

Bab 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pembaharuan yang dasar telah diterapkan pada pengelolaan pendidikan di Indonesia. Hal ini telah ditetapkan dalam Undang – undang sistem pendidikan nasional Nomor 20 tahun 2003 Pasal 1 ayat 1 dan 2 yaitu: “Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Pendidikan nasional adalah pendidikan yang berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 yang berakar pada nilai-nilai agama, kebudayaan nasional Indonesia dan tanggap terhadap tuntutan perubahan zaman” (UU Nomor 20 Tahun 2003).

Dimana dalam Undang-undang tersebut menegaskan bahwa bahwa pendidikan merupakan usaha sadar dan terencana dalam rangka untuk mewujudkan kegiatan belajar mengajar yang aktif untuk mencapai tujuan pendidikan nasional yang diharapkan. Hasil pendidikan yang diharapkan adalah mampu memenuhi kebutuhan dasar masyarakat untuk memperoleh pelayanan yang paripurna dalam berbagai bidang. Dengan kata lain, pelayanan yang prima yang dapat memenuhi dan memuaskan harapan masyarakat merupakan hasil yang ingin dicapai dalam pengelolaan pendidikan. Berbicara tentang tujuan pendidikan tak dapat lepas dari tujuan hidup dan isi Undang-Undang Pendidikan Nasional, sebab pendidikan bertujuan memelihara kehidupan manusia. Dalam konteks Islam Al-Qur’an dengan tegas mengatakan bahwa apapun

tindakan yang dikerjakan oleh manusia haruslah dikaitkan dengan Allah, seperti yang disebutkan dalam Al-Qur'an surat Al-Karim, yang berbunyi :

قُلْ إِنَّ اللَّهَ مَوْلَانَا وَإِلَهُ الْمَلَائِكَةِ نَبِيٍّ مِنْ بَيْنِ أُمَّةٍ قَدْ جَاءَ لَكُمْ مِنْ اللَّهِ الْبَيِّنَاتُ إِنْ كُنْتُمْ تُحِبُّونَ اللَّهَ فَاتَّبِعُونِي يُحْبِبْكُمُ اللَّهُ وَيَغْفِرْ لَكُمْ ذُنُوبَكُمْ وَاللَّهُ غَفُورٌ رَحِيمٌ

Artinya : Katakanlah: Sesungguhnya sembahyangku, ibadatku, hidupku dan matiku hanyalah untuk Allah, Tuhan semesta alam. (Surat Al An'am : 162)

Untuk memenuhi kebutuhan masyarakat terhadap mutu pendidikan yang bermutu, murah dan terjangkau sesuai dengan yang diamanatkan oleh UUD 1945 akan tentu harus dilayani dengan peningkatan mutu hasil dari proses pengelolaan pendidikan atau yang dikenal dengan mutu pendidikan. Menurut Azyumardi Azra (2002 : 8), mutu pendidikan adalah mutu produk yang dihasilkan lembaga pendidikan atau sekolah. Yaitu dapat diidentifikasi dari banyaknya siswa yang memiliki prestasi, baik prestasi akademik maupun yang lain, serta lulusannya relevan dengan tujuan. Merealisasi harapan tersebut perlu adanya pengelolaan pendidikan tersebut secara terencana, efisien, efektif dan inovatif.

Lahirnya Undang-Undang No.20/2003 merupakan dasar hukum penyelenggaraan dan reformasi Sistem Pendidikan Nasional, yang memuat visi, misi, fungsi dan tujuan pendidikan Nasional, serta strategi pembangunan pendidikan nasional, untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu serta relevan dengan kebutuhan masyarakat dan berdaya saing dalam kehidupan global. "Sehubungan dengan ini maka ditetapkan peraturan pemerintah (PP) No.19/2005 tentang Standar Nasional Pendidikan" yang salah satunya memuat standar pendidik yang dijadikan sebagai acuan standar yang harus dimiliki oleh seorang guru atau pendidik dalam peningkatan profesionalitas pendidik dalam lembaga pendidikan di Indonesia.

Adapun latar belakang diterbitkannya UU ini adalah guru dan dosen mempunyai fungsi, peran, dan kedudukan yang sangat strategis dalam pembangunan nasional dalam bidang pendidikan, sehingga perlu dikembangkan sebagai profesi yang bermartabat. Guru dalam arti profesional adalah "setiap orang yang memiliki kemampuan dan keahlian khusus dalam melakukan tugas di bidang keguruan untuk memberi ilmu pengetahuan, kecakapan dan ketrampilan kepada peserta didik yang bertujuan untuk mengembangkan seluruh aspek pribadinya".

Guru dalam pandangan Islam adalah orang yang bertanggung jawab terhadap perkembangan peserta didik dengan mengupayakan seluruh potensinya, baik potensi apektif, kognitif maupun psikomotornya. Guru juga berarti orang dewasa yang bertanggungjawab memberikan pertolongan pada peserta didik dalam perkembangan jasmani dan ruhaninya agar mencapai tingkat kedewasaan serta mampu berdiri sendiri dalam memenuhi tugasnya sebagai hamba Allah. Allah berfirman dalam Al-Qur'an :

وَمَا كُنَّا بِمُرْسَلِينَ
إِلَىٰ قَوْمٍ مِّنْهُم كَمَا كُنَّا
بِمُرْسَلِينَ إِلَىٰ قَوْمِ لُوطَ
وَإِلَىٰ قَوْمِ نوحَ إِذْ نَادَىٰ
بِأَخِي نُوحُ بِنُوحٍ وَأَنبِيَ
إِلَىٰ قَوْمِهِ لِيُبَيِّنَ لَهُمُ
آيَاتِ اللَّهِ وَيُخْرِجَهُمْ مِنَ
ظُلُمَاتِ تَقْوَاهُم لَعَلَّهُمْ
يَتَذَكَّرُونَ

Artinya : Sungguh Allah telah memberi karunia kepada orang-orang yang beriman ketika Allah mengutus diantara mereka seorang Rasul dari golongan mereka sendiri, yang membacakan kepada mereka ayat-ayat Allah, membersihkan (jiwa) mereka, dan mengajarkan kepada mereka Al Kitab dan Al hikmah. dan Sesungguhnya sebelum (kedatangan Nabi) itu, mereka adalah benar-benar dalam kesesatan yang nyata (Surat Ali Imran : 164).

Dari ayat di atas menjelaskan bahwa tugas Rasulullah selain sebagai nabi, juga sebagai pendidik/guru. Oleh karena itu, tugas utama guru menurut ayat di atas adalah :

1. Penyucian yakni pengembangan, pembersihan, dan pengangkatan jiwa kepada pencipta-Nya, menjauhkan diri dari kejahatan dan menjaga diri agar tetap berada pada fitrah.

2. Pengajaran, yakni pengalihan berbagai pengetahuan dan akidah kepada akal dari hati muslimin agar mereka merealisasikannya dalam tingkah laku manusia.

Jadi jelas tugas guru dalam Islam bukan hanya mengajar di kelas tetapi juga sebagai pembawa norma agama di tengah-tengah masyarakat. Guru memang bukan satu-satunya sumber belajar walaupun tugas, peranan, dan fungsinya waktu proses pembelajaran sangat penting. Dengan kondisi demikian guru diharapkan melaksanakan tugas mulia untuk mendidik generasi muda. Artinya, guru adalah ujung tombak pendidikan yang secara langsung berinteraksi dengan anak didik, karena itu guru sesungguhnya merupakan penentu masa depan.

Pendidik atau guru merupakan kunci pokok bagi keberhasilan pelaksanaan peningkatan mutu pendidikan. Untuk itu, profesionalisme guru harus ditingkatkan dan dikembangkan. Adapun peningkatan dan pengembangan profesionalisme tersebut meliputi berbagai aspek antara lain: (1) kemampuan guru dalam menguasai kurikulum; (2) materi pelajaran; (3) kemampuan dalam menggunakan metode dan sarana pembelajaran; (4) melaksanakan penilaian proses dan hasil belajar; dan (5) disiplin, komitmen terhadap tugas.

Keberhasilan institusi pendidikan dalam mengembangkan misinya sangat ditentukan oleh mutu keinterelasian unsur-unsur sistemik yang terdapat di dalamnya. Dari sekian banyak unsur tersebut, unsur tenaga kependidikan terutama guru telah memainkan peranan yang paling esensial. Di lembaga pendidikan formal, guru menjalankan tugas pokok dan fungsi yang bersifat multi peran, yaitu sebagai pendidik, pengajar dan pelatih. Istilah pendidik merujuk pada pembinaan dan pengembangan afeksi peserta didik. Istilah pengajar merujuk pada pembinaan dan pengembangan pengetahuan asah otak intelektual. Istilah pelatih, meskipun tidak lazim menjadi sebutan untuk seorang guru, merujuk pembinaan dan pengembangan ketrampilan peserta didik, seperti yang dilakukan oleh guru ketrampilan. Peningkatan mutu pendidikan di sekolah perlu

didukung kemampuan manajerial para guru dan kepala sekolah. Sekolah perlu berkembang maju dari tahun ke tahun. Karena itu, hubungan baik antara guru dengan masyarakat sekolah lainnya perlu diciptakan agar terjalin iklim dan suasana kerja yang kondusif dan menyenangkan. Demikian halnya penataan penampilan fisik dan manajemen sekolah perlu dibina agar sekolah menjadi lingkungan pendidikan yang dapat menumbuhkan kreativitas, kedisiplinan, dan semangat belajar peserta didik. Dalam kerangka inilah dirasakan perlunya profesionalitas guru yang mempunyai kompetensi pendidikan.

Kompetensi dan profesionalisme seorang tenaga pendidik (guru) sangat dituntut karena perkembangan ilmu semakin pesat. Dalam Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) pasal 42 ayat 1 yang berbunyi: “pendidik harus memiliki kualifikasi minimum dan sertifikasi sesuai dengan jenjang kewenangan mengajar, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional”. Pasal tersebut menggambarkan persyaratan kemampuan guru sebagai pendidik, sedangkan pasal 43 ayat 1 yang menjelaskan bahwa: “Promosi dan penghargaan bagi pendidik dan tenaga kependidikan dilakukan berdasarkan latar belakang pendidikan, pengalaman, kemampuan dan prestasi kerja dalam bidang pendidikan”. Tenaga pendidik (guru) mempunyai peran yang sangat strategis dalam upaya mewujudkan tujuan pembangunan nasional khususnya di bidang pendidikan sehingga perlu dikembangkan sebagai tenaga profesi yang bermanfaat dan professional. Guru mempunyai titik tolak sentral dari peningkatan mutu proses belajar mengajar yang diharapkan akan menghasilkan proses dan hasil pendidikan yang bermutu dalam rangka mewujudkan manusia Indonesia yang cerdas dan kompetitif, sebagaimana diamanatkan oleh Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (UU Sisdiknas). Dalam perwujudannya, tanggung jawab perlu ditekankan dan dikedepankan, karena pada saat ini banyak lulusan pendidikan yang cerdas dan terampil, tetapi tidak

memiliki tanggung jawab dalam mengamalkan ilmu dan ketrampilan yang dimilikinya sehingga seringkali menimbulkan masalah bagi masyarakat, menjadi beban masyarakat dan bangsa bahkan persatuan dan kesatuan bangsa. Dalam kerangka inilah dirasakan perlunya standar kompetensi dan sertifikasi tenaga pendidik (guru), agar nantinya memiliki tenaga pendidik (guru) profesional yang memiliki standar dan lisensi yang sesuai dengan kebutuhan. Dengan tenaga pendidik (guru) yang demikianlah, kita berharap dapat membangun kembali masyarakat dan bangsa yang sudah hampir porak-poranda.

Berbagai usaha telah dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional antara lain melalui berbagai pelatihan dan peningkatan kualifikasi guru, pengadaan buku – buku dan alat pengajaran, perbaikan sarana dan prasarana pendidikan serta peningkatan mutu manajemen sekolah. Usaha – usaha tersebut bertujuan guna peningkatan mutu pendidikan di Indonesia meskipun kondisi nyata di lapangan menunjukkan masih banyak satuan pendidikan khususnya di daerah-daerah mutu pendidikan masih memprihatinkan.

