahan, terbuka terhadap kritik dan saran, serta mampu berkomunikasi secara efektif. Selain itu, sikap empati, pengendalian emosi yang baik, pemberian kepercayaan, pelimpahan kewenangan, dan pendelegasian tanggung jawab kepada guru turut memperkuat pola kepemimpinan yang partisipatif di lingkungan madrasah.

Namun demikian, nilai varians sebesar 144,280 yang relatif besar mengindikasikan adanya keragaman persepsi di antara responden. Artinya, tidak semua guru merasakan penerapan kepemimpinan demokratis secara merata, sehingga masih diperlukan konsistensi yang lebih baik terutama dalam aspek pendelegasian wewenang dan pelibatan guru dalam pengambilan keputusan strategis.

Variabel supervisi akademik kepala madrasah menunjukkan nilai rata-rata sebesar 83,51 dengan nilai minimum 64 dan maksimum 104, serta varians sebesar 109,544. Capaian rata-rata tersebut mencerminkan bahwa kepala madrasah telah mengimplementasikan supervisi akademik pada kategori baik. Hal ini tergambar dari penyelenggaraan supervisi yang mencakup asistensi teknis dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran, sehingga guru memperoleh dukungan yang memadai dalam mempersiapkan dan mengeksekusi proses pembelajaran secara lebih terarah dan terstruktur. Kepala madrasah juga dinilai proaktif dalam pengembangan dan evaluasi kurikulum, pemberian pendampingan profesional, serta fasilitasi program pelatihan dan pengembangan kapasitas guru. Aspek pembinaan relasi interpersonal yang konstruktif antara kepala madrasah dan guru turut berkontribusi dalam menciptakan atmosfer supervisi yang kondusif. Di samping itu, pelaksanaan monitoring pembelajaran, evaluasi performa instruksional, objektivitas dalam asesmen, serta pemberian umpan balik yang bersifat konstruktif merupakan elemen-elemen substansial yang dirasakan manfaatnya oleh guru dalam proses supervisi di madrasah.

Namun demikian, nilai varians sebesar 109,544 yang cukup besar mengindikasikan bahwa pelaksanaan supervisi akademik belum dirasakan secara merata oleh seluruh guru. Sebagian guru mungkin belum mendapatkan bimbingan profesional dan umpan balik yang memadai, sehingga intensitas dan konsistensi supervisi akademik perlu lebih ditingkatkan agar seluruh guru memperoleh pembinaan yang setara.

Variabel motivasi kerja guru menunjukkan nilai rata-rata sebesar 69,84 dengan nilai minimum 60 dan maksimum 88, serta varians sebesar 54,488. Capaian rata-rata ini merupakan yang terendah di antara seluruh variabel yang dikaji, mengindikasikan bahwa motivasi kerja guru berada pada kategori cukup dan masih memerlukan atensi yang lebih intensif. Kondisi tersebut mengisyaratkan bahwa aspek pemenuhan remunerasi yang proporsional dan penyediaan fasilitas kerja yang representatif belum sepenuhnya terealisasi sesuai ekspektasi tenaga pendidik. Demikian pula jaminan kepastian status kepegawaian yang masih menjadi kekhawatiran sebagian guru, terutama bagi mereka yang belum berstatus ASN, turut memengaruhi semangat kerja secara keseluruhan. Meskipun lingkungan kerja di madrasah dinilai cukup kondusif, namun aspek pengakuan atas prestasi dan kontribusi serta pemberian penghargaan yang adil dirasakan masih belum optimal, sehingga guru kurang terdorong untuk menampilkan kinerja terbaiknya. Selain itu, kesempatan pengembangan diri dan kejelasan jenjang promosi karier yang belum terstruktur dengan baik turut berkontribusi pada rendahnya motivasi kerja guru secara umum.

Nilai varians sebesar 54,488 yang relatif kecil menunjukkan bahwa sebaran data motivasi kerja antar guru cukup homogen, artinya kondisi rendahnya motivasi ini dirasakan secara merata oleh sebagian besar responden, bukan hanya oleh sebagian kecil guru saja. Hal ini menegaskan perlunya kebijakan yang sistematis dari pihak madrasah maupun pemangku kepentingan untuk meningkatkan motivasi kerja guru secara menyeluruh.

Variabel kinerja guru menunjukkan nilai rata-rata sebesar 88,60 dengan nilai minimum 78 dan maksimum 101, serta varians sebesar 45,305. Capaian rata-

rata tertinggi di antara seluruh variabel yang dikaji ini mengindikasikan bahwa kinerja guru secara umum berada pada kategori baik. Hal ini tergambar dari kapabilitas guru dalam merancang dan mengimplementasikan pembelajaran secara sistematis, mengeksekusi evaluasi hasil belajar peserta didik, serta menguasai substansi materi ajar secara komprehensif. Guru juga dinilai memiliki ketepatan waktu dalam pelaksanaan tugas dan menunjukkan inisiatif serta tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas-tugas yang diemban. Disposisi positif dan penghargaan terhadap keberagaman peserta didik turut mencerminkan profesionalisme guru dalam menciptakan pembelajaran yang inklusif. Selain itu, kemampuan komunikasi yang efektif dengan peserta didik, hubungan interpersonal yang baik dengan rekan sejawat, kebiasaan merefleksikan praktik pembelajaran, serta partisipasi aktif dalam pengembangan kompetensi semakin memperkuat gambaran kinerja guru yang profesional dan berdedikasi.

