

BAB V

SIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI

A. Simpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan tentang Pengaruh Kepemimpinan Otentik Kepala Madrasah, Pengembangan Kapasitas Guru dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Mengajar Guru Pada Madrasah Aliyah di Kota Bandung, dapat disimpulkan sebagai berikut:

Gambaran mengenai kinerja mengajar guru pada madrasah aliyah di kota Bandung berada dalam kategori tinggi, secara berurutan aspek-aspek yang dipilih oleh responden pada variabel kinerja mengajar guru meliputi dimensi penilaian, dimensi pembimbingan, dimensi pengembangan potensi peserta didik, dimensi kemampuan komunikasi, dimensi pemahaman karakteristik peserta didik, sementara itu dimensi penguasaan teori belajar dan dimensi pembelajaran berada pada kategori sedang.

Gambaran mengenai kepemimpinan otentik kepala madrasah berada dalam kategori tinggi, secara berurutan aspek-aspek yang dipilih oleh responden pada variabel kepemimpinan otentik kepala madrasah, meliputi dimensi *value*, dimensi *purpose*, dimensi *relationship*, dimensi *heart* dan terakhir dimensi *self-discipline* yang berkategori sedang.

Gambaran mengenai pengembangan kapasitas guru berada dalam kategori sedang, secara berurutan aspek-aspek yang dipilih oleh responden pada variabel pengembangan kapasitas, meliputi dimensi kebijakan, dimensi jaminan mutu, dimensi dampak dan terakhir dimensi pengelolaan.

Gambaran mengenai manajemen pengetahuan berada pada kategori sedang, secara berurutan aspek-aspek yang dipilih oleh responden pada variabel manajemen pengetahuan, meliputi dimensi pengetahuan personal, dimensi prosedur dan dimensi teknologi.

Kepemimpinan otentik kepala madrasah mempunyai hubungan yang tinggi dengan pengembangan kapasitas guru. Kepemimpinan otentik kepala

madrasah mempunyai hubungan yang tinggi dengan manajemen pengetahuan. Pengembangan kapasitas guru mempunyai hubungan yang tinggi dengan manajemen pengetahuan.

Kepemimpinan otentik kepala madrasah berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja mengajar guru. Besarnya pengaruh yang diberikan berada pada posisi tinggi.

Pengembangan kapasitas guru berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja mengajar guru. Besarnya pengaruh yang diberikan berada pada posisi sedang.

Manajemen pengetahuan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap terhadap kinerja mengajar guru. Besarnya pengaruh yang diberikan berada pada posisi sedang.

Kepemimpinan otentik kepala madrasah dan pengembangan kapasitas guru berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja mengajar. Besarnya pengaruh yang diberikan berada pada posisi tinggi.

Kepemimpinan otentik kepala madrasah dan manajemen pengetahuan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja mengajar guru. Besarnya pengaruh yang diberikan berada pada posisi tinggi.

Pengembangan kapasitas guru dan manajemen pengetahuan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja mengajar guru. Besarnya pengaruh yang diberikan berada pada posisi sedang.

Kepemimpinan otentik kepala madrasah, pengembangan kapasitas guru dan manajemen pengetahuan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja mengajar guru. Besarnya pengaruh yang diberikan berada pada posisi tinggi.

B. Implikasi

Variabel kepemimpinan otentik kepala madrasah, pengembangan kapasitas guru dan manajemen pengetahuan baik secara parsial maupun simultan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja mengajar

guru pada Madrasah Aliyah di Kota Bandung. Hal ini mengandung implikasi bahwa:

Kinerja mengajar guru sebagai bagian dari pengembangan sumber daya manusia tidak dapat dilepaskan dari fungsi dan proses administrasi pendidikan. Fungsi dan proses tersebut merupakan suatu rangkaian kegiatan yang satu sama lain saling berkaitan, untuk mengarahkan perilaku guru pada pencapaian tujuan individu dan kelompok serta organisasi (madrasah). Pengembangan kinerja guru mesti dikaitkan dengan profesi guru sebagai pilihan karir yang memberi kepuasan dan kesejahteraan bagi guru secara sosial, ekonomi dan psikologis.

Sekaitan dengan gambaran kinerja guru pada madrasah aliyah yang menunjukkan bahwa dimensi penguasaan teori belajar dan proses pembelajaran merupakan bagian yang lebih rendah dari dimensi yang lainnya, maka perlu adanya upaya yang simultan untuk lebih meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dalam hal menguasai konsep-konsep pembelajaran yang mendidik melalui kajian mandiri dan atau secara berkelompok untuk melakukan *knowledge sharing* dengan guru atau pakar pendidikan, melakukan studi banding melalui kajian pengalaman terbaik (*best practise*) dari berbagai sumber sebagai inspirasi untuk meningkatkan kompetensi pedagogik. Dengan demikian guru hendaknya terus berupaya untuk meningkatkan kinerja mengajarnya dengan cara mengartikulasikan keberhasilan mengajarnya di masa lalu (*mastery experiences*), belajar dari pengalaman kolega (*vicarious experiences*), maupun dengan terlibat secara aktif dalam kegiatan pengembangan profesi (*verbal persuasion*).

Kepemimpinan otentik yang dimiliki seorang kepala madrasah harus dikembangkan dan diperkuat dengan dukungan manajemen pengetahuan untuk mengembangkan kapasitas guru agar kinerja guru dalam menjalankan tugas utamanya yaitu mengajar dapat berjalan secara efektif dan efisien serta produktif.

Dalam kepemimpinan otentik, unsur nilai (*value*) kepala madrasah, mesti bersumber dari dalam organisasi, dimana nilai-nilai organisasi menjadi titik awal dalam melaksanakan pekerjaannya. Ketika nilai-nilai pribadi masih bertahan dalam kondisi ideal secara pribadi, maka akan memunculkan pertentangan-pertentangan antara tuntutan organisasi dalam pencapaian tujuannya dengan peranan-peranan pribadi dalam nilainya. Nilai pribadi kepala madrasah yang dimiliki akan benar penampakkannya dalam perilaku ketimbang nilai organisasi yang harus menjadi acuannya. Sebagai sebuah organisasi, madrasah menghendaki adanya perilaku yang sama yang muncul dari anggotanya.

Nilai-nilai pribadi yang muncul dalam diri kepala madrasah dalam bentuk keseimbangan antara perilaku keseharian yang nampak (*actual performance*), nilai-nilai yang melekat ketika kepala madrasah memperlihatkan perilakunya dalam kehidupan keseharian dalam masyarakat dan lingkungannya, dengan perilaku tugas (*task performance*) yaitu nilai-nilai yang diperlihatkan ketika dirinya melakukan tugas dan fungsi dalam madrasah.

Dalam kerangka efektivitas pencapaian tujuan organisasi perlu rekonseptualisasi dari seseorang tentang nilai, pemahaman tentang arti nilai dari banyak referensi bagaimana nilai organisasi terbentuk, pemahaman tentang batasan nilai-nilai yang baik dan buruk dalam organisasi, pemahaman tentang bagaimana nilai-nilai etis diimplementasikan dalam situasi kehidupan organisasi yang sebenarnya, pemahaman tentang bagaimana seharusnya berperilaku dalam organisasi, dan pemahaman tentang menjadi pelaku utama perubahan dalam pengembangan nilai dalam organisasi.

Disiplin kerja yang paling tinggi adalah *Self-awareness*, dimana disiplin kerja adalah disiplin diri (*self-discipline*). Membangun disiplin kerja, efektivitasnya tergantung kepada pembangunan disiplin diri yang menjadi kepemilikan. Oleh karena itu, dibutuhkan komitmen diri yang tinggi. Komitmen diri yang tinggi dapat dipahami dari tiga aspek, yaitu aspek sikap,

keteguhan akan kepemilikan suatu titik keyakinan terhadap sesuatu; aspek perilaku, bentuk kontinuitas dan intensitas dari perilaku yang konsisten; aspek spiritualitas, keteguhan akan keyakinan (keimanan) atas sesuatu yang menyebabkan adanya sesuatu dan keberadaannya. *Self-awareness* yang diharapkan muncul dalam diri kepala madrasah akan terhalang kepentingan-kepentingan pribadi, munculnya arogansi dan egoisme kepemimpinan tidak lain disebabkan oleh menguatnya nilai-nilai ideal secara pribadi.

Kesadaran diri muncul karena stimulasi tertentu dan melalui proses yang berkelanjutan dari pengalaman tentang sesuatu yang seharusnya dilakukan, dan tingkat penerimaan diri terhadap apa yang dilakukan. Untuk sampai pada tingkat kesadaran dalam disiplin dibutuhkan alat dan proses, serta target-target pencapaiannya. Alat penyadaran diri adalah evaluasi diri (*self-evaluation*) pada upaya-upaya perenungan dan pengkhidmatan tentang apa yang terjadi dan telah dilalui, selanjutnya apa yang diinginkan, kebermaknaan akan peran apa yang sedang dijalani bagi diri dan orang lain atau hanya sebatas kepuasan dalam mempertahankan eksistensi.

Komitmen adalah bentuk pencurahan segala daya upaya anggota organisasi bagi organisasinya. Organisasi dibangun diantaranya dengan interaksi, interaksi antar manusia dan sumber daya lainnya. Inti dari interaksi adalah komunikasi. Oleh karena itu, setinggi apapun tingkat disiplin diri kepala madrasah tanpa keterampilan dan kemampuan dalam mengkomunikasikannya belum dapat menjamin dijadikan rujukan untuk dapat membina hubungan yang baik. Tanpa keterampilan dan kemampuan untuk mengkomunikasikan kepemimpinannya, kepatuhan dan ketaatan tidak akan dapat diukur.

Untuk dapat mencapai keseimbangan antara disiplin dengan hubungan kerja, perlu dipertegas proses pemahaman antara fungsi-fungsi dalam pekerjaan dan fungsi-fungsi hubungan pribadi, keseimbangan antara orientasi pekerjaan dengan kebebasan pribadi, keseimbangan antara pengorganisasian pekerjaan dengan kepentingan-kepentingan pribadi dalam kelompok,

keseimbangan antara saluran komunikasi dengan keseimbangan dalam kelompok, dan keseimbangan dalam pengambilan keputusan dengan akses pribadi dan kelompok.

Pemahaman tentang kepentingan organisasi (madrasah) di atas kepentingan pribadi lahir melalui proses pengembangan kapasitas (*capacity building*). Pengembangan kapasitas (dalam hal ini kapasitas guru) dalam pemilikan nilai-nilai universal yang menjadi acuan bersama. Perbedaan-perbedaan nilai menjadi satu kedalam nilai budaya organisasi melalui proses transpormasi (*knowledge sharing*) kedalam persepsi tentang nilai budaya organisasi.

Dalam pengembangan kapasitas guru, diperlukan adanya budaya bersaing yang sehat dikalangan guru madrasah yang dikemas melalui tindak lanjut berupa penghargaan atau teguran yang adil dan transparan yang diberikan oleh madrasah berdasarkan hasil penilaian kinerja guru. Dalam aktivitas pengembangan kapasitas guru perlu adanya pemahaman dan komitmen bersama dalam pengambilan kebijakan, penyelenggaraan atau pengelolaan dan jaminan mutu terhadap proses pengembangan kapasitas guru oleh kepala madrasah dan pemangku kepentingan yang lain.

Mengembangkan budaya kreatif melalui manajemen pengetahuan di madrasah yang berorientasi prestasi. Budaya kerja kreatif memungkinkan tumbuhnya inovasi dan kreativitas. Mengembangkan budaya kreatif berarti turut menyediakan infrastruktur dan memperluas peluang interaksi dengan unsur-unsur pembaharuan. Suatu organisasi yang berbudaya kreatif, akan mampu mengembangkan kesediaan untuk menerima perubahan, mendorong gagasan baru, mengizinkan lebih banyak interaksi, mentoleransi kegagalan, menentukan sasaran yang jelas dan memberikan kebebasan untuk mencapainya serta memberikan penghargaan.

Dalam pengelolaan pengembangan kapasitas guru perlu adanya koordinasi yang baik antar elemen yang tergabung dalam penyelenggara. Sekaitan dengan kebijakan pengembangan kapasitas guru di madrasah, perlu

adanya pendelegasian wewenang dan pemberian kekuasaan yang cukup dari pengelola madrasah (yayasan) atau kementerian Agama melalui kantor kemenag di tingkat kota kepada madrasah untuk dapat menjalankan perannya sebagai pengawal kebijakan, pengelola dan penjamin mutu program pengembangan kapasitas guru yang digulirkan.

Adanya pengembangan kapasitas guru yang mengarah kepada pencapaian kinerja guru yang tinggi mensyaratkan madrasah menjadi bagian dari organisasi pembelajar (*learning organization*), dimana madrasah menjadi tempat guru-guru mengembangkan kapasitasnya secara terus menerus untuk menciptakan produk atau karya yang mereka inginkan sesuai dengan pola pikir baru dan aspirasi kolektif yang bebas untuk tumbuh dan berkembang. Oleh karena itu, organisasi pembelajar akan memungkinkan organisasi dan individu yang ada di dalamnya tidak terjebak kepada pengulangan hal-hal yang sudah menjadi kebiasaan (rutinitas). Perubahanpun tidak hanya bersifat polesan belaka. Hal lain tidak kalah pentingnya dalam organisasi pembelajar adalah kemampuan dan kemauan untuk belajar dan bekerja sama dalam satu tim. Didalamnya terdapat semangat dan kemampuan seluruh anggota untuk saling mengajarkan berbagai cara dan bekerja sama sebagai satu kesatuan.

Peningkatan profesionalitas guru merupakan kepentingan dan tanggungjawab semua pihak. Pelaksanaan pengembangan kapasitas guru di madrasah yang tercermin dari kinerja guru yang berdampak pada peningkatan mutu guru, mutu pembelajaran dan mutu madrasah tidak akan terlalu terasa manfaatnya apabila hanya dilakukan secara parsial dan tidak berkelanjutan, untuk itu perlu adanya upaya komunitas madrasah untuk melakukan kegiatan ini secara simultan dan berkelanjutan.

C. Rekomendasi

Adapun rekomendasi untuk memposisikan kepemimpinan otentik, pengembangan kapasitas guru dan manajemen pengetahuan dengan kinerja mengajar guru dari penelitian ini adalah:

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

Pertama: Bagi kepala madrasah sebagai pimpinan organisasi, tingkatkan dan kembangkan kesadaran diri pada pemahaman dan penerimaan terhadap diri melalui kegiatan diklat dan atau melalui kegiatan berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) yang memberikan kemampuan untuk dapat mengenali dan menggali kekuatan dan kelemahan diri.

Kedua: Kembangkan kepemimpinan yang “*share*” dan kembangkan budaya nilai yang datang dari bawah, disadari bersama dan norma yang melekat pada setiap kegiatan komunitas madrasah. Berbagi dan keterbukaan adalah kunci keberhasilan kepemimpinan yang dijalankan, berilah kesempatan kepada guru dan warga madrasah lain untuk mengembangkan kreativitas dalam pekerjaannya, pelihara nilai-nilai untuk menguatkan kelompok, mengakomodasi perbedaan, resiko-resiko yang muncul, inovasi dan integritas kelompok.

Ketiga: Tingkatkan daya kreativitas dan inovatif guru dalam kinerja mengajar di lingkungan madrasah dalam mengembangkan budaya akademik dengan membentuk komunitas belajar profesional (*professional learning community*) secara formal dan terkendalikan sebagai upaya efisiensi dalam pengembangan kapasitas guru.

Keempat: Program terstruktur pengembangan kapasitas guru yang mengarah kepada peningkatan kinerja mengajar guru mesti didasarkan pada analisis kebutuhan setiap individu guru dan mata pelajaran yang diampunya.

Kelima: Guru perlu menyadari untuk mau melakukan upaya-upaya peningkatan kapasitas diri dalam berbagai kegiatan yang ditawarkan khususnya oleh madrasah dalam bentuk pengembangan diri secara berkelanjutan berdasarkan kebutuhan masing-masing guru tanpa terlalu memerhatikan penghargaan berupa pencapaian angka kredit.

Keenam: Pengelola madrasah (Kemenag/Yayasan) menyediakan fasilitas yang memadai agar dapat dipergunakan oleh seluruh warga madrasah untuk melaksanakan kegiatan pengembangan kapasitas guru serta perlu adanya dukungan dari pemangku kepentingan baik dari dalam maupun pihak luar

dalam bentuk pengakuan terhadap keberhasilan guru (kinerja yang tinggi) dan terhadap madrasah yang mampu meningkatkan kapasitas guru.

Ketujuh: Penyediaan infrastruktur berupa teknologi yang sesuai dengan kondisi terkini (*up to date*) untuk mendukung keterlaksanaan program manajemen pengetahuan dalam kerangka pengembangan kapasitas guru, guna menuju kinerja terbaik secara personal maupun kelompok.