Keberhasilan penyelenggaraan pendidikan di sekolah hakikatnya tidak terlepas dari setiap jaringan kerja yang berjalan sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya secara efektif dan efisien. Jaringan – jaringan kerja seperti manajemen sekolah, kinerja pegawai, dan lain sebagainya merupakan komponen penting untuk mewujudkan mutu pendidikan di sekolah. Oleh karenanya penataan masing – masing komponen tersebut merupakan kebutuhan yang harus dipenuhi dalam upaya mencapai keberhasilan pendidikan.

Danim (2003 : 30) mengemukakan bahwa kenyataan di lapangan menunjukkan adanya kecenderungan rendahnya kemampuan teknis maupun sistematis dari pelaksana manajemen sekolah sehingga perlu pembinaan secara intensif. Kenyataan ini dirasakan seperti halnya ketika muncul perubahan – perubahan inovatif di bidang kurikulum atau

bidang lainnya dari pusat yang sering membawa dampak pada ketidakpastian di lapangan yang pada gilirannya menimbulkan berbagai hambatan dan kesulitan.

Daulay (2004: 14) menyatakan bahwa persoalan – persoalan teknis yang ada pada para pelaksana pendidikan seperti guru dan kepala sekolah yakni munculnya kecenderungan bersikap konservatif terhadap inovasi pendidikan. Para pelaksana pendidikan cenderung memilih atau mempertahankan cara lama yang dirasa telah menjadi rutinitas daripada melakukan perubahan dan inovasi dari kebijakan baru yang merubah kebijakan yang telah terlaksana. Keadaan ini tentunya akan menghambat kelancaran penyelenggaraan manajemen sekolah.

Kecenderungan lain yang terjadi di lapangan sebagaimana hasil survey yang dilakukan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Model Pangkalpinang. MAN Model Pangkalpinang merupakan salah satu lembaga pendidikan menengah di bawah naungan Kementerian Agama mempunyai visi “MAN model yang bertaqwa, berprestasi dan berbudaya”. Hasil survey pada sekolah tersebut dilakukan pada pertengahan bulan September 2013 menunjukkan adanya berbagai persoalan. Persoalan – persoalan itu antara lain; para guru dalam melaksanakan tugas mengajar tidak berbekal pada persiapan perangkat mengajar seperti program tahunan, program semester, analisis mata pelajaran, rencana pembelajaran dan sebagainya. Di samping itu, terdapat kecenderungan gejala rendahnya kinerja guru yang ditunjukkan dari pelaksanaan tugas yang tidak optimal seperti kurang disiplin mengajar, fungsi dan tugas pokok guru belum terlaksana secara optimal, orientasi tugas mendidik belum tersentuh belum baik, selain itu guru lebih sekedar melaksanakan tugas mengajar yang dilakukan dengan cara mereka memberikan tugas – tugas kepada para siswa dalam mengisi waktu tatap muka di kelas.

Gejala – gejala negatif di atas memerlukan penanganan operasional baik pelacakan kebenaran persoalan maupun langkah – langkah tepat dalam upaya memperbaiki

kondisi kerja dan kinerja guru sebagai pelaksana praktis pendidikan dan pengajaran di sekolah. Asumsi positif yang dapat ditawarkan untuk menghadapi persoalan tersebut antara lain melalui upaya penataan manajemen sekolah secara profesional. Pengelolaan pendidikan tidak hanya mencakup pengelolaan kegiatan proses belajar mengajar yang terjadi di sekolah, tetapi lebih jauh mencakup aspek manajemen pengelolaan pendidikan. Salah satu alternatif adalah penerapan manajemen strategis dalam pengelolaan pendidikan untuk mencapai mutu pendidikan yang diharapkan. Menurut Mulyasa (2002: 12) bahwa “manajemen strategis mampu mengkombinasikan pola pikir strategi dalam manajemen, karena segala sesuatu yang strategi tidak hanya berhenti pada proses perencanaan saja tetapi juga dilanjutkan pada tingkat operasional dan pengawasan”. Jadi untuk melihat hubungan manajemen strategis dalam meningkatkan kinerja guru secara mendalam penulis hendak mengadakan penelitian yang berjudul “Implementasi Manajemen Strategis Dalam Peningkatan Mutu Kompetensi Guru (Studi Kasus Di Madrasah Aliyah Negeri Pangkalpinang)”.

B. Identifikasi Masalah

Pada dasarnya manajemen strategis hakikatnya merupakan usaha atau tindakan untuk melaksanakan proses pembelajaran agar berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena itu, manajemen strategis tidak dapat

dipisahkan dengan kompetensi guru. (Depdiknas, 2005). Manajemen strategis memegang peran penting guna peningkatan mutu pendidikan di suatu satuan pendidikan selain itu peningkatan mutu pendidikan di sekolah perlu didukung kemampuan manajemen para guru dan kepala sekolah. Sekolah perlu berkembang maju dari tahun ke tahun. Karena itu, hubungan baik antara guru perlu diciptakan agar terjalin iklim dan suasana kerja yang kondusif dan menyenangkan. Demikian halnya penataan penampilan fisik dan manajemen sekolah perlu dibina agar sekolah menjadi lingkungan pendidikan yang dapat menumbuhkan kreativitas, kedisiplinan, dan semangat belajar peserta didik. Dalam kerangka inilah dirasakan perlunya profesionalitas guru yang mempunyai kompetensi pendidikan yang baik.

Tenaga pendidik (guru) mempunyai peran yang sangat strategis dalam upaya mewujudkan tujuan pembangunan nasional, khususnya di bidang pendidikan sehingga perlu dikembangkan sebagai tenaga profesi yang bermanfaat dan profesional. Guru profesional akan menghasilkan proses dan hasil pendidikan yang bermutu dalam rangka mewujudkan manusia Indonesia yang cerdas dan kompetitif, sebagaimana diamanatkan oleh Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (UU SISDIKNAS). Dalam perwujudannya, tanggung jawab perlu ditekankan dan dikedepankan, karena pada saat ini banyak lulusan pendidikan yang cerdas dan trampil, tetapi tidak memiliki tanggung jawab dalam mengamalkan ilmu dan keterampilan yang dimilikinya sehingga seringkali menimbulkan masalah bagi masyarakat, menjadi beban masyarakat dan bangsa bahkan persatuan dan kesatuan bangsa. Dalam kerangka inilah dirasakan perlunya peningkatan mutu kompetensi guru yang dalam implementasinya diawali dari satuan pendidikan.

C. Rumusan Dan Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah, pembatasan masalah penelitian difokuskan pada persoalan yang diasumsikan terkait langsung dengan mutu kompetensi guru, maka penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimanakah prinsip – prinsip implementasi manajemen strategis dalam meningkatkan mutu kompetensi guru MAN Pangkalpinang?
2. Bagaimanakah hasil mutu kompetensi guru MAN Pangkalpinang berdasarkan implementasi manajemen strategis?
3. Bagaimanakah faktor pendukung dan penghambat dalam meningkatkan mutu kompetensi guru di MAN Pangkalpinang?

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk memahami prinsip – prinsip implementasi manajemen strategis dalam meningkatkan mutu kompetensi guru di MAN Model Pangkalpinang
2. Untuk memahami langkah – langkah implementasi manajemen strategis dalam meningkatkan mutu kompetensi guru di MAN Model Pangkalpinang
3. Untuk memahami hasil mutu kompetensi guru MAN Model Pangkalpinang berdasarkan implementasi manajemen strategis.

Selain itu tulisan ini mudah-mudahan menjadi salah satu pengingat dan penggugah bahwa ilmu Allah sangat luas dan manusia hanya diberikan sedikit dari keluasan dari ilmu tersebut kemudian untuk terus belajar dan belajar. Rasulullah Saw bersabda dalam hadistnya :

أَطْلُبِ الْعِلْمَ مِنَ الْمَهْدِ إِلَى اللَّحْدِ

“Tuntutlah ilmu mulai dari buaian sampai dengan liang lahat”

Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Kontribusi ilmiah bagi pengembangan penelitian bidang manajemen pendidikan
2. Masukan kepada MAN Model Pangkalpinang tentang kondisi objektif penerapan manajemen strategi
3. Bahan pertimbangan bagi pengambil kebijakan untuk pengembangan mutu kompetensi guru MAN Model Pangkalpinang

E. Tinjauan Pustaka

Peneliti menyadari bahwa secara substansial penelitian ini tidaklah sama sekali baru. Dalam kajian pustaka ini, peneliti akan mendeskripsikan beberapa karya yang relevan dengan judul tesis implementasi manajemen strategis dalam peningkatan mutu kompetensi guru (studi kasus di Madrasah Aliyah Negeri Model Pangkalpinang). Beberapa karya itu antara lain :

1. Penelitian yang dilakukan Amiruddin (2004), dalam tesisnya meneliti tentang *“Peningkatan Kemampuan Profesional dan Kesejahteraan Guru”*. Menurutnya kondisi kesejahteraan seorang guru saat ini masih belum terpenuhi karena banyak kendala yang menyebabkan tidak tumbuhnya profesionalisme. Untuk meningkatkan profesionalisme guru, ada beberapa hal yang perlu dilakukan, yaitu membenahan LPTK dan menghasilkan guru yang professional, dibentuknya sistem tunggal dalam pengelolaan guru, dibentuknya system pengembangan guru yang efektif dan dibentuknya badan kesejahteraan guru nasional (*national board of teacher welfare*). Disamping itu profesionalisme guru perlu ditunjang dengan kompetensi akademik.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Nur Rokhmat (2005) berjudul *Peranan Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Profesionalisme Guru PAI DI SMPN 18 Semarang Tahun Ajaran 2005/2006*. Hasil penelitian adalah

kepemimpinan kepala sekolah di SMPN 18 telah berjalan dengan baik, dalam artian kepemimpinan dijalankan dengan gaya demokratis, kooperatif, partisipatif, dan delegatif tidak memaksa atau otoriter, karena kepala sekolah pada SMPN 18 dilihat selalu mengajak guru bahkan karyawan dalam mengambil keputusan suatu masalah (*problem solving*), peranan kepemimpinan kepala sekolah di SMP N 18 Semarang dalam peningkatan profesionalisme guru PAI sudah menunjukkan hasil yang efektif, keefektifan tersebut dapat dilihat dari peranan kepemimpinan kepala sekolah dalam melaksanakan peranannya secara penuh terhadap guru pendidikan agama Islam pada khususnya, seperti memberikan kesejahteraan terhadap guru, melakukan kontrol dan memberikan arahan serta bimbingan terhadap guru pendidikan agama Islam.

Adapun perbedaan penelitian ini dengan hasil penelitian-penelitian diatas, disini penulis lebih menitikberatkan pada strategis peningkatan mutu guru yang mana banyak guru-guru yang kurang memperhatikan kognitif, afektif dan psikomotorik. Oleh karena itu dari pihak madrasah diharapkan untuk lebih memberikan pembinaan/pengembangan/pelatihan secara berkala bagi guru di MAN Model Pangkalpinang.

Dalam penelitian tentang manajemen strategis dalam dunia pendidikan, Akdon (2007) mengungkapkan bahwa "pendekatan manajemen strategi dapat mengembangkan sumber daya manusia pada lembaga pendidikan dan pelatihan". Penelitian tersebut dipertegas oleh Amirudin (2004) dalam studinya tentang manajemen strategis bahwa "peran manajemen puncak dalam pengambilan keputusan Strategis pendidikan tinggi sangat penting dalam menghadapi tantangan, masalah dan peluang masa depan".

Penelitian-penelitian di atas mendeskripsikan peran manajemen strategis sangat penting dalam mengembangkan sumber daya manusia dan lembaga pendidikan. Untuk kasus MAN Model Pangkalpinang akan diterapkan dengan manajemen strategi dalam

mengembangkan mutu kompetensi guru yang meliputi kompetensi paedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional.