Nilai varians sebesar 45,305 yang merupakan nilai terkecil di antara seluruh variabel menunjukkan bahwa sebaran data kinerja guru sangat homogen, artinya tingkat kinerja antar guru relatif seragam dan stabil. Kondisi ini mencerminkan bahwa meskipun terdapat variasi dalam persepsi terhadap kepemimpinan demokratis, supervisi akademik, maupun motivasi kerja, output kinerja yang ditampilkan guru di lapangan tetap konsisten pada level yang baik, yang didukung oleh profesionalisme, pengalaman mengajar, serta standar kinerja institusional yang diterapkan di madrasah.

B. Statistika Inferensial / Analisis Data

1. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji normalitas pada penelitian ini dilakukan untuk menilai apakah data yang diperoleh dari setiap variabel penelitian memiliki pola distribusi yang mengikuti distribusi normal atau tidak. Prosedur pengujian normalitas dilakukan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov melalui *software* SPSS versi 25.0. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan Tingkat

signifikansi (α) sebesar 0,05. Hipotesis yang dirumuskan pada uji normalitas adalah sebagai berikut:

H_0 : Residual pada model penelitian berdistribusi normal.

H_1 : Residual pada model penelitian tidak berdistribusi normal.

Adapun hasil pengujian normalitas data secara komprehensif disajikan pada Tabel 4.2 sebagai berikut:

Tabel 4. 2
Output Hasil Uji Normalitas Residual Data
dengan Kolmogorov-Smirnov

Test Statistic	0,061
Asymp.Sig.(2-tailed)	0,200

Tabel 4.2 menunjukkan perolehan nilai *P-Value* sebesar 0,200 > 0,05, yang mengindikasikan keputusan gagal tolak H_0 . Atas dasar tersebut, residual data penelitian dapat dinyatakan terdistribusi secara normal, sehingga analisis dapat dilanjutkan ke tahap uji linearitas.

b. Uji Linearitas

Uji linieritas dalam penelitian ini bertujuan untuk menilai apakah terdapat hubungan yang bersifat linier antara variabel independen dan variabel dependen. Pengujian tersebut dilakukan dengan menggunakan bantuan perangkat lunak SPSS versi 25.0 for Windows melalui prosedur Test for Linearity dengan tingkat signifikansi (α) sebesar 0,05. Hipotesis yang dirumuskan dalam uji linieritas adalah sebagai berikut:

H_0 : Tidak terdapat hubungan linier antara variabel independen dan variabel dependen.

H_1 : Terdapat hubungan linier antara variabel independen dan variabel dependen.

Hubungan antara kedua variabel dinyatakan linier apabila nilai *P-Value* yang diperoleh lebih kecil dari 0,05. Hasil pengujian linieritas selanjutnya disajikan pada Tabel 4.3.

Tabel 4. 3
Output Hasil Uji Linearitas

Variabel	Test for Linearity
Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah (X_1)	0,000
Supervisi Akademik Kepala Madrasah (X_2)	0,000
Motivasi Kerja Guru(X_3)	0,000

Berdasarkan hasil pengujian linieritas yang disajikan pada Tabel 4.3, diketahui bahwa seluruh variabel independen dalam penelitian ini memiliki nilai *P-Value* pada *Test for Linearity* yang lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang bersifat linier antara masing-masing variabel independen dengan variabel dependen. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa asumsi linearitas dalam penelitian ini telah terpenuhi.

c. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dalam penelitian ini dilakukan untuk mengidentifikasi adanya kemungkinan hubungan korelasi yang tinggi antarvariabel independen yang terdapat dalam model regresi linear berganda. Pengujian ini menggunakan pendekatan Variance Inflation Factor (VIF) sebagai indikator dalam mendeteksi gejala multikolinearitas. Suatu variabel independen dalam model regresi linear berganda dinyatakan tidak mengalami masalah multikolinearitas apabila nilai VIF yang dihasilkan berada di bawah angka 10. Proses pengujian tersebut dilakukan dengan bantuan perangkat lunak SPSS versi 25.0 sebagai alat analisis data. Hasil pengujian multikolinearitas secara rinci disajikan pada Tabel 4.4.

Tabel 4. 4
Output Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Nilai VIF
Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah (X_1)	1,621
Supervisi Akademik Kepala Madrasah (X_2)	2,651
Motivasi Kerja Guru(X_3)	2,367

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 4.4, nilai VIF untuk variabel kepemimpinan demokratis kepala madrasah (X_1), supervisi akademik kepala madrasah (X_2), dan motivasi kerja (X_3) guru masing-masing menunjukkan angka 1,621, 2,658, dan 2,367, yang berada di bawah threshold maksimum 10. Temuan ini mengindikasikan bahwa model regresi dalam penelitian ini terbebas dari permasalahan multikolinearitas.

d. Uji Heterokedastisitas

Pengujian asumsi heteroskedastisitas dilakukan untuk mendeteksi ada tidaknya ketidaksamaan varians residual antar observasi dalam model regresi. Pengujian hipotesis dilakukan pada taraf signifikansi (α) sebesar 0,05, dengan hipotesis sebagai berikut :

H0 : Tidak terjadi heterokedastisitas

H1 : Terjadi heterokedastisitas

Hasil pengujian heterokedastisitas menggunakan uji Glejser melalui SPSS versi 25.0 disajikan secara komprehensif pada Tabel 4.5 Sebagai berikut:

Tabel 4. 5
Output Hasil Uji Heterokedastisitas

Variabel	T-hitung	P-Value
Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah (X_1)	0,555	0,580
Supervisi Akademik Kepala Madrasah (X_2)	-0,198	0,843
Motivasi Kerja Guru (X_3)	-1,354	0,178

Berdasarkan hasil analisis yang ditampilkan pada Tabel 4.5, pengujian heteroskedastisitas dilakukan terhadap masing-masing variabel independen yang terdapat dalam model regresi. Pada variabel kepemimpinan demokratis kepala madrasah (X_1), diperoleh nilai *P-Value* sebesar 0,580. Nilai tersebut lebih besar daripada tingkat signifikansi $\alpha =$

0,05 sehingga keputusan pengujiannya adalah gagal menolak H_0 . Hal ini menunjukkan bahwa pada variabel kepemimpinan demokratis kepala madrasah tidak ditemukan indikasi heteroskedastisitas. Selanjutnya, pada variabel supervisi akademik kepala madrasah (X_2) diperoleh nilai *P-Value* sebesar 0,843. Nilai tersebut juga lebih besar dari taraf signifikansi $\alpha = 0,05$, sehingga keputusan pengujian tetap gagal menolak H_0 . Dengan demikian, dapat diinterpretasikan bahwa variabel supervisi akademik kepala madrasah tidak menunjukkan adanya gejala heteroskedastisitas. Adapun pada variabel motivasi kerja guru (X_3), nilai *P-Value* yang diperoleh adalah sebesar 0,178. Meskipun nilai tersebut merupakan yang paling kecil dibandingkan dengan dua variabel lainnya, nilainya masih berada di atas tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$. Oleh karena itu, keputusan pengujian untuk variabel ini juga gagal menolak H_0 , yang mengindikasikan bahwa tidak terdapat gejala heteroskedastisitas pada variabel motivasi kerja guru.

Berdasarkan keseluruhan hasil pengujian terhadap ketiga variabel independen tersebut, dapat disimpulkan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi asumsi homoskedastisitas. Dengan kata lain, tidak terdapat permasalahan heteroskedastisitas dalam model regresi, sehingga model tersebut layak untuk digunakan pada tahap analisis selanjutnya.

2. Uji Hipotesis dan Interpretasi

a. Uji F (Uji Simultan)

Uji kelayakan model dalam penelitian ini dilakukan melalui Uji F yang bertujuan untuk menilai apakah variabel-variabel independen secara simultan atau bersama-sama memiliki pengaruh terhadap variabel dependen. Dengan kata lain, pengujian ini digunakan untuk mengetahui apakah model regresi yang digunakan layak dalam menjelaskan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Hipotesis yang diajukan dalam Uji F adalah sebagai berikut:

H_0 : Variabel-variabel independen secara simultan tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

H_1 : Variabel-variabel independen secara simultan berpengaruh terhadap variabel dependen.

Kriteria pengambilan Keputusan dalam Uji F ditentukan dengan bahwa H_0 ditolak apabila nilai $P\text{-Value} < 0,05$ atau $F \text{ hitung} > F \text{ tabel}$, dan sebaliknya H_0 diterima apabila nilai $P\text{-Value} \geq 0,05$ atau $F \text{ hitung} \leq F \text{ tabel}$. Hasil pengujian Uji F tersaji pada Tabel 4.6.

Tabel 4. 6
Output Hasil Uji F (Simultan)

Model	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	3	1109,741	68,188	0,000
Residual	110	16,275		
Total	113			

Berdasarkan hasil pengujian simultan melalui Uji F, diperoleh nilai $P\text{-Value}$ sebesar 0,000 yang berada di bawah ambang batas 0,05. Dengan demikian, H_0 ditolak dan H_1 diterima, yang mengonfirmasi bahwa variabel kepemimpinan demokratis, supervisi akademik kepala madrasah, dan motivasi kerja guru secara bersama-sama memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru. Setelah terkonfirmasi bahwa ketiga variabel independen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen, analisis dilanjutkan dengan Uji T guna mengkaji pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial.

b. Uji T (Uji Parsial)

Penelitian ini menggunakan uji t (parsial) untuk menguji signifikansi pengaruh setiap variabel independen terhadap variabel dependen secara individual. Uji signifikansi ini dilakukan guna memastikan apakah masing-masing variabel bebas benar-benar memiliki kontribusi yang berarti dalam menjelaskan variasi variabel

terikat. Berdasarkan hal tersebut, hipotesis dalam uji t dirumuskan sebagai berikut:

H_0 : Variabel independen secara parsial tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

H_1 : Variabel independen secara parsial berpengaruh terhadap variabel dependen.

Kriteria penetapan keputusan dalam Uji t adalah H_0 ditolak dan H_1 diterima apabila nilai P-Value $< 0,05$ atau t hitung $> t$ tabel. Sebaliknya, H_0 diterima dan H_1 ditolak apabila nilai P-Value $\geq 0,05$ atau t hitung $\leq t$ tabel.

Tabel 4. 7
Output Hasil Uji T (Parsial)

Variabel	T Hitung	Sig.
Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah (X_1)	-2,231	0,028
Supervisi Akademik Kepala Madrasah (X_2)	4,159	0,000
Motivasi Kerja Guru (X_3)	6,563	0,000

Hasil uji parsial (uji t) sebagaimana disajikan pada Tabel 4.7 menunjukkan bahwa seluruh variabel independen dalam penelitian ini yaitu kepemimpinan demokratis kepala madrasah, supervisi akademik kepala madrasah, dan motivasi kerja guru memperoleh nilai p-value $< 0,05$. Capaian signifikansi tersebut mengonfirmasi bahwa hipotesis nol (H_0) yang menyatakan tidak adanya pengaruh, berhasil ditolak; sehingga hipotesis alternatif (H_1) yang diajukan dapat diterima. Interpretasi dari temuan ini adalah bahwa secara parsial, ketiga variabel independen tersebut berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

3. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda dipilih sebagai teknik analisis data utama dalam penelitian ini. Metode statistik ini bertujuan untuk

menguji pengaruh secara simultan dari variabel-variabel independent yakni kepemimpinan demokratis kepala madrasah, supervisi akademik kepala madrasah, dan motivasi kerja guru terhadap variabel dependen, yaitu kinerja guru. Dengan demikian, analisis ini tidak hanya mampu mengidentifikasi arah hubungan, tetapi juga mengukur besaran kontribusi masing-masing variabel prediktor secara bersama-sama dalam menjelaskan variabilitas variabel terikat. Keseluruhan proses pengolahan data dilaksanakan dengan memanfaatkan SPSS sebagai perangkat komputasi. Melalui analisis ini, dapat diidentifikasi magnitude kontribusi masing-masing variabel independen serta ditentukan variabel yang memberikan pengaruh paling dominan terhadap kinerja guru. Hasil pengolahan data tersebut tersaji secara rinci pada Tabel 4.8 berikut.

Tabel 4. 8
Output Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Model	Unstandardized Coefficients	
	B	Std. Error
(Constant)	39,743	3,467
X_1	-0,120	0,036
X_2	0,267	0,056
X_3	0,527	0,074

Berdasarkan output tersebut, diperoleh persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = 39,493 - 0,090X_1 + 0,246X_2 + 0,519X_3$$

Persamaan regresi yang telah terbentuk menjadi dasar dalam menelaah koefisien regresi, sehingga dapat diketahui pola hubungan serta kontribusi relatif setiap variabel independen dalam memengaruhi variabel dependen.

Konstanta sebesar 39,493 merepresentasikan nilai prediksi kinerja guru ketika seluruh variabel independen dalam model bernilai

nol. Signifikansi konstanta pada level 0,000 ($p < 0,05$) mengindikasikan bahwa kinerja guru tetap memiliki nilai dasar yang dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model penelitian ini.

Pada variabel kepemimpinan demokratis kepala madrasah, diperoleh koefisien regresi sebesar $-0,090$ dengan nilai p -value 0,028. Angka negatif pada koefisien tersebut mengonfirmasi adanya hubungan yang berlawanan arah antara kepemimpinan demokratis dengan kinerja guru. Artinya, semakin tinggi persepsi guru terhadap kepemimpinan demokratis kepala madrasah, justru diikuti oleh kecenderungan penurunan kinerja guru sebesar 0,090 satuan, dengan asumsi variabel lain konstan. Signifikansi statistik yang ditunjukkan oleh p -value $< 0,05$ memperkuat kesimpulan bahwa pengaruh negatif tersebut tidak terjadi secara kebetulan, melainkan mencerminkan fenomena yang nyata dalam populasi yang diteliti.

Secara konseptual, temuan ini menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan demokratis yang kurang tepat atau tidak diimbangi dengan ketegasan serta kejelasan peran dapat berdampak kurang optimal terhadap kinerja guru. Selain itu, kemungkinan adanya faktor lain yang berperan sebagai mediator atau moderator dalam hubungan tersebut belum tercakup dalam model penelitian ini.

Variabel supervisi akademik kepala madrasah memperoleh koefisien regresi sebesar 0,246 dengan tingkat signifikansi 0,000. Koefisien positif ini mengindikasikan bahwa peningkatan satu satuan supervisi akademik, *ceteris paribus*, akan mendorong peningkatan kinerja guru sebesar 0,246 satuan. Temuan ini sejalan dengan literatur yang menegaskan bahwa supervisi akademik yang efektif berperan penting dalam penjaminan mutu melalui pemberian umpan balik konstruktif dan dukungan profesional berkelanjutan.

Pada variabel motivasi kerja guru, diperoleh koefisien regresi sebesar 0,519 yang signifikan secara statistik. Setiap peningkatan satu satuan motivasi kerja diprediksi akan meningkatkan kinerja guru

sebesar 0,519 satuan. Lebih penting lagi, nilai koefisien beta terstandarisasi ($\beta = 0,589$) menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan prediktor paling dominan dalam model ini, mengonfirmasi postulat teori motivasi bahwa kinerja merupakan hasil interaksi antara kapasitas individu dan dorongan internal untuk berprestasi.

Selain menguji pengaruh parsial, penelitian ini juga mengevaluasi kelayakan model melalui koefisien determinasi (R^2). Nilai R^2 mencerminkan proporsi variansi variabel dependen yang mampu dijelaskan secara simultan oleh ketiga variabel independen. Hasil lengkap perhitungan R^2 dari model regresi yang melibatkan kepemimpinan demokratis, supervisi akademik, dan motivasi kerja sebagai prediktor terhadap kinerja guru disajikan pada Tabel 4.9.

Tabel 4. 9
Output Koefisien Determinasi (R^2)

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
0,806	0,650	0,641	4,034

Hasil analisis memperlihatkan nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,650, yang mengindikasikan bahwa proporsi variansi kinerja guru yang dapat diterangkan oleh ketiga prediktor—kepemimpinan demokratis kepala madrasah, supervisi akademik kepala madrasah, dan motivasi kerja guru—mencapai 65%. Dengan kata lain, model regresi yang dibangun memiliki daya penjas yang cukup tinggi terhadap variabel dependen. Sebesar 35% sisanya merupakan kontribusi dari faktor-faktor eksternal yang tidak diikutsertakan dalam model penelitian ini.

Lebih lanjut, nilai Adjusted R Square sebesar 0,641 mengonfirmasi bahwa model tetap memiliki kapasitas prediktif yang memadai meskipun telah mempertimbangkan jumlah variabel independen yang digunakan. Hal ini menegaskan bahwa spesifikasi

model regresi yang diterapkan cukup baik dan dapat diandalkan untuk menjelaskan fenomena kinerja guru dalam konteks penelitian ini. Nilai R^2 sebesar 0,650 tergolong dalam kategori tinggi untuk penelitian di bidang ilmu sosial, mengingat kompleksitas perilaku manusia yang sulit dijelaskan sepenuhnya oleh sejumlah terbatas variabel prediktor.

4. Temuan Hasil Penelitian

Berdasarkan paparan hasil analisis dan pembahasan yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya mengenai pengaruh kepemimpinan demokratis kepala madrasah, supervisi akademik kepala madrasah, dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah se-Kecamatan Dagangan Kabupaten Madiun tahun ajaran 2025/2026, penelitian ini menghasilkan sejumlah temuan penting yang dapat disimpulkan sebagai berikut:

a. Pengaruh Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru

Pengujian parsial terhadap variabel kepemimpinan demokratis kepala madrasah (x_1) menghasilkan t hitung sebesar -2,231 dengan signifikansi $0,028 < \alpha = 0,05$. Dengan koefisien regresi -0,090 dan nilai Beta -0,160, temuan ini mengungkapkan bahwa meskipun kepemimpinan demokratis kepala madrasah terbukti berpengaruh signifikan, arah pengaruhnya bersifat negatif terhadap kinerja guru di MI se-Kecamatan Dagangan Kabupaten Madiun.

b. Pengaruh Supervisi Akademik Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru

Hasil pengujian parsial pada variabel supervisi akademik kepala madrasah (x_2) memiliki nilai t hitung sebesar 4,159 dengan tingkat signifikansi 0,000 ($p < 0,05$). Koefisien regresi positif sebesar 0,246 dan koefisien beta terstandarisasi (β) sebesar 0,382 mengindikasikan bahwa supervisi akademik kepala madrasah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru di

Madrasah Ibtidaiyah se-Kecamatan Dagangan Kabupaten Madiun. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kualitas supervisi akademik akan diikuti oleh peningkatan kinerja guru.

c. Pengaruh Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Guru

Variabel motivasi kerja guru (X_3) memperoleh nilai t hitung sebesar 6,563 dengan signifikansi 0,000 ($p < 0,05$). Koefisien regresi sebesar 0,519 dan koefisien beta (β) sebesar 0,569 menunjukkan bahwa motivasi kerja guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Lebih lanjut, besarnya koefisien beta mengonfirmasi bahwa motivasi kerja merupakan variabel dengan kontribusi parsial paling dominan dalam menjelaskan kinerja guru dibandingkan dengan variabel independen lainnya dalam penelitian ini.

d. Pengaruh Kepemimpinan Demokratis, Supervisi Akademik, dan Motivasi Kerja Guru secara Simultan terhadap Kinerja Guru

Secara simultan, hasil uji F mengonfirmasi bahwa ketiga variabel independen secara bersama-sama memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru, dengan nilai signifikansi uji $F < \alpha = 0,05$. Model regresi yang terbentuk dari analisis ini adalah:

$$\hat{Y} = 39,493 - 0,090X_1 + 0,246X_2 + 0,519X_3$$

Nilai konstanta 39,493 merepresentasikan baseline kinerja guru pada kondisi seluruh variabel independen bernilai nol. Adapun hierarki kontribusi variabel menunjukkan bahwa motivasi kerja guru mendominasi dengan Beta tertinggi (0,569), disusul supervisi akademik kepala madrasah (Beta = 0,382), dan kepemimpinan demokratis kepala madrasah (Beta = -0,160).

C. Pembahasan Hasil Penelitian

Temuan dalam penelitian ini mengungkapkan bahwa kepemimpinan demokratis kepala madrasah, supervisi akademik, dan motivasi kerja guru secara simultan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja

guru di Madrasah Ibtidaiyah se-Kecamatan Dagangan Kabupaten Madiun. Hasil ini mengonfirmasi bahwa ketiga variabel tersebut merupakan faktor-faktor determinan yang berkontribusi terhadap peningkatan kualitas kinerja guru dalam konteks pendidikan madrasah ibtidaiyah.

a. Pengaruh Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru

Pengujian pengaruh kepemimpinan demokratis kepala madrasah terhadap kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah se-Kecamatan Dagangan Kabupaten Madiun tahun ajaran 2025/2026 dilakukan berdasarkan hasil uji parsial (uji t) yang disajikan pada Tabel 4.7. Variabel kepemimpinan demokratis kepala madrasah (X_1) memperoleh nilai t hitung sebesar -2,231 dengan tingkat signifikansi 0,028. Karena nilai probabilitas tersebut lebih kecil dari taraf signifikansi yang ditetapkan ($\alpha = 0,05$), maka hipotesis nol (H_0) ditolak. Hasil ini mengindikasikan bahwa secara parsial, kepemimpinan demokratis kepala madrasah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Namun demikian, koefisien regresi yang diperoleh bernilai negatif sebesar -0,090, yang menunjukkan arah hubungan yang berlawanan. Secara kuantitatif, hal ini bermakna bahwa setiap peningkatan satu satuan kepemimpinan demokratis, dengan asumsi variabel lain konstan (*ceteris paribus*), justru diikuti oleh penurunan kinerja guru sebesar 0,090 satuan.

Arah hubungan negatif ini merupakan temuan yang menarik untuk dikaji lebih mendalam. Kondisi ini dapat dimaknai bahwa meskipun kepala madrasah telah menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan demokratis seperti pelibatan guru dalam pengambilan keputusan, pendelegasian tanggung jawab, dan pemberian kewenangan kepada bawahan, namun dalam konteks lapangan hal tersebut belum tentu berdampak langsung pada peningkatan kinerja guru. Salah satu kemungkinan yang dapat menjelaskan fenomena ini adalah bahwa pola kepemimpinan demokratis yang terlalu longgar dalam hal pengendalian organisasi justru dapat menimbulkan ambiguitas peran di kalangan

guru, sehingga fokus dan tanggung jawab terhadap tugas pembelajaran menjadi kurang optimal. Selain itu, kemampuan komunikasi efektif dan empati yang ditampilkan kepala madrasah mungkin lebih dirasakan pada aspek hubungan interpersonal dibandingkan pada peningkatan performa kerja secara langsung. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa gaya kepemimpinan demokratis tidak selalu menghasilkan efek positif terhadap kinerja apabila tidak diimbangi dengan sistem akuntabilitas yang kuat dan kejelasan arah kerja yang terstruktur.

Penjelasan tersebut semakin diperkuat apabila ditinjau dari hasil penilaian responden terhadap masing-masing sub variabel kepemimpinan demokratis dalam penelitian ini. Sub variabel kompetensi teknis pemimpin dan orientasi partisipatif memperoleh akumulasi skor yang relatif lebih rendah, yakni masing-masing sebesar 2.255 dan 2.224, dibandingkan sub variabel kualitas interpersonal dan pendelegasian wewenang yang memperoleh akumulasi skor 2.980 dan 2.270. Rendahnya persepsi guru terhadap kompetensi teknis kepala madrasah yang mencakup kemampuan pengambilan keputusan, motivasi bawahan, serta pengendalian organisasi dapat menimbulkan ketidakpercayaan terhadap kapasitas kepemimpinan dalam mengelola lembaga secara efektif, sehingga berpotensi melemahkan kinerja guru. Demikian pula, rendahnya penilaian pada orientasi partisipatif mengindikasikan bahwa guru belum merasakan keterlibatan yang optimal dalam pengambilan keputusan maupun ruang dialog yang terbuka secara nyata.

Temuan ini memperoleh penguatan dari hasil penelitian Silvia Lianti, Candra Wijaya, dan Hendri Fauzi yang mengungkapkan bahwa kepemimpinan demokratis kepala madrasah berkontribusi terhadap peningkatan kinerja guru di MTs Yayasan Perguruan Miftahul 'Ulum Dolok Masihul dengan magnitude pengaruh mencapai 80,6%.¹

¹ Lianti, Wijaya, and Fauzi, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Di MTs Yayasan Perguruan Miftahul 'Ulum Dolok Masihul," 8.

Merujuk pada temuan tersebut, dapat dimaknai bahwa orientasi kepemimpinan yang diimplementasikan oleh kepala madrasah dalam suatu institusi pendidikan memiliki implikasi langsung terhadap kualitas performa tenaga pendidik yang berada dalam lingkup kepemimpinannya.

b. Pengaruh Supervisi Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru

Pengujian pengaruh supervisi akademik kepala madrasah terhadap kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah se-Kecamatan Dagangan Kabupaten Madiun tahun ajaran 2025/2026 merujuk pada hasil uji t yang tercantum dalam Tabel 4.7. Variabel supervisi akademik kepala madrasah (X_2) menunjukkan nilai t hitung sebesar 4,159 dengan tingkat signifikansi 0,000 ($p < 0,05$). Capaian signifikansi ini mengonfirmasi bahwa hipotesis nol (H_0) ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa supervisi akademik kepala madrasah berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja guru. Koefisien regresi sebesar 0,246 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan satu satuan supervisi akademik, dengan asumsi variabel lain tetap, akan mendorong peningkatan kinerja guru sebesar 0,246 satuan.

Temuan ini menegaskan bahwa supervisi akademik yang dilaksanakan secara sistematis, terprogram, dan berkelanjutan memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kualitas kinerja guru di lingkungan madrasah. Pelaksanaan supervisi yang mencakup pemberian bantuan teknis dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran secara langsung memperkuat kemampuan profesional guru dalam menjalankan tugas pokoknya. Selain itu, pemberian bimbingan profesional dan fasilitasi pelatihan yang dilakukan oleh kepala madrasah turut mendorong guru untuk terus mengembangkan kompetensi pedagogik dan profesionalnya. Objektivitas dalam penilaian serta pemberian umpan balik konstruktif yang dilakukan kepala madrasah melalui kegiatan monitoring dan evaluasi kinerja pembelajaran memberikan masukan yang berharga bagi guru untuk memperbaiki

praktik mengajarnya secara berkelanjutan. Dengan demikian, supervisi akademik yang efektif tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme kontrol, tetapi lebih dari itu berperan sebagai sarana pembinaan profesional yang secara langsung berkontribusi pada peningkatan kualitas kinerja guru.

c. Pengaruh Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Guru

Pengujian pengaruh motivasi kerja guru terhadap kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah se-Kecamatan Dagangan Kabupaten Madiun tahun ajaran 2025/2026 dilakukan berdasarkan hasil uji parsial (uji t) yang disajikan pada Tabel 4.7. Variabel motivasi kerja guru (X_3) memperoleh nilai t hitung sebesar 6,563 dengan tingkat signifikansi 0,000. Nilai probabilitas tersebut jauh di bawah taraf signifikansi yang ditetapkan ($\alpha = 0,05$), sehingga hipotesis nol (H_0) ditolak. Temuan ini mengonfirmasi bahwa motivasi kerja guru berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja guru. Lebih lanjut, variabel ini terbukti sebagai prediktor paling dominan dalam model penelitian, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai koefisien beta terstandarisasi (β) tertinggi sebesar 0,569. Koefisien regresi sebesar 0,519 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan satu satuan motivasi kerja guru, dengan asumsi variabel lain konstan (*ceteris paribus*), akan diikuti oleh peningkatan kinerja guru sebesar 0,519 satuan. Dominansi pengaruh motivasi kerja ini memperkuat postulat teoritis bahwa kinerja individu merupakan fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Guru dengan motivasi kerja yang tinggi cenderung menunjukkan dedikasi, ketekunan, dan inisiatif yang lebih besar dalam melaksanakan tugas profesionalnya. Mereka lebih proaktif dalam mengembangkan kompetensi, lebih responsif terhadap kebutuhan peserta didik, dan lebih komitmen terhadap pencapaian tujuan pendidikan. Dalam konteks madrasah ibtidaiyah, di mana guru dihadapkan pada tantangan membangun fondasi keilmuan dan karakter peserta didik sejak dini, motivasi kerja menjadi faktor krusial yang menentukan kualitas layanan pendidikan yang diberikan.

Besarnya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru ini dapat dipahami mengingat motivasi merupakan penggerak internal yang secara langsung menentukan kesungguhan dan kualitas guru dalam menjalankan tugas profesionalnya. Terpenuhinya kompensasi yang proporsional dan ketersediaan fasilitas kerja yang representatif berkontribusi dalam menciptakan rasa aman dan kondusif bagi guru dalam menunaikan tanggung jawab profesionalnya, sehingga atensi dan energi guru dapat terkonsentrasi secara optimal pada penyelenggaraan proses pembelajaran. Jaminan kepastian status kepegawaian juga berperan penting dalam menciptakan ketenangan psikologis yang mendukung stabilitas kinerja guru. Di samping itu, pengakuan atas prestasi dan kontribusi serta pemberian penghargaan yang adil mendorong guru untuk terus meningkatkan kualitas kerjanya, karena merasa bahwa upaya dan dedikasi yang diberikan mendapat apresiasi yang setimpal. Kesempatan pengembangan diri dan kejelasan jenjang promosi karier yang terbuka juga menjadi faktor pendorong yang kuat bagi guru untuk menampilkan kinerja terbaik sebagai bagian dari upaya aktualisasi diri dan pengembangan karier jangka panjang.

Pengaruh motivasi kerja guru terhadap kinerja guru diperkuat oleh temuan penelitian Opi Merdiana, M. Ihsan Dacholfany, Sutrisni Andayani, dan Harjoko yang membuktikan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru secara bersama-sama berkontribusi terhadap kinerja guru di SD Negeri 1 Way Urang Kalianda Lampung Selatan dengan besaran pengaruh mencapai 95,1%.² Hasil tersebut menegaskan bahwa motivasi kerja yang tertanam dalam diri guru merupakan faktor yang sangat menentukan dalam mendorong peningkatan kualitas kinerja. Dengan demikian, dapat dipahami bahwa upaya penguatan motivasi kerja guru melalui berbagai pendekatan kepemimpinan yang diterapkan kepala madrasah akan memberikan

² Merdiana et al., "Pengaruh Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru," 132.

dampak yang nyata terhadap performa kerja guru di lembaga pendidikan yang bersangkutan.

d. Pengaruh Kepemimpinan Demokratis, Supervisi Akademik Kepala Madrasah, dan Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Guru

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda yang bertujuan untuk menguji pengaruh secara simultan maupun parsial dari variabel kepemimpinan demokratis kepala madrasah, supervisi akademik kepala madrasah, dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru di Madrasah Ibtidaiyah se-Kecamatan Dagangan Kabupaten Madiun tahun ajaran 2025/2026 menghasilkan persamaan regresi sebagai berikut :

$$\hat{Y} = 39,493 - 0,090X_1 + 0,246X_2 + 0,519X_3$$

Konstanta sebesar 39,493 dalam persamaan regresi yang dihasilkan menunjukkan nilai estimasi kinerja guru ketika seluruh variabel prediktor—kepemimpinan demokratis kepala madrasah, supervisi akademik kepala madrasah, dan motivasi kerja guru ber nilai nol. Nilai ini merefleksikan kontribusi faktor-faktor eksternal yang tidak dimasukkan dalam model terhadap kinerja guru di lokasi penelitian.

Hasil uji simultan (uji F) mengonfirmasi bahwa ketiga variabel independen secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Analisis lebih lanjut mengenai kontribusi parsial menunjukkan bahwa motivasi kerja guru (X_3) merupakan prediktor paling dominan dengan koefisien beta terstandarisasi sebesar 0,569, disusul supervisi akademik kepala madrasah (X_2) sebesar 0,382, sementara kepemimpinan demokratis kepala madrasah (X_1) justru menunjukkan pengaruh negatif dengan $\beta = -0,160$.

Temuan ini mengandung pesan strategis bagi pengelola madrasah bahwa peningkatan kinerja guru secara berkelanjutan menuntut pendekatan holistik yang mengintegrasikan ketiga aspek tersebut. Penguatan motivasi kerja guru dapat ditempuh melalui kebijakan yang menjamin kesejahteraan, sistem penghargaan yang berbasis merit, serta pengembangan profesional yang berkelanjutan. Optimalisasi supervisi

akademik perlu diorientasikan pada pendampingan teknis yang mampu meningkatkan kualitas pembelajaran, bukan sekadar administratif. Sementara itu, implementasi kepemimpinan demokratis perlu dikawal dengan mekanisme akuntabilitas yang jelas agar partisipasi guru dalam berbagai proses pengambilan keputusan tidak kontraproduktif terhadap pencapaian target kinerja. Sinergi ketiga faktor ini, jika dikelola dengan baik, akan menciptakan ekosistem kerja yang kondusif bagi peningkatan kinerja guru secara konsisten.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan secara mendalam dalam penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan demokratis kepala madrasah terhadap kinerja guru di MI se-Kecamatan Dagangan Kabupaten Madiun, dengan nilai koefisien sebesar -0,090 dan nilai signifikansi sebesar 0,028 ($< 0,05$). Namun demikian, pengaruh tersebut bersifat negatif, yang berarti bahwa peningkatan kepemimpinan demokratis kepala madrasah justru diikuti dengan penurunan kinerja guru. Kondisi ini dapat dipahami melalui dua hal. Pertama, rendahnya penilaian guru pada sub variabel kompetensi teknis pemimpin dan orientasi partisipatif yang memperoleh akumulasi skor masing-masing sebesar 2.255 dan 2.224, lebih rendah dibandingkan sub variabel kualitas interpersonal dan pendelegasian wewenang mengindikasikan bahwa praktik kepemimpinan demokratis belum dirasakan secara optimal oleh guru. Kedua, gaya kepemimpinan demokratis yang terlalu longgar dalam pengendalian organisasi berpotensi menimbulkan ambiguitas peran di kalangan guru, sehingga fokus dan tanggung jawab terhadap tugas pembelajaran menjadi kurang optimal. Dengan demikian, meskipun kepemimpinan demokratis memiliki nilai positif dalam membangun partisipasi, namun perlu diimbangi dengan ketegasan, penguatan kompetensi teknis, dan kejelasan arah dari kepala madrasah agar kinerja guru tetap optimal.
2. Terdapat pengaruh yang signifikan supervisi akademik kepala madrasah terhadap kinerja guru di MI se-Kecamatan Dagangan Kabupaten Madiun, dengan nilai koefisien sebesar 0,246 dan nilai signifikansi sebesar 0,000 ($< 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa semakin intensif dan berkualitas

pelaksanaan supervisi akademik yang dilakukan oleh kepala madrasah, maka semakin meningkat pula kinerja guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran. Supervisi akademik yang dilakukan secara terencana, berkelanjutan, dan konstruktif terbukti mampu memberikan umpan balik yang bermakna bagi guru, mendorong perbaikan dalam perencanaan pembelajaran, pelaksanaan proses belajar mengajar, serta evaluasi hasil belajar siswa, sehingga secara keseluruhan berdampak positif terhadap peningkatan kualitas kinerja guru di madrasah.

3. Terdapat pengaruh yang signifikan motivasi kerja terhadap kinerja guru di MI se-Kecamatan Dagangan Kabupaten Madiun, dengan nilai koefisien sebesar 0,519 dan nilai signifikansi sebesar 0,000 ($< 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki oleh seorang guru, maka semakin tinggi pula kualitas kinerja yang dihasilkannya. Motivasi kerja yang kuat mendorong guru untuk lebih bersungguh-sungguh dalam mempersiapkan pembelajaran, lebih inovatif dalam menyampaikan materi, serta lebih bertanggung jawab dalam membimbing dan mengevaluasi perkembangan peserta didik. Dengan demikian, motivasi kerja menjadi salah satu faktor internal yang sangat menentukan tinggi rendahnya kinerja guru dalam menjalankan tugas profesionalnya di lingkungan madrasah ibtidaiyah.
4. Terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan demokratis, supervisi akademik kepala madrasah, dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja guru di MI se-Kecamatan Dagangan Kabupaten Madiun, dengan nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,650 dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Hal ini mengindikasikan bahwa ketiga variabel tersebut secara bersama-sama memberikan kontribusi yang berarti terhadap peningkatan kinerja guru. Meskipun secara parsial kepemimpinan demokratis menunjukkan arah pengaruh yang negatif, namun dalam kerangka pengaruh simultan, kombinasi antara kepemimpinan demokratis, supervisi akademik yang terstruktur, dan motivasi kerja guru yang tinggi tetap mampu memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja guru secara

keseluruhan. Temuan ini menegaskan bahwa kinerja guru tidak ditentukan oleh satu faktor tunggal saja, melainkan merupakan hasil dari interaksi berbagai faktor yang saling mendukung dan melengkapi satu sama lain dalam ekosistem madrasah yang kondusif.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka peneliti mengajukan beberapa saran sebagai berikut:

1. Bagi Kepala Madrasah, mengingat kepemimpinan demokratis menunjukkan pengaruh negatif terhadap kinerja guru, maka kepala madrasah disarankan untuk tidak menerapkan gaya kepemimpinan demokratis secara berlebihan, melainkan menyeimbangkannya dengan ketegasan dalam pengambilan keputusan. Selain itu, pelaksanaan supervisi akademik perlu lebih diintensifkan secara terencana dan berkelanjutan agar kinerja guru semakin meningkat.
2. Bagi Guru, diharapkan senantiasa menjaga dan meningkatkan motivasi kerja dari dalam diri sendiri, karena motivasi kerja terbukti memberikan pengaruh paling besar terhadap kinerja guru. Guru juga diharapkan aktif memanfaatkan hasil supervisi akademik sebagai bahan refleksi untuk pengembangan profesionalisme secara berkelanjutan.
3. Bagi Lembaga, hasil penelitian ini dapat dijadikan dasar dalam merumuskan kebijakan pengembangan sumber daya manusia, khususnya dalam merancang program peningkatan mutu pendidikan yang memperhatikan aspek kepemimpinan, supervisi, dan motivasi kerja guru secara terpadu.
4. Bagi Peneliti Selanjutnya, disarankan untuk melakukan penelitian lanjutan yang mengkaji secara mendalam mengapa kepemimpinan demokratis dalam penelitian ini menunjukkan pengaruh negatif terhadap kinerja guru. Penelitian lanjutan dapat mengeksplorasi faktor-faktor kontekstual seperti budaya organisasi madrasah, karakteristik guru, atau dinamika kepemimpinan di lembaga pendidikan Islam yang mungkin mempengaruhi hubungan tersebut. Selain itu, peneliti selanjutnya juga dapat menambahkan

variabel moderasi atau mediasi untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai dinamika hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja guru di madrasah.

