

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi dan Obyek Penelitian

1. Kelembagaan

Penelitian ini dilaksanakan di MTs. Matholi'ul Falah, desa Langgenharjo, Kecamatan Juwana, Kabupaten Pati, Propinsi Jawa Tengah. Madrasah Tsanawiyah Matholi'ul Falah berdiri pada Tahun 1985 yang didirikan oleh pengurus untuk menampung lulusan dari MI. Matholi'ul Falah khususnya dan umumnya bagi lulusan MI dan SD wilayah Juwana dan sekitarnya yang ingin melanjutkan pendidikan agama yang lebih tinggi.

Madrasah Matholi'ul Falah sejak awal mula dirintis oleh seorang tokoh ulama' yang konsen terhadap pendidikan Islam di Desa Langgenharjo dan umumnya di wilayah Juwana, yaitu KH. Sholihul Munawwar bersama dengan tokoh-tokoh ulama' lain. Beliau sebelumnya merintis pondok pesantren yang ada di desa Langgenharjo pada masa sebelum kemerdekaan RI, dan berbasis pondok pesantren yang kemudian akhirnya berkembang menjadi beberapa unit pendidikan mulai dari RA sampai MA yang sekarang ini dikelola oleh Yayasan Kemaslahatan Ummat Islam Al - Sholih.

2. Obyek Penelitian

Obyek penelitian yang diteliti adalah bagaimana model pengelolaan kinerja guru berbasis religius untuk meningkatkan profesionalisme guru MTs Matholi'ul Falah Langgenharjo Juwana, dengan mewawancarai Kepala Madrasah dan 6 guru. Dengan melihat letak geografisnya berada di desa Langgenharjo yang letaknya ± 8 km dari kabupaten Pati kearah selatan, dan dari kecamatan Juwana berjarak ± 3 km tepatnya. MTs Matholi'ul Falah Langgenharjo Juwana berada pada daerah strategis karena tepat berada di daerah Kecamatan Juwana

Kabupaten Pati Propinsi Jawa Tengah kode pos 59185.MTs Matholi'ul Falah Langgenharjo Juwana dibangun atas tanah dengan luas 720 m²

3. Keadaan Guru dan Karyawan

Keadaan guru di MTs Matholi'ul Falah Langgenharjo Juwana berbeda tingkat pendidikannya, baik yang guru tetap maupun yang tidak tetap. Dengan segala keterbatasan dan kelebihannya, para guru yang mengajar telah melalui pertimbangan matang yang diusahakan dapat bekerja dengan baik dan optimal sesuai kemampuan yang dimiliki dan tenaga guru dari daerah sendiri dan sekitarnya. Secara keseluruhan tenaga pengajar berjumlah 20 orang. Keberhasilan Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) ditentukan oleh beberapa faktor penentu. Salah satu faktor penentu keberhasilan pengajaran adalah tenaga edukatif (guru). Di samping tenaga edukatif, tenaga non edukatif (karyawan) juga ikut berperan dalam pencapaian tujuan pendidikan.

4. Keadaan Siswa

Berdasarkan data yang diterima dari MTs Matholi'ul Falah Langgenharjo Juwana, maka diperoleh keterangan bahwa peserta didik/ siswa keseluruhan Tahun Pelajaran 2019/2020 dari kelas VII, VIII dan IX berjumlah 200 siswa. Sedangkan untuk jumlah kelas ada tujuh yang terdiri dari kelas VIIA, VIIB, VIIIA, VIIIB, VIIC, IXA, IXB dan kelas tahfidz.

5. Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana sebagaimana dimaksud, adalah segala sesuatu yang bersangkutan paut dengan proses belajar mengajar, baik secara langsung maupun tidak langsung menunjang dan mempengaruhi kegiatan belajar mengajar. Sarana pembelajaran identik dengan media pembelajaran. Misalnya: perpustakaan, toilet, tempat parkir, dan kantin.

Sebagai sebuah lembaga pendidikan, sarana dan prasarana merupakan sesuatu yang vital untuk

mencapai tujuan pendidikan dan untuk menciptakan kegiatan belajar mengajar yang kondusif. Adapun sarana dan prasarana saat ini yang dimiliki oleh MTs Matholi'ul Falah Langgenharjo Juwana sebagai berikut: Luas tanah 720 m² dan Luas Bangunan 180 m².

B. Hasil Penelitian

Pada bab ini akan dikemukakan paparan data dan temuan penelitian berkaitan dengan model pengelolaan kinerja guru berbasis religius dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Matholi'ul Falah Langgenharjo Juwana, baik yang diperoleh melalui kegiatan wawancara, kegiatan observasi, maupun pencatatan dokumentasi. Paparan data penelitian dan temuan tersebut meliputi:

1. Perencanaan model pengelolaan kinerja guru berbasis religius Untuk Meningkatkan Profesionalisme Guru
2. Kinerja guruberbasis religius Untuk Meningkatkan Profesionalisme Guru
3. Evaluasi Kinerja Guru Berbasis Religius Untuk Meningkatkan Profesionalisme Guru

Untuk mengetahui paparan data dan temuan penelitian tersebut dapat disajikan sebagai berikut:

1. Perencanaan model pengelolaan kinerja guru berbasis religius untuk meningkatkan profesionalisme guru

Perencanaan adalah suatu proses. Proses perencanaan merupakan rangkaian urutan rasional di dalam penyusunan rencana. Proses mempunyai sifat-sifat sebagai berikut:

- a. Dapat disesuaikan dengan tujuan
- b. Dapat disesuaikan dengan keterbatasan yang ada
- c. Dapat dikembangkan sesuai dengan teknik dan kebutuhan tertentu

Proses perencanaan pada awalnya merupakan proses yang konvensional, yang disebut juga *Classical Planning Process* atau *Geddesian Planning Process*. Proses yang konvensional merupakan

proses yang terbuka yang menghasilkan produk yang terbuka (tanpa *feedback*).

Gambar 4.1
Kriteria Indikator Perencanaan



Tujuan dan Perspektif Perencanaan

Stephen Robbins dan Maryn Coulter mengemukakan banyak tujuan perencanaan.

- 1) untuk memberikan pengarahan baik untuk manajer maupun karyawan nonmanajerial..
- 2) untuk mengurangi ketidakpastian.
- 3) untuk meminimalisir pemborosan.
- 4) untuk menetapkan tujuan dan standar yang digunakan dalam fungsi selanjutnya, yaitu proses pengontrolan dan pengevaluasian.

Selain keempat hal tersebut, sebagian besar studi¹ menunjukkan adanya hubungan antara perencanaan dengan kinerja perusahaan.

¹F. Delmar dan S. Shane, "Does Business Planning Facilitate the Development of New Ventures" *Strategic Management Journal*, (December 2003), 1165—1185.

Apakah itu perencanaan ?

Kita membuat teori dalam pengertian yang dapat diterapkan pada praktek profesional apapun. Karena itu maka pembahasan mengenai teori perencanaan harus mengkaitkannya secara spesifik dengan perencanaan, dan harus mencakup pertanyaan ‘Apakah perencanaan itu?’ sekitar 20 tahun yang lalu, Jhon Dyckman menyebut pembahasan tentang pertanyaan itu sebagai ‘Suatu literature tentang kontroversi’. Baru-baru ini Henry Hightower mengatakan “pertanyaan yang mematikan adalah ‘apakah perencanaan itu?’” jelas tidak banyak perubahan selama ini. Akan tetapi selama beberapa tahun ini telah banyak usaha yang dilakukan untuk menjawab pertanyaan itu. Berbagai definisi mengenai perencanaan yang telah diusulkan mempunyai ruang lingkup yang luas, tapi tidak memperlihatkan adanya konsensus. Namun demikian kiranya ada baiknya untuk meminjam aliran-aliran pemikiran utama yang menjadi asal-usul timbulnya alternatif-alternatif definisi perencanaan yang sekarang ada.

Perencanaan dapat diartikan dalam berbagai perspektif, berikut penjelasannya:

a) Perencanaan Sebagai Suatu Kegiatan Dasar Manusia

Banyak orang yang memandang perencanaan sebagai suatu kegiatan dasar yang terkandung dalam tingkah laku manusia pada semua tingkatan masyarakat. Dalam pandangan ini:

Tukang kayu membuat suatu rencana di saat ia mengangkat palunya untuk memukul paku. Seirang oengusaha melakukan perencanaan di saat ia mendengarkan laporan cuaca untuk memutuskan akan membawa payung ke kantor atau tidak. Pengemudi kendaraan pool juga melakukan perencanaan dalam menyusun rencana untuk menentukan urutan dalam menyembut penumpang-

penumpangnya. Jelas bahwa masih banyak bentuk-bentuk perencanaan yang kompleks dalam rumah-rumah tangga, perusahaan maupun organisasi.

b) Perencanaan Sebagai Pilihan Rasional.

Pendekatan kedua membatasi perencanaan pada hal-hal yang menyangkut upaya pemilihan, dan menekankan kaitan antara perencanaan dan rasionalitas. Konsep rasionalitas ini akan dibahas lebih detail kemudian, tetapi pada kesempatan ini kiranya suatu pilihan rasional dapat didefinisikan sebagai suatu pilihan yang memenuhi standard-standard logika tertentu. Dengan demikian maka perencanaan menjadi “suatu proses untuk menentukan tindakan-tindakan di masa depan yang sesuai melalui suatu tahapan pemilihan.”

Tidak banyak perbedaan antara pengertian perencanaan ini dengan proses pengambilan keputusan yang rasional. Perencanaan identic dengan proses tersebut dalam usahanya untuk mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan, melakukannpilihan-pilihan dengan sengaja, pendekatan yang komprehensif, dan berkaitan dengan tindakan, meskipun yang terakhir ini masih tidak jelas dan agak lemah. Orientasi ke masa depan merupakan satu-satunya karakteristik perencanaan yang tidak ada pada proses pengambilan keputusan yang rasional.

c) Perencanaan Sebagai Pengendali Tindakan Masa Depan.

Definisi ini mengandung suatu reaksi yang berlebihan terhadap kesempitan definisi yang terdahulu. Definisi ini mengartikan bahwa tidak ada perencanaan yang prosesnya tidak mencakup pelaksanaan.

Elemen perencanaan

Perencanaan terdiri dari dua elemen penting, yaitu sasaran (*goals*) dan rencana itu sendiri (*plan*).

1) Sasaran

Sasaran adalah hal yang ingin dicapai oleh individu, grup, atau seluruh organisasi.² Sasaran sering pula disebut tujuan. Sasaran memandu manajemen membuat keputusan dan membuat kriteria untuk mengukur suatu pekerjaan.

Sasaran dapat dibagi menjadi dua kelompok, yaitu sasaran yang dinyatakan (*stated goals*) dan sasaran riil. *Stated goals* adalah sasaran yang dinyatakan organisasi kepada masyarakat luas. Sasaran seperti ini dapat dilihat di piagam perusahaan, laporan tahunan, pengumuman humas, atau pernyataan publik yang dibuat oleh manajemen. Seringkali *stated goals* ini bertentangan dengan kenyataan yang ada dan dibuat hanya untuk memenuhi tuntutan *stakeholder* perusahaan. Sedangkan sasaran riil adalah sasaran yang benar-benar diinginkan oleh perusahaan. Sasaran riil hanya dapat diketahui dari tindakan-tindakan organisasi beserta anggotanya.

Ada dua pendekatan utama yang dapat digunakan organisasi untuk mencapai sasarannya. Pendekatan pertama disebut pendekatan tradisional. Pada pendekatan ini, manajer puncak memberikan sasaran-sasaran umum, yang kemudian diturunkan oleh bawahannya menjadi sub-tujuan (*subgoals*) yang lebih terperinci. Bawahannya itu kemudian menurunkannya lagi kepada anak buahnya, dan terus hingga mencapai tingkat paling

²R. Molz. "How Leaders Use Goals." *Long Range Planning*. (Oktober 1987). 81.

bawah. Pendekatan ini mengasumsikan bahwa manajer puncak adalah orang yang tahu segalanya karena mereka telah melihat gambaran besar perusahaan. Kesulitan utama terjadi pada proses penerjemahan sasaran atasan oleh bawahan. Seringkali, atasan memberikan sasaran yang cakupannya terlalu luas seperti "tingkatkan kinerja," "naikkan profit," atau "kembangkan perusahaan," sehingga bawahan kesulitan menerjemahkan sasaran ini dan akhirnya salah menginterpretasi maksud sasaran itu (lihat gambar).

2) Rencana

Rencana atau *plan* adalah dokumen yang digunakan sebagai skema untuk mencapai tujuan. Rencana biasanya mencakup alokasi sumber daya, jadwal, dan tindakan-tindakan penting lainnya. Rencana dibagi berdasarkan cakupan, jangka waktu, kekhususan, dan frekuensi penggunaannya. Berdasarkan cakupannya, rencana dapat dibagi menjadi rencana strategis dan rencana operasional. Rencana strategis adalah rencana umum yang berlaku diseluruh lapisan organisasi sedangkan rencana operasional adalah rencana yang mengatur kegiatan sehari-hari anggota organisasi.

Berdasarkan jangka waktunya, rencana dapat dibagi menjadi rencana jangka panjang dan rencana jangka pendek. Rencana jangka panjang umumnya didefinisikan sebagai rencana dengan jangka waktu tiga tahun, rencana jangka pendek adalah rencana yang memiliki jangka waktu satu tahun. Sementara rencana yang berada di antara keduanya dikatakan memiliki *intermediate time frame*.

Menurut kekhususannya, rencana dibagi menjadi rencana direksional dan rencana spesifik. Rencana direksional adalah rencana yang hanya memberikan *guidelines* secara umum, tidak

mendetail. Misalnya seorang manajer menyuruh karyawannya untuk "meningkatkan profit 15%." Manajer tidak memberi tahu apa yang harus dilakukan untuk mencapai 15% itu. Rencana seperti ini sangat fleksibel, tetapi tingkat ambiguitasnya tinggi. Sedangkan rencana spesifik adalah rencana yang secara detail menentukan cara-cara yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan. Selain menyuruh karyawan untuk "meningkatkan profit 15%," ia juga memberikan perintah mendetail, misalnya dengan memperluas pasar, mengurangi biaya, dan lain-lain.

Terakhir, rencana dibagi berdasarkan frekuensi penggunaannya, yaitu *single use* atau *standing*. Single-use plans adalah rencana yang didesain untuk dilaksanakan satu kali saja. Contohnya adalah "membangun 6 buah pabrik di China atau "mencapai penjualan 1.000.000 unit pada tahun 2006." Sedangkan *standing plans* adalah rencana yang berjalan selama perusahaan tersebut berdiri, yang termasuk di dalamnya adalah prosedur, peraturan, kebijakan, dan lain-lain.

2. **Pembinaan kinerja guru berbasis religious untuk meningkatkan profesionalisme guru**

Kelancaran dan keberhasilan pelaksanaan tugas-tugas di MTs Matholi'ul Falah Langgenharjo Juwana sangat ditentukan oleh kinerja para guru, baik menyangkut proses tugas yang sedang dilaksanakan maupun hasil tugas yang telah dilaksanakan. Hal ini disebabkan para guru merupakan pelaksana tugas yang secara langsung mengelola dan melaksanakan tugas-tugas yang telah dipercayakan oleh kepala madrasah. Oleh karena itu, kinerja para guru ini mendapatkan perhatian secara intensif dari kepala madrasah melalui kepemimpinan yang baik agar kinerja para guru dalam melaksanakan tugas di madrasah menjadi efektif dan produktif. Dengan demikian, diharapkan pelaksanaan

semua tugas oleh para guru dapat tercapai secara optimal sesuai yang diharapkan.

Untuk memperlancar pelaksanaan tugas di madrasah, kepala madrasah melaksanakan pembagian dan pendelegasian tugas kepada para guru sebagai pembantu kepala madrasah. Pembagian dan pendelegasian tugas tersebut menurut penjelasan kepala madrasah mencakup (a) bidang kurikulum, (b) bidang kesiswaan, (c) bidang sarana dan prasarana, dan (d) bidang hubungan masyarakat.³

Bidang kurikulum adalah bidang yang mengurus dan mengelola kurikulum sebagai acuan dan pedoman utama dalam pelaksanaan pembelajaran di madrasah, terutama bagi para guru dalam kedudukannya sebagai pengelola dan penyelenggara kegiatan pembelajaran. Kurikulum madrasah dianggap penting untuk dikelola karena kurikulum merupakan seperangkat rencana dan pengaturan mengenai isi dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan oleh para guru dalam menyelenggarakan kegiatan pembelajaran di madrasah.

Melalui pengelolaan kurikulum tersebut, diharapkan kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan oleh para guru dapat tercapai secara optimal, baik dari segi proses maupun dari segi hasil pembelajaran. Berdasarkan data dokumentasi yang ada di MTs Matholi'ul Falah Langgenharjo Juwana, tugas-tugas yang dilaksanakan pembantu kepala madrasah bidang kurikulum mencakup (a) memahami kurikulum sebaik-baiknya secara menyeluruh untuk semua kelas dan semua bidang studi, (b) menatarkan kurikulum kepada para guru, (c) menyediakan media dan sumber belajar, (d) melakukan pembagian tugas mengajar kepada para dan menyusun jadwal pelajaran, (e) melatih para guru dalam membuat Rancana Pelaksanaan Pembelajaran

³ Hasil wawancara dengan Muhammad Zamroni, S.Ag, kepala madrasah pada tanggal 2 April 2019.

(RPP), (f) merencanakan dan melaksanakan bimbingan belajar kepada siswa yang memerlukannya, serta (g) melaporkan hasil pelaksanaan kurikulum.⁴

Tugas-tugas tersebut dilaksanakan secara baik oleh pembantu kepala madrasah bidang kurikulum dengan cara memberikan penjelasan dan pelatihan kepada para guru sebagai pengelola dan penyelenggara pembelajaran. Melalui penjelasan dan pelatihan tersebut diharapkan para guru dapat memahami isi kurikulum dan dapat membuat Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) secara benar dan tepat serta perangkat pembelajaran lainnya sebagai pedoman dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran. Hal tersebut dinyatakan oleh SitiUlfa, yang berkedudukan sebagai pembantu kepala madrasah bidang kurikulum.

Pelaksanaan tugas-tugas sebagaimana telah digariskan oleh kepala madrasah, seperti menatarikan kurikulum kepada para guru, melatih para guru membuat RPP, menyediakan media pembelajaran, membagi tugas kepada para guru, membuat jadwal pelajaran, dan membuat jadwal bimbingan belajar kami laksanakan dengan baik. Hal itu dimaksudkan agar kegiatan pembelajaran yang menjadi tugas pokok para guru dapat berjalan secara kondusif dan efektif.⁵

Setelah mendapatkan penjelasan dan pelatihan dari pembantu kepala madrasah bidang kurikulum, selanjutnya, para guru melaksanakan tugasnya dengan baik, seperti membuat Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) dan perangkat pembelajaran lainnya, seperti program semester dan program tahunan serta melaksanakan kegiatan pembelajaran kepada siswa sesuai jadwal mengajar yang ada. Mengenai pelaksanaan tugas oleh para guru di madrasah, hal tersebut dinyatakan oleh Ali Riyadi, guru mata

⁴ Hasil pencatatan data dokumentasi pada tanggal 2 April 2019.

⁵ Hasil wawancara dengan SitiUlfa, pembantu kepala madrasah bidang kurikulum pada tanggal 15 Mei 2019

pelajaran Akidah Akhlak sebagai berikut: Sebelum para guru melaksanakan kegiatan pembelajaran pada siswa di kelas, mereka melakukan persiapan-persiapan yang baik sebagai pedoman dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran agar menjadi terarah dan efektif serta memperoleh hasil yang optimal. Persiapan-persiapan tersebut mencakup silabus, RPP, program semester, dan program tahunan.⁶

Bukti adanya persiapan-persiapan yang dilakukan oleh para guru sebelum melaksanakan kegiatan pembelajaran di kelas, hal itu sesuai dengan hasil observasi yang menunjukkan bahwa “pada meja masing-masing guru terlihat adanya perangkat pembelajaran yang telah dibuat sebelumnya.

Persiapan-persiapan mengajar dalam bentuk perangkat pembelajaran tersebut mencakup silabus, RPP, program semester, dan program tahunan yang dibundel menjadi satu buku”.⁷

Setelah membuat persiapan-persiapan mengajar, selanjutnya para guru melaksanakan kegiatan pembelajaran kepada siswa di kelas sesuai tugas yang telah dipercayakan dan jadwal mengajar yang diterima masing-masing guru. Mengenai pelaksanaan pembelajaran yang dilakukan para guru di MTs Matholi’ul Falah Langgenharjo Juwana berdasarkan hasil observasi adalah “berjalan secara tertib dan lancar. Para guru melaksanakan kegiatan pembelajaran sebagai kegiatan utama di madrasah secara tepat waktu, serta kedisiplinan dan semangat tinggi”.⁸

Pelaksanaan tugas mengajar tidak hanya dilakukan secara tepat waktu, serta kedisiplinan dan semangat tinggi dari para guru, tetapi juga

⁶Hasil wawancara dengan Ali Riyadi, guru mata pelajaran Akidah Akhlak pada tanggal 17Mei 2019

⁷Hasil observasi terhadap persiapan mengajar yang dibuat oleh para guru pada tanggal 15Mei 2019

⁸Hasil observasi terhadap melaksanakan tugas mengajar para guru pada tanggal 16Mei 2019

direalisasikan dalam bentuk kemampuan melaksanakan pembelajaran. Menurut penjelasan Ali Asikin, guru mata pelajaran Fiqih, kemampuan melaksanakan pembelajaran dari para guru mencakup (a) penguasaan bahan pelajaran, (b) pengelolaan kegiatan pembelajaran, (c) pengelolaan kelas, dan (d) menilai hasil belajar siswa.⁹

Sebelum para guru tampil di depan kelas untuk menyampaikan materi pelajaran kepada para siswa, terlebih dahulu mereka melakukan persiapan dalam bentuk penguasaan terhadap bahan pelajaran apa yang akan disampaikan dan bagaimana cara menyampaikannya. Dengan modal penguasaan bahan pelajaran tersebut, para guru dapat menyampaikan bahan pelajaran secara dinamis dan efektif, dalam arti bahan pelajaran yang disampaikan oleh para guru mudah dipahami oleh para siswa. Menguasai bahan pelajaran mengandung dua lingkup penguasaan materi, yaitu menguasai bidang studi dalam kurikulum madrasah, dan menguasai bahan pengayaan/penunjang bidang studi. Menguasai bahan bidang studi dalam kurikulum madrasah, berarti para guru menguasai bahan pelajaran sesuai dengan mata pelajaran yang dipegangnya. Menguasai bahan pengayaan/penunjang bidang studi berarti bahwa para guru menguasai bahan pelajaran yang dapat memberi pengayaan serta memperjelas dari bahanbahan mata pelajaran yang dipegang tersebut.

Di samping itu, para guru di MTs Matholi'ul Falah Langgenharjo Juwana melakukan pengelolaan terhadap kegiatan pembelajaran secara efektif dan efisien agar memperoleh hasil yang optimal. Kegiatan pembelajaran yang dikelola dengan baik oleh para guru tersebut diharapkan dapat mewujudkan pembelajaran yang efektif dan efisien, baik dari segi proses maupun

⁹Hasil wawancara dengan Ali Asikin, S.Ag guru mata pelajaran Fiqih pada tanggal 16Mei 2019.

dari segi hasil pembelajaran. Dari segi proses, pembelajaran yang dilaksanakan oleh para guru dapat membangkitkan minat, semangat, dan motivasi belajar siswa, sehingga siswa dapat berpartisipasi aktif dalam kegiatan pembelajaran. Dengan partisipasi aktif tersebut diharapkan siswa memperoleh hasil belajar yang optimal. Dari segi hasil, pembelajaran yang dilaksanakan oleh para guru, diharapkan dapat mewujudkan perilaku baik pada siswa, seperti mampu menjelaskan, membedakan, menghubungkan, mengidentifikasi, memberi contoh, menyebutkan, dan sebagainya, sehingga hal itu dapat menuntaskan belajar siswa sesuai nilai ketuntasan belajar yang telah ditetapkan. Dengan demikian, siswa memperoleh prestasi belajar yang optimal yang kemudian diaplikasikan secara nyata dalam kehidupan sehari-hari.

Kemudian, langkah-langkah yang ditempuh oleh para guru dalam mengelola kegiatan pembelajaran sebagai kegiatan utama di madrasah menurut penjelasan Sahli, pembantu kepala madrasah bidang kesiswaan, mencakup “merumuskan tujuan pembelajaran, mengenal dan menggunakan strategi pembelajaran yang tepat, melaksanakan pembelajaran, mengenal kemampuan anak didik, dan merencanakan dan melaksanakan program remedial”.¹⁰

Merumuskan tujuan pembelajaran yang hendak dicapai, juga dilakukan oleh para guru di MTs Matholi'ul Falah Langgenharjo Juwanasebelum tampil di kelas untuk menyampaikan materi pelajaran kepada siswa. Tujuan dari perumusan pembelajaran tersebut adalah agar dapat dijadikan sebagai pedoman atau petunjuk praktis tentang sejauhmana kegiatan pembelajaran itu harus dilaksanakan atau dibawa oleh para guru. Dengan perumusan tujuan pembelajaran secara benar dan tepat oleh para guru, maka hal itu

¹⁰Hasil wawancara dengan Sahli, pembantu kepala madrasah bidang kesiswaan pada tanggal 13Mei 2019.

dijadikan sebagai pedoman atau arah bagi siswa dalam menyelesaikan materi kegiatan belajarnya. Tujuan pembelajaran akan senantiasa menjadi hasil atau perubahan tingkah laku, kemampuan dan keterampilan yang diperoleh setelah siswa mengikuti kegiatan pembelajaran. Jadi, tugas para guru merumuskan tujuan pembelajaran secara benar dan jelas, dimaksudkan agar dapat memberikan hasil optimal terhadap kegiatan pembelajaran, yaitu materi pelajaran yang disampaikan dapat dipahami dengan mudah oleh siswa.

Dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran, para guru secara berturut-turut melakukan kegiatan pre-test, menyampaikan materi pelajaran, mengadakan post-test, dan perbaikan. Dalam penyampaian materi pelajaran, para guru senantiasa memperhatikan beberapa hal, seperti menyampaikan materi pelajaran dengan tepat dan jelas kepada siswa; pertanyaan yang dilontarkan cukup merangsang untuk berpikir, mendidik, dan mengenai sasaran; memberi kesempatan atau menciptakan kondisi yang dapat memunculkan pertanyaan dari siswa; terlihat adanya variasi dalam pemberian materi dan kegiatan; guru selalu memperhatikan reaksi atau tanggapan yang berkembang pada diri siswa, baik verbal maupun nonverbal; dan memberikan pujian atau penghargaan bagi jawaban-jawaban yang tepat bagi siswa, dan sebaliknya mengarahkan jawaban yang kurang tepat.

Sebagai pengelola dan penyelenggara kegiatan pembelajaran, para guru melakukan pengenalan terhadap kemampuan masing-masing siswa sebagai subyek belajar. Hal itu disebabkan bahwa setiap siswa memiliki perbedaan-perbedaan karakteristik tersendiri antara satu dengan lainnya, termasuk kemampuan, latar belakang sosial, dan latar belakang ekonominya. Mengenal perbedaan-perbedaan karakteristik para siswa dilakukan oleh para guru, karena para siswa masih belum memiliki pribadi dewasa sehingga mereka masih menjadi tanggung

jawab para guru; masih menyempurnakan aspek tertentu dari kedewasaannya sehingga masih menjadi tanggung jawab para guru; memiliki sifat-sifat dasar manusia yang sedang berkembang secara terpadu, yaitu kebutuhan biologis, rohani, sosial, intelegensi, emosi, kemampuan berbicara, anggota tubuh untuk bekerja, latar belakang sosial, latar belakang biologis, serta perbedaan individual.

Dalam suatu kelas, terdapat bermacam-macam kemampuan yang berbeda dari para siswa. Hal itu perlu dipahami oleh para guru agar mudah melaksanakan interaksi edukatif. Kegagalan menciptakan interaksi edukatif yang kondusif, berpangkal dari kedangkalan pemahaman guru terhadap karakteristik siswa sebagai individu. Bahan pelajaran, metode pembelajaran, alat/sarana, dan evaluasi tidak dapat berperan lebih banyak apabila para guru mengabaikan aspek siswa. Oleh karena itu, sebelum mempersiapkan tahapan-tahapan interaksi edukatif, terlebih dahulu para guru memahami keadaan para siswa sebagai subyek belajar utama dalam kegiatan pembelajaran.

Hal itu dilakukan agar dapat mempersiapkan segala sesuatunya secara kurat, sehingga tercipta interaksi edukatif yang kondusif, efektif, dan efisien. Dalam kegiatan pembelajaran, tentu saja terkandung suatu harapan agar seluruh atau setidaknya sebagian besar siswa dapat berhasil dengan baik dalam belajarnya. Namun dalam kenyataannya sering tidak demikian. Salah satu usaha untuk mencapai hal itu adalah para guru mengembangkan prinsip belajar tuntas atau mastery learning. Belajar tuntas adalah suatu sistem belajar yang mengharapkan sebagian besar siswa dapat menguasai tujuan pembelajaran dari suatu satuan atau unit pelajaran secara tuntas. Untuk dianggap tuntas, diperlukan standar norma atau ketentuan terhadap belajar siswa. Untuk menguasai suatu bahan pelajaran diperlukan waktu yang berbeda-beda bagi

setiap siswa. Apabila waktu yang disediakan cukup dan pelayanannya tepat, setiap siswa akan mampu menguasai materi pelajaran yang diberikan. Pemikiran inilah yang mendasari adanya program remedial dari para guru, yaitu suatu kegiatan perbaikan bagi siswa yang belum berhasil dalam kegiatan belajarnya.

Dalam suatu proses pembelajaran yang ideal mengandung dua macam kegiatan, yaitu pengayaan bagi siswa yang sudah berhasil menguasai suatu satuan atau unit pelajaran di satu pihak, dan perbaikan bagi siswa yang belum berhasil belajar di lain pihak. Dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran kepada siswa di kelas, para guru di MTs Matholi'ul Falah Langgenharjo Juwana, juga melakukan pengelolaan kelas. Pengelolaan kelas adalah serangkaian kegiatan tindakan guru yang ditujukan untuk mendorong munculnya tingkah laku yang diharapkan dan menghilangkan tingkah laku siswa yang tidak diharapkan, menciptakan hubungan interpersonal yang baik dan iklim sosio-emosional yang positif, serta menciptakan dan memelihara organisasi kelas yang produktif dan efektif.

Jadi, kelas sebagai tempat berlangsungnya kegiatan pembelajaran, keberadaannya dikelola secara kondusif oleh para guru, sehingga memberikan kesenangan dan kenyamanan kepada para siswa dalam mengikuti pembelajaran. Dengan demikian, siswa dapat belajar dengan semangat tinggi, yang pada akhirnya memungkinkan tercapainya prestasi belajar yang optimal, baik pada aspek kognitif, afektif, maupun psikomotoriknya. Menurut penjelasan Pak Bagiyo, pembantu kepala madrasah bidang sarana dan prasarana “sebagai tempat kegiatan pembelajaran, pengelolaan kelas memiliki peran penting terhadap kegiatan pembelajaran, yaitu untuk menciptakan kondisi kelas

yang memungkinkan berlangsungnya proses pembelajaran”.¹¹

Hal tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan kelas yang efektif merupakan salah satu aspek penting dalam kegiatan pembelajaran. Pengelolaan kelas yang efektif merupakan prasyarat terciptanya pembelajaran yang kondusif dan efektif. Mengenai komponen-komponen pengelolaan kelas yang dilakukan secara baik oleh para guru di MTs Matholi'ul Falah Langgenharjo Juwana, mencakup penciptaan dan pemeliharaan kondisi belajar yang optimal dari para siswa, seperti menunjukkan sikap tanggap, memusatkan perhatian pada kelompok belajar, memberikan petunjuk-petunjuk yang jelas, menegur, dan memberi penguatan; serta pengembalian kondisi belajar optimal, seperti memodifikasi tingkah laku siswa, pengelolaan kelompok siswa, dan menemukan dan memecahkan tingkah laku siswa yang menimbulkan masalah. Sebagai bagian dari kinerja, para guru di MTs Matholi'ul Falah Langgenharjo Juwana menilai hasil belajar siswa.

Penilaian ini dilakukan oleh para guru untuk mengetahui sampai sejauh mana penguasaan para siswa terhadap materi pelajaran yang telah disampaikan. Apabila siswa belum menguasai terhadap materi pelajaran yang telah disampaikan, maka dilakukan pengkajian ulang terhadap materi pelajaran tersebut, dan selanjutnya para guru mengadakan pembahasan ulang kepada para siswa, dengan harapan dapat meningkatkan hasil belajar para siswa.

Dalam menilai hasil belajar siswa, para guru melaksanakan setelah menyampaikan materi pelajaran, baik dalam bentuk formatif, sumatif, maupun dalam bentuk penilaian akhir dari keseluruhan materi pelajaran yang telah diberikan kepada siswa. Bentuk

¹¹Hasil wawancara dengan Bagiyo, pembantu kepala madrasah bidang sarana dan prasarana pada tanggal 14 Mei 2019.

penilaian yang dilakukan oleh para guru dalam menilai hasil belajar siswa adalah tes lisan dan tertulis.

Bidang kesiswaan merupakan bidang yang menangani kesiswaan di madrasah. Bidang kesiswaan ini memiliki tugas mencatat siswa, sejak siswa masuk sampai meninggalkan madrasah. Hal-hal yang menyangkut bidang siswa ini diatur sedemikian rupa oleh pembantu bidang kesiswaan agar tugas-tugas tersebut berjalan dengan baik dan mencapai tujuan optimal sesuai yang diharapkan. Berdasarkan data dokumentasi yang ada di MTs Matholi'ul Falah Langgenharjo Juwanamenunjukkan bahwa tugas-tugas yang menjadi kewajiban pembantu kepala madrasah bidang kesiswaan mencakup (a) penerimaan siswa baru, dengan kegiatan-kegiatan membentuk panitia penerimaan siswa baru, menetapkan syarat-syarat penerimaan siswa baru, menyediakan formulir pendaftaran, menentukan masa pengumuman, melaksanakan pendaftaran, dan menentukan siswa yang diterima, (b) mencatat siswa masuk dan keluar, (c) mencatat siswa pada buku induk, (d) menyusun daftar siswa menurut abjad, (e) melaporkan penerimaan siswa, dan (f) membuat tata tertib madrasah.¹²

Tugas-tugas tersebut dilaksanakan secara baik oleh pembantu kepala madrasah bidang kesiswaan sebagai tugas dan tanggung jawabnya. Selain itu, bidang kesiswaan juga melaksanakan kegiatan-kegiatan yang bersifat intrakurikuler di luar kegiatan pembelajaran yang dilakukan melalui kerja sama dengan para guru, seperti bimbingan belajar, tambahan pelajaran, dan kegiatan remedial. Pelaksanaan kegiatan intrakurikuler berjalan secara lancar dan para guru yang mengemban tugas-tugas tersebut melaksanakannya dengan baik.

Selain kegiatan intrakurikuler, pembantu kepala madrasah bidang kesiswaan ini juga

¹²Hasil pencatatan data dokumentasi pada tanggal 20 April 2019

menyelenggarakan kegiatan ekstrakurikuler yang dilakukan melalui kerja sama dengan para guru sebagai pembimbing dan pengawas, namun pelaksanaan tugasnya didelegasikan kepada pengurus OSIS (Organisasi Siswa Intra Sekolah). Di antara kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan mencakup kegiatan keagamaan, kegiatan olahraga, dan kegiatan kesehatan.

Kegiatan keagamaan yang dilaksanakan di MTs Matholi'ul Falah Langgenharjo Juwana, terdiri dari “shalat Dhuhur berjamaah, istighasah bersama, pembacaan surat Yasin, dan pembacaan shalawat”.¹³

Bidang kegiatan keagamaan yang dilaksanakan di madrasah sifatnya wajib bagi semua siswa, dalam arti semua siswa wajib mengikuti kegiatan tersebut tanpa pilih kasih. Bagi siswa yang tidak mengikuti kegiatan tersebut, maka padanya dikenakan sanksi sesuai ketentuan yang berlaku.

Kegiatan keagamaan yang dipercayakan kepada OSIS dengan mendapat bimbingan dan pengawasan dari para guru berjalan secara tertib dan lancar. Para anggota OSIS bersama guru melaksanakan tugas tersebut dengan kedisiplinan dan semangat tinggi. Dedikasi para guru dalam melaksanakan tugas bidang keagamaan ini cukup tinggi dengan dilandasi sikap ikhlas dengan semata-mata mengharap ridla dan pahala dari Allah Swt. Adanya kedisiplinan, semangat, dan dedikasi tinggi dari para dalam melaksanakan tugas bidang keagamaan ini dapat menjadikan kegiatan keagamaan ini berlangsung secara efektif dan efisien.

Bidang hubungan masyarakat merupakan bidang yang dibentuk oleh kepala madrasah untuk mengurus hubungan dengan masyarakat, terutama dengan para orang tua siswa. Penanggung jawab bidang hubungan masyarakat ini adalah pembantu kepala madrasah bidang humas (hubungan masyarakat) dan

¹³Hasil observasi terhadap kegiatan ekstrakurikuler pada tanggal 20 April 2019.

dibantu oleh para guru dalam menjalin dan membina hubungan dengan masyarakat.

Berdasarkan catatan data dokumentasi yang terdapat MTs Matholi'ul Falah Langgenharjo Juwana, bahwa tugas pokok pembantu kepala madrasah bidang hubungan masyarakat adalah (a) melakukan kunjungan ke rumah para orang tua siswa, (b) mengundang para orang tua siswa ke madrasah untuk membicarakan program madrasah, perayaan hari-hari besar Islam, dan pengambilan buku rapor siswa (c) mengatasi masalah yang dilakukan oleh siswa di masyarakat, dan (d) menengok dan memberi bantuan kepada siswa yang sakit dan keluarganya mengalami musibah.¹⁴

3. Evaluasi Kinerja berbasis religius untuk meningkatkan profesionalisme guru

Kepemimpinan kepala madrasah berbasis religius memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja para guru di madrasah. Oleh karena itu, kepemimpinan berbasis religius ini perlu dipertunjukkan dan dilaksanakan secara baik oleh kepala madrasah kepada para guru yang dipimpinnya.

Pelaksanaan tugas yang dibebankan kepada pembantu kepala madrasah sesuai bidang tugasnya masing-masing berjalan secara lancar dan tertib, dalam arti dilaksanakan secara baik dengan dibantu oleh para guru dalam pelaksanaannya di madrasah. Demikian juga, para guru sebagai pengelola dan pelaksana kegiatan pembelajaran menjalankan tugas mengajar dengan tanggung jawab sebagai panggilan hatinya dan disiplin tinggi. Hal ini dinyatakan oleh Hadi sebagai pembantu kepala madrasah bidang hubungan masyarakat, pelaksanaan tugas bidang hubungan masyarakat yang dibebankan kepada saya berjalan secara lancar dan tertib. Hal itu tidak lepas dari adanya kerja sama dan bantuan dari para guru. Saya bersama para guru yang lain menjalin dan membina hubungan baik dengan

¹⁴Hasil pencatatan data dokumentasi pada tanggal 22 April 2019.

masyarakat (orang tua para siswa), seperti saling mengunjungi, mengatasi permasalahan yang muncul, menengok siswa yang sakit, dan memberi bantuan pada siswa dan keluarga yang terkena musibah.¹⁵

Berdasarkan paparan data penelitian tersebut, maka temuan penelitian menunjukkan bahwa kinerja guru di MTs Matholi'ul Falah Langgenharjo Juwanatergolong baik. Tugas-tugas yang didelegasikan kepada pembantu kepala madrasah, baik yang berhubungan dengan bidang kurikulum, kesiswaan, sarana dan prasarana maupun hubungan masyarakat dan para guru sebagai pelaksana kegiatan pembelajaran terlaksana secara baik, tertib, dan lancar. Para pembantu kepala madrasah dan para guru melaksanakan tugas-tugas kedisiplinan, dedikasi, dan tanggung jawab tinggi.

C. Pembahasan

Berikut analisis swot yang dilakukan peneliti:

a. Kelebihannya

- 1) Kesadaran terhadap tugas-tugasnya sebagai tenaga pendidik,
- 2) Kepala Madrasah dan guru selalu terlibat kerjasama dengan warga madrasah dan wali murid, dan
- 3) Dalam menentukan keputusan kepala madrasah selalu mengedepankan kesejahteraan para guru.

1. Kesadaran terhadap tugas-tugasnya sebagai tenaga pendidik

Dalam analisis swot, kepemimpinan yang diterapkan padaperencanaan model pengelolaan kinerja guru berbasis religius di MTs Matholi'ul Falah Langgenharjo Juwana selalu melihat pada norma-norma agama. Perencanaan model pengelolaan kinerja guru berbasis religius di MTs Matholi'ul Falah Langgenharjo Juwanaini memiliki

¹⁵Hasil wawancara dengan Pak Hadi, pembantu kepala madrasah bidang hubungan masyarakat pada tanggal 17 Mei 2019.

prinsip bahwa apa yang telah diperbuat didunia pasti akan dimintai pertanggungjawabannya kelak di akhirat kepada Allah SWT. Dan pimpinanlah yang akan dimintai pertanggung jawabannya terlebih dahulu atas semua tindakan bawahannya. Dan totalitas waktu yang diberikan gurukepada siswa karena faktor domisili guru dengan siswa yang relative dekat sehingga bimbingan belajar tidak terbatas pada saat jam aktif mengajar di Madrasah tetapi juga bisa terlaksana secara baik di luar jam aktif mengajar pada saat siswa di rumah ataupun jika memang tidak memungkinkan secara langsung maka bimbingan belajar dapat melalui media sosial. Pengalaman mengajar yang panjang yaitu masa kerja lebih dari 15 tahun dapat menjadi faktor dalam membangun kesadaran terhadap tugasnya sebagai pendidik.

2. Kepala Madrasah dan guru selalu terlibat kerjasama dengan warga madrasah dan wali murid

Pengamatan peneliti menemukan banyak cara-cara yang dilakukan pemimpin dalam berinteraksi dengan para guru, pada saat tertentu peneliti menjumpai pimpinan selalu terlibat kerjasama dengan bawahannya dan wali murid baik dalam penyelesaian tugas maupun penyelesaian konflik yang terjadi sehingga setiap problem yang terjadi dapat segera diselesaikan. Misalnya kegiatan supervis Kepala Madrasah (KM) kepada guru, KM selalu berkoordinasi tentang administrasi, praktek KBM maupun persiapan lainnya. Selain itu, kerjasama tentang pembangunan madrasah, kerjasama tentang pengadaan rapat wali murid, pengadaan pengajian PHBI (Peringatan Hari Besar Islam), dan lain-lain.

3. Dalam menentukan keputusan kepala madrasah selalu mengedepankan kesejahteraan para guru

Dalam menentukan keputusan kepala madrasah selalu mengedepankan kesejahteraan para

guru karena menurut kepala madrasah guru adalah aset yang paling berharga. Dari berbagai sikap pemimpin kepada bawahannya dalam memotivasi maupun menindakguru selalu dilakukan dengan baik. Dalam arti selalu bersikap sopan, Santun dan tidak kasar dalam menindak guru yang melakukan kesalahan dan lebih menekankan padapendekatan secara langsung kepada bawahannya tersebut. Salah satu contohnya dalam menindak guru yang tidak disiplin, seperti yang diungkapkan oleh Bapak Ali Riyadi.¹⁶

Kepala Sekolah selalu lembut dalam segala bentuk, beliau memiliki sikap yang selalu santun dan sabar dalam menghadapi segala sesuatu seperti mengarahkan guru untuk pekerjaan atau hal-hal yang baru. Dan dalam menindak karyawan yang tidak disiplin seorang top manajer hanya memberikan teguran, nasehat dan juga menanamkan kesadaran pada diri karyawan mereka.”¹⁷

Bapak sebagai pimpinan kami selalu menegur kami apabila kami melakukan kesalahan, tetapi dengan lembut dan nada yang lirih karena bapak tidak mau menyakiti hati kami, dan apabila adanya pelanggaran yang berlebih bapak hanya melakukan pendekatan kepada mereka (guru) dengan menasehati mereka. Apabila mereka tidak mengajar tanpa ijin maka bapak memberikan sanksi dengan memotong honor harian mereka. Bukan hanya kepada para guru bapak bersikap seperti itu tetapi juga kepada setiap orang entah itu sahabat,teman kerja atau orang lain. Dan juga hasil wawancara kepala madrasah Perencanaan model

¹⁶Hasil wawancara dengan Ali Riyadi, guru mata pelajaran Akidah Akhlak pada tanggal 20 Maret 2019