F. KERANGKA TEORI

1. Manajemen Strategis

Manajemen strategis adalah perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategi) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (visi), dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut misi), dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional yang menghasilkan barang dan/jasa serta pelayanan) yang bermutu, serta dengan diarahkan dengan pada sasaran (tujuan operasional) organisasi

Manajemen strategis dapat digunakan untuk mengidentifikasi kegiatan yang menjanjikan dan berfokus pada sumber daya (alam, manusia dan buatan) untuk pengembangan jangka panjang serta menguntungkan (Nawawi, 2000 :5). Ini berarti bahwa manajemen strategis dapat digunakan untuk mengidentifikasikan pengembangan mutu kompetensi guru. Dalam konteks lain manajemen strategis dapat diterapkan di sekolah untuk mengetahui keberhasilan dan kegagalan sumber daya yang ada. Proses manajemen strategis terdiri atas tiga tahapan utama, yaitu perumusan strategi, implementasi strategi, serta evaluasi dan pengendalian strategi, yang diawali dengan pengamatan lingkungan. Dalam manajemen strategis, masing-masing tahapan ini saling terkait satu sama lainnya, tidak boleh ada satu pun yang terlewat. (Nawawi, 2000 : 21).

Penerapan manajemen strategis dalam penelitian ini berpedoman pada tahapan di atas untuk mengembangkan mutu kompetensi guru. Mutu kompetensi merupakan salah satu unsur yang terdapat dalam undang-undang guru dan dosen. Pasal 10 UU No. 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen berbunyi bahwa “ Kompetensi guru sebagaimana

dimaksud meliputi kompetensi paedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi.” Kompetensi – kompetensi tersebut secara rinci yaitu

1. Kompetensi paedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, rancangan dan pelaksanaan dan pembelajaran, evaluasi, hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki.
2. Kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap stabil, dewasa, arif, berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik dan berakhlak mulia.
3. Kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkannya membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan.
4. Kompetensi sosial adalah kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua atau wali peserta didik dan masyarakat sekitar.

2. Analisis Kondisi Organisasi

Organisasi hidup dalam suatu sistem yang saling berhubungan dan mempengaruhi, sehingga untuk mempertahankan eksistensinya, organisasi perlu mengenali dan menguasai berbagai informasi lingkungan strategisnya. Untuk mendapatkan strategi yang tepat dan *valid*, perlu dilakukan suatu analisis lingkungan strategis. Yang dimaksudkan di sini meliputi kondisi, situasi, keadaan, peristiwa dan pengaruh-

pengaruh di dalam dan di sekeliling organisasi yang berdampak pada kehidupan organisasi berupa kekuatan internal, kelemahan internal, peluang eksternal dan tantangan eksternal.

a. Lingkungan Internal, meliputi:

- 1) Kekuatan (*Strength*) adalah situasi dan kemampuan internal yang bersifat positif yang memungkinkan organisasi memenuhi keuntungan strategis dalam mencapai visi dan misi.
- 2) Kelemahan Internal (*Weakness*) adalah situasi dan faktor-faktor dalam organisasi yang bersifat negatif, yang menghambat organisasi mencapai atau mampu melampaui pencapaian visi dan misi.

b. Lingkungan Eksternal, meliputi:

- 1) Peluang (*Opportunity*) adalah situasi dan faktor-faktor luar organisasi yang bersifat positif, yang membantu organisasi mencapai atau mampu melampaui pencapaian visi dan misi.
- 2) Tantangan/ancaman (*Threat*) adalah faktor-faktor luar organisasi yang bersifat negatif, yang dapat mengakibatkan organisasi gagal dalam mencapai visi dan misi.

Setelah dilakukan analisis SWOT tersebut, hasil analisis kemudian digunakan sebagai acuan untuk menentukan langkah-langkah selanjutnya dalam upaya memaksimalkan dan memanfaatkan kekuatan, serta secara bersamaan berusaha untuk meminimalkan kelemahan dan mengatasi ancaman.

Analisis SWOT dapat menghasilkan matriks yang merupakan *matching tool* penting untuk membantu pimpinan (*leader*) lembaga dalam mengembangkan strategi pendidikannya. Strategi dihasilkan dari matriks dapat dilihat pada bagan berikut ini yaitu :

Ekstern	Oppurtunity	Threat
---------	-------------	--------

Intern		
Strength	SO	ST
Weakness	WO	WT

1. Strategi *Strength-Opportunity (SO)* merupakan strategi yang menggunakan kekuatan lembaga untuk meraih peluang-peluang yang ada di luar lembaga. Ketiga strategi yang lain dapat dilaksanakan untuk menerapkan strategi SO ini. Sehingga jika pada hasil analisis ternyata diketahui bahwa lembaga memiliki banyak kelemahan, mau tidak mau lembaga harus mengatasi kelemahan tersebut agar menjadi kuat. Sedangkan jika lembaga menghadapi banyak ancaman, maka ia harus berusaha menghindarinya dan berusaha konsentrasi pada berbagai peluang yang ada.
2. Strategi *Weakness-Opportunity (WO)* merupakan strategi yang bertujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan lembaga dengan memanfaatkan peluang-peluang. Bisa terjadi lembaga kesulitan memanfaatkan peluang-peluang yang ada karena banyaknya kelemahan internal pada lembaga tersebut.
3. Strategi *Strength-Threat (ST)* merupakan strategi di lembaga untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman-ancaman. Strategi *Weakness-Threat (WT)* merupakan strategis untuk bertahan dengan cara mengurangi kelemahan serta mengurangi ancaman.

Analisis SWOT merupakan alat untuk menetapkan strategi yang didasarkan pada *strengths* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunity* (peluang), *threats* (tantangan) yang akan dikembangkan menjadi program jangka panjang dan menengah pada lembaga pendidikan. Analisis ini pada akhirnya berfungsi untuk mengarahkan sekolah untuk menentukan strategi yang akan dilaksanakan.

3. Formulasi Manajemen Strategis

Terdapat lima langkah formulasi strategis, yaitu: (1) perumusan misi (*mission determination*), yaitu pencitraan bagaimana seharusnya sekolah bereksistensi; (2) *assessment* lingkungan eksternal (*environmental external assessment*), yaitu mengakomodasi kebutuhan lingkungan akan mutu pendidikan yang dapat disediakan oleh sekolah; (3) *assessment* organisasi (*organization assessment*), yaitu merumuskan dan mendayagunakan sumber daya sekolah secara optimal; (4) perumusan tujuan khusus (*objective setting*), yaitu penjabaran dari pencapaian misi sekolah yang ditampakkan dalam tujuan sekolah dan tujuan tiap-tiap mata pelajaran; dan (5) penentuan strategi (*strategy setting*), yaitu memilih strategi yang paling tepat untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dengan menyediakan anggaran, sarana dan prasarana, maupun fasilitas yang dibutuhkan untuk itu.

4. Implementasi Manajemen Strategis

Implementasi manajemen strategis berkaitan dengan struktur organisasi serta sumber daya manusia (*Staff*) dan pengembangannya memperoleh kecakapan dan kemampuan. Implementasi strategi merupakan “*action orient*” yang menciptakan sesuatu agar terjadi, implementasi strategi merupakan tugas merubah kondisi sekarang, motivasi SDM, mengembangkan kompetensi inti, memperbaiki kemampuan dan proses, menciptakan budaya organisasi, mencapai target berdasarkan potensi yang ada, serta berupaya untuk menghadapi perlawanan atas perubahan. Dalam implementasi agar tujuan tercapai diperlukan adanya pergerakan (*Motivating*) dapat didefinisikan: “Keseluruhan proses pemberian motif bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis”.

5. Evaluasi Manajemen Strategis

Fokus utama dalam *strategy evaluation of management* adalah pengukuran kinerja dan penciptaan mekanisme umpan balik yang efektif. Pengukuran kinerja merupakan

tahap yang penting untuk melihat dan mengevaluasi capaian atau hasil pekerjaan yang telah dilakukan organisasi untuk mencapai tujuan yang menjadi sasaran pekerjaan tersebut. Tahap selanjutnya setelah pengukuran kinerja adalah analisis dan evaluasi kinerja yang bertujuan untuk mengetahui *progress* realisasi kinerja yang dihasilkan, maupun kendala dan tantangan yang dihadapi dalam mencapai sasaran kinerja. Analisis dan evaluasi ini dapat digunakan untuk melihat efisiensi, efektifitas, ekonomi maupun perbedaan kinerja (*gap*). Hasil analisis evaluasi lebih lanjut dapat digunakan sebagai umpan balik untuk mengetahui pencapaian implementasi perencanaan strategis. Untuk mendukung suksesnya peningkatan mutu guru melalui model strategi yang harus diperlukan, dengan tujuan agar pembelajaran yang efektif, guru perlu memahami benar-benar perilaku siswa sebagai indikator keberhasilan, proses dan hasil pada setiap kegiatan. Oleh karena itu guru mempunyai peranan penting, maka mutu guru harus ditingkatkan melalui program strategi peningkatan mutu guru, Adapun identifikasi bidang kegiatan dari tiap langkah strategi peningkatan mutu guru tersebut dapat dikemukakan dalam 10 (sepuluh) komponen portofolio sebagai berikut:

1. Kualifikasi Akademik

Kualifikasi akademik, yaitu tingkat pendidikan formal yang telah dicapai sampai dengan guru mengikuti sertifikasi, baik pendidikan gelar (S-1, S-2, atau S-3) maupun nongelar (D-4 atau *post graduate* diploma), baik didalam maupun diluar negeri.

2. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan, yaitu pengalaman dalam mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan dalam rangka pengembangan dan peningkatan kompetensi dalam melaksanakan tugas sebagai pendidik, baik pada tingkat kecamatan, kabupaten/kota, provinsi, nasional, maupun internasional.

3. Pengalaman Mengajar

Pengalaman mengajar, yaitu masa kerja guru (termasuk guru bimbingan dan konseling) dalam melaksanakan tugas sebagai pendidik pada satuan pendidikan tertentu sesuai dengan surat tugas dari lembaga yang berwenang (dapat dari pemerintah dan/atau kelompok masyarakat penyelenggara pendidikan).

4. Perencanaan dan Pelaksanaan Pembelajaran

Perencanaan pembelajaran, yaitu persiapan pengelola pembelajaran yang akan dilaksanakan dalam kelas pada setiap tatap muka. Perencanaan pembelajaran ini paling tidak memuat perumusan tujuan atau kompetensi, pemilihan dan pengorganisasian materi, pemilihan dan sumber/media pembelajaran, skenario pembelajaran, penilaian proses dan hasil belajar. Pelaksanaan pembelajaran, yaitu kegiatan guru dalam mengelola pembelajaran di kelas dan pembelajaran individual. Kegiatan ini mencakup tahapan prapembelajaran (pengecekan kesiapan kelas dan apersepsi), kegiatan inti (penguasaan materi, strategi pembelajaran, pemanfaatan media/belajar, evaluasi, serta penggunaan bahasa). Dan penutup (refleksi, rangkuman, dan tindak lanjut). Bukti fisik yang dilampirkan berupa berupa hasil dokumen hasil penilaian oleh kepala sekolah dan /atau pengawas tentang pelaksanaan pembelajaran yang dikelola oleh guru dengan format yang telah dibakukan.

5. Penilaian dari atasan

Penilaian ini bersifat rahasia antara personil guru dengan kepala madrasah, adapun yang dinilai diantaranya adalah dari kejujuran, kerja keras, tanggung jawab, kedisiplinan dan sebagainya.

6. Prestasi Akademik

Prestasi akademik yaitu prestasi yang dicapai guru, utamanya yang terkait dengan bidang keahliannya yang mendapat pengakuan dari lembaga/panitia

penyelenggara, baik tingkat kecamatan, kabupaten/kota, propinsi, nasional maupun internasional.

7. Karya pengembangan profesi

Karya pengembangan profesi yaitu suatu karya yang menunjukkan suatu karya yang menunjukkan adanya upaya dan hasil pengembangan profesi yang dihasilkan oleh guru.

8. Keikutsertaan dalam forum ilmiah

Keikutsertaan dalam forum ilmiah yaitu partisipasi dalam kegiatan ilmiah yang relevan dalam bidang tugasnya pada tingkat kecamatan, kabupaten/kota, propinsi, nasional maupun internasional, baik sebagai pemakalah maupun sebagai peserta.

9. Pengalaman organisasi di bidang kependidikan dan sosial

Pengalaman organisasi di bidang kependidikan dan sosial yaitu Pengalaman guru menjadi pengurus organisasi pendidikan, organisasi sosial, dan mendapat tugas tambahan.

10. Penghargaan yang relevan dengan bidang pendidikan dan keagamaan

Penghargaan yang diperoleh karena guru menunjukkan dedikasi yang baik dalam melaksanakan tugas kriteria kuantitatif (lama waktu, hasil dan lokasi /geografis), kualitatif (komitmen dan etos kerja); relevansi (dalam bidang/rumpun bidang) baik pada tingkat kabupaten/kota, propinsi, nasional maupun internasional.

Tenaga pendidik yang bermutu merupakan dambaan bagi kostumer atau pelanggan, banyak strategi yang dilakukan oleh perorangan guru dan lembaga untuk meningkatkan mutu guru, seperti: (1) melalui peningkatan jenjang akademik, (2) workshop, (3) penataran, (4) peningkatan kinerja, (5) studi bading, dan lain sebagainya. Penambahan pengetahuan dan pengalaman dapat mengangkat mutu tenaga pedidik, artinya mereka harus selalu mengembangkan kapasitas dirinya selalu tenaga pendidik untuk menjadi

panutan, menjadi contoh, berdiskusi bagi pelanggannya. Hal yang terpenting bermutu harus mampu mendesain pembelajaran.

Adapun langkah strategis yang dilakukan untuk meningkatkan mutu kompetensi guru di Madrasah adalah sebagai berikut:

1. Strategis peningkatan melalui pendidikan dan latihan (*off the job training*).

Guru dilatih secara individual maupun dalam kelompok untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan terbaik dengan menghentikan kegiatan mengajarnya. Kegiatan pelatihan seperti ini memiliki keunggulan karena guru lebih terkonsentrasi dalam mencapai tujuan yang diharapkan, namun demikian kegiatan seperti ini tidak dapat dilakukan dalam jangka waktu yang lama dan terlalu sering, pelatihan ini dilakukan, semakin meningkat dampak kontra produktifitasnya terhadap efektifitas belajar siswa.

2. Pelaksanaan dalam melaksanakan tugas (*on the job training*)

Model ini dikenal dengan istilah magang bagi guru baru untuk mengikuti guru yang sudah dinilai baik sehingga guru baru dapat belajar dari seniornya. Pemagangan dapat dilakukan pada ruang lingkup satu sekolah atau dapat sekolah lain yang memiliki mutu yang lebih baik.

3. Pelatihan *lesson study*

Kegiatan ini pada prinsipnya merupakan bentuk kolaborasi guru dalam memperbaiki kinerja dalam mengajarnya dengan berkonsentrasi pada studi tentang dampak positif guru terhadap kinerja belajar siswa dalam kelas. Kelompok guru ini yang melakukan studi pada dasarnya merupakan proses kolaborasi dalam pembelajaran siswa di pacu untuk menunjukan prestasinya. Namun disisi lain guru melaksanakan proses belajar untuk memperbaiki pelaksanaan tugasnya.

4. Melakukan perbaikan melalui kegiatan penelitian tindakan kelas (PTK)

Kegiatan ini dilakukan guru dalam kelas dalam proses pembelajaran. PTK dapat dilakukan sendiri dalam pelaksanaan tugas, melakukan penilai proses maupun hasil untuk mendapatkan data mengenai prestasi maupun kendala yang dihadapi siswa serta menentukan solusi perbaikan. Karena perlu ada solusi perbaikan, maka PTK sebaiknya dilakukan melalui beberapa putaran atau siklus sampai guru mencapai prestasi kinerja yang diharapkan.

Peningkatan dan pengembangan mutu guru tersebut meliputi berbagai aspek antara lain kemampuan guru dalam menguasai kurikulum dan materi pengajaran, kemampuan dalam menggunakan metode dan sarana dalam proses pembelajaran, melaksanakan dan hasil belajar, dan kemampuan memanfaatkan lingkungan sebagai sumber belajar, disiplin dan komitmen guru terhadap tugas. Tujuan utama diterapkannya program peningkatan mutu adalah untuk meningkatkan kompetensi guru sehingga mutu pendidikan semakin meningkat, dengan demikian, diklat merupakan upaya pengembangan sumber daya manusia yang bertujuan untuk memastikan bahwa mereka memiliki kemampuan dan kesanggupan menjalankan tugas-tugas sesuai dengan kewajibannya. Dengan demikian strategis untuk menjadi guru yang bermutu dapat dimulai dari guru itu sendiri, atau dorongan untuk memperbaiki diri dan dari pihak luar yang turut membantu dalam peningkatan mutu guru.

G. METODOLOGI PENELITIAN

1. Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif, yaitu jenis penelitian dimana data yang dikumpulkan berbentuk kata-kata, gambar, bukan angka-angka. Menurut Wahadin dan Taqiudin (2003), metode kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskripsi berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati, adapun tujuan dari penelitian deskriptif ini

untuk membuat pencandraan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta dan sifat populasi atau daerah tertentu. Penelitian ini digunakan untuk mengetahui pelaksanaan manajemen strategis madrasah dalam melakukan pembinaan dan rehabilitasi terutama yang berhubungan pembelajaran di sekolah tersebut. Dalam penelitian ini adalah strategi peningkatan mutu guru yang dilakukan di MAN Model Pangkalpinang.

Penelitian yang dilakukan terhadap guru MAN Model Pangkalpinang ini apabila dilihat dari jenisnya, penelitian ini dapat dikategorikan penelitian kasus. Penelitian kasus adalah suatu penelitian yang dilakukan secara insentif, terinci dan mendalam terhadap sebuah organisasi, lembaga penelitian ini adalah “MAN Model Pangkalpinang”, atau gejala tertentu (Arikunto, 2006: 120).

2. Populasi dan Sampel

a. Waktu dan Tempat Penelitian

Waktu penelitian dilaksanakan selama 03 (tiga) bulan mulai bulan Agustus sampai dengan Oktober 2013 bertempat di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Model Pangkalpinang

2. Setting Penelitian

Madrasah Aliyah Negeri Model Pangkalpinang adalah sebagai lembaga pendidikan umum di tingkat menengah, yang diselenggarakan oleh Kementerian Agama Wilayah Bangka Belitung yang mempunyai keunggulan di bidang pemahaman Agama Islam. Secara fisik citra yang ditampilkan adalah bernafaskan islam, sehingga terkesan berwibawa, sejuk, rapi dan indah. Cerminan pokok yang ditampilkan kampus MAN Model Pangkalpinang adalah islami serta dihuni oleh orang-orang yang dekat dengan Allah SWT, ramah terhadap suasana, santun selalu tersenyum, serta peduli terhadap lingkungannya. Ditinjau dari kelembagaan MAN Model Pangkalpinang

mempunyai tenaga akademik yang handal dalam pemikiran, memiliki manajemen yang kokoh yang mampu menggerakkan seluruh potensi untuk mengembangkan kreativitas civitas akademika MAN Model Pangkalpinang memiliki pimpinan yang mampu mengakomodasikan seluruh potensi yang dimiliki menjadi kekuatan penggerak lembaga secara menyeluruh.

MAN Model Pangkalpinang dalam pelaksanaan kegiatan belajar mengajar dikelompokkan ke dalam 3 (tiga) kelompok program studi, yaitu Keagamaan, IPA dan IPS. Hasil pra survey menunjukkan bahwa program Keagamaan terdapat 10 orang guru terdiri atas 2 orang guru laki – laki dan 8 orang guru perempuan. Untuk program IPA berjumlah 10 orang guru 6 orang laki-laki dan 4 orang perempuan. Untuk program IPS berjumlah 6 orang yang terdiri dari guru 1 guru laki-laki dan 5 guru perempuan.

Guru-guru di MAN Model Pangkalpinang yang mengajar dalam masing – masing program ini dipilih sebagai populasi penelitian dengan pertimbangan bahwa guru-guru tersebut telah memungkinkan untuk meneliti implementasi manajemen strategis terhadap peningkatan mutu kompetensi guru.

Tabel 1 : Distribusi Populasi Penelitian

No.	Program Studi	Jenis Kelamin		Jumlah
		Laki-Laki	Perempuan	
1	Keagamaan	2	8	10
2	IPA	6	4	10
3	IPS	1	5	6
4	Umum	10	14	24
Jumlah		19	31	50

(Sumber : Dokumen Tata Usaha MAN Model Pangkalpinang
Tahun Pelajaran 2013/2014)

Sehubungan jumlah populasi tidak lebih dari 100 orang dan penelitian ini dikategorikan penelitian kasus maka dalam penelitian ini tidak dilakukan

penarikan sampel dan seluruh anggota populasi akan dijadikan responden dalam penelitian ini.

i. Sumber Penelitian

1. Sumber Data

Adapun sebagai sumber data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Sumber Data Primer

Sumber data primer adalah sumber yang memberikan data langsung dalam penelitian ini. Adapun yang dimaksud dengan sumber data primer adalah Komite madrasah, Kepala madrasah, dan Guru MAN Model Pangkalpinang.

b. Sumber Data Sekunder

Sumber data sekunder adalah sumber data pendukung atau penunjang dalam penelitian ini. Adapun sebagai data penunjang peneliti mengambil dari buku-buku yang berhubungan dengan strategi peningkatan mutu guru.

2. Teknik Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data-data yang diperlukan dalam penelitian ini, penelitian menggunakan beberapa metode:

1. Observasi

Observasi atau pengamatan yang mencerminkan proses berlangsungnya penyusunan perencanaan strategi, pelaksanaan perencanaan strategi dan pengawasan strategi ini dimaksud untuk mendapatkan data yang cermat, faktual, dan sesuai dengan konteksnya. Arikunto (2006) menguraikan manfaat pengamatan bagi peneliti adalah : a) mampu memahami konteks data secara utuh, b) memungkinkan penelitian menggunakan metode induktif yang tidak terpengaruh oleh konsep dan pandangan sebelumnya, c) dapat mengungkapkan hal-hal yang sensitif yang tidak

terungkap dalam wawancara, d) mampu merasakan situasi sosial yang sesungguhnya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengamatan baik langsung atau tidak langsung sangat bermanfaat untuk mengungkapkan situasi sebenarnya. Dalam hal ini peneliti melakukan pengamatan dengan terjun langsung ke lapangan. Wahadin dan Taqiudin (2003: 73-74) mengemukakan peneliti naturalistik atau kualitatif sangat bergantung kepada penelitian dan kelengkapan catatan lapangan (*field notes*) yang disusun peneliti.

2. Wawancara

Wawancara merupakan alat yang efektif dalam menjaring data yang sesuai dengan karakteristik penelitian kualitatif, karena wawancara dilakukan dengan gerakan dan tindakan yang memerlukan keahlian dalam mengumpulkan dan memperoleh informasi dari responden. Menurut Wahadin dan Taqiudin (2003: 80) sumber utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan. Kata-kata ini terungkap melalui serangkaian wawancara yang sifatnya terbuka ditujukan untuk memperoleh data atau informasi yang selengkap mungkin, sedangkan wawancara terstruktur lebih ditujukan untuk menjaga wawancara tidak menyimpang dari konteks yang telah digariskan dan tetap pada konteks permasalahan penelitian serta meyakinkan kebenaran data yang bersifat spesifik. Wawancara semacam ini dilakukan berulang-ulang hingga pada titik jenuh, dalam arti telah menemukan pola untuk menentukan perolehan data yang diperluksn, sehingga apabila wawancara itu dilanjutkan tidak ada lagi informasi yang mampu memperkaya data dan tidak lagi menemukan data baru sesuai dengan kebutuhan data dan informasi yang dibutuhkan.

3. Studi dokumentasi

Studi dokumentasi digunakan untuk melacak berbagai hal yang berkaitan dengan misalnya tentang penyusunan perencanaan strategi, pelaksanaan perencanaan strategi dan peraturan-peraturan lain yang dapat mendukung implementasi perencanaan strategi. Studi dokumentasi ini sangat penting sebagai produk nyata yang dapat diberikan gambaran lebih jelas tentang implementasi perencanaan manajemen strategi dalam pengembangan mutu kompetensi guru di Man Model Pangkalpinang sekaligus dijadikan bahan triangulasi dan member check terhadap kebenaran keterangan dari responden.

3. Teknik Analisa Data

Analisis data adalah mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam satu pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema, dan dapat dirumuskan hipotesis (ide) kerja seperti yang disarankan data. Untuk memperjelas penulisan ini maka peneliti menetapkan metode analisis deskriptif yaitu menyajikan dan menganalisis fakta secara sistematis sehingga dapat lebih mudah untuk dipahami dan disimpulkan. Data yang dikumpulkan semata-mata bersifat deskriptif sehingga tidak bermaksud mencari penjelasan, menguji hipotesis, membuat prediksi maupun mempelajari implikasi. Metode deskriptif yang peneliti gunakan ini mengacu pada analisis data secara induktif, karena: 1) Proses induktif lebih dapat menemukan kenyataan jamak yang terdapat dalam data, 2) Lebih dapat membuat hubungan peneliti dengan responden menjadi eksplisit, dapat dikenal dan akuntabel, 3) Lebih dapat menguraikan latar belakang secara penuh dan dapat membuat keputusan-keputusan tentang dapat tidaknya pengalihan pada suatu latar lainnya, 4) Analisa induktif lebih dapat

menemukan pengaruh bersama yang mempertajam hubungan-hubungan, 5) Analisis demikian dapat memperhitungkan nilai-nilai secara eksplisit sebagai bagian struktur analitik. Analisis ini digunakan untuk menganalisis manajemen strategis peningkatan mutu kompetensi guru.

H. SISTEMATIKA PENULISAN

Penulisan tesis terdiri atas 5 (lima) bab dan masing-masing bab dibagi lagi dalam beberapa anak bab. Untuk lebih jelasnya sistematika penulisan tesis ini telah disusun sebagai berikut:

1. Bab I pendahuluan yang menguraikan tentang : latar belakang, tinjauan pustaka, kerangka teori, metodologi penelitian, dan sistematika penulisan.
2. Bab II fungsi – fungsi manajemen strategis yang berisi pengertian manajemen strategis, perencanaan strategis, implementasi strategis pengawasan dan evaluasi dan penjelasan tentang mutu kompetensi guru terdiri dari kompetensi paedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional selain itu juga dibahas mengenai implementasi manajemen strategis dalam peningkatan mutu

kompetensi guru. Artinya menghimpun berbagai teori, konsep dan generalisasi yang berkaitan dengan manajemen strategis dan kinerja kompetensi guru

3. Bab III gambaran lokasi penelitian yang berisi profil sekolah MAN Pangkalpinang, visi dan misi sekolah, dan keadaan sekolah.
4. Bab IV tentang deskripsi dan pembahasan penelitian
Menganalisis data sesuai dengan rumusan masalah yaitu bagaimana prinsip – prinsip, langkah-langkah implementasi manajemen strategis dalam peningkatan mutu kompetensi guru di MAN Model Pangkalpinang serta faktor pendukung dan penghambat dalam implementasi manajemen strategis dalam peningkatan mutu kompetensi guru di MAN Model Pangkalpinang
5. Bab V penutup yang berisi simpulan dan rekomendasi.
Menyimpulkan dari hasil penelitian dan pembahasan tentang implementasi manajemen strategis di MAN Model Pangkalpinang guna peningkatan mutu kompetensi guru.

Bab 2

MANAJEMEN STRATEGIS DAN KOMPETENSI GURU

Pada bab II dibahas mengenai implementasi manajemen strategis dalam peningkatan mutu kompetensi guru. Artinya menghimpun berbagai teori, konsep dan generalisasi yang berkaitan dengan manajemen strategis dan kinerja kompetensi guru.

A. Pendekatan Manajemen Strategis

Berbicara mengenai konsepsi manajemen strategis sedikitnya ada 7 (tujuh) yang harus diuraikan secara panjang lebar, terutama mengungkapkan makna teoritis tentang (1) Pengertian Manajemen Strategis (2) Tugas dan Manfaat Manajemen Strategis (3) Karakteristik Manajemen Strategis (4) Komponen Manajemen Strategis (5) Dimensi

Manajemen Strategis (6) Proses dalam Manajemen Strategis (7) Tolok Ukur Keunggulan Manajemen Strategik. Uraian konsep – konsep tersebut dapat diperhatikan paparan pada halaman berikut.

1. Pengertian Manajemen Strategis

Manajemen Strategis berasal dari kata manajemen dan Strategis. Kata yang pertama adalah manajemen. Perkembangan dinamis dalam aplikasi manajemen berangkat dari keragaman definisi tentang manajemen. Semula, manajemen yang berasal dari bahasa Inggris: *management* dengan kata kerja *to manage*, diartikan secara umum sebagai mengurus atau kemampuan menjalankan dan mengontrol suatu urusan atau “*act of running and controlling a business*” (David, 2008). Selanjutnya definisi manajemen berkembang lebih lengkap. G.R. Terry (1986) –sebagaimana dikutip David (2008)- memandang manajemen sebagai suatu proses, sebagai berikut: “*Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources*”. Sementara, Akdon (2007) dalam bukunya “Manajemen Strategik Untuk Manajemen Pendidikan” mengemukakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

Manajemen kemudian diartikan sebagai suatu rentetan langkah yang terpadu untuk mengembangkan suatu organisasi sebagai suatu system yang bersifat sosio-ekonomi-teknis; dimana system adalah suatu kesatuan dinamis yang terdiri dari bagian-bagian yang berhubungan secara organik; dinamis berarti bergerak, berkembang ke arah suatu tujuan; sosio (sosial) berarti yang bergerak di dalam dan yang menggerakkan sistem itu adalah manusia; ekonomi berarti kegiatan dalam sistem bertujuan untuk memenuhi kebutuhan manusia; dan teknis berarti dalam kegiatan dipakai harta, alat-alat dan cara-cara tertentu (Akdon, 2007).

Nawawi (2000) dalam makalahnya manuliskan, Manajemen merupakan serangkaian proses yang terdiri atas perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), penganggaran (*budgeting*) serta pengawasan (*controlling*) dan selanjutnya dijelaskan unsur – unsur yang ada dalam manajemen tersebut apabila dijabarkan dalam penjelasan adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan (*Planning*)

Suatu organisasi dapat terdiri atas dua orang atau lebih yang bekerja sama dengan cara yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan. Perencanaan sebagai salah satu fungsi manajemen mempunyai beberapa pengertian sebagai berikut: (1) Pemilihan dan penetapan tujuan organisasi dan penentuan strategi, langkah, kebijaksanaan, program, proyek, metode dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. (2) Pemilihan sejumlah kegiatan untuk diterapkan sebagai keputusan tentang apa yang harus dilakukan, kapan dan bagaimana akan dilakukan serta siapa yang akan melaksanakannya. (3) Penetapan secara sistematis pengetahuan tepat guna untuk mengontrol dan mengarahkan kecenderungan perubahan menuju kepada tujuan yang telah ditetapkan. (4) Kegiatan persiapan yang dilakukan melalui perumusan dan penetapan keputusan, yang berisi langkah – langkah penyelesaian suatu masalah atau pelaksanaan suatu pekerjaan yang terarah pada pencapaian tujuan tertentu.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Merupakan sistem kerjasama sekelompok orang, yang dilakukan dengan pembedaan dan pembagian seluruh pekerjaan atau tugas dengan membentuk sejumlah satuan atau unit kerja, yang menghimpun pekerjaan sejenis dalam satu – satuan kerja. Kemudian dilanjutkan dengan menetapkan wewenang dan tanggungjawab masing – masing diikuti dengan mengatur hubungan kerja baik secara vertikal maupun horizontal.

3. Pelaksanaan (*Actuating*)

Pelaksanaan atau penggerakan dilakukan organisasi setelah sebuah organisasi memiliki perencanaan dan melakukan pengorganisasian dengan memiliki struktur organisasi termasuk tersedianya personil sebagai pelaksana sesuai dengan kebutuhan unit atau satuan kerja yang dibentuk.

4. Penganggaran (*Budgeting*)

Merupakan salah satu fungsi manajemen yang sangat penting peranannya. Karena fungsi ini berkaitan tidak saja dengan penerimaan, pengeluaran, penyimpanan, penggunaan dan pertanggungjawaban namun lebih luas lagi berhubungan dengan kegiatan tatalaksana keuangan. Kegiatan fungsi anggaran dalam organisasi sektor publik menekankan pada pertanggungjawaban dan penggunaan sejumlah dana secara efektif dan efisien. Hal ini disebabkan karena dana yang dikelola tersebut merupakan dana masyarakat yang dipercayakan kepada organisasi sektor publik.

5. Pengawasan (*Control*)

Pengawasan atau kontrol harus selalu dilaksanakan pada organisasi sektor publik. Fungsi ini dilakukan oleh manajer sektor publik terhadap pekerjaan yang dilakukan dalam satuan atau unit kerjanya. Kontrol diartikan sebagai proses mengukur (*measurement*) dan menilai (*evaluation*) tingkat efektivitas kerja personil dan tingkat efisiensi penggunaan sarana kerja dalam memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

Sedangkan kata yang kedua adalah strategi. Strategi berasal dari bahasa Yunani *strategos* atau *strategeus* dengan kata jamak strategi. Rangka menjelaskan *Strategos* berarti jenderal, namun dalam Yunani kuno sering berarti perwira negara (*state officer*) dengan fungsi yang luas. Pendapat yang lain mendefinisikan strategi sebagai kerangka kerja (*frame work*), teknik dan rencana yang bersifat spesifik atau khusus. Nawawi

(2000) menyebutkan kompetensi inti sebagai suatu hal yang penting. Mereka mendefinisikan strategi menjadi : strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus – menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dengan apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan. (Nawawi. 2000)

Pengertian strategis kemudian berkembang dengan adanya pendapat John Von Neumann seorang ahli matematika dan Oskar Morgenstern seorang ahli ekonomi. Mereka memasukkan istilah *games* dan adanya faktor yang sama dalam *games* yang sesungguhnya. Mereka pun mengakui bahwa teori *games* sesungguhnya adalah teori strategis (Rangga. 2009). Teori menyebutkan dua atribut utama yang harus senantiasa diingat yaitu ketrampilan dan kesempatan dimana keduanya merupakan kontribusi bagi setiap situasi strategis. Situasi strategis merupakan suatu interaksi antara dua orang atau lebih yang masing – masing mendasarkan tindakannya pada harapan tentang tindakan orang lain yang tidak dapat ia kontrol, dan hasilnya akan tergantung pada gerak – gerik perorangan dari masing – masing pemeran (Rangga. 2009).

Selanjutnya perlu dipahami pengertian manajemen strategis. Manajemen strategis menurut Akdon (2007: 61) manajemen strategis dihubungkan dengan pendekatan manajemen yang integratif yang mengedepankan secara bersama-sama seluruh elemen seperti *planning, implementing, dan controlling* dari strategi bisnis. Sedangkan pendapat Thompson dalam Rangga (2009), Manajemen strategis merujuk pada proses manajerial untuk membentuk visi strategi, penyusunan obyektif, penciptaan strategis mewujudkan dan melaksanakan strategi dan kemudian sepanjang waktu melakukan penyesuaian dan koreksi terhadap visi, obyektif strategi dan pelaksanaan tersebut. Sedangkan Ansof

dalam Sagala (2009: 129) menjelaskan, manajemen strategis ialah suatu pendekatan yang sistematis bagi suatu tanggung jawab manajemen, mengondisikan organisasi ke posisi yang dipastikan mencapai tujuan dengan cara yang akan meyakinkan keberhasilan yang berkelanjutan dan membuat perusahaan (sekolah) menjamin atau mengamankan format yang mengejutkan.

2. Tugas dan Manfaat Manajemen Strategis

Dalam konteks manajemen istilah strategis diartikan sebagai cara dan taktik utama yang dirancang secara sistematis dalam melaksanakan fungsi manajemen yang terarah pada tujuan strategis organisasi. Dalam strategis tersebut mencakup proses formulasi dan implementasi rencana dan kegiatan yang berhubungan dengan hal-hal vital, perpasif, dan berkesinambungan bagi suatu organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian manajemen strategi merupakan sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi yang memiliki tugas yaitu (Mangkuprawira. 2003) :

- a. Merumuskan visi dan misi organisasi meliputi rumusan umum filosofi dan tujuan,
- b. Mengembangkan profil organisasi yang mencerminkan kondisi internnya,
- c. Menilai lingkungan eksternal organisasi meliputi pesaing dan faktor kontekstual,
- d. Menganalisis alternatif strategi dengan menyesuaikan sumber daya yang dimiliki dengan lingkungan eksternal,
- e. Mengidentifikasi setiap alternatif strategi untuk menentukan strategi mana yang paling sesuai visi dan misi organisasi,
- f. Memilih seperangkat sasaran jangka panjang dan strategi umum,
- g. Mengembangkan sasaran tahunan dan strategi jangka pendek,

- h. Mengimplementasikan pilihan strategis dengan cara mengalokasikan sumber daya anggaran yang menekankan pada kesesuaian antara tugas, struktur, teknologi, dan sistem imbalan,
- i. Mengevaluasi keberhasilan proses strategis sebagai masukan bagi pengambilan keputusan yang akan datang.

Berdasarkan pengamalan historis di dalam penyelenggaraan suatu organisasi, maka manfaat utama penerapan prinsip manajemen strategis di dalam lembaga pendidikan adalah membantu lembaga pendidikan merumuskan strategi yang lebih tepat dengan menggunakan pendekatan sistematis, logis, dan rasional pada proses pemilihan strategis pengelolaan pendidikan di era global yang terus mengalami perubahan. Dasar manajemen strategis adalah menumbuhkan komitmen atau dukungan dari semua pihak (sumber daya manusia) mengenai visi, misi lembaga pendidikan, sasaran penyelenggaraan pendidikan, dan upaya-upaya pencapaiannya. Berdasarkan hal tersebut maka tujuan utama manajemen strategis adalah mencapai pengertian dan komitmen dari semua eksekutif maupun pelaksana lembaga pendidikan.

Manfaat besar dari manajemen strategis adalah memberi peluang bagi organisasi dalam pemberdayaan individual. Pemberdayaan adalah tindakan memperkuat pengertian karyawan mengenai efektivitas dengan mendorong dan menghargai mereka untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan latihan inisiatif serta imajinasi. Penerapan manajemen strategis didalam penyelenggaraan sistem pendidikan memungkinkan suatu organisasi penyelenggara pendidikan (termasuk di dalamnya sekolah dan departemen pendidikan) untuk lebih proaktif dalam membentuk masa depan lembaga pendidikan di dunia global dewasa ini. Penerapan konsep berpikir dan bertindak strategis, lembaga pendidikan diharapkan dapat mengawali dan mempengaruhi daripada hanya memberi respons terhadap berbagai tuntutan dan atau

aktivitas rutin dan birokratis, namun lebih dari itu, lembaga pendidikan harus dapat berusaha keras merencanakan kegiatan-kegiatan strategis, mengimplementasikan, dan mengendalikan segenap operasional kelembagaan untuk mencapai tujuan strategis yang telah dirumuskan. Mangkuprawira (2003) menjelaskan dengan menggunakan manajemen strategis sebagai instrumen untuk mengantisipasi perubahan lingkungan sekaligus sebagai kerangka kerja untuk menyelesaikan setiap masalah melalui pengambilan keputusan organisasi, maka penerapan manajemen strategis dalam suatu organisasi atau organisasi diharapkan akan membawa manfaat-manfaat atau keuntungan sebagai berikut:

1. Memberikan arah jangka panjang yang akan dituju
2. Membantu organisasi beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi
3. Membuat suatu organisasi menjadi lebih efektif
4. Mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin beresiko
5. Aktivitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan organisasi untuk mencegah munculnya masalah di masa datang
6. Keterlibatan personil dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya.
7. Aktivitas yang tumpang tindih akan dikurangi
8. Keengganan untuk berubah dari karyawan lama dapat dikurangi.

Manajemen strategis semakin penting arti dan manfaatnya apabila diingat bahwa lingkungan organisasi-organisasi mengalami perubahan yang semakin cepat dan kompleks, sehingga keberhasilan manajemen strategis ditentukan oleh para manajer atau pimpinannya.

3. Karakteristik Manajemen Strategis

Sagala (2009: 133) menjelaskan karakteristik manajemen strategis sebagai berikut.

Manajemen strategis yang diterapkan pada manajemen sekolah secara umum memiliki karakteristik (1) yang diambil bersifat strategis; (2) penggunaan sumber daya sekolah seefektif mungkin; (3) berorientasi ke masa depan (jangka panjang) yaitu orientasi mutu secara berkelanjutan; (4) sangat peduli, tanggap, dan respon dengan lingkungan eksternal; dan (5) cenderung bersifat multidimensional.

Hampir sama dengan penjelasan Sagala di atas, Mangkuprawira (2003) menjelaskan mengenai karakteristik manajemen strategis seperti berikut.

- a. Manajemen strategis diwujudkan dalam bentuk perencanaan berskala besar, dalam arti mencakup kepentingan seluruh komponen organisasi. Hasil rumusan rencana ini biasanya dituangkan dalam bentuk rencana-rencana organisasi secara hierarkis, yakni: rencana strategis (renstra), rencana operasional (renop), program, dan kegiatan,
- b. Rencana strategis berorientasi ke masa depan (misal 10 tahun ke atas),
- c. Visi dan misi organisasi menjadi acuan dalam penyusunan rencana strategis,
- d. Adanya keterlibatan pimpinan puncak dalam penyusunan rencana strategis,
- e. Hasil rumusan rencana strategis diimplementasikan melalui fungsi manajemen.

4. Komponen Manajemen Strategis

Manajemen strategis melibatkan proses perencanaan melalui dua tahap (komponen) perencanaan (Mangkuprawira, 2003), yakni:

1. Komponen perencanaan strategis meliputi proses perumusan: visi, misi, tujuan strategis, dan strategis utama (strategis umum),

Perumusan visi misi organisasi harus dilakukan secara cermat dengan memperhatikan karakteristik rumusan visi misi tersebut. Visi merupakan sudut pandang ke masa depan organisasi dalam mewujudkan tujuan strategis organisasi yang

berpengaruh langsung pada misinya sekarang, dan masa yang akan datang. Sedangkan misi organisasi merupakan keseluruhan tugas pokok yang dijabarkan, berupa kegiatan apa, yang sedang atau segera dilaksanakan untuk suatu organisasi. Visi sebagai arah pijakan melaksanakan kebijakan sekolah dikomunikasikan kepada *stakeholders*.

Misi merupakan tugas sekolah untuk mewujudkan visi lembaga yayasan dan sekolah, yang umumnya ditandai dengan kata mewujudkan. Perumusan visi dan misi sekolah berfungsi sebagai acuan dan mempermudah penetapan kebijakan sekolah, karena visi dan misi merupakan gambaran atau cita-cita ke depan sekolah. Visi dan misi sebagai arah pijakan melaksanakan kebijakan sekolah.

2. Komponen perencanaan operasional meliputi proses perumusan sasaran atau tujuan operasional, pelaksanaan fungsi manajemen, kebijakan, jaringan kerja internal eksternal organisasi, kontrol, dan evaluasi.

5. Dimensi Manajemen Strategis

David. (2008) menjelaskan, Manajemen strategis memiliki dimensi yang bersifat multidimensional, yaitu:

- a. Dimensi waktu dan orientasi masa depan. Manajemen strategi berorientasi kepada sasaran jangka panjang. Antisipasi masa depan tersebut dirumuskan dan ditetapkan sebagai visi organisasi yang akan diwujudkan 10 tahun atau lebih di masa depan. Durasi waktu rencana Strategis tersebut bahkan dapat berkisar antara 25-30 tahun ke atas,
- b. Dimensi internal dan eksternal,
- c. Dimensi pendayagunaan sumber-sumber,

- d. Dimensi multibidang,
- e. Pengikutsertaan manajemen puncak.

6. Proses dalam Manajemen Strategis

Dalam melaksanakan manajemen strategis, saat ini telah berkembang dari suatu manajemen strategis yang tradisional ke arah suatu sistem manajemen bersifat kontemporer. Sistem manajemen strategis kontemporer memiliki karakteristik yang berbeda dengan sistem manajemen tradisional. Sistem manajemen tradisional hanya berfokus pada sasaran-sasaran yang bersifat efisiensi keuangan, sedangkan sistem manajemen kontemporer mencakup 4 (empat) perspektif yaitu mencakup perspektif efisiensi keuangan, proses layanan internal, kepuasan pelanggan, dan pertumbuhan layanan jasa.

Langkah-langkah yang harus ditempuh dalam melaksanakan manajemen strategis adalah menggunakan empat komponen manajemen strategis (Mangkuprawira. 2003), yaitu:

1. Analisis potensi dan profil satuan pendidikan (sekolah/madrasah) untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan;
2. Analisis lingkungan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman dalam melaksanakan layanan jasa pendidikan;
3. Menetapkan visi dan misi berdasarkan analisis potensi dan lingkungan sebagai acuan dalam pengelolaan satuan pendidikan;
4. Menetapkan strategi yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja sekolah dalam mencapai visi dan misi sekolah.

Berdasarkan pandangan manajemen strategis kontemporer diperlukan keseimbangan antara efisiensi keuangan dengan proses layanan. Peningkatan pembiayaan harus diiringi dengan peningkatan proses layanan, misalnya dengan menggunakan sarana teknologi atau media lain yang menjadikan proses layanan lebih

simpel, cepat, dan akurat. Peningkatan pembiayaan harus sejalan dengan kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), semakin besar biaya yang dikeluarkan maka semakin meningkat pula jumlah pelanggan karena mereka merasa puas dengan layanan yang diberikan. Peningkatan pembiayaan harus diiringi pula dengan penambahan atau pertumbuhan layanan jasa. Peningkatan pembiayaan yang dapat meningkatkan proses layanan dan kepuasan pelanggan seharusnya menumbuhkan jenis layanan jasa lainnya (difersivikasi) layanan jasa pendukung pendidikan.

Manajemen strategis kontemporer di atas dapat diterapkan pada satuan pendidikan (sekolah/madrasah/pesantren/pusat kegiatan belajar masyarakat). Penerapan manajemen strategis ini dapat mendorong satuan pendidikan dalam menjalankan program peningkatan mutu pendidikan.

Manajemen strategis sebagai proses terdiri dari tiga tahap pokok yaitu perumusan strategis, implementasi strategis, dan pengendalian (evaluasi) strategis.

1. Perumusan strategis

Tahap perumusan strategis perencana eksekutif merumuskan visi misi organisasi, pembuatan profil organisasi, mengenali peluang dan ancaman eksternal organisasi, menganalisis alternatif strategis, menetapkan sasaran jangka panjang, dan memilih strategi induk. Alat manajemen yang potensial untuk membantu analisis peluang dan ancaman tersebut dapat menggunakan teknik analisis SWOT (*strength, weakness, opportunity, dan threat*).

2. Implementasi Strategis

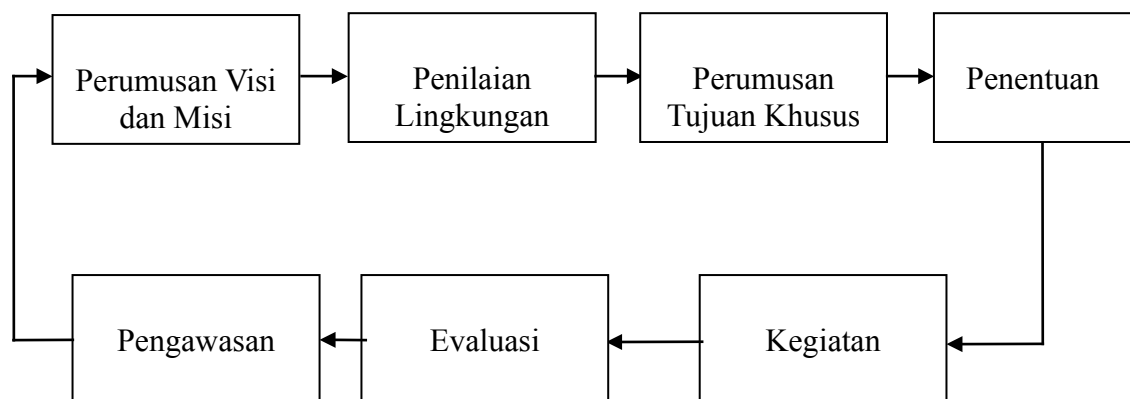
Tahap implementasi pimpinan melakukan perumusan strategis operasional, menetapkan sasaran tahunan atau jangka pendek, kebijakan, motivasi dan

pemberdayaan sumber-sumber yang tersedia untuk merealisasikan rencana strategis, dan melembagakan strategi.

3. Pengendalian dan Evaluasi

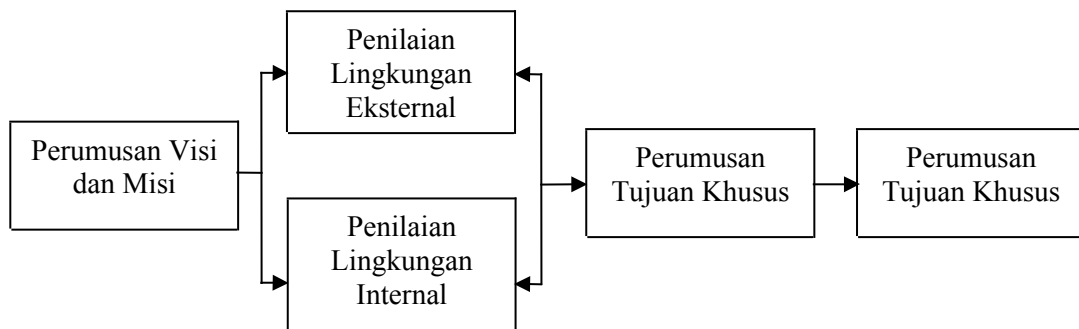
Tahap pengendalian dan evaluasi pimpinan melakukan pengawasan dalam rangka mendorong kelancaran pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang telah dilaksanakan. Pimpinan juga perlu mengetahui atau memonitor kemajuan kegiatan yang telah dilaksanakan. Berdasarkan hasil monitoring itu, jika diperlukan maka semua strategi yang telah diterapkan dapat dimodifikasi di masa depan karena faktor-faktor eksternal dan internal selalu berubah. Tiga macam aktivitas mendasar untuk mengevaluasi strategi yaitu a) meninjau faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi sekarang, b) mengukur prestasi, dan c) mengambil tindakan korektif.

Posisi formulasi manajemen Strategis ditunjukkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Formulasi Strategi (Sagala, 2009: 133)

Perumusan visi dan misi dilakukan terlebih dahulu mengasesmen lingkungan, yaitu apa sebenarnya kebutuhan mendasar lingkungan akan pendidikan yang dapat disediakan oleh sekolah. Memenuhi visi dan misi secara rinci dirumuskan tujuan khusus baik dalam tatar sekolah maupun pada tatar mata pelajaran, setelah jelas rumusan tujuan khusus, disusunlah strategi pencapaian melalui sejumlah program aktivitas strategis. Dalam perjalanannya dilakukan evaluasi dan pengendalian strategis, apakah masih konsisten untuk mencapai tujuan atau ada pergeseran. Proses formulasi strategis tampak pada gambar 2, yang mengilustrasikan suatu proses keruntutan yang disederhanakan, untuk memudahkan pemahaman.



Gambar 2. Proses Formulasi Strategis (Sagala. 2009:134)

Terdapat lima langkah pokok formulasi strategis, yaitu 1) perumusan misi, yaitu pencitraan bagaimana sekolah seharusnya bereksistensi; 2) asesmen lingkungan eksternal, yaitu mengakomodasi kebutuhan lingkungan akan mutu pendidikan yang dapat disediakan oleh sekolah; 3) asesmen organisasi, yaitu merumuskan dan mendayagunakan sumber daya sekolah secara optimal; 4) perumusan tujuan khusus, yaitu penjabaran dari pencapaian misi sekolah yang ditampakkan dalam tujuan sekolah dan tujuan tip-tiap mata pelajaran; dan 5) penentuan strategi, yaitu memilih strategi yang paling tepat untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dengan menyediakan anggaran, sarana dan prasarana, maupun fasilitas yang dibutuhkan untuk itu.

Berdasarkan Gambar 1 dan Gambar 2 disimpulkan bahwa analisis lingkungan terdiri dari dua unsur, yaitu analisis eksternal dan analisis internal (analisis organisasi).

Analisis lingkungan eksternal meliputi identifikasi dan evaluasi aspek-aspek sosial, budaya, politis, teknologi, dan kecenderungan yang mungkin berpengaruh pada organisasi. Kecenderungan ini merupakan sejumlah faktor yang sukar diramalkan (*unpredictable*) atau memiliki derajat ketidakpastian (*degree of uncertainly*) tinggi. Hasil dari analisis lingkungan eksternal adalah sejumlah peluang yang harus dimanfaatkan oleh organisasi (*opportunities*) dan ancaman yang harus dicegah (*threats*). Analisis lingkungan internal dari penentu persepsi yang realistis atas segala kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang dimiliki organisasi. Suatu organisasi harus mengambil manfaat dari kekuatannya dan berusaha untuk mengatasi kelemahannya. Analisis organisasi dapat membantu organisasi sekolah dalam pengalokasian sumber daya yang lebih efektif. Analisis lingkungan eksternal dan internal ini lazim disebut analisis SWOT.

Analisis SWOT dapat dilakukan dengan membuat matrik SWOT. Matrik ini terdiri dari sel-sel daftar kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Strategi SO menggunakan kekuatan dan memanfaatkan peluang. Strategis WO memperbaiki kelemahan dan mengambil manfaat dari peluang. Strategis ST menggunakan kekuatan dan menghindari ancaman.

Strategis WT mengatasi kelemahan dan menghindari ancaman. Secara lebih rinci terlihat pada Gambar 3.

	KEKUATAN (S)	KELEMAHAN (W)
PELUANG (O)	SO	WO
ANCAMAN (T)	ST	WT

Gambar 3 : Matrik Analisis SWOT

Menurut Boseman dalam Sagala. (2009: 140), (1) Kekuatan adalah kemampuan internal sebuah organisasi yang memajukan tujuan organisasi dalam sebuah industri yang bersaing; (2) kelemahan adalah kebalikannya; mereka membatasi penyelesaian

tujuan-tujuan organisasi; (3) peluang adalah keadaan, kejadian atau situasi eksternal yang menawarkan perubahan organisasi untuk mencapai atau melampaui tujuannya; dan (4) tantangan atau hambatan adalah lawan dari peluang, hambatan adalah kekuatan, faktor-faktor atau situasi eksternal yang mungkin secara potensial menciptakan masalah, kerusakan organisasi, atau membahayakan kemampuan untuk mencapai tujuannya.

Dalam memperhatikan lingkungan eksternal diperlukan informasi yang relevan melalui cara-cara yang sistematis, melakukan evaluasi dan melakukan analisis hasil evaluasi, sehingga dapat digunakan sebagai pertimbangan menentukan kebijakan selanjutnya analisis SWOT memungkinkan sekolah mengeksplorasi peluang-peluang masa depan ketika melawan tantangan dan persoalan-persoalan, dan melakukan penemuan strategis pada kompetensi dan kekuatan khusus. Keseluruhan proses manajemen strategis secara konsep sebab SWOT mungkin memberi kesan sebuah perubahan lainnya di dalam misi, tujuan, kebijakan dan strategi sekolah.

7. Tolok Ukur Keunggulan Manajemen Strategis

Keunggulan implementasi manajemen strategis dapat dievaluasi dengan menggunakan tolok ukur sebagai berikut :

1. Profitabilitas

Keunggulan ini menunjukkan bahwa seluruh pekerjaan diselenggarakan secara efektif dan efisien, dengan penggunaan anggaran yang hemat dan tepat, sehingga diperoleh profit berupa tidak terjadi pemborosan.

2. Produktivitas Tinggi

Keunggulan ini menunjukkan bahwa jumlah pekerjaan (kuantitatif) yang dapat diselesaikan cenderung meningkat. Kekeliruan atau kesalahan dalam bekerja

semakin berkurang dan mutu hasilnya semakin tinggi, serta yang terpenting proses dan hasil memberikan pelayanan umum (siswa dan masyarakat) mampu memuaskan mereka.

3. Posisi Kompetitif

Keunggulan ini terlihat pada eksistensi sekolah yang diterima, dihargai dan dibutuhkan masyarakat. Sifat kompetitif ini terletak pada produknya (mis : mutu lulusan) yang memuaskan masyarakat yang dilayani.

4. Keunggulan Teknologi

Semua tugas pokok berlangsung dengan lancar dalam arti pelayanan umum dilaksanakan secara cepat, tepat waktu, sesuai mutu berdasarkan tingkat keunikan dan kompleksitas tugas yang harus diselesaikan dengan tingkat rendah, karena mampu mengadaptasi perkembangan dan kemajuan teknologi.

ditingkatkan pengetahuan, ketrampilan, keahlian dan sikapnya terhadap pekerjaannya sebagai pemberi pelayanan kepada siswa. Bersamaan dengan itu dikembangkan pula kemampuan memecahkan masalah yang dihadapi oleh sekolah pada masa sekarang dan untuk mengantisipasi masalah – masalah yang timbul sebagai pengaruh globalisasi di masa yang akan datang.

5. Iklim Kerja

Tolok ukur ini menunjukkan bahwa hubungan kerja formal dan informal dikembangkan sebagai budaya organisasi berdasarkan nilai – nilai kemanusiaan. Di dalam budaya organisasi pendidikan, setiap SDM sebagai individu dan anggota organisasi terwujud hubungan formal dan hubungan informal antar personil yang

harmonis sesuai dengan posisi, wewenang dan tanggung jawab masing – masing di dalam dan di luar jam kerja.

6. *Etika dan Tanggung Jawab Sosial*

Tolok ukur ini menunjukkan bahwa dalam bekerja terlaksana dan dikembangkan etika dan tanggung jawab sosial yang tinggi, dengan selalu mendahulukan kepentingan masyarakat, bangsa dan negara di atas kepentingan pribadi, kelompok dan/atau organisasi.

Manajemen strategis semakin penting arti dan manfaatnya, mengingat bahwa lingkungan organisasi-organisasi mengalami perubahan yang semakin cepat dan kompleks.

Manajemen strategis berkaitan dengan upaya memutuskan persoalan strategi dan perencanaan, dan bagaimana strategi tersebut dilaksanakan dalam praktiknya. Manajemen strategis dapat dipandang sebagai hal yang mencakup tiga macam elemen utama. *Pertama*, terdapat adanya analisis strategis di mana penyusun strategi (strategis) yang bersangkutan berupaya untuk memahami posisi strategis organisasi yang bersangkutan. *Kedua*, terdapat pula adanya pilihan strategis yang berhubungan dengan perumusan aneka macam arah tindakan, evaluasinya, dan pilihan antara mereka. *Ketiga*, terdapat pula implementasi strategi yang berhubungan dengan merencanakan bagaimana pilihan strategi dapat dilaksanakan.

Mengacu pada berbagai kajian tentang manajemen strategis di atas, maka fokus manajemen strategis adalah pada lingkungan eksternal dan pada operasi-operasi masa mendatang. Manajemen strategis mendeterminasi arah jangka panjang organisasi yang bersangkutan dan ia menghubungkan sumber-sumber daya organisasi yang ada dengan peluang-peluang pada lingkungan yang lebih besar.

B. Mutu Guru

1. Pengertian Mutu

Secara umum mutu diartikan sebuah proses terstruktur untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan. Pada konteks pendidikan, pengertian mutu mengacu pada masukan, proses, luaran dan dampaknya. Mutu masukan dapat dilihat dari berbagai sisi. *Pertama*, kondisi baik atau tidaknya masukan sumber daya manusia seperti kepala sekolah, guru, staf tata usaha dan siswa. *Kedua*, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan material alat peraga, buku-buku kurikulum, prasarana dan sarana sekolah. *Ketiga*, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan yang berupa perangkat lunak, seperti peraturan struktur organisasi, deskripsi kerja, dan struktur organisasi. *Keempat*, mutu masukan yang bersifat harapan dan kebutuhan, seperti visi, motivasi, ketekunan dan cita-cita.

Menurut Hensler dan Bruneel dalam Sagala (2009) ada empat prinsip utama mutu, diantaranya:

a. Kepuasan Pelanggan

Dalam mutu pendidikan, konsep mengenai mutu dan pelanggan diperluas. Mutu tidak hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi tertentu, tetapi mutu tersebut ditentukan oleh pelanggan. Pendidikan hanya pelayanan jasa. Sekolah harus memberikan pelayanan jasa sebaik-baiknya kepada pelanggannya. Pelanggan sekolah meliputi pelanggan internal dan pelanggan eksternal sekolah. Pelanggan eksternal sekolah adalah orang tua siswa, pemerintah dan masyarakat termasuk komite sekolah. Pelanggan internal sekolah adalah siswa, guru dan staf tata usaha. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek, termasuk harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Oleh karena itu, aktifitasnya harus dikoordinasikan untuk memuaskan para pelanggan. Mutu yang dihasilkan suatu perusahaan sama dengan nilai yang diberikan dalam rangka meningkatkan mutu hidup pelanggan, semakin tinggi nilai yang diberikan maka makin besar pula kepuasan pelanggan.

b. Respek Terhadap Setiap Orang

Dalam sekolah yang bermutu kelas dunia, setiap orang di sekolah dipandang memiliki potensi. Orang yang ada di organisasi dipandang sebagai sumber daya organisasi yang paling bernilai dan dipandang sebagai aset organisasi. Oleh karena itu, setiap orang diperlakukan dengan baik dan diberikan kesempatan untuk berprestasi, berkarier, dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

c. Manajemen Berdasarkan Fakta

Sekolah kelas dunia berorientasi pada fakta, maksudnya setiap keputusan selalu didasarkan pada fakta, bukan pada perasaan (*feeling*) atau ingatan semata. Ada dua konsep yang berkaitan dengan hal ini: (1) prioritas, yakni suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Dengan menggunakan data, manajemen dan tim dalam organisasi dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu; (2) variasi atau variabilitas kinerja manusia. Data statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap sistem organisasi.

d. Perbaikan Terus Menerus

Agar dapat sukses setiap sekolah perlu melakukan proses sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan. Konsep yang berlaku adalah langkah perencanaan, melaksanakan rencana, memeriksa hasil pelaksanaan rencana, dan melakukan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

Stakeholder sekolah itu terdiri dari tiga komponen utama. Pertama, *stakeholder* primer, yakni siswa atau pihak-pihak yang menerima jasa pendidikan secara langsung. Kedua, *stakeholder* sekunder, yakni pihak-pihak yang berkepentingan terhadap mutu jasa pendidikan, antara lain orang tua siswa, instansi atau penyandang dana/beasiswa, tenaga administratif sekolah dan sebagainya. Ketiga *stakeholder* tersier, yakni

pelanggan yang tidak terkait langsung dengan pelayanan jasa pendidikan, mereka memanfaatkan hasil jasa layanan, antara lain masyarakat, dunia usaha dan pemerintah. *Stakeholder* sekolah juga dapat dibedakan atas status mereka sebagai pengelola pendidikan atau bukan. Perspektif ini *stakeholder* jasa pendidikan dibedakan menjadi dua kategori. Pertama, *stakeholder* internal, yaitu *stakeholder* jasa pendidikan yang bersifat cenderung permanen, yaitu pengelola pendidikan. Kedua, pelanggan eksternal, yaitu pihak-pihak yang berkepentingan terhadap jasa layanan sekolah, tetapi bersifat *tentative*, yaitu siswa reguler dan non reguler, orang tua atau wali siswa, dunia usaha dan pemerintah.

2. Pengertian Guru

Guru adalah "salah satu faktor yang mempengaruhi mutu pendidikan, yang membantu anak-anak mencapai kedewasaan masing-masing". Guru sebagai salah satu komponen terpenting pada proses belajar mengajar dan pada pembentukan sumber daya manusia yang potensial di bidang pembangunan. Bahkan seseorang dikatakan sebagai guru tidak hanya cukup "tahu" sesuatu materi yang akan diajarkan, kemudian mengajarkan pada anak didiknya, akan tetapi guru tersebut mampu melatih beberapa ketrampilan dan sikap mental anak didiknya (*transfer of value*) sekaligus membangunnya.

Tugas guru bukanlah hal yang mudah, guru harus mempertanggungjawabkan tugas-tugasnya. Guru harus dapat memuliakan dan mendidik murid-muridnya dengan budi pekerti yang baik. urusan pendidikan ataupun pengajaran adalah merupakan urusan dari seorang guru. Dalam hal ini seorang guru yang mampu/berkompetenlah yang dapat melaksanakan tugasnya sebagai seorang pendidik dan pengajar sekaligus penentu dari keberhasilan proses belajar mengajar, sebaliknya proses belajar – mengajar tidak akan berhasil dengan baik jika diserahkan pada orang yang tidak berkompeten di bidangnya. Di sinilah arti pentingnya profesionalitas dari seorang guru, terlebih-lebih urusan

tersebut adalah urusan yang berhubungan dengan profesi yang menyangkut orang banyak, dalam hal ini yaitu anak didik selaku orang yang menerima jasa dari penerima profesi.

Sebagaimana diketahui bahwa pendidikan berfungsi membantu karakteristik pribadinya ke arah yang positif. Proses pendidikan terarah pada peningkatan penguasaan pengetahuan, kemampuan, keterampilan, pengembangan sikap dan nilai-nilai dalam rangka pembentukan dan pengembangan diri peserta didik. peserta didik untuk mengembangkan semua potensi, kecakapan, serta Di sisi lain Usman (2000) memberikan pengertian spesifik tentang guru yaitu sebagai jabatan atau profesi yang memerlukan keahlian khusus sebagai guru. Dengan kata lain, pekerjaan ini tidak bisa dilakukan oleh orang yang tidak memiliki keahlian khusus melakukan kegiatan atau pekerjaan sebagai guru.

3. Mutu Kompetensi Guru

Pada format pengelolaan pendidikan yang sentralistik, sekolah menjadi unit birokrasi dan tenaga pendidik (guru) sering diposisikan sebagai karyawan birokrasi pemerintah. Sebaliknya pada format pengelolaan pendidikan yang desentralisasikan, sekolah dikonsepsikan sebagai unit akademik dan tenaga pendidik (guru) merupakan tenaga profesional. Supaya mempunyai lulusan peserta didik yang diharapkan maka sekolah harus meningkatkan mutu guru. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mengacu pada masukan, proses, keluaran dan dampaknya. Mutu masukan dapat dilihat dari berbagai sisi. *Pertama*, kondisi baik atau tidaknya masukan sumber daya manusia seperti kepala sekolah, guru, staf tata usaha, dan siswa. *Kedua*, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan material berupa alat peraga, buku-buku kurikulum, prasarana dan sarana sekolah. *Ketiga*, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan yang berupa alat lunak, seperti peraturan struktur organisasi, deskripsi kerja, dan struktur organisasi.

Keempat, mutu masukan yang bersifat harapan dan kebutuhan seperti visi, motivasi, ketekunan dan cita-cita.

Tenaga pendidik dikatakan bermutu berdasarkan Undang-Undang Guru pasal 8 bahwa guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kompetensi guru sebagaimana dimaksud dalam pasal ini meliputi; Kompetensi Paedagogik, Kompetensi Kepribadian, Kompetensi sosial, dan Kompetensi Profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi (Pasal 10 ayat 1). Dalam Peraturan Pemerintah No.19/2005, pasal 28 ayat (3) menyebutkan bahwa kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi; Kompetensi paedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi professional, dan kompetensi sosial.

Undang-undang nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen akan memiliki dampak yang sangat besar untuk dunia pendidikan Indonesia. Sasaran utamanya adalah peningkatan mutu pendidikan, peningkatan mutu pendidikan dibangun dari berbagai aspek, Guru adalah salah satu faktor yang menentukan untuk mencapai tujuan peningkatan mutu tersebut. Keinginan kuat pemerintah memperbaiki mutu pendidikan tidak hanya ditunjukkan dengan undang-undang saja melainkan penyiapan anggaran untuk kesejahteraan guru dan dosen, berbagai program dan pelatihan guru serta investasi jangka panjang dengan menyediakan, membangun dan memperbaiki sarana prasarana pendidikan.

Guru yang semula adalah jabatan, melalui Undang-undang ini ditingkatkan menjadi Profesi, artinya seseorang belum bisa dinyatakan sebagai guru jika belum memenuhi beberapa persyaratan syarat-syarat tersebut adalah: Guru wajib memiliki:

1. Kualifikasi akademik

Kualifikasi adalah ijazah jenjang pendidikan akademik yang harus dimiliki oleh guru sesuai dengan jenis, jenjang, dan satuan pendidikan formal di tempat penugasan. Kualifikasi akademik ditunjukkan dengan ijazah yang merefleksikan kemampuan yang dipersyaratkan bagi guru untuk melaksanakan tugas sebagai pendidik pada jenjang, jenis, dan satuan pendidikan atau mata pelajaran yang diajarkannya sesuai standar nasional pendidikan, yaitu:

- a) Untuk guru pada pendidikan usia dini, memiliki kualifikasi akademik pendidikan minimal diploma empat (D-IV) atau sarjana strata satu (S-1) dengan latar belakang pendidikan tinggi di bidang pendidikan anak usia dini, kependidikan dini atau psikologi.
- b) Untuk guru pada pendidikan SD/MI, memiliki kualifikasi akademik pendidikan minimal diploma empat (D-IV) atau sarjana strata satu (S-1) dengan latar belakang pendidikan tinggi di bidang pendidikan SD/MI, kependidikan lain atau psikologi.
- c) Untuk guru pada pendidikan SMP/MTs. atau bentuk lain yang sederajat memiliki kualifikasi akademik pendidikan minimal diploma empat (D-IV) atau sarjana strata satu (S-1) dengan latar belakang pendidikan tinggi dengan program pendidikan yang sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan.
- d) Untuk guru pada pendidikan SMA/MA atau bentuk lain yang sederajat memiliki kualifikasi akademik pendidikan minimal diploma empat (D-IV) atau sarjana strata satu (S-1) dengan latar belakang pendidikan tinggi di bidang pendidikan yang sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan.
- e) Untuk guru pada pendidikan SDLB/SMPLB atau bentuk lain yang sederajat, memiliki kualifikasi akademik pendidikan minimal diploma empat (D-IV) atau sarjana strata satu (S-1) dengan latar belakang pendidikan tinggi dengan

program pendidikan khusus atau sarjana yang sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan.

- f) Untuk guru pada pendidikan MAK/SMK atau bentuk lain yang sederajat memiliki kualifikasi akademik pendidikan minimal diploma empat (D-IV) atau sarjana strata satu (S-1) dengan latar belakang pendidikan tinggi dengan program pendidikan yang sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan.

2. Kompetensi

Kompetensi merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dikuasai, dan diwujudkan oleh guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalan dan ditampilkan melalui unjuk kerja. Menteri Pendidikan Nasional melalui keputusannya nomor 045/U/2002 menyebutkan kompetensi sebagai seperangkat tindakan cerdas dan penuh tanggung jawab dalam melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan pekerjaan tertentu. Sehingga kompetensi guru dapat diartikan sebagai kebulatan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang terwujud tindakan cerdas dan penuh tanggung jawab dalam melaksanakan tugas sebagai agen pembelajaran. Menurut Undang-undang nomor 14 tahun 2005 dan Peraturan Pemerintah nomor 19 tahun 2005 serta peraturan pemerintah nomor 74 tahun 2008 tentang guru disebutkan bahwa kompetensi guru meliputi kompetensi personal, kompetensