BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Pendidikan adalah usaha sadar dan sistematis yang dilakukan tidak hanya untuk memanusiakan manusia tetapi juga agar manusia menyadari posisinya sebagai *khalifah* di muka bumi, yang pada gilirannya akan semakin meningkatkan dirinya untuk menjadi manusia yang bertakwa, beriman, berilmu dan beramal sholeh.

Pembangunan sistem pendidikan nasional merupakan satu kesatuan seluruh komponen pendidikan yang saling terkait dan terpadu, serta bertujuan untuk mewujudkan masyarakat Indonesia yang berkualitas, terampil, cerdas, maju, mandiri, dan modern. Pembangunan pendidikan merupakan bagian penting dari upaya menyeluruh dan sungguh-sungguh dari pemerintah dan masyarakat untuk meningkatkan harkat dan martabat bangsa. Keberhasilan dalam membangun pendidikan akan memberikan sumbangan besar terhadap pencapaian tujuan pembangunan nasional secara keseluruhan. Berdasarkan hal tersebut, pembangunan pendidikan mencakup satu kesatuan sistemik dengan sistem terbuka dan multimakna, baik pada jalur pendidikan formal, non formal, maupun informal. Oleh karena itu dalam konteks pembangunan pendidikan, pendidikan harus dilihat sebagai *human investment* yang mempunyai perspekstif multidimensional baik sosial, budaya, ekonomi dan politik.

Dalam perspektif sosial, pendidikan akan melahirkan insan-insan terpelajar yang mempunyai peranan penting dalam proses transpormasi sosial di dalam masyarakat. Pendidikan menjadi determinan dalam mendorong percepatan mobilitas vertikal dan horizontal masyarakat, yang mengarah pada pembentukan kontruksi sosial baru. Konstruksi sosial baru ini terdiri atas lapisan masyarakat kelas menengah terdidik, yang menjadi elemen penting dalam memperkuat daya rekat sosial (*social cohesion*). Pendidikan yang melahirkan lapisan masyarakat

Suryadi, 2017
PENGARUH KEPEMIMPINAN OTENTIK KEPALA MADRASAH, PENGEMBANGAN KAPASITAS GURU, DAN MANAJEMEN PENGETAHUAN TERHADAP KINERJA MENGAJAR GURU PADA MADRASAH ALIYAH DI KOTA BANDUNG
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

terdidik itu menjadi kekuatan perekat yang mempersatukan unit-unit sosial di dalam masyarakat: keluarga, komunitas, perkumpulan masyarakat, dan organisasi sosial yang kemudian menjelma dalam organisasi besar yang disebut negara. Dengan demikian pendidikan dapat memberikan sumbangan penting pada upaya memantapkan integrasi sosial yang mendukung terwujudnya integrasi nasional.

Dalam perspekstif budaya, pendidikan juga merupakan wahana penting dan medium yang efektif untuk mengajarkan norma, mensosialisasikan nilai, dan menanamkan etos kerja di kalangan warga masyarakat. Pendidikan juga dapat menjadi instrumen untuk memupuk kepribadian bangsa, memperkuat identitas nasional, dan memantapkan jati diri bangsa. Bahkan peran pendidikan menjadi lebih berarti ketika arus globalisasi semakin kuat, yang membawa pengaruh nilai-nilai dan budaya yang seringkali bertentangan dengan nilai-nilai dan kepribadian bangsa Indonesia. Dalam hal ini pendidikan dapat menjadi wahana strategis untuk membangun kesadaran kolektif (*collective conscience*) sebagai warga bangsa dan mengukuhkan ikatan-ikatan sosial, dengan tetap menghargai keragaman budaya, ras, suku-bangsa, dan agama, sehingga dapat memantapkan keutuhan nasional.

Dalam persepektif ekonomi, pendidikan merupakan upaya mempersiapkan sumber daya manusia (*human investment*) yang akan menghasilkan manusia-manusia yang andal untuk menjadi subyek penggerak pembangunan ekonomi nasional. Oleh karena itu pendidikan harus mampu melahirkan lulusan-lulusan bermutu yang memiliki pengetahuan, menguasai teknologi dan mempunyai keterampilan teknis yang memadai. Pendidikan juga harus dapat menghasilkan tenaga-tenaga profesional yang memiliki kemampuan kewirausahaan, yang menjadi salah satu pilar utama aktivitas perekonomian nasional. Bahkan peran pendidikan menjadi sangat penting dan strategis untuk meningkatkan daya saing nasional dan membangun kemandirian bangsa, yang menjadi prasyarat mutlak dalam memasuki persaingan antarbangsa di era-global.

Dalam perspektif politik, pendidikan merupakan bagian strategis dari sebuah proses regenerasi kekuasaan. Pendidikan merupakan ajang pencerahan dan penguatan calon-calon pemimpin masa depan bangsa. Pendidikan diharapkan dapat melestarikan nilai-nilai yang menjadi landasan kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.

Pendidikan merupakan inti dari kemajuan suatu bangsa. Bagi Indonesia, hal ini sudah dicantumkan dalam konstitusi dan berbagai program pemerintah. Namun dalam kenyataannya, sejak kemerdekaan negara ini sampai sekarang, pendidikan belum memiliki posisi sentral strategis dalam mengisi kemerdekaan. Dalam pelaksanaannya, masih diwarnai dan dijadikan sebagai alat politik sehingga proses pendidikan yang dilaksanakan belum menunjukkan hasil yang memuaskan. Dalam menyonsong era-global dewasa ini, harus sepakat dan bersungguh-sungguh untuk menempatkan pembangunan pendidikan sebagai prioritas utama dalam menghadapi masa depan bangsa. Hal ini perlu lebih ditekankan agar kita mampu memasuki era-global dengan penuh harapan dan kepastian, dimana kita memiliki sumber daya manusia yang banyak dan berkualitas sebagai hasil dari pendidikan yang berkualitas, yang dipandu oleh para guru yang berkualitas dengan dukungan dari kepala sekolah/madrasah yang berkualitas pula.

Pengembangan kapasitas sumber daya manusia terus diupayakan oleh pemerintah melalui berbagai kebijakan salah satunya dengan terbitnya Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Dalam pasal 3 UUSPN No. 20 tahun 2003 dijelaskan bahwa Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk mengembangkan potensi siswa agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggungjawab.

Satuan pendidikan (sekolah/madrasah) merupakan tempat terbaik untuk belajar, di dalamnya tersedia sumber daya dengan kapasitas yang tinggi untuk mendidik, disediakan proses yang disengaja mempersiapkan pendidikan sehingga menjadi pilihan pertama dan utama untuk dapat belajar efektif. Sekolah/madrasah bukan saja dipandang sebagai organisasi dinamis tetapi menjadi tempatnya interaksi positif yang selalu diupayakan warga sekolah/madrasah yang ada di dalamnya, mendorong kinerja untuk mencapai tujuan pendidikan secara maksimal dan menjadi cerminan organisasi pembelajar (*learning organization*) yang paling efektif (Supardi, 2011, hlm. 387).

Pada Kementerian Agama, fungsi sekolah berada pada madrasah. Madrasah sebagai lembaga pendidikan mempunyai kedudukan yang sama dengan sekolah umum, dimana dalam UUSPN No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pada pasal 17 ayat (2) dan pasal 18 ayat (3), dijelaskan bahwa madrasah adalah bagian integral dari sistem pendidikan nasional dan tidak dapat dibedakan dari sekolah yang membentuk sistem pendidikan umum dalam lingkup Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud).

Secara khusus, pengelolaan madrasah aliyah dicantumkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 17 tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan dalam Bab 1 Ketentuan Umum Pasal 1 Butir 14 disebutkan bahwa Madrasah Aliyah, yang selanjutnya disingkat MA, adalah salah satu bentuk satuan pendidikan formal dalam binaan Menteri Agama yang menyelenggarakan pendidikan umum dengan kekhasan agama Islam pada jenjang pendidikan menengah sebagai lanjutan dari SMP, MTs, atau bentuk lain yang sederajat atau lanjutan dari hasil belajar yang diakui sama atau setara SMP atau MTs.

Dalam Peraturan Menteri Agama (PMA) No. 90 Tahun 2013 tentang Penyelenggaraan Madrasah, disebutkan bahwa jenjang-jenjang madrasah adalah Raudlatul Athfal (RA), Madrasah Ibtidaiyah (MI), Madrasah Tsanawiyah (MTs) dan Madrasah Aliyah (MA). Aliyah adalah jenjang yang paling tinggi di madrasah. Pada tahun kedua (yakni kelas 11), seperti halnya siswa SMA, maka siswa MA memilih salah satu dari 4 jurusan yang ada, yaitu Ilmu Pengetahuan

Alam (IPA), Ilmu Pengetahuan Sosial (IPS), Ilmu-ilmu Keagamaan Islam, dan Bahasa. Pada akhir tahun ketiga (yakni kelas 12), siswa diwajibkan mengikuti Ujian Nasional (UN) yang akan menentukan kelulusan siswa. Lulusan madrasah Aliyah dapat melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi umum, perguruan tinggi agama Islam, atau langsung bekerja.

Pendidikan madrasah berfungsi untuk melaksanakan pelayanan, bimbingan, dan pembinaan, dan pengelolaan sistem informasi di bidang pendidikan madrasah berdasarkan kebijakan teknis yang ditetapkan. Secara teknis, dalam proses belajar-mengajarnya secara formal, madrasah tidak berbeda dengan sekolah, namun di Indonesia madrasah tidak lantas dipahami sebagai sekolah, melainkan diberi konotasi yang lebih spesifik lagi, yakni "sekolah agama", tempat di mana peserta didik memperoleh pembelajaran hal-ihwal atau seluk-beluk agama dan keagamaan (dalam hal ini agama Islam). Secara harfiah, madrasah bisa diartikan dengan sekolah, karena secara teknis keduanya memiliki kesamaan, yaitu sebagai tempat berlangsungnya proses belajar-mengajar secara formal. Namun demikian, madrasah memiliki kurikulum, metode dan cara mengajar sendiri yang berbeda dengan sekolah. Meskipun mengajarkan ilmu pengetahuan umum sebagaimana yang diajarkan di sekolah, madrasah memiliki karakter tersendiri, yaitu sangat menonjolkan nilai religiusitas masyarakat di sekitarnya. Sementara itu, sekolah merupakan lembaga pendidikan umum dengan pelajaran universal dan relatif dipengaruhi oleh iklim pencerahan akademik dari Barat.

Sekaitan dengan peningkatan mutu madrasah, Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama Republik Indonesia mempunyai pandangan kedepan mengenai madrasah di Indonesia, yaitu dapat menghasilkan lulusan yang dapat bersaing dengan lulusan lembaga pendidikan lainnya dalam hal kualitas pengetahuan, keterampilan, maupun mental keagamaannya. Profil lulusan madrasah di masa depan, antara lain, memiliki keimanan, ketakwaan dan akhlak mulia serta memiliki ilmu dan keterampilan yang berguna bagi

masyarakatnya. Secara ringkas, lulusan madrasah diharapkan berhasil dalam kehidupannya di dunia dan selamat dalam kehidupannya di akhirat nanti.

Peningkatan sumber daya manusia dan peningkatan kualitas pendidikan harus dimulai dengan peningkatan kualitas guru menuju guru profesional dan bermutu, yang sampai saat ini masih banyak kendala dan tantangan yang dihadapi, terutama pelaksanaan pembelajaran. Mohammad Surya (2007) mengungkapkan berbagai masalah dan kendala yang berkaitan dengan kondisi guru, antara lain berkaitan dengan kualitas, keadilan, kesejahteraan guru dan manajemen guru. Secara kualitas kondisi guru belum cukup untuk menghadapi lajunya pertambahan peserta didik, serta tuntutan pembangunan dan perkembangan zaman. Hasil penelitian Djoyonegoro (2005), menunjukkan bahwa hanya 43% guru di Indonesia yang memenuhi syarat profesional, 57% lainnya masih tanda tanya. Itulah kondisi guru yang cukup mengkhawatirkan berbagai pihak. Bagaimana mereka dapat menghantarkan peserta didik untuk mendapatkan nilai ujian nasional minimal 5,5 kalau gurunya saja tidak mampu menembus bahkan di bawah angka standar tersebut. Hal ini sejalan dengan hasil uji kompetensi guru (UKG) pada bulan November 2015 yang menunjukkan rata-rata hasil UKG Nasional sebesar 53,05, sedangkan pemerintah menargetkan rata-rata nilai di angka 55. Selain itu, rerata nilai profesional 54,77, sedangkan nilai rata-rata kompetensi pendagogik 48,94. Sebagaimana dapat dilihat pada grafik berikut ini.

Sumber: Dirjen GTK, 2015/2016

Gambar 1.1. Hasil UKG Tahun 2015/2016

Lulusan madrasah yang berkualitas baik akademik maupun non akademik berawal dari proses pembelajaran yang bermutu. Berdasarkan temuan Balitbang Kemenag, ternyata pemenuhan standar nasional pendidikan di madrasah belum memenuhi harapan, terutama pada penilaian hasil belajar dan standar kompetensi lulusan madrasah dinyatakan rendah, hal ini dapat dilihat pada hasil ketercapaian pemenuhan standar nasional MA yaitu dalam hal perencanaan PBM tercapai 60%, pelaksanaan PBM tercapai 62%, penilaian hasil belajar tercapai 58% dan SKL MIPA dan IPS tercapai 54%. (Balitbang Kemenag, 2012)

Dari data yang telah disajikan di atas, persoalan yang dihadapi madrasah aliyah dewasa ini adalah kualitas lulusan yang masih jauh dari harapan, terutama di bidang ilmu dan keterampilan. Indikator paling mudah adalah hasil ujian nasional (UN). Hasil UN tahun 2015/2016 rata-rata madrasah secara nasional sebesar 35,65, nilai pada MAN sebesar 36,20 dan MAS sebesar 35,19 dengan nilai rata-rata mata pelajaran sebesar 5,94 pada kategori rendah. Hasil UN siswa MA di Jawa Barat rata-rata sebesar 33,67 dengan rata-rata nilai mata pelajaran sebesar 5,61. Sementara hasil UN siswa MA di kota Bandung, sebesar 35,73 dengan rata-rata nilai mata pelajaran sebesar 5,95. (Kemenag Kota Bandung, 2016)

Rendahnya prestasi belajar menurut temuan audit dari Inspektorat Jenderal Kementerian Agama pada tahun 2012, diantaranya: 1) siswa belum diperankan secara aktif dalam praktek belajar mengajar; 2) sistem pembelajaran masih mementingkan aspek pengetahuan saja, sementara aspek keterampilan dan aspek sikap belum optimal, motivasi dan kreativitas untuk menggali potensi siswa masih kurang.

Hasil penelitian Badru sholeh (2011) berkaitan dengan kelemahan madrasah, ditemukan bahwa: 1) pengelolaan madrasah umumnya 91,4% swasta, belum dikelola dengan manajemen yang profesional; 2) sistem pengangkatan kepala madrasah sebagai pengelola madrasah belum profesional, hanya berdasarkan kedekatan antar interpersonal tanpa melalui sistem yang komprehensif; 3) sebagian besar tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di

madrasah belum berkualifikasi sesuai dengan tuntutan UU Guru dan Dosen; 4) kurikulum sebagian besar madrasah belum dapat mengimplementasikan standar isi dan belum sepenuhnya dapat mencapai standar kompetensi lulusan; 5) sarana dan prasarana belum memadai dan 6) belum sepenuhnya percaya diri dalam pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan di madrasah.

Sementara itu, jumlah guru madrasah di seluruh Indonesia berdasarkan kategori PNS dan Non PNS serta kategori bersertifikasi dan belum bersertifikasi dapat dilihat pada tabel 1.1

Tabel 1.1. Status Guru Madrasah berdasarkan Sertifikasi Pendidik

Status	Jumlah Guru	Sertifikat	Persen (%)	Belum Sertifikat	Persen (%)
PNS	130.313	105.744	81,15	24.569	18,85
NON PNS	683.277	172.534	25,25	510.743	74,75
TOTAL	813.590	278.278	34,20	535.312	65.80

Sumber: Kemenag, PTK per-Maret 2015

Dari temuan di atas, masih ada 65,80% guru yang belum memiliki kelayakan dalam mengajar atau memperoleh sertifikat pendidik. Selain itu ada beberapa aspek penting sebagai faktor yang berperan dalam peningkatan mutu madrasah antara lain kepemimpinan kepala madrasah, kinerja guru dan budaya madrasah. Hal ini terungkap dari banyaknya pengurus yayasan dan kepala madrasah masih memprihatinkan dilihat dari rintisan berdirinya madrasah yang merupakan inisiatif masyarakat dalam mendukung pendidikan untuk ikut berpartisipasi dalam mengelola pendidikan, tetapi masih belum memiliki pengetahuan dasar kependidikan modern terutama dalam bidang kepemimpinan dan manajemen madrasah.

Menurut Leithwood (2007) menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan yang kedua setelah pengajaran di kelas sebagai pengaruh pada pembelajaran siswa. Hal ini mengandung makna bahwa seorang kepala madrasah merupakan ujung tombak kedua dalam keberhasilan pembelajaran kelas setelah guru. Demikian pula peran guru dalam mengajar, dimana proses

belajar mengajar pada kebanyakan madrasah belum merangsang kreativitas peserta didik dan belum mendorong peserta didik untuk berorientasi kepada keberhasilan dan kebiasaan belajar yang baik. Pada dasarnya, terdapat berbagai faktor yang memengaruhi keberhasilan pendidikan di madrasah, antara lain: guru, peserta didik, sarana dan prasarana, lingkungan pendidikan, kurikulum. Dari beberapa faktor tersebut, guru dalam pelaksanaan proses pembelajaran di kelas menempati kedudukan yang sangat penting tanpa mengabaikan faktor penunjang lainnya.

Keberhasilan seorang pemimpin dalam memengaruhi anggota organisasi agar bersedia bekerja sama, mempunyai disiplin yang tinggi, bekerja dengan semangat, dan lebih produktif dalam bekerja demi tercapainya tujuan organisasi dipengaruhi oleh perilaku yang ditunjukkan pemimpin kepada anggota organisasi dan basis kekuasaan yang dimilikinya. Pemimpin yang ideal adalah pemimpin yang mampu menjadikan dirinya sebagai *role of model*s bagi anggota organisasi dalam berperilaku, menjalin hubungan, memerankan tugas dan pekerjaan, serta memposisikan diri dalam berbagai situasi yang dirasakan oleh anggota, sehingga kepatuhan yang muncul dari organisasi bukan berasal dari kekuasaan pemimpin yang berdampak pada bentuk pemaksaan anggota organisasi untuk patuh dan tunduk atas perintah-perintah yang diberikan kepadanya.

Pemimpin bagi anggota organisasi sejatinya adalah sosok yang menjadi pengayom, panutan, dan teladan bagi seluruh anggota organisasi. Hadirnya pemimpin memberikan rasa kenyamanan bukan hanya secara psikologis semata, tetapi juga kenyamanan anggota organisasi dalam menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang diberikan kepadanya mengingat ada sosok pemimpin yang senantiasa meluangkan waktu dan tenaga memberikan arahan dan dorongan kepadanya. Selain itu, keberadaan pemimpin bagi organisasi juga memberikan inspirasi bagi anggota dalam bekerja dan berperilaku sesuai dengan nilai dan norma organisasi yang ada. Maka dari itu, penting untuk dipahami oleh pemimpin bahwa mendorong anggota organisasi untuk lebih efektif dan

produktif dalam bekerja tidak bisa hanya mengandalkan kemapanan intelektual, tetapi harus didukung juga oleh kemapanan secara sosial yang ditunjukkan melalui perilaku kepemimpinan yang positif dan menjadi model bagi anggota organisasi.

Kepemimpinan, sampai saat ini dipercaya sebagai faktor penting yang mempengaruhi perilaku orang, menjadikan organisasi menjadi sangat terkenal, berkembang dan maju. tetapi tidak sedikit pula beberapa organisasi yang sudah sangat maju, lambat laun menjadi redup bahkan terpuruk. Fred M. Hechinger (Davis & Thomas, 1989) menyatakan bahwa ia tidak pernah melihat institusi pendidikan yang bagus dipimpin oleh pimpinan yang buruk dan institusi buruk dipimpin oleh pimpinan yang baik. Dia juga menemukan institusi pendidikan yang gagal & berubah menjadi sukses, sebaliknya institusi pendidikan yang sukses tiba-tiba menurun kualitasnya. Naik atau turunnya kualitas madrasah sangat tergantung kepada kualitas Kepala Madrasahnya.

Kepemimpinan melalui prosesnya yang panjang mampu menyulap gairah orang-orang yang ada di dalamnya, atau sebaliknya menjadi sangat tertekan dan gelisah. Frost (2003) menekankan bahwa akibat krisis kepemimpinan, banyak orang yang menderita, yang mengalami kebosanan, yang tidak dapat menikmati hidup dalam pekerjaannya, serta banyak biaya yang dikeluarkan untuk mengobati sakit emosional di tempat kerja. Pentingnya arti kepemimpinan bagi organisasi menjadi kebutuhan yang sangat mendesak untuk diberikan pendidikan kepemimpinan bagi para pengelola madrasah.

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Kinerja atau dalam bahasa Inggris disebut *performance*, diartikan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Kinerja seorang personil dengan personil yang lainnya dalam suatu organisasi tentunya berbeda-beda. Kondisi ini tergantung dari faktor-faktor yang mempengaruhinya, baik yang muncul dari dalam diri personil (*internal*) maupun dari lingkungan organisasi (*eksternal*). Rasa puas yang di dapatkan personil disaat mereka bekerja, membuat personil bekerja secara maksimal dan menunjukkan hasil terbaik. begitu juga sebaliknya, ketidakpuasan personil terhadap kondisi yang diterima di lingkungan organisasi termasuk di dalamnya adalah perilaku kepemimpinan akan berdampak pada rendahnya kinerja yang dilakukan. Dalam kerangka teoritis, kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi pekerja.

Hasil penelitian Saripudin (2015) pada Madrasah Aliyah di kota dan kabupaten Tasikmalaya menunjukkan bahwa kinerja mengajar guru dalam membuat pembelajaran menarik dan menyenangkan serta membuat penilaian (ranah afektif dan psikomotor) dan penugasan berada pada kategori rendah. Sementara itu, penelitian yang dilakukan oleh Aida (2015) menunjukkan bahwa persepsi guru mengenai gaya kepemimpinan autentik kepala sekolah memberikan kontribusi yang positif dan signifikan terhadap kinerja mengajar guru.

Berkaitan dengan kepemimpinan otentik, hasil penelitian Paulus Eddy Suhartanto (2012) menunjukkan ada hubungan positif dan signifikan antara dimensi kepribadian *big five* dan kepemimpinan autentik dengan performansi (R^2 =0.667 dan F= 20.351, p<0.001).

Berdasarkan Hasil penelitian yang dilakukan oleh Mapenda Depag pada tahun 2007, menunjukkan adanya penurunan minat masyarakat terhadap madrasah. Hal itu terlihat dengan adanya indikasi: (1) madrasah menjadi alternatif terakhir, sehingga siswa yang masuk ke madrasah pada umumnya merupakan siswa yang tidak diterima di sekolah umum; dan (2) semakin sedikitnya siswa yang diserap madrasah, baik dari SMP/MTs ke MA, dari

SD/MI ke MTs, apalagi dari TK/RA yang diserap MI. Rendahnya mutu pendidikan di madrasah disebabkan oleh beberapa faktor diantaranya: (1) kinerja kepala madrasah aliyah yang tidak memiliki visi dan misi yang jelas; (2) budaya organisasi madrasah aliyah yang belum kondusif yaitu adanya dualisme dalam manajemen antara kepala madrasah aliyah dengan ketua yayasan/pengurus, serta masih menganut "manajemen" paternalistik dan feodalisme; serta (3) kompetensi guru belum optimal (Rois, M. 2008, hlm. 10). Selain itu disebabkan juga oleh: (1) keterbatasan sarana dan prasarana; (2) daya tarik program yang masih rendah; (3) kurangnya guru yang memadai; dan (4) kurikulum yang belum menjawab kebutuhan, yaitu masih mementingkan materi di atas metodologi, mementingkan materi di atas analisis, dan masih bersifat tradisional atau belum menyentuh aspek rasional (Depag, 2004, hlm. 15).

Faktor lain yang menyebabkan rendahnya mutu pendidikan di madrasah adalah: (1) kualitas proses pembelajaran; (2) kualitas penilaian pendidikan; (3) kualitas lulusan; (4) kualitas pengelolaan; dan (5) keterbukaan serta pengawasan madrasah yang belum optimal (Rois, M., 2008, hlm. 7; Taufik, H. 2002, hlm. 167; dan Syah, M. 2009, hlm.11). Faktor dominan, yang memengaruhi produktivitas madrasah aliyah adalah: (1) kinerja kepala madrasah aliyah yang tidak memiliki visi dan misi yang jelas (2) budaya madrasah aliyah belum kondusif, (3) kompetensi guru belum optimal, serta (4) keterbatasan sarana dan prasarana di madrasah aliyah.

Kompleksitas permasalahan madrasah secara internal, tuntutan masyarakat dalam mempertahankan nilai-nilai agama, dan kebijakan pemerintah dalam peningkatan kualitas pendidikan sangat mewarnai keberadaan madrasah sekarang ini. Apabila madrasah bertahan dengan budaya yang ada dan kurang mampu mengadaptasikan program-programnya dengan akselerasi kemajuan luar, tidak mustahil jika keberadaan madrasah benar-benar tertinggal dari percaturan pendidikan. Oleh karena itu diperlukan suatu perubahan yang signifikan yang dilakukan oleh seluruh komponen yang terlibat terutama

dipimpin oleh kepala madrasah untuk dapat menciptakan manajemen perubahan madrasah yang berbasis manajemen pengetahuan.

Saat ini Kementerian Agama berupaya untuk melakukan perubahan yang cukup signifikan dalam tata kelola madrasah, hal ini dengan dikembangkannya program diversifikasi. Dalam menjalankan Peraturan Menteri Agama Nomor 10 Tahun 2010, kebijakan dan program yang diputuskan oleh Direktorat Pendidikan Madrasah (Ditpenma) tidak boleh keluar dari sisi faktual-historis dan sosiologis madrasah tadi. Dalam konteks ini, diversifikasi atau penganekaragaman madrasah menjadi kata kunci dalam mengembangkan madrasah secara simultan.

Dengan mendorong diversifikasi melalui beragam skema, maka akan muncullah madrasah-madrasah dengan keunggulan-keunggulannnya masing-masing. Sebagai bentuk apresiasi, pada tahun 2013, Ditpenma memberikan apresiasi terhadap keunggulan-keunggulan madrasah tersebut. Keunggulan-keunggulan madrasah tersebut dikelompokkan menjadi 1). MAN Insan Cendekia, 2). Madrasah Model, 3). Madrasah Berbasis Pesantren, 4). Madrasah Berbasis Riset, 5). Madrasah Mandiri (*Entrepreneurship*), 6). Madrasah Vokasional, 7). Madrasah Berbasis Afiliasi, 8). Madrasah Berbasis Partnership MEDP-ABD dan AIBEP.

Konsep yang sangat penting untuk diciptakan dalam manajemen madrasah adalah kemandirian dan pemberdayaan. Dalam hal ini adalah kemandirian dan berdaya dalam menentukan sikap dan tindakan berdasar prakarsa dan inisiatif sendiri secara professional yang representasinya ada pada kepemimpinan kepala madrasah dan manajemen perubahan yang berbasis pengembangan kapasitas guru dan manajemen pengetahuan guru semaksimal mungkin melibatkan potensi yang dimiliki madrasah sesuai dengan kapasitas masing-masing yang optimis menghasilkan kinerja manajemen yang efektif dan efisien.

Dari fenomena-fenomena yang terjadi bila dikaitkan dengan mutu pendidikan di madrasah aliyah tentu sangat menarik untuk dikaji lebih jauh terutama dikaitkan dengan kinerja mengajar guru yang merupakan salah satu

komponen dalam peningkatan mutu pendidikan di madrasah. Berdasarkan hal tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan kajian terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kinerja mengajar guru di luar faktor yang sudah ada sebelumnya dan mencoba untuk mengkaji lebih jauh faktor yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah yang lebih kekinian yaitu kepemimpinan otentik, juga bagaimana madrasah mengembangkan kapasitas gurunya agar lebih profesional dalam mengemban tugas pokoknya sebagai guru dan bagaimana kemampuan guru dalam mengelola pengetahuan yang secara langsung maupun tidak langsung memberikan nilai tersendiri dalam menjalani kegiatan sehari-hari di madrasah. Untuk itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan Otentik Kepala Madrasah, Pengembangan Kapasitas Guru dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Mengajar Guru Pada Madrasah Aliyah di Kota Bandung".

B. Identifikasi Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah penelitian yang telah dikemukakan, dipandang perlu untuk mengidentifikasi permasalahan yang berkaitan dengan kinerja mengajar guru.

Aspek-aspek yang mempengaruhi kinerja mengajar guru dapat dilihat pada gambar 1.2. sebagai berikut:

Gambar 1.2. Identifikasi Masalah Penelitian

Sumber: Adaptasi berbagai sumber

Dalam Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional pada pasal 29 ayat 2 menyatakan bahwa tugas guru adalah merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan. Selanjutnya Undang-undang Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pada pasal 1 ayat 1 menyatakan bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Selanjutnya pasal 20 menyatakan bahwa salah satu kewajiban profesional guru adalah merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran, serta meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni. Peraturan Pemerintah Nomor 74 tahun 2008 tentang guru pada pasal 52 ayat 1 menegaskan bahwa tugas pokok guru adalah merencanakan pembelajaran, melaksanakan

pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, membimbing dan melatih peserta didik, dan melaksanakan tugas tambahan yang melekat pada pelaksanaan kegiatan pokok sesuai dengan beban kerja guru. Berbagai tugas yang diemban guru menyiratkan betapa strategisnya tugas guru dalam mengembangkan berbagai potensi yang dimiliki oleh peserta didik.

Tingkat keberhasilan guru dalam menyelesaikan pekerjaannya dikenal dengan "*level of performance*" atau level kinerja. Kinerja guru bukan merupakan karakteristik individu, seperti bakat atau kemampuan, tetapi merupakan perwujudan dari bakat atau kemampuan itu sendiri. Kinerja merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata (Priansa, 2014, hlm. 79). Kinerja guru merupakan hasil kerja yang dicapai guru di madrasah dalam rangka mencapai tujuan madrasah, hal ini nampak dari tanggungjawab guru dalam menjalankan amanah, profesi yang diembannya, serta moral yang dimilikinya. Hal tersebut akan tercermin dari kepatuhan, komitmen, dan loyalitasnya dalam mengembangkan potensi peserta didik serta memajukan sekolah.

Guru memiliki peran strategis, sebab keberadaannya sangat berkaitan dengan keberhasilan dan mutu pendidikan. Guru merupakan pribadi yang harus mampu menterjemahkan dan menjabarkan nilai-nialai yang terdapat dalam kurikulum, kemudian mentransformasikan nilai-nilai tersebut kepada peserta didik melalui proses pembelajaran di kelas. Guru memiliki tugas beragam yang berimplementasi dalam bentuk pengabdian. Tugas tersebut meliputi bidang profesi, bidang kemanusiaan, serta bidang kemasyarakatan.

Dalam menyelenggarakan pendidikan, guru perlu memahami prinsip-prinsip penyelenggaraan pendidikan seperti termuat dalam Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pada pasal 4, yaitu: (1) pendidikan diselenggarakan secara demokratis dan berkeadilan serta tidak diskriminatif dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia, nilai keagaman, nilai kultural dan kemajemukan bangsa; (2) pendidikan diselenggarakan sebagai satu kesatuan yang sistemik dengan sistem terbuka dan multi makna; (3)

pendidikan diselenggarakan sebagai suatu proses pembudayaan dan pemberdayaan peserta didik yang berlangsung sepanjang hayat; (4) pendidikan diselenggarakan dengan memberi keteladanan, membangun kemauan dan mengembangkan kreativitas peserta didik dalam proses pembelajaran; (5) pendidikan diselenggarakan dengan mengembangkan dengan budaya membaca, menulis dan berhitung bagi segenap warga masyarakat; (6) pendidikan diselenggarakan dengan memberdayakan semua komponen masyarakat melalui peran serta dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu layanan pendidikan.

Hasil studi Heyneman dan Loxley (1983) menemukan bahwa di antara berbagai masukan (*input*) yang menentukan mutu pendidikan sepertiganya ditentukan oleh guru, yaitu memberikan kontribusi sebesar 34%, manajemen sebesar 22%, waktu belajar 18% serta sarana dan prasarana 26%.

Guru yang profesional ditandai dengan tingkat kinerja mengajar guru yang baik yaitu guru yang memiliki kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya (Standar Nasional Pendidikan, penjelasan Pasal 28 ayat 3 butir a). Kemampuan guru dalam memahami karakteristik peserta didik, baik berdasarkan aspek moral, emosional, dan intelektual. Hal ini berimplikasi bahwa seorang guru harus mampu menguasi teori belajar dan prinsip-prinsip belajar, karena peserta didik memiliki karakter, sifat dan minat yang berbeda. Guru harus memahami bahwa peserta didik unik. Dasar pengetahuan tentang keragaman sangat penting, dan termasuk perbedaan dalam potensi peserta didik. Guru harus mampu mengoptimalkan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan kemampuannya. Kemampuan yang perlu dimiliki guru berkenaan dengan kinerja mengajar guru berkenaan dengan: 1) penguasaan terhadap karakteristik peserta didik dari asepk fisik, moral, sosial, kultural, emosional dan intelektual; 2) penguasaan terhadap teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik; 3) mampu mengembangkan kurikulum yang terkait dengan bidang

pengembangan yang diampu; 4) menyelenggarakan kegiatan pembelajaran yang mendidik; 5) memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan penyelenggaraan kegiatan pengembangan yang mendidik; 6) memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki; 7) berkomunikasi secara efektif empatik dan santun dengan peserta didik; 8) melakukan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar; dan 9) melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran.

Hasil penelitian Sudjana (2006, hlm.42) menunjukkan bahwa 76,6% hasil belajar peserta didik dipengaruhi oleh kinerja mengajar guru, dengan rincian: kemampuan guru mengajar memberikan sumbangan sebesar 32,43%, penguasaan materi pelajaran memberikan sumbangan sebesar 32,38% dan sikap guru terhadap mata pelajaran memberikan sumbangan sebesar 8,60%. Mengajar merupakan kegiatan membimbing agar peserta didik mengalami proses belajar. Mengajar yang efektif adalah mengajar yang dapat membawa peserta didik untuk belajar dengan efektif.

Sehubungan dengan banyak faktor yang memengaruhi kinerja mengajar guru, maka dalam penelitian ini, masalah dibatasi dengan ditentukan variabel-variabel penelitian berupa kepemimpinan otentik kepala madrasah, pengembangan kapasitas guru, manajemen pengetahuan terhadap kinerja mengajar guru. Kinerja guru dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah/madrasah, salah satu hasil penelitian Andi Nasrum (2013), menunjukkan bahwa (1) dimensi kesadaran diri berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja guru (β=0,256; t=2,563; p<0,05). Semakin tinggi dimensi kesadaran diri yang ditunjukkan oleh perilaku kepala sekolah maka kinerja guru juga akan semakin tinggi; (2) dimensi pemrosesan seimbang berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja guru (β=0,632; t=5,770; p<0,05). Dimensi kesadaran diri (*self awareness*) dan pemrosesan seimbang (*Balancing prosess*) merupakan bagian dari aspek dalam kepemimpinan otentik, aspek lainnya antara lain tujuan

(*purpose*), nilai (*value*)/ moral (*morale*) hubungan (*relationship*)/ transparan (*transparancy*).

Beberapa teori kepemimpinan dalam perkembangannya telah menekankan bahwa fokus kepemimpinan harus digeser dari orientasi perilaku ke orientasi tugas dan hasil pekerjaan, hal ini didasari suatu praktek kepemimpinan yang gagal menciptakan efektifitasnya karena terlalu berbelas kasihan, kurang tegas dan tidak disiplin. Namun rupanya penerapan teori yang berorientasi tugaspun kerap kali menimbulkan masalah kemanusiaan dan menyeret orang-orang yang terlibat di dalamnya kurang memperhatikan sifat dan perilaku baik untuk pengangkatan pemimpin maupun dalam proses kepemimpinan.

Sejatinya penerapan teori kepemimpinan yang dilakukan Kepala Madrasah didasarkan atas pertimbangan misi luhur madrasah yang tentu saja berbeda karakteristiknya dengan organisasi lain. Madrasah dengan misi utama menanamkan karakter dan mengajarkan moral sangat lekat dengan orientasi perilaku kepemimpinan yang didasarkan pada kesadaran diri, panggilan jiwa dan tanggungjawab intrinsik untuk memimpin dengan hati yang menjadi jatidirinya.

Timbul suatu kesadaran untuk kembali kepada fitrah kepemimpinan yaitu berangkat dari pusatnya kesucian diri yaitu hati yang terjaga secara ikhlas yang dituntun sistem nilai terutama sistem nilai agama dan moral. Seluruhnya berasal dari kesadaran diri bukan karena ingin dipuji dan mendapat dukungan semata. Psikologi positif telah merekomendasikan perlunya penerapan kepemimpinan otentik untuk membangun karakter peserta didik pada era global ini.

Organisasi harus memilih pemimpin yang memiliki karakter otentik, bukan untuk karisma semata tetapi demi tertanamnya nilai-nilai secara kuat yang didasari ketulusan mendedikasikan kepemimpinannya pada kemajuan organisasi. Klenke, (2007) menjelaskan bahwa dibutuhkan kepemimpinan otentik pada organisasi yang kompleks dengan tanda-tanda konteks ketidakpastian, turbulensi, kecepatan tinggi, dan ambiguitas. Jadi, apakah kepemimpinan otentik? Kebanyakan definisi kepemimpinan otentik, dimulai dengan keaslian. Asli artinya tidak dibuat-buat berasal dari ketulusan hati. Asli atau *genuine*,

original of undisputed origin adalah keaslian yang tak terbantahkan, yang tahu bukan saja diri sendiri tetapi orang yang dipimpinnya pun dapat merasakan ketulusannya, *leadership demands the expression of an authentic self* bahwa kepemimpinan menuntut ekspresi diri yang otentik. Kernis (2003) menjelaskan, berperilaku otentik berarti bertindak sesuai dengan nilai-nilai seseorang, preferensi, dan kebutuhan sebagai lawan dari bertindak hanya untuk menyenangkan orang lain atau untuk mencapai hadiah atau menghindari hukuman melalui akting kepalsuan. Mengetahui diri sendiri dan kemudian menjadi diri sendiri adalah kualitas penting dari kepemimpinan otentik (Mei, dkk., 2003). Avolio dkk. (2004) mendefinisikan pemimpin otentik sebagai pemimpin yang sangat menyadari bagaimana mereka berpikir dan berperilaku dan dianggap oleh orang lain sebagai sadar pada diri sendiri dan pada perspektif nilai-nilai orang lain, memiliki kekuatan moral, menyadari konteks dan percaya diri, penuh harapan, optimis, tangguh, dan karakter moral yang tinggi.

Aspek lain yang diangkat dalam penelitian ini yang memberikan pengaruh pada kinerja mengajar guru adalah faktor pengembangan kapasitas guru. Pengembangan kapasitas guru dipandang sebagai upaya berkelanjutan yang dilakukan guru bersama madrasah dan pemangku kepentingan pendidikan untuk terus menerus mengembangkan diri menuju guru profesional yang dapat menginspirasi pencapaian prestasi optimal peserta didik (Bashori, 2015, hlm.9). peran kepala sekolah/madrasah dalam pengembangan kapasitas guru adalah sebagai penyedia, fasilitator, komunikator, penyelenggara dan evaluator. Dengan demikian pengembangan kapasitas guru merupakan upaya pengembangan kapasitas profesional guru yang terjadi melalui siklus tertentu. Dalam hal ini upaya membangun kapasitas guru yang didukung oleh sistem berupa kebijakan, pengelolaan, penjaminan mutu dan dampaknya.

Aspek lain yang coba diungkap dalam penelitian ini adalah pengaruh manajemen pengetahuan (*knowledge management*) terhadap kinerja mengajar guru yang berkaitan dengan dimensi personal, meliputi tingkat efektivitas dan efesiensi kerja individu, *knowledge transfer, knowledge sharing, communication*

of knowledge , proses/prosedur, meliputi tingkat pengetahuan pedoman-pedoman, pemahaman terhadap pedoman-pedoman, pendokumentasian pedoman-pedoman, pengkomunikasian pedoman-pedoman, penerapan pedoman-pedoman, pemanfaatan pedoman-pedoman dan teknologi, meliputi jenis media *knowledge sharing,* frekuensi penggunaan media, pemahaman penggunaan media, efektivitas dan efesiensi serta kemudahan penggunaan media dalam pengelolaan pengetahuan yang dilakukan oleh guru.

C. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah, rumusan masalah yang menjadi titik tolak penelitian ini adalah: "Bagaimana pengaruh kepemimpinan otentik kepala madrasah, pengembangan kapasitas guru dan manajemen pengetahuan terhadap kinerja mengajar guru pada MA di kota Bandung?"

Rumusan masalah secara operasional dinyatakan dalam bentuk pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran kinerja mengajar guru pada madrasah aliyah di kota Bandung?
2. Bagaimana gambaran kepemimpinan otentik kepala madrasah pada madrasah aliyah di kota Bandung?
3. Bagaimana gambaran pengembangan kapasitas guru pada madrasah aliyah di kota Bandung?
4. Bagaimana gambaran manajemen pengetahuan pada madrasah aliyah di kota Bandung?
5. Berapa besar pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kinerja mengajar guru?
6. Berapa besar pengaruh pengembangan kapasitas guru terhadap kinerja mengajar guru?
7. Berapa besar pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja mengajar guru?

8. Berapa besar pengaruh kepemimpinan otentik terhadap pengembangan kapasitas guru?
9. Berapa besar pengaruh kepemimpinan otentik terhadap manajemen pengetahuan?
10. Berapa besar pengaruh pengembangan kapasitas guru terhadap manajemen pengetahuan?
11. Berapa besar pengaruh kepemimpinan otentik dan pengembangan kapasitas terhadap kinerja mengajar guru?
12. Berapa besar pengaruh kepemimpinan otentik dan manajemen pengetahuan terhadap kinerja mengajar guru?
13. Berapa besar pengaruh pengembangan kapasitas dan manajemen pengetahuan terhadap kinerja guru?
14. Berapa besar pengaruh kepemimpinan otentik, pengembangan kapasitas guru dan manajemen pengetahuan terhadap kinerja mengajar guru ?
15. Bagaimana model hipotetik kinerja mengajar guru yang dipengaruhi oleh kepemimpinan otentik kepala madrasah, pengembangan kapasitas guru dan manajemen pengetahuan?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan dari kegiatan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Tergambarkannya kinerja mengajar guru pada madrasah aliyah di kota Bandung.
2. Tergambarkannya kepemimpinan otentik kepala madrasah pada madrasah aliyah di kota Bandung.
3. Tergambarkannya pengembangan kapasitas guru pada madrasah aliyah di kota Bandung.
4. Tergambarkannya manajemen pengetahuan pada madrasah aliyah di kota Bandung.
5. Teranalisanya pengaruh kepemimpinan otentik kepala madrasah terhadap kinerja mengajar guru.

6. Teranalisanya pengaruh pengembangan kapasitas guru terhadap kinerja mengajar guru.
7. Teranalisanya pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja mengajar guru.
8. Teranalisanya pengaruh kepemimpinan otentik kepala madrasah terhadap pengembangan kapasitas guru.
9. Teranalisanya pengaruh kepemimpinan otentik kepala madrasah terhadap manajemen pengetahuan.
10. Teranalisanya pengaruh pengembangan kapasitas terhadap manajemen pengetahuan guru.
11. Teranalisanya pengaruh kepemimpinan otentik kepala madrasah dan pengembangan kapasitas guru terhadap kinerja mengajar guru.
12. Teranalisanya pengaruh kepemimpinan otentik kepala madrasah dan manajemen pengetahuan terhadap kinerja mengajar guru.
13. Teranalisanya pengaruh pengembangan kapasitas dan manajemen pengetahuan terhadap kinerja mengajar guru.
14. Teranalisanya pengaruh kepemimpinan otentik kepala madrasah, pengembangan kapasitas guru dan manajemen pengetahuan terhadap kinerja mengajar guru.
15. Tergambarkannya model hipotetik kinerja mengajar guru yang dipengaruhi oleh kepemimpinan otentik kepala madrasah, pengembangan kapasitas guru dan manajemen pengetahuan.

E. Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diperoleh dari hasil penelitian adalah sebagai berikut:

1. Teori

Secara teoritik diharapkan dapat memperkuat dan mengembangkan kajian Ilmu Administrasi Pendidikan dalam pengembangan konsep kepemimpinan pendidikan, manajemen sumber daya manusia, pengembangan kapasitas guru dan manajemen pengetahuan.

2. Kebijakan

Bagi pengambil kebijakan, diharapkan dapat menghasilkan masukan dalam proses rekruitasi dan pengembangan kepala sekolah/madrasah, guru-guru dan tenaga administrasi sekolah/madrasah melalui kepemimpinan dan pengembangan kapasitas guru berbasis manajemen pengetahuan.

3. Praktik

Dari sisi praktik, diharapkan dapat meningkatkan kompetensi kepala sekolah/madrasah dalam bentuk pengembangan diri secara berkelanjutan berbasis pengembangan kapasitas dan manajemen pengetahuan serta penguasaan terhadap kinerja mengajar guru.

4. Aksi Sosial

Bagi warga madrasah diharapkan dapat menjadi personil yang aktif, dinamis, produktif, inovatif, kreatif dan profesional dalam bentuk *task performance* dan *actual performance* yang seimbang di dasarkan pada visi, nilai, keberanian, kompetensi dan karakter yang kuat.

F. Struktur Organisasi Disertasi

Untuk memahami alur berpikir dari penulisan disertasi ini, maka perlu adanya struktur organisasi Disertasi yang memuat sistematika penulisan Disertasi dengan memberikan gambaran kandungan dari setiap bab yang disajikan, dengan rincian sebagai berikut: Bab I Pendahuluan, berisi tentang latar belakang penelitian, identifikasi dan rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan struktur organisasi disertasi; Bab II Kajian Pustaka, pada bagian ini berisi tentang landasan teori, konsep, kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian. Dalam bab ini juga menjelaskan tentang beberapa teori, pertama mengenai kinerja mengajar guru dalam ilmu administrasi pendidikan, kedua teori mengenai kepemimpinan otentik kepala madrasah, ketiga mengenai pengembangan kapasitas guru, keempat mengenai manajemen pengetahuan dan hasil-hasil penelitian yang relevan dengan disertasi; Bab III Metode Penelitian,

pada bab ini berisi uraian yang rinci mengenai metodologi penelitian yang terdiri dari: lokasi, populasi dan sampel penelitian, pendekatan dan metode penelitian, desain penelitian, definisi operasional, instrumen penelitian, pengembangan instrumen penelitian: pengujian validitas dan reliabilitas instrumen dan hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen, teknik pengumpulan data, prasyarat analisis data dan analisis data. Bab IV Temuan Penelitian dan Pembahasan, dalam bab ini akan dipaparkan dua hal: Pertama akan memaparkan temuan berdasarkan pengolahan dan analisis data yang di dapatkan di lapangan, kedua membahas temuan penelitian untuk menjawab pertanyaan penelitian yang telah dirumuskan oleh peneliti dalam rumusan masalah. Bab V Simpulan, implikasi dan Rekomendasi, pada bab ini akan menyajikan penafsiran dan pemaknaan peneliti terhadap hasil analisis temuan penelitian, cara dalam menulis kesimpulan ditulis dalam bentuk uraian padat dan juga diuraikan beberapa implikasi dan rekomendasi bagi pihak yang terkait dan diakhiri dengan penulisan daftar pustaka dan lampiran-lampiran.