

## BAB IV DESKRIPSI DAN ANALISIS DATA

### A. Deskripsi Data

Dalam rangka untuk meningkatkan profesionalitas guru. Secara rinci proses manajemen kinerja dalam meningkatkan profesionalitas guru MA Nahdlatul Muslimin Undaan Kudus dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### 1. Perencanaan Kinerja Guru dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru

Perencanaan kinerja dilakukan pada tahun ajaran baru, akan tetapi perencanaan ini tidak turut kemungkinan akan dilakukan atau akan ada perubahan rencana yang dilakukan di pertengahan tahun (sesuai kondisi yang ada).

Semua perencanaan peningkatan profesionalitas guru yang dilakukan kepala MA Nahdlatul Muslimin Undaan Kudus berdasarkan pada visi, misi dan tujuan madrasah. Karena pada dasarnya program yang dibentuk bertujuan untuk mencapai visi dan misi.<sup>1</sup>

Adapun visi, misi dan tujuan dari MA Nahdlatul Muslimin Undaan Kudus adalah sebagai berikut:

Visi

“Menciptakan suasana Islami di madrasah, berprestasi dan berakhlak mulia sesuai dengan ajaran *ahlus sunnah wa al-jama'ah*.”

Misi

- a. Mengadakan kegiatan hari-hari besar Islam
- b. Melaksanakan praktek ibadah dalam kehidupan sehari-hari sesuai ajaran *ahlus sunnah wa al-jama'ah*.
- c. Memberi penghargaan kepada peserta didik yang berprestasi
- d. Memberi pelajaran tambahan kepada peserta didik yang membutuhkan
- e. Meneladani perilaku akhlak mulia dalam berbagai hal

---

<sup>1</sup> Wawancara dengan Kepala Madrasah MA Nahdlatul Muslimin Undaan Kudus, pada tanggal 7 Oktober 2014.

## Tujuan

- a. Menjalankan ajaran Islam
- b. Memberi motivasi kepada peserta didik agar giat belajar
- c. Memberi kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk mengikuti berbagai pendidikan dan latihan
- d. Mengamalkan kejujuran, kesopanan, dan keadilan dalam pergaulan
- e. Mengamalkan ajaran *ahlus sunnah wal jama'ah*.<sup>2</sup>

Dalam prosesnya perencanaan kinerja dalam peningkatan profesionalitas guru MA Nahdlatul Muslimin dipimpin oleh Kepala madrasah dengan melibatkan beberapa pihak, yaitu: Kepala Madrasah, Guru, Waka Kurikulum, Waka Sarpras. Pelibatan berbagai unsur *stakeholder* lembaga bertujuan agar memperoleh program dalam peningkatan profesionalitas guru yang sesuai dengan harapan semua pihak. Sehingga dalam pembagian tugas dan tanggung jawabnya akan terlaksana dengan baik. Setiap program yang diusulkan para peserta rapat tidak semua disetujui. Melainkan ada proses seleksi yang nantinya akan disepakati oleh forum, dengan melihat visi, misi tujuan madrasah.

Dalam menyusun perencanaan peningkatan profesionalitas guru faktor utama yang dipertimbangkan pengelola MA Nahdlatul Muslimin Undaan Kudus ialah kebutuhan *stakeholder*. Pengelola secara bersama-sama mengidentifikasi dan menganalisa bagaimana meningkatkan kemampuan guru. Hasilnya kemudian dijadikan rujukan untuk mengadakan semacam program, seperti pembinaan dan pelatihan-pelatihan, workshop, seminar, studi lanjut atau peningkatan kualifikasi dan program sertifikasi.<sup>3</sup>Bapak Darsono selaku guru fiqih menjelaskan lebih lanjut:

Dalam pembuatan rencana peningkatan profesionalitas guru, guru selalu terlibat. Guru di ajak untuk berdiskusi dalam pembuatan rencana peningkatan profesionalitas guru, program apa saja yang

---

<sup>2</sup> Dokumen MA Nahdlatul Muslimin Undaan Kudus, diperoleh tanggal 12 Oktober 2014.

<sup>3</sup> Wawancara dengan Kepala Madrasah MA Nahdlatul Muslimin Undaan Kudus, pada tanggal 7 Oktober 2014

akan dilakukan untuk meningkatkan profesionalitas guru MA Nahdlatul Muslimin.<sup>4</sup>

Proses perencanaan menghasilkan dua bidang program yang dijadikan lembaga untuk meningkatkan profesionalitas guru. Kedua program tersebut yaitu:

1. Program internal dalam peningkatan kualitas pembelajaran, kepala madrasah selalu mengadakan berbagai pembinaan dan pengembangan, mengadakan kegiatan rutin seperti rapat bersama guru, seminar atau workshop. Di dalam kegiatan ini kepala madrasah menekankan pada guru untuk selalu tertib administrasi yang dimaksud disini yaitu terkait dengan perangkat pembelajaran.
2. Program eksternalnya, kepala madrasah mengadakan program study lanjut, guru-guru mengikuti MGMP, KKG, mengikuti seminar atau workshop, program sertifikasi dan studi banding ke daerah-daerah yang pembelajarannya lebih baik dan lebih maju. Di dalam kegiatan ini kepala madrasah menekankan pada guru untuk selalu bisa kreatif dan inovatif dalam proses pembelajaran berlangsung, menciptakan model-model pembelajaran yang tidak monoton sehingga siswa bisa berperan aktif dalam menerima pembelajaran, serta bisa melengkapi fasilitas untuk mendukung dalam pembelajaran.<sup>5</sup>

Perencanaan strategis tersebut tidak lain hanya bertujuan untuk memuaskan konsumen yaitu guru dan murid, pengelola MA Nahdlatul Muslimin Undaan Kudus berusaha membangun suasana belajar yang kondusif. Caranya dengan meningkatkan kualitas pembelajaran baik dalam hal tenaga pendidik maupun pemenuhan sarana dan prasarana.

---

<sup>4</sup> Wawancara dengan Bapak Darsono, Guru fiqh MA Nahdlatul Muslimin Undaan Kudus, pada tanggal 14 Oktober 2014.

<sup>5</sup> Wawancara dengan Kepala Madrasah MA Nahdlatul Muslimin Undaan Kudus, pada tanggal 7 Oktober 2014.

## 2. Pelaksanaan Peningkatan Kinerja Guru

Proses pelaksanaan strategik manajemen kinerja dalam peningkatan profesionalitas guru MA Nahdlatul Muslimin Undaan Kudus tidak lain untuk meningkatkan profesional guru dengan berbagai upaya yang dilakukan seorang pemimpin madrasah. disusun dalam program tahunan sekolah. Program tersebut memuat berbagai macam kegiatan yang telah ditetapkan pada tahap perencanaan.

Upaya yang dilakukan untuk meningkatkan profesionalitas guru MA Nahdlatul Muslimin antara lain melalui berbagai pembinaan dan pelatihan, pemberian motivasi, pemberian disiplin penghargaan, study lanjut dan sertifikasi. Sehingga dalam hal ini, kepala madrasah MA Nahdlatul Muslimin sebagai pemimpin perlu memberikan arahan, bimbingan, dukungan, dan teguran kepada bawahan dalam tugasnya, sehingga jika ada kegiatan yang tidak sesuai dengan jalur – jalur yang telah ditetapkan. Namun bimbingan dan arahan yang saya berikan, jangan sampai membuat guru dan tenaga lainnya menjadi amat terkekang dalam melaksanakan kegiatan, sehingga tidak mencapai sasaran.<sup>6</sup>

Dalam pengamatan peneliti, pelaksanaan peningkatan profesionalitas guru tidak hanya dilakukan oleh kepala madrasah melainkan dari guru sendiri pun melaksanakan upaya peningkatan profesionalitas guru, yaitu dengan cara berdiskusi dengan guru-guru lain, membaca buku-buku yang lebih mendukung.<sup>7</sup>

Secara garis besar pelaksanaan peningkatan profesionalitas guru MA Nahdlatul Muslimin Undaan Kudus meliputi:

### a. Pembinaan dan pengembangan guru

Pembinaan dan pengembangan profesi guru merupakan kewajiban madrasah. Sehingga kepala madrasah sangatlah berperan penting untuk melaksanakan secara berkesinambungan. Untuk menjaga mutu pembelajaran, kepala MA Nahdlatul Muslimin Undaan Kudus harus berupaya memberi pembinaan dan pengembangan profesi guru.

---

<sup>6</sup> Wawancara dengan Kepala Madrasah MA Nahdlatul Muslimin Undaan Kudus, pada tanggal 7 Oktober 2014.

<sup>7</sup> Pengamatan Peneliti, tanggal 3 Oktober 2014

Usaha yang dilakukan untuk meningkatkan profesionalitas guru dengan melakukan pembinaan yang dilakukan dua minggu sekali atau satu bulan sekali, serta mengirim guru dalam kegiatan pelatihan seperti: *workshop*, seminar, menyarankan guru untuk mengikuti kegiatan MGMP dan KKG.<sup>8</sup>

Bapak Darsono, selaku guru fiqih, menjelaskan bahwa selain pembinaan berkala seperti *workshop*, seminar dan pembinaan atau pelatihan lain-lainnya, juga dilakukan pembinaan dua minggu sekali atau satu bulan sekali.<sup>9</sup> Dan Bapak Muzayyin menjelaskan:<sup>10</sup>

Menurut saya kepala madrasah sudah mengadakan pembinaan, yaitu mengenai RPP, metode mengajar, pendekatan dalam pembelajaran, menilai kemampuan siswa, pemberian motivasi dan lainnya.

Lebih lanjut, Bapak Darsono menjelaskan tentang upayanya dalam meningkatkan kemampuannya untuk pembelajaran pendidikan agama islam.

Upaya saya dalam meningkatkan kemampuan dalam pembelajaran dengan mengikuti kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) atau Kelompok Kerja Guru (KKG), membaca buku-buku referensi yang lebih mendukung dan berdiskusi kepada guru-guru tentang permasalahan yang dihadapi, karena sama-sama memberi pelajaran kepada siswa yang sama, meski mata pelajaran yang berbeda, sehingga adanya diskusi tersebut dapat berbagi pengalaman.<sup>11</sup>

Berdasarkan pengamatan peneliti, setelah guru menerima pembinaan dan pengembangan peningkatan profesionalitas guru terlihat persiapan dalam pembelajarannya tergolong baik, seperti memulai

---

<sup>8</sup> Wawancara dengan Kepala Madrasah MA Nahdlatul Muslimin Undaan Kudus, pada tanggal 7 Oktober 2014.

<sup>9</sup> Wawancara dengan Bapak Darsono, Guru PAI MA Nahdlatul Muslimin Undaan Kudus, pada tanggal 14 Oktober 2014.

<sup>10</sup> Wawancara dengan Bapak Muzayyin, Guru PAI MA Nahdlatul Muslimin Undaan Kudus, pada tanggal 14 Oktober 2014.

<sup>11</sup> Wawancara dengan Bapak Darsono, Guru PAI MA Nahdlatul Muslimin Undaan Kudus, pada tanggal 14 Oktober 2014.

mempersiapkan RPP, mendalami metode yang akan digunakan, penguasaan materi dan kesiapan mental.<sup>12</sup>

b. Pembinaan disiplin

Pembinaan disiplin merupakan hal yang sangat penting dalam bekerja. Kepala MA Nahdlatul Muslimin Undaan Kudus berusaha menumbuhkan disiplin tenaga kependidikan, terutama disiplin diri. Disiplin ini mencakup waktu mengajar maupun penyelesaian tugas, dengan kedisiplinan tersebut diharapkan dengan mengedepankan disiplin kerja sebagai acuan untuk mencapai target pengajaran dan pembelajaran yang diinginkan, maka ketepatan sasaran akan dicapai. Sehingga kualitas pendidikan di MA Nahdlatul Muslimin Undaan Kudus Undaan Kudus akan segera tercipta.

Saya selalu menghimbau kepada semua tenaga pendidik dan kependidikan untuk melaksanakan kedisiplinan. Dan saat ini kedisiplinan guru MA Nahdlatul Muslimin Undaan Kudus saya rasa sudah cukup baik, karena guru sudah belajar untuk disiplin, seperti berangkat tepat waktu, masuk kelas tepat waktu, memakai durasi waktu belajar mengajar sudah baik, tapi dalam penyelesaian tugas seperti administrasi yang mungkin belum sepenuhnya disiplin, mungkin karena masih ketidakjelian dalam menyelesaikan tugasnya. Saya selalu menyempatkan diri untuk keliling kelas, untuk mengecek kehadiran guru dan mengetahui proses belajar.<sup>13</sup>

Bapak Darsono selaku guru fiqih, juga menjelaskan bahwa:

Dalam kaitannya untuk mengetahui disiplin waktu, Kepala madrasah biasanya mengelilingi kelas untuk mengecek kelas-kelas, apabila ada kelas yang masih kosong, kepala madrasah menyuruh ketua kelas untuk mencari di kantor, dan jika guru tidak masuk sampai beberapa hari tanpa pemberitahuan maka guru akan di panggil kepala madrasah untuk di tindak lanjuti.<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> Pengamatan Peneliti, tanggal 3 Oktober 2014

<sup>13</sup> Wawancara dengan Kepala Madrasah MA Nahdlatul Muslimin Undaan Kudus, pada tanggal 7 Oktober 2014.

<sup>14</sup> Wawancara dengan Bapak Darsono, Guru PAI MA Nahdlatul Muslimin Undaan Kudus, pada tanggal 14 Oktober 2014.

Berdasarkan pengamatan peneliti dengan tujuan ingin mengetahui tentang kedisiplinan guru dalam waktu, mulai guru datang ke madrasah tepat waktu sampai guru masuk kelas. Dalam melakukan pengamatan, peneliti datang ke madrasah setengah tujuh 06.20 WIB, sebelum semua guru datang. Dari hasil pengamatan peneliti, jam 06.45 WIB sudah berada di madrasah, setelah berada dalam madrasah, guru menyiapkan berbagai perlengkapan belajar, seperti buku paket, RPP, dan sebelum masuk kelas guru mempelajari lagi materi yang akan disampaikan kepada siswa. Setelah bel berbunyi, guru yang mengajar di jam pertama langsung bersiap-siap masuk kelas. Dalam proses belajar mengajar sekilas peneliti melihat sudah cukup baik, karena terlihat dari awalan guru masuk komunikasi antara guru dan murid sudah baik, meski masih ada beberapa guru dan siswa dalam berkomunikasi masih kurang baik. Hasil pengamatan yang peneliti lakukan menunjukkan bahwa kedisiplinan guru dalam waktu sudah baik.<sup>15</sup>

c. Pemberian motivasi

Pemberian motivasi merupakan salah satu yang dibutuhkan oleh guru dari kepala MA Nahdlatul Muslimin Undaan Kudus, motivasi dapat diberikan dengan dua cara yaitu motivasi diberikan ketika seorang guru mendapat masalah, dan motivasi juga diberikan kepada guru yang bekerja dengan baik dan optimal. Motivasi ini yang dapat diberikan dari Kepala Madrasah melalui penghargaan, apresiasi, promosi dan lain sebagainya. Karena guru akan lebih bersemangat dalam kinerjanya jika mendapat motivasi dari kepala madrasah.

Pemberian motivasi, saya tidak beda-bedakan. Semisal, ketika ada permasalahan seperti antara guru dan murid, tentang materi yang disampaikan. Saya memotivasi guru tersebut supaya bisa menjalankan tugasnya dengan baik lagi. Dan juga ketika kinerja guru sudah baik, saya juga memberi motivasi seperti memberi pujian untuk mempertahankannya.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Pengamatan Peneliti, tanggal 30 September 2014.

<sup>16</sup> Wawancara dengan Kepala Madrasah MA Nahdlatul Muslimin Undaan Kudus, pada tanggal 7 Oktober 2014.

Lebih lanjut, bapak Darsono selaku guru fiqih mengatakan bahwa, kepala madrasah selalu memberikan motivasi pada guru dan pegawai lainnya secara dadakan, namun kadang kala pada saat rapat koordinasi, menghimbau agar guru-guru bisa mengikuti perkembangan IPTEK, menguasai dan mengoptimalkan komputer, LCD dan proyektor agar memudahkan para guru dalam pembelajaran.<sup>17</sup>

Dalam pengamatan peneliti, guru mendapatkan motivasi dari kepala madrasah secara tidak langsung, maksudnya motivasi dilakukan ketika kepala madrasah bertemu dengan guru yang mau mengajar di kelas.<sup>18</sup>

#### d. Pengawasan

Supaya upaya peningkatan profesionalitas MA Nahdlatul Muslimin Undaan Kudus dapat berjalan dengan efektif dan efisien, Kepala Sekolah melakukan pengawasan. Pengawasan dimulai ketika perencanaan peningkatan profesionalitas guru sudah disepakati, pengawasan dilakukan oleh kepala madrasah langsung dengan cara memantau berjalannya setiap kegiatan. Pengawasan yang dilakukan kepala sekolah bukan untuk mencari kesalahan penanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya. Apabila ditemukan kesalahan atau kekurangan dalam suatu program kepala sekolah lantas mengadakan pengarahan pada pihak bersangkutan.

Pengarahan merupakan upaya untuk memberi penjelasan pada penanggung jawab mengenai tugas dan kewajibannya. Kepala MA Nahdlatul Muslimin Undaan Kudus mengatakan:

Saya memantau dan memberi pengarahan dengan melakukan wawancara kepada yang bersangkutan, pengarahan ini bersifat situasional. Karena dengan pengarahan tersebut lebih tepat digunakan agar orang tersebut tidak merasa disalahkan, sehingga para guru merasa diperhatikan dan senang hati menerima masukan.

---

<sup>17</sup> Wawancara dengan Bapak Darsono, Guru PAI, pada tanggal 14 Oktober 2014.

<sup>18</sup> Pengamatan Peneliti, tanggal 30 September 2014

Dalam bidang akademik kepala madrasah biasa berkeliling dari satu kelas ke kelas lain. Memperhatikan dari dekat bagaimana proses pembelajaran. Langkah ini dilakukan untuk melihat bagaimana kualitas pembelajaran yang berlangsung.<sup>19</sup>

Dalam hal ini bapak Darsono juga mengatakan bahwa kepala madrasah dalam mengawasi atau supervisi dengan cara masuk kelas meneliti absensi guru dalam mengajar.<sup>20</sup>

Dalam pengamatan peneliti, kepala madrasah melakukan pengawasan dengan berkeliling ke kelas-kelas dan menanyakan langsung kepada siswa-siswi, dengan yang dilakukan kepala madrasah dirasa sudah cukup baik, karena kepala madrasah bisa tau bagaimana guru dalam mengajar.<sup>21</sup>

e. Penghargaan

Penghargaan merupakan hal yang penting untuk meningkatkan produktivitas guru, kepala madrasah memberikan penghargaan dalam peningkatan profesionalitas guru MA Nahdlatul Muslimin Undaan Kudus itu sesuai apa yang dicapainya, penghargaan bisa berbentuk piagam, finansial, dan kenaikan pangkat. Penghargaan ini perlu dilakukan secara tepat, efektif dan efisien, agar tidak menimbulkan dampak negative. Kepala madrasah mengatakan:

Pemberian penghargaan ditunjukkan kepada guru yang membimbing siswa dalam kegiatan tertentu, seperti olimpiade matematika, bahasa inggris, karya tulis ilmiah dan lainnya.<sup>22</sup>

Bapak Muzaiyyin juga menjelaskan bahwa penghargaan diberikan hanya pada guru-guru tertentu, semisal saya membimbing

---

<sup>19</sup> Wawancara dengan Kepala Madrasah MA Nahdlatul Muslimin Undaan Kudus, pada tanggal 7 Oktober 2014.

<sup>20</sup> Wawancara dengan Bapak Darsono, Guru Fiqih, pada tanggal 14 Oktober 2014.

<sup>21</sup> Pengamatan Peneliti, tanggal 30 September 2014

<sup>22</sup> Wawancara dengan Kepala Madrasah MA Nahdlatul Muslimin Undaan Kudus, pada tanggal 7 Oktober 2014.

siswa untuk mengikuti lomba EMO di UIN sunan Kalijaga dulu.<sup>23</sup> Atas penghargaan-penghargaan tersebut, dapat meningkatkan kualitas kerja guru, terutama bagi guru berprestasi. Sehingga para guru dapat mengerti jika mereka diperhatikan oleh kepala madrasah, dan para guru pun bisa lebih meningkatkan kinerjanya.

Selain pelaksanaan manajemen kinerja guna peningkatan profesionalitas guru yang dijelaskan di atas kepala madrasah juga mengadakan pengadaan guru dan program sertifikasi, bapak Tamam mengatakan:

Selain pelaksanaan peningkatan profesionalitas guru di MA Nahdlatul Muslimin seperti pembinaan dan pelatihan, pemberian penghargaan, pemberian motivasi, disiplin dll saya juga mengadakan pengadaan pegawai dan program sertifikasi, pengadaan guru diadakan karena untuk mendapatkan guru yang berkualitas, membutuhkan guru baru, selain itu juga guru-guru yang belum sertifikasi, bisa mengikuti program sertifikasi.<sup>24</sup>

Pak Darsono juga menjelaskan bahwa kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalitas guru, kepala madrasah mengadakan guru baru serta program sertifikasi, karena saya adalah salah satu guru yang mengikuti program sertifikasi tersebut.<sup>25</sup>

### 3. Evaluasi Kinerja Guru

Menurut kepala Madrasah MA Nahdlatul Muslimin Undaan Kudus, pelaksanaan evaluasi yaitu pengukuran atau penilaian ketercapaian program peningkatan profesionalitas guru dari awal sampai akhir. Pelaksanaan evaluasi dilakukan di akhir tahun pelajaran. Proses evaluasi melibatkan *stakeholder* sekolah. Sebelum melakukan evaluasi pada akhir tahun, kepala madrasah dan tim evaluator melakukan pengamatan setiap hari, setiap minggu maupun setiap bulan di dalam kelas

---

<sup>23</sup> Wawancara dengan Guru Bahasa Inggris MA Nahdlatul Muslimin Undaan Kudus, pada tanggal 14 Oktober 2014

<sup>24</sup> Wawancara dengan Kepala Madrasah MA Nahdlatul Muslimin Undaan Kudus, pada tanggal 7 Oktober 2014.

<sup>25</sup> Wawancara dengan Bapak Darsono, Guru PAI, pada tanggal 14 Oktober 2014.

maupun diluar kelas. Sehingga dalam melakukan evaluasi dapat mengetahui dengan betul prestasi guru MA Nahdlatul Muslimin Undaan Kudus.

Teknik yang digunakan kepala madrasah MA Nahdlatul Muslimin Undaan Kudus dalam mengevaluasi ini meliputi:<sup>26</sup>

a. Evaluasi secara langsung

Evaluasi ini dilakukan langsung oleh kepala madrasah, dalam evaluasi ini kepala MA Nahdlatul Muslimin Undaan Kudus mengamati dan menilai pekerjaan secara langsung pada saat guru melaksanakan tugasnya. Berbagai teknik evaluasi bisa dilakukan, seperti kunjungan kelas, pertemuan formal maupun non-formal.

Dari pengamatan peneliti dalam mengevaluasi kinerja guru kepala madrasah melakukan kunjungan kelas, dan bertanya bagaimana guru jika mengajar.<sup>27</sup>

b. Evaluasi secara tidak langsung

Kepala MA Nahdlatul Muslimin Undaan Kudus dalam mengevaluasi peningkatan profesionalitas guru ini tidak mengamati dan menilai pekerjaan guru secara langsung melainkan dilakukan dengan melihat dokumen atau laporan atas hasil kegiatan guru ataupun bisa evaluasi dari guru sendiri.

Evaluasi juga tidak dilakukan oleh kepala madrasah saja melainkan evaluasi tersebut juga dilakukan oleh guru sendiri, evaluasi dilakukan dengan mengisi formulir penilaian diri sendiri dari kepala madrasah, sehingga untuk memperbaiki kinerja tidak usah menunggu evaluasi dari kepala madrasah.<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> Wawancara dengan Kepala Madrasah MA Nahdlatul Muslimin Undaan Kudus, pada tanggal 7 Oktober 2014.

<sup>27</sup> Pengamatan peneliti, tanggal 17 desember 2014

<sup>28</sup> Wawancara dengan Bapak Darsono, Guru PAI, pada tanggal 14 Oktober 2014.

Hasil yang didapatkan melalui evaluasi nantinya akan dijadikan sebagai bahan perbaikan manajemen kinerja dalam peningkatan profesionalitas guru MA Nahdlatul Muslimin Undaan Kudus selanjutnya.

## **B. Analisis Data**

MA Nahdlatul Muslimin Undaan Kudus merupakan salah satu madrasah yang tertua di kecamatan Undaan, untuk meningkatkan profesionalitas guru, MA Nahdlatul Muslimin terus melakukan perbaikan. Berdasarkan data penelitian yang diperoleh peneliti, Manajemen Kinerja dalam peningkatan profesionalitas guru MA Nahdlatul Muslimin Undaan Kudus, meliputi:

### **1. Perencanaan Kinerja Guru dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru**

Seperti yang dijelaskan pada teori bab II, dalam rangka meningkatkan profesionalitas guru di MA Nahdlatul Muslimin Undaan Kudus melalui manajemen kinerja, perencanaan melibatkan berbagai unsur, yaitu, Kepala Madrasah, Guru, Waka Kurikulum, Waka Sarpras. Kepala madrasah menyadari pelibatan berbagai unsur *stakeholder* bertujuan agar memperoleh program dalam peningkatan profesionalitas guru yang sesuai dengan harapan semua pihak. Sehingga mereka akan merasa bertanggungjawab terhadap pelaksanaan setiap program dan tugas yang diberikan. karena apa yang dilaksanakan merupakan hasil dari rapat demokratis antar semua pihak yang telah disepakati bersama.

Faktor utama dalam proses analisis perencanaan peningkatan profesionalitas guru MA Nahdlatul Muslimin Undaan Kudus, kepala madrasah menitikberatkan pada apa yang harus dikerjakan atau kebutuhan *stakeholder*.

Perencanaan yang dilakukan oleh kepala madrasah dan *stakeholder* MA Nahdlatul Muslimin Undaan Kudus kiranya sudah sesuai dengan teori perencanaan yang telah dipaparkan. Diawali dengan dimana pekerja dan manajer bekerja bersama merencanakan apa yang harus dilakukan pekerja, menjelaskan bagaimana kinerja harus diukur, mengidentifikasi dan

merencanakan mengatasi hambatan dan mendapatkan saling pengertian tentang pekerjaan.

Menurut Pantiwati, upaya meningkatkan profesionalisme guru, diantaranya melalui (1) peningkatan kualifikasi dan persyaratan jenjang pendidikan yang lebih tinggi bagi tenaga pengajar, (2) program sertifikasi. Selain sertifikasi, menurut Supriadi mengoptimalkan fungsi dan peran kegiatan dalam bentuk PKG (Pusat Kegiatan Guru), KKG (Kelompok Kerja Guru), dan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) yang memungkinkan para guru berbagai pengalaman dalam memecahkan masalah yang mereka hadapi dalam kegiatan mengajarnya.<sup>29</sup>

Dalam pengamatan peneliti perencanaan yang dilakukan MA Nahdlatul Muslimin Undaan Kudus menghasilkan beberapa program yaitu kepala Madrasah mengusahakan untuk memberdayakan guru melalui pembinaan, mengikutsertakan dalam kegiatan MGMP, KKG, seminar, pelatihan-pelatihan. Sehingga bisa lebih mengoptimalkan pembelajarannya.

## 2. Pelaksanaan Peningkatan Kinerja Guru

Pelaksanaan manajemen kinerja dalam meningkatkan profesionalitas guru MA Nahdlatul Muslimin Undaan Kudus ialah implementasi hasil dari perencanaan:

### a. Pembinaan dan pengembangan guru

Pegawai yang telah dimiliki lembaga pendidikan islam, baik yang berstatus pegawai negeri maupun swasta, harus diberi wahana untuk proses pembinaan dan pengembangan. Sesuai dengan teori pada bab II Pembinaan lebih berorientasi pada pencapaian standar minimal, yaitu diarahkan untuk dapat melakukan pekerjaan atau tugasnya sebaik mungkin dan menghindari pelanggaran.<sup>30</sup>

Dalam pelaksanaannya guru MA Nahdlatul Muslimin Undaan Kudus dikembangkan agar lebih baik dalam bekerja, dengan mengikuti pembinaan pelatihan berupa seminar-seminar, workshop dan lain

---

<sup>29</sup> Ondi Saondi dan Aris Suherman, *Etika Profesi Keguruan*,... hlm. 29.

<sup>30</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2007), hlm. 124

sebagainya. Hal ini diadakan setiap awal semesteran, yang diselenggarakan oleh lembaga pendidikan sendiri ataupun DIKNAS, biasanya mengikuti pembinaan ini selama satu atau tiga hari, dalam pembiayaan tersebut dibiayai langsung oleh madrasah, dalam mengirimkan guru mengikuti pembinaan dengan secara giliran, sehingga semua guru bisa mengikuti pembinaan.

Adapun pembinaan intern yang dilakukan oleh madrasah, dengan mengadakan rapat mingguan (dua minggu sekali) atau rapat bulanan (satu bulan sekali), kepala madrasah biasanya melakukan pembinaan mengenai RPP, metode mengajar, pendekatan dalam pembelajaran, menilai kemampuan siswa, serta melaksanakan tugas tambahan berupa mengisi kekosongan guru yang tidak hadir. Namun kegiatan *workshop*, seminar juga di adakan dari madrasah MA Nahdlatul Muslimin Undaan Kudus sendiri. Dalam pelaksanaan pembinaan dan pengembangan yang dilakukan oleh kepala madrasah dan guru MA Nahdlatul Muslimin Undaan Kudus sudah sesuai dengan teori pembinaan dan pengembangan yang telah di paparkan. Seperti mengikuti *workshop*, seminar dan juga rapat mingguan dan rapat bulanan yang diadakan MA Nahdlatul Muslimin Undaan Kudus.

Perlu diketahui pula bahwasanya guru MA Nahdlatul Muslimin Undaan Kudus juga meningkatkan keprofesionalitasannya dengan mengikuti kegiatan MGMP dan KKG. MGMP merupakan salah satu organisasi profesi pendidikan yang berfungsi sebagai wadah untuk membantu pemerintah dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Kepala madrasah MA Nahdlatul Muslimin Undaan Kudus menyarankan untuk mengikuti MGMP, karena dengan mengikuti kegiatan tersebut diharapkan guru dapat mendalami materi dan bisa mengaplikasikannya.

Dalam pengamatan peneliti, pelaksanaan dalam pembinaan dan pengembangan Guru MA Nahdlatul Muslimin berjalan cukup baik karena antusias guru sangat baik. Akan tetapi setelah pembinaan dan

pengembangan guru yang diadakan di madrasah, penerapan dari hasilnya belum sepenuhnya diterapkan dalam pembelajaran oleh para guru MA Nahdlatul Muslimin Undaan Kudus dengan baik. Hasil yang dimaksud yaitu membuat sebuah rancangan pembelajaran dalam bentuk RPP, dan metode mengajar, hal ini yang masih belum dilakukan oleh semua guru MA Nahdlatul Muslimin Undaan Kudus.

Dengan adanya perencanaan pembelajaran yang dibuat maka guru memiliki pegangan dalam mengajarkan materi fiqih. Sehingga guru mampu menetapkan kegiatan-kegiatan pembelajaran yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan pembelajaran fiqih. Maka ketika guru tidak membuat sebuah rancangan pembelajaran maka dikhawatirkan pembelajaran yang diharapkan tidak berjalan dengan semestinya, sehingga tujuan pembelajaran yang sudah ditargetkan tidak mampu dicapai, atau bisa saja tujuan pembelajaran itu tercapai tetapi tidak dengan sistem yang efektif dan efisien.

#### b. Pembinaan disiplin

Dalam meningkatkan kinerja guru, kepala madrasah harus mampu menumbuhkan disiplin tenaga kependidikan, terutama disiplin diri.<sup>31</sup>

Pembinaan disiplin merupakan hal yang sangat penting dalam bekerja. Kepala MA Nahdlatul Muslimin Undaan Kudus berusaha menumbuhkan disiplin tenaga kependidikan, terutama disiplin waktu. Kepala madrasah memiliki peran penting dalam tugas menegakkan kedisiplinan. Ia harus mampu mengarahkan anggotanya dan memberi contoh agar bekerja sesuai dengan waktu yang ditetapkan, sehingga muncul sifat disiplin dari dirinya sendiri. Dalam melakukan kedisiplinan, kepala madrasah MA Nahdlatul Muslimin Undaan Kudus mengamati seluruh kegiatan para guru dilihat dari relevansinya dengan perencanaan dalam bentuk kegiatan dengan sebaik-baiknya.

---

<sup>31</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004), hlm. 141.

Dalam pengamatan peneliti, kedisiplinan guru MA Nahdlatul Muslimin Undaan Kudus cukup baik. Terlihat dari berangkat tepat waktu, kedisiplinan mulai dari berangkat tepat waktu, masuk kelas tepat waktu, sampai memakai durasi waktu belajar. Meski masih ada yang telat, tapi masih bisa dikasih tau oleh kepala madrasah. Kedisiplinan tepat waktu sangat bermanfaat untuk memastikan proses berjalannya pembelajaran.

c. Pemberian motivasi

Motivasi adalah tenaga pendorong atau penarik yang menyebabkan adanya tingkah laku ke arah tujuan tertentu.<sup>32</sup>

Motivasi merupakan bentuk dorongan yang diberikan oleh kepala madrasah kepada guru, untuk menjalankan suatu tugas sehingga bisa tercapai lebih baik. Motivasi diberikan dari Kepala Madrasah MA Nahdlatul Muslimin Undaan Kudus yaitu melalui penghargaan, apresiasi, promosi dan lain sebagainya. Dalam pengamatan peneliti, sudah baik, karena setelah motivasi yang diberikan kepala madrasah kepada guru, antusias guru untuk menjalankan tugasnya cukup baik, dilihat dari datang tepat waktu, sampai guru mengajar selesai.

d. Pengawasan

Pengawasan merupakan suatu usaha untuk meneliti kegiatan-kegiatan yang telah dan akan dilaksanakan. Pengawasan juga merupakan suatu upaya penyesuaian antara rencana yang telah disusun dengan pelaksanaan atau hasil yang benar-benar dicapai.<sup>33</sup>

Proses pengawasan manajemen kinerja dalam meningkatkan profesionalitas guru MA Nahdlatul Muslimin Undaan Kudus dilakukan langsung oleh kepala madrasah. Pengawasan berlangsung terus-menerus terhadap semua program kegiatan untuk menjamin terlaksananya

---

<sup>32</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*,... hlm. 143.

<sup>33</sup> Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam Konsep Strategi dan Aplikasi*, (Yogyakarta: Teras, 2009), hlm. 28-32.

perencanaan secara optimal oleh para karyawan sekolah yang mendapat tugas.

Dalam melakukan pengawasan, Kepala Madrasah MA Nahdlatul Muslimin Undaan Kudus mengamati seluruh kegiatan para anggota dilihat dari relevansinya dengan perencanaan yang ditetapkan. Ini menunjukkan kepala madrasah ingin mewujudkan semua perencanaan dalam bentuk kegiatan dengan sebaik-baiknya.

Dalam pandangan peneliti, pengawasan MA Nahdlatul Muslimin Undaan Kudus sudah baik. Kepala madrasah telah melaksanakan fungsi pengawasan mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi. Langkah ini untuk menjaga agar tujuan pada masing-masing program dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

Pengawasan yang dilakukan dari awal juga bermanfaat untuk memastikan para anggota dalam memahami tugasnya. Dalam hal ini Kepala Madrasah MA Nahdlatul Muslimin Undaan Kudus melakukan pengawasan selama melaksanakan tugasnya. Seperti dalam proses pembelajaran.

Menurut Pantiwati, upaya meningkatkan profesionalisme guru, diantaranya melalui (1) peningkatan kualifikasi dan persyaratan jenjang pendidikan yang lebih tinggi bagi tenaga pengajar, (2) program sertifikasi. Selain sertifikasi, menurut Supriadi mengoptimalkan fungsi dan peran kegiatan dalam bentuk PKG (Pusat Kegiatan Guru), KKG (Kelompok Kerja Guru), dan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) yang memungkinkan para guru berbagai pengalaman dalam memecahkan masalah yang mereka hadapi dalam kegiatan mengajarnya.<sup>34</sup>

Pelaksanaan manajemen kinerja guna meningkatkan profesionalitas guru tidak hanya yang dijelaskan di atas, kepala madrasah juga mengadakan pengadaan guru dan program sertifikasi. Akan tetapi kepala Madrasah dalam pelaksanaan manajemen kinerja guna peningkatan profesionalitas

---

<sup>34</sup> Ondi Saondi dan Aris Suherman, *Etika Profesi Keguruan*,... hlm. 29.

guru di MA Nahdlatul Muslimin Undaan Kudus belum menerapkan peningkatan profesionalitas guru menurut teori Pantiwati sepenuhnya yaitu peningkatan kualifikasi dan program sertifikasi, kepala madrasah hanya menerapkan program sertifikasi, peningkatan kualifikasi masih belum di terapkan, dan kepala madrasah juga belum memanfaatkan fungsi dan peran kegiatan organisasi profesi seperti KKG, PKG dan MGMP di lihat menurut teori Supriadi.

### 3. Evaluasi Kinerja Guru

Untuk mengetahui efektifitas dan efisiensi suatu rencana pengelola harus melakukan evaluasi. Evaluasi kinerja merupakan proses mengevaluasi pekerja pada berbagai dimensi yang berkaitan dengan pekerjaan.<sup>35</sup>

Dalam pengamatan peneliti, proses evaluasi yang dilakukan kepala madrasah MA Nahdlatul Muslimin Undaan Kudus sudah baik karena dilakukan secara menyeluruh. Evaluasi tidak hanya dilakukan untuk mengetahui pelaksanaan kegiatan saja. Melainkan untuk mengetahui bagaimana proses analisis hingga memanfaatkan hasil evaluasi untuk memperbaiki dan menyempurnakan manajemen kinerja dalam meningkatkan profesionalitas guru di madrasah.

Penentuan tahap-tahap dalam evaluasi manajemen kinerja dalam meningkatkan profesionalitas guru MA Nahdlatul Muslimin merupakan langkah tepat. Dengan cara itu, hasil evaluasi yang dilihat akan lebih rinci. Sehingga pengelola akan dengan mudah melakukan perbaikan untuk mencapai sasaran.

Mulai dari melakukan perencanaan dengan menetapkan standar penilaian, melaksanakan setiap kegiatan dengan baik, mengawasi proses pelaksanaan secara berkelanjutan, dan melakukan evaluasi secara menyeluruh agar bisa menjadi bahan perbaikan dalam menentukan strategi peningkatan profesionalitas guru selanjutnya.

---

<sup>35</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Raja Press, 2012), hlm. 262.

Aspek-aspek yang dapat dinilai dari kinerja seorang guru dalam suatu organisasi dikelompokkan menjadi tiga, yaitu kemampuan teknik, kemampuan konseptual, dan kemampuan hubungan interpersonal.<sup>36</sup>

Menurut Kusnandar kualitas profesionalisme ditunjukkan oleh lima sikap, yakni :

- 1) Keinginan untuk selalu menampilkan perilaku yang mendekati standar ideal
- 2) Meningkatkan dan memelihara citra profesi
- 3) Keinginan senantiasa untuk mengejar kesempatan perkembangan profesional yang dapat meningkatkan dan memperbaiki kualitas pengetahuan dan ketrampilannya
- 4) Mengejar kualitas dan cita-cita dalam profesi
- 5) Memiliki kebanggaan terhadap prosesnya.<sup>37</sup>

Dalam evaluasi, yang digunakan kepala madrasah MA Nahdlatul Muslimin dirasa sudah baik karena menggunakan teknik supervisi langsung dan supervisi tidak langsung. Dalam melakukan evaluasi supervisi secara langsung, kepala madrasah MA Nahdlatul Muslimin mengunjungi kelas, melakukan pertemuan formal dan informal. Sedangkan evaluasi supervisi tidak langsung, kepala madrasah mengevaluasi melalui dokumen seperti RPP, silabus, prota dan promes, raport siswa dan kuesioner (formulir penilaian) untuk mengevaluasi hasil kinerja.

Manajemen kinerja dalam meningkatkan profesionalitas guru yang dilakukan MA Nahdlatul Muslimin Undaan Kudus dirasa sudah cukup maksimal apa lagi madrasah tersebut merupakan madrasah swasta. Hal ini dibuktikan dengan prestasi siswa yang terus lebih baik, dan keberhasilan itu tidak luput dari kinerja guru yang profesional. Tujuan utama manajemen kinerja dalam meningkatkan profesionalitas guru MA Nahdlatul Muslimin Undaan Kudus ialah meningkatkan profesionalitas guru dalam pembelajaran

---

<sup>36</sup> Supardi, *Kinerja Guru*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2014), hlm. 70-71.

<sup>37</sup> Kunandar, *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Persiapan Menghadapi Sertifikasi Guru*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2010), hlm. 48.

dengan cara berbagai pembinaan, pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh kepala madrasah.

### **C. Keterbatasan Penelitian**

Peneliti menyadari bahwa dalam penelitian pasti terjadi banyak kendala dan hambatan. Hal tersebut bukan karena faktor kesengajaan, namun terjadi karena keterbatasan penelitian dalam melakukan penelitian.

Dalam penelitian ini, peneliti banyak menjumpai keterbatasan baik dari penulis sendiri maupun dari keadaan yang kurang mendukung. Keterbatasan itu diantaranya adalah keterbatasan pengetahuan dari peneliti yang dapat memengaruhi hasil penelitian yang ada, baik dari segi teoritis maupun metode.

Selain itu, Keterbatasan dalam penelitian ini juga dapat dilihat dari segi waktu. Baik ketika melakukan observasi, dokumentasi dan Pengaturan jadwal wawancara dengan informan yang kurang efektif, dikarenakan masing-masing informan yang mempunyai berbagai tanggungjawab.

Disisi lain dalam penelitian ini ada keterbatasan ruang lingkup atau objek penelitian. Penelitian ini hanya mengambil obyek di MA Nahdlatul Muslimin Undaan Kudus, sehingga hasil yang diperoleh dimungkinkan berbeda jika dilakukan di tempat lain.