¹⁷Hasil wawancara dengan Ali Asikin, guru mata pelajaran Fiqih pada tanggal 20 Maret 2019

pengelolaan kinerja guru berbasis religius di MTs Matholi'ul Falah Langgenharjo Juwana

Pemberdayaan yang dilakukan atas kelebihan tersebut adalah selalu bekerjasama dalam menyelesaikan masalah secara terus menerus dengan didukung fasilitas yang terus dikembangkan atau melaksanakan pengembangan profesional, misalnya mengikuti seminar dan workshop. "Bapak selalu meminta pendapat kami apabila ada masalah yang terjadi di madrasah dan pendapat yang kami ajukan juga sering diaplikasikan oleh bapak, tergantung dari bobot pendapat tersebut. Dan bapak selalu melihat dan menanyakan kembali pada kami dampak positif dan negatifnya dari pendapat atau usulan tersebut."¹⁸

Dengan melakukan musyawarah dengan para bawahan, selalu meminta pendapat atau saran mereka, karena sesungguhnya pendapat mereka sangat dibutuhkan. Yang mengetahui karakter lapangan lebih dalam dan kesehariannya dan juga para staff dan bawahan. Maka tidak menutup kemungkinan pendapat mereka akan menjadi masukan untuk masalah yang dihadapi madrasah.¹⁹

Dengan adanya musyawarah dengan para bawahan maka diharapkan agar tercapainya mufakat dan dapat dilaksanakan bersama dengan hati yang senang dan ikhlas. Karena sebuah mufakat itu adalah hal yang telah disetujui bersama antara pimpinan dan juga bawahannya jadi tidak akan ada hal keterpaksaan diantara keduanya.

Jadi dengan adanya tukar pendapat seperti itu maka para guru atau staf merasa bahwa kehadiran mereka ditengah-tengah madrasah itu dianggap ada, selalu berguna bagi madrasah

¹⁸ Hasil wawancara dengan Shahli, S. Pd, pembantu kepala madrasah bidang kurikulum pada tanggal 22 Maret 2019

¹⁹ Hasil wawancara dengan Siti Ulfah, kepala madrasah pada tanggal 11 Maret 2019.

kedepannya dan juga ide kreatif mereka akan terus berkembang. Dalam memotivasi guru kepala madrasah ini lebih mengedepankan norma-norma Islam dan juga nilai dasar agama. Seperti yang disampaikan oleh Moh. Zamroni, S.Ag selaku kepala madrasah MTs Matholi'ul Falah Langgenharjo Juwana dan yang telah dilaksanakan pada hari Sabtu tanggal 11 Maret 2019.

Seperti Dari tindakan diatas dapat dilihat bahwa kepemimpinan yang diterapkan pada Matholi'ul Falah Langgenharjo Juwanaini banyak mengandung nilai-nilai spiritualitas seperti salah satunya dalam memotivasi guru, pimpinan selalu mengacu pada nilai-nilai keislaman. Dan segala bentuk kegiatan selalu didasari dengan niat untuk ibadah dan mencari kerihaan Allah SWT.

Bukan hanya sikap atau perilaku pimpinan pada bawahannya yang mengarah pada nilai-nilai Islam tetapi juga keterkaitan pimpinan dengan masyarakat sekitar dalam acara-acara Islam agar mengingatkan warga sekitar akan saat-saat terpenting dalam Agama Islam. Yaitu dengan mengadakan kegiatan tahunan dan itu menjadi sebuah kewajiban yang dijadikan seperti halnya peraturan yang dijalankan oleh kepala madrasah Matholi'ul Falah Langgenharjo Juwanaini.

Seperti acara maulid Nabi, tahun baru hijriyah dan hari besar islam lainnya. Seperti yang dikatakan kepala madrasah Matholi'ul Falah Langgenharjo Juwana. Dari berbagai penjelasan hasil wawancara diatas maka dapat diketahui bahwa kepala madrasah ini menggunakan central power untuk memmanage semua hal yang berkaitan dengan kelembagaan dengan cara yang selalu mengedepankan nilai-nilai Islam salah satunya dengan sikap yang selalu lemah lembut tapi tegas, selalu bermusyawarah untuk penyelesaian segala bentuk masalah, memiliki tekad yang kuat dan

selalu optimis dalam menjalankan segala usahanya, dan juga memiliki ilmu pengetahuan dan wawasan yang luas (keunggulan intelektual).

b. Kelemahannya

- 1) Masih banyak yang mis match
- 2) Masih banyak yang belum bersertifikasi profesi mengajar
- 3) Mengajar di Madrasah lain atau berinduk di satmikal lain
- 4) Kurangnya keikutsertaan dalam diklat-diklat peningkatan mutu mengajar
- 5) Penguasaan IT yang masih rendah
 1. Masih banyak yang mis match
Masih banyak guru yang mengajarnya tidak sesuai dengan ijazahnya, misalnya S1 Bahasa Indonesia, tapi mengajarkan PPKn. Dan itu terjadi pada beberapa guru dan lebih dari 60 % dari jumlah yang ada yaitu 12 guru. Sehingga untuk meminimalisir keadaan tersebut adalah dengan mengikutsertakan pada guru dalam kegiatan-kegiatan peningkatan mutu seperti melibatkan dalam kegiatan MGMP, Bintek, IHT, diklat bedah SKL, dan lain-lain.
 2. Masih banyak yang belum bersertifikasi profesi mengajar
Guru yang sudah bersertifikasi ada 6 guru dan yang belum sertifikasi profesi ada 14 guru.
 3. Mengajar di Madrasah lain atau berinduk di satmikal lain
Guru di MTs Matholi'ul Falah banyak yang sudah mempunyai satmikal di sekolah lain. Sehingga, meminimalisirnya dengan mengambil guru baru yang mempunyai satmikal.
 4. Kurangnya keikutsertaan dalam diklat-diklat peningkatan mutu mengajar

Sehingga untuk meminimalisir keadaan tersebut adalah dengan mengikutsertakan pada guru dalam kegiatan-kegiatan peningkatan mutu seperti melibatkan dalam kegiatan MGMP, Bintek, IHT, diklat bedah SKL, dan lain-lain.

5. Penguasaan IT yang masih rendah

Penguasaan IT biasanya dipusatkan pada tenaga kependidikan yaitu bagian tata usaha, karena semua administrasi ada di sana. Untuk mengurangi kelemahan ini, para guru dianjurkan kursus komputer, atau berlatih bersama dengan dipandu bagian tata usaha.

c. Ancamannya

- 1) Anggapan masyarakat bahwa sekolah umum/negeri lebih bermutu dan prospektif
- 2) Pola pikir masyarakat yang semakin materialistic yang menempatkan pendidikan agama pada posisi kurang baik
- 3) Arahan yang massif dan sistemik dari berbagai pihak kepada calon-calon siswa untuk melanjutkan ke SMP Negeri
- 4) Bertambahnya Unit SMP Negeri maupun swasta
- 5) Aturan zonasi semakin memperkecil jumlah penerimaan siswa baru

Pada analisis data penelitian ini merupakan pengkajian atau penelaahan terhadap hasil penelitian tentang kepemimpinan kepala madrasah berbasis religius dalam meningkatkan kinerja guru. Analisis data penelitian tersebut mencakup (1) kepemimpinan kepala madrasah berbasis religius di Madrasah Tsanawiyah Matholi'ul Falah Langgenharjo Juwana, (2) kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Matholi'ul Falah Langgenharjo Juwana, dan (3) kepemimpinan kepala madrasah berbasis religius dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Matholi'ul Falah Langgenharjo Juwana. Selengkapanya analisis data penelitian tersebut dapat dipaparkan sebagai berikut:

1. Perencanaan model pengelolaan kinerja berbasis religius untuk meningkatkan profesionalisme guru

Temuan penelitian menunjukkan bahwa model pengelolaan kepala Madrasah Tsanawiyah Matholi'ul Falah Langgenharjo Juwana dalam memimpin para guru di madrasah didasarkan dari penjelasan diatas tentang sikap dan perilaku pemimpin maka peneliti akan mengaitkan sikap-sikap tersebut dengan kacamata Islam dengan cara menyesuaikannya dengan karakteristik, ciri-ciri, kriteria, syarat-syarat dan juga dengan prinsip-prinsip kepemimpinan berbasis religius.

a. Kecakapan Manajerial

Cara pimpinan mengatur manajemen madrasah yang menggunakan central power yaitu semua kekuasaan dan keputusan ada pada top manajer dari hal yang bersifat besar maupun hal yang terkecil. Tetapi dia bisa mengatur semuanya dengan baik dan tertata rapi. Hal ini memenuhi syarat kepemimpinan berbasis religius yaitu memiliki kecakapan manajerial dan juga sesuai dengan karakteristik kepemimpinan Islami yaitu ada lima syarat kepemimpinan yang harus dikembangkan yaitu sebagai berikut: beriman dan bertaqwa, berilmu pengetahuan, mempunyai kemampuan untuk menyusun perencanaan dan evaluasi, mempunyai kekuatan mental melaksanakan kegiatan, mempunyai kesadaran dan tanggung jawab moral serta mau menerima kritik dan saran.²⁰

Dengan kepiawaiannya dalam mengatur usahanya dapat dilihat bahwa pimpinan ini memiliki kecerdasan (fathanah). Dan Dalam mengatur manajemen madrasah ini pastinya memiliki dasar ilmu pengetahuan dan juga wawasan yang luas. Dan dengan ilmu ini seseorang dapat bersikap bijaksana dan kuat dalam melakukan perubahan, perbaikan, pengembangan, dan penyempurnaan dalam

²⁰ Khatib Pahlawan Kayo. *Kepemimpinan Islam dan Dakwah*. Ed. 1, (Jakarta: Amzah 2005.),75

lembaganya. Menjaga dan mengatur lembaga ini adalah sebuah amanah dari yang maha kuasa. Bukan hanya kemajuan lembaga ini saja tetapi juga peningkatan kualitas kinerja guru yang ada di madrasah ini.

Dengan berbagai cara pimpinan ini selalu mengedepankan kualitas dan kuantitas para guru. Hal ini sesuai dengan ciri-ciri kepemimpinan berbasis religius yaitu menjunjung tinggi syariat dan akhlak Islam yang berisi memegang teguh amanah. Sesungguhnya lembaga ini adalah sebuah amanah dari Allah untuk pimpinan tersebut beserta jajarannya. Dengan menjaga seluruh isinya maka ini dapat menunjukkan bahwa pimpinan ini menjalankan amanah dari yang Maha Kuasa.

b. Sikap Kepada Bawahannya

Perlakuan kepada bawahannya dan juga kepada semua orang yang selalu lembut, sabar, santun dalam bertutur kata, dan juga pemaaf. Sifat atau sikap ini sudah mendarah daging dalam kepribadian sehari-harinya. Dan hal ini sesuai dengan syarat kepemimpinan berbasis religius yaitu memiliki akhlak mulia, Menurut Ahmad Djalaluddin ada beberapa ciri-ciri kepemimpinan efektif yang disebutkan dalam surat Ali-Imran ayat 159 yaitu: lemah lembut, menghindari ucapan keras dan kasar, menghindari kerasnya hati, pemaaf, memohonkan ampun, tekad kuat dan tidak ragu, tawakkal kepada Allah ciri kepemimpinan Islami yaitu menjunjung tinggi syariat dan akhlak Islam yang di dalamnya berisi lemah lembut, menghindari ucapan keras dan kasar, dan juga menjadi orang pemaaf. Dan dari sisi karakteristiknya sikap ini sesuai dengan berjiwa besar untuk mau memaafkan kesalahan orang lain.²¹

²¹ Ahmad Djalaluddin, manajemen qur'ani menerjemahkan idarah Ilahiyah dalam kehidupan insanayah.. Ed. 1, (Malang: UIN-Malang Press, 2007)

Sikap pemaaf itu jarang dimiliki masyarakat luas dan hanya beberapa orang saja yang memilikinya, karena terkadang manusia yang telah disakiti oleh orang lain maka ia akan sulit untuk memaafkannya. Tetapi sebaliknya yang terjadi pada pimpinan perusahaan ini, karena dia dengan mudahnya memaafkan kesalahan seseorang. Allah adalah Tuhan yang menciptakan Manusia, bumi dan seisinya saja dengan mudah dapat memaafkan hambanya, mengapa manusia yang hanya hambaNya yang penuh dengan kekurangan pastinya harus mau memaafkan sesamanya. Dan juga lemah lembut telah menjadi ciri kepemimpinan Rasulullah yang memiliki kelapangan dada dan keluhuran hati akhlak-akhlak dalam berinteraksi dengan kaum mukminin, serta kelapangan dada dalam menghadapi penolakan orang-orang musyrik.

Rasulullah telah berhasil dalam dakwahnya dengan kelembutan hatinya. Kelemahlembutan mendorong hubungan antara pemimpin dan yang dipimpin penuh dengan suasana kasih sayang, saling memahami, saling percaya, terbuka, yang pada gilirannya menjadi motivasi bagi munculnya kreatifitas dan inisiatif.

c. Musyawarah

Dalam pengambilan keputusan dari segala bentuk permasalahan selalu dengan jalan musyawarah, dari musyawarah tersebut selalu ada tukar pendapat dan pimpinan tidak membatasi bawahannya untuk mengungkapkan ide kreatif mereka ataupun kritikan untuk atasannya. Menurut Rivai dalam mengatur pelaksanaan kepemimpinan yang islami, ada tiga prinsip dasar, yaitu musyawarah, keadilan dan kebebasan berpikir. Tiga prinsip dasar ini merupakan hal yang mutlak harus dipakai landasan oleh para pemimpin Islam dalam menentukan kebijakan dan pengambilan keputusan, serta dalam rangka merumuskan langkah-langkah dan program

kegiatan yang ingin dicapai. Dan ini berlaku bagi semua tingkatan pemimpin muslim, apakah lokal, regional maupun nasional.²²

Sikap ini sesuai dengan prinsip kepemimpinan berbasis religius yang mana seorang pemimpin yang mampu menampung aspirasi atau pendapat dari bawahannya, dengan menerima aspirasi atau pendapat bawahan maka pimpinan juga memberikan kebebasan untuk berfikir dan ini juga sesuai dengan prinsip kepemimpinan Islami. Dengan mengadakan musyawarah dan mau menerima ide bawahannya ini adalah salah satu upaya pimpinan untuk mendapatkan cinta dari bawahannya. Dari forum ini juga bisa dijadikan sebagai wadah untuk saling mengoreksi satu dengan yang lain dan juga saling menasehati untuk kebaikan bersama. Tetapi hal ini belum dapat menumbuhkan kecintaan bawahan kepada atasan dengan sepenuhnya karena terkadang ada mufakat-mufakat yang dihasilkan tidak sesuai dengan keinginan semua karyawan/bawahannya. Musyawarah ini juga sesuai dengan ciri-ciri kepemimpinan Islami.

Dengan adanya tukar pikiran dan pimpinan yang mau menampung aspirasi bawahannya menunjukkan bahwa pimpinan ini menghindari kerasnya hati. Apabila pemimpin memiliki hati yang keras maka para guru akan bekerja dibawah tekanan dan ini akan menumbuhkan rasa ketidaknyamanan dalam perusahaan.

d. Motivasi

Menurut As-Suaidan ada tiga syarat kepemimpinan, Pertama, visioner, Kedua, pengikut

²² Rivai Veithzal, Kiat Memimpin Dalam Abad Ke-21. Ed. 1, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. 2004).74

yang setia, Ketiga, motivasi dan dorongan.²³ Dalam memotivasi para guru yang menggunakan unsur-unsur religi seperti dengan menanamkan niat ibadah kepada Allah, dan memberi manfaat pada orang lain. Bukan hanya memotivasi para guru tetapi juga diterapkan dalam kehidupan sehari-hari seorang pimpinan. Dari cara pimpinan memotivasi bawahannya dapat dilihat keimanan yang dimilikinya dan hal ini sesuai dengan syarat kepemimpinan berbasis religius, karena memiliki aqidah atau ketaqwaan yang kuat (aqidah salimah) akan menjauhkannya dari sifat kufur, fasik, egois atau apatis. Dengan ketaqwaannya ia akan menaburkan kerahmatan dan kemashlatan kepada orang lain tanpa mengharapkan pamrih. Karena dengan ketaqwaan itu Allah akan mengajarkan dan mengabarkan kepadanya apa-apa yang belum diketahui dan segala kesulitan akan dimudahkan dan akan dibukakan jalan yang lurus, benar dan menyelamatkan.

e. Tegas

Ketegasan yang dilakukan pimpinan ini ada pada semua perilakunya, seperti dalam mengambil sebuah keputusan, memegang prinsip, dan keinginan untuk menjadi selangkah lebih maju. Dan semua usaha itu tidak cukup dengan usaha semata tetapi diimbangi dengan do'a. Dan menyerahkan hasil akhirnya kepada Allah. Semua ini sesuai dengan karakter, ciri-ciri, dan kriteria kepemimpinan Islami, yaitu sikap tegas, tekad kuat tanpa keraguan, istiqamah dalam menjalankan prinsip-prinsipnya, berani mengambil resiko dan juga tawakkal. Manusia boleh berusaha dan berdo'a tetapi tetap yang menentukan segalanya adalah Allah. Terkadang karena ketegasan dan juga memegang teguh prinsipnya tersebut menjadikan bawahan sedikit

²³ Thariq Muhammad As-Suwaitan, & Faishal Umar Basyarahil., Melahirkan Pemimpin Masa Depan. (Jakarta: Gema Insani Press 2005). 41

memberikan nilai negatif karena menurut mereka itu adalah sifat yang egois.

Istiqamah merupakan sikap teguh dalam pendirian dan ini yang dilakukan oleh pimpinan lembaga ini. Sikap konsisten untuk mengajarkan nilai-nilai agama kepada para bawahannya inilah yang akan melahirkan komunikasi yang baik dengan para malaikat Allah. Dari ketiga derajat istiqamah ini semuanya ada di dalam diri pimpinan tersebut.

f. Pekerja Keras

Dari perkembangan pesat ini dapat dilihat bahwa keberhasilan yang sudah dapat dilihat hasilnya dengan kasat mata ini tidak terlepas dari usaha dan kerja keras pimpinan beserta segenap bawahannya. Pimpinan yang tak pernah lelah untuk terus berusaha dan usaha. Menurut Rivai ada beberapa karakter yang harus dikembangkan oleh pemimpin yaitu: Berilmu, efektif, efisien, dan produktif dalam bertindak, Mampu menggunakan waktu dan memanfaatkan peluang, Tahu akan kekuatan dan kelemahan diri sendiri, Berorientasi pada keluaran, Membangun kekuatan termasuk diri sendiri dan juga para sahabat kita, mau menerima kelebihan orang lain, Memusatkan perhatian pada bidang utama dan kerja keras, Tawakkal kepada Allah dengan meletakkan cita-cita yang tinggi,

Yakin pada diri sendiri bahwa hidup ini semata-mata hanya untuk mengabdikan pada Allah.²⁴

Karena tanpa kerja keras lembaga ini tidak akan sampai memiliki perkembangan pesat seperti saat ini. Dan beliau dalam mengerjakan sesuatu itu tidak pernah setengah-setengah karena daripada setengah-setengah lebih baik tidak sama sekali.

²⁴ Rivai Veithzal, Kiat Memimpin Dalam Abad Ke-21. Ed. 1, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. 2004).79

2. Pembinaan Kinerja guru berbasis religious untuk meningkatkan profesionalisme guru

Berdasarkan hasil observasi peneliti pada MTs Matholi'ul Falah Langgenharjo Juwana adalah merupakan Lembaga Pendidikan Islam yang memperhatikan dan memberlakukan manajemen kinerja baik itu bagi Pegawai tetap maupun Guru Honorer (GTT) dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru dan karyawan di lingkungannya yang berbasiskan religiusitas. Indikasi berhasilnya proses manajemen kinerja guru ini dapat dilihat dari semakin bermutunya lulusan yang dihasilkan dari proses pembelajaran yang dilaksanakan di MTs Matholi'ul Falah Langgenharjo Juwana. Dari tahun ke tahun kualitas lulusan MTs Matholi'ul Falah Langgenharjo Juwana terus meningkat dari tahun-tahun sebelumnya dan prestasinya lebih tinggi dibanding sekolah/madrasah sederajat lainnya khususnya dalam bidang keagamaan dan juga sudah banyak para konsumen merasa sudah bangga menyekolahkan anaknya di madrasah tersebut karena para lulusanya sudah banyak mengerti tentang agama Islam dan rajin menjalankan ajaran-ajaran agama dan tentunya itu semua tidak luput dari peran para guru dan kepala madrasah dalam memberikan bimbingan dan arahan.

Pengelolaan kinerja guru yang diterapkan di MTs Matholi'ul Falah Langgenharjo Juwana tidak hanya untuk pemenuhan hak-hak guru sebagai tenagaedukatif yang bersifat materi semata, akan tetapi juga berhubungan dengan aspek-aspek pengembangan profesionalisme guru berbasis religius, seperti mengikutkan guru-guru MTs Matholi'ul Falah Langgenharjo Juwana dalam berbagai kegiatan forum ilmiah seperti pendidikan dan latihan (umum dan keagamaan), seminar, istighosah yang dilakukan 2 bulan sekali yang diikuti oleh warga madrasah, silaturahmi antar guru (anjangsana), MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) ataupun kegiatan lainnya yang pada hakikatnya bertujuan untuk meningkatkan profesionalime guru.

Model pengelolaan yang dilakukan oleh unsur pimpinan MTs Matholi'ul Falah Langgenharjo Juwana dalam meningkatkan kinerja dan profesionalisme guru adalah dengan selalu memberikan pembinaan, pengarahan dan motivasi untuk selalu meningkatkan kualifikasi akademiknya yaitu dengan cara melakukan studi lanjut kejenjang yang lebih tinggi seperti sarjana strata 1 (S1) maupun ke jenjang magister (S2). Dengan pelaksanaan manajemen kinerja tersebut menunjukkan bahwa kepala madrasah dan jajarannya sebagai pihak yang bertanggung jawab terhadap seluruh komponen di madrasah selalu bersikap kreatif, inovatif dan memperhatikan semua potensi guru-guru yang ada baik yang berstatus tetap ataupun GTT.

Menurut asumsi sementara peneliti, keberhasilan MTs Matholi'ul Falah Langgenharjo Juwana dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar (KBM) di madrasah merupakan hasil dari kinerja guru yang efektif dan efisien serta profesional, dan profesionalisme guru di MTs Matholi'ul Falah Langgenharjo Juwana disebabkan adanya manajemen kinerja guru berbasis religius yang baik pula. Oleh karena itu penerapan manajemen kinerja guru berbasis religius khususnya dilembaga pendidikan Islam merupakan suatu keharusan, yaitu demi tercapainya visi, misi dan tujuan pendidikan di MTs Matholi'ul Falah Langgenharjo Juwana.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kinerja guru di MTs Matholi'ul Falah Langgenharjo Juwanatergolong baik. Tugas-tugas yang didelegasikan kepada para guru, baik yang berkedudukan sebagai pembantu kepala madrasah, seperti bidang kurikulum, kesiswaan, sarana dan prasarana, hubungan masyarakat maupun kepada para guru sebagai pelaksana kegiatan pembelajaran terlaksana secara baik, tertib, dan lancar.²⁵ Para guru melaksanakan tugas-tugas dengan kedisiplinan, dedikasi, dan tanggung jawab

²⁵ Enco Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), 118-119.

tinggi. Adanya kinerja yang baik dari para guru perlu terus diupayakan oleh kepala madrasah. Agar kinerja para guru semakin bertambah baik sesuai bidang tugasnya masing-masing, maka:

- 1) Pemimpin disarankan bersikap empatik, menerima, hangat, dan terbuka sehingga para pegawai dapat mengeksplorasi pikiran dan perasaannya dalam memecahkan masalahnya.
- 2) Pemimpin harus menerima semua perasaan pegawai dengan teknik komunikasi yang dapat menimbulkan kepatuhan dari dalam dirinya.
- 3) Pemimpin disarankan menunjukkan secara tepat tujuan perilaku yang salah sehingga membantu pegawai dalam mengatasi perilakunya, serta memanfaatkan akibat-akibat logis dan alami dari perilaku yang salah.
- 4) Membantu pegawai dalam menjawab pertanyaannya sendiri tentang nilai-nilai dan membentuk sistem nilainya sendiri.
- 5) Menghilangkan metode represif dan kekuasaan, misalnya hukuman dan ancaman melalui model komunikasi tertentu.
- 6) Pemimpin perlu bersikap positif dan bertanggung jawab.

Selain itu, kinerja para guru dapat terbina dengan baik dan memberikan hasil optimal terhadap tugas-tugas yang dikerjakan, maka kepala madrasah perlu melakukan hal-hal berikut:

- a. Mengurangi pengawasan, sebab karyawan yang terlatih baik akan mampu mengawasi diri sendiri dalam pekerjaan, baik dari segi kuantitas maupun keselamatan kerja.
- b. Meningkatkan stabilitas dan fleksibilitas organisasi. Artinya organisasi akan berjalan teratur dan fleksibel dalam keadaan bagaimanapun karena selalu tersedianya tenaga-tenaga kader yang terlatih dengan baik. Penggantian orang dalam pekerjaan tidak mengganggu kelancaran dan kestabilan organisasi.

- c. Meningkatkan moral karyawan, sebab dengan bertambah pengetahuan dan keahlian yang diperoleh dalam pendidikan, akan membawa akibat yang baik bagi dirinya dalam pekerjaan.

Hal ini akan mendorong ia mempertinggi semangat kerja. Hal-hal tersebut di atas perlu dilakukan secara baik oleh kepala madrasah dalam membina dan meningkatkan kinerja para guru.²⁶

3. Evaluasi Model Pengelolaan kinerja berbasis religius dalam meningkatkan profesionalisme guru

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah berbasis religius dalam meningkatkan kinerja guru di MTs Matholi'ul Falah Langgenharjo Juwana, mencakup keteladanan, kebersamaan, kedisiplinan, kemandirian, dan ketulusan. Melalui kepemimpinan kepala madrasah berbasis religius tersebut, para guru melaksanakan tugasnya dengan baik, seperti berdisiplin, berdedikasi, dan bertanggung jawab tinggi sesuai bidang tugasnya masing-masing.

Kepemimpinan kepala madrasah berbasis religius yang berdampak pada terbinanya kedisiplinan, dedikasi, dan tanggung jawab tinggi dalam melaksanakan tugas-tugas perlu terus dipertunjukkan dan dipraktekkan secara baik kepada para guru. Hal itu disebabkan bahwa kepala madrasah merupakan figur panutan bagi para guru. Melalui kepemimpinan berbasis religius yang baik dari seorang kepala madrasah, menurut Syaiful Sagala “dapat menjamin hubungan dengan saling percaya, menghargai dan memperhatikan perasaan yang dipimpinnya”.²⁷

²⁶ S. Moenir, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia* (Yogyakarta: BPFE, 2004), 123.

²⁷ Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan* (Bandung: Alfabeta, 2009), 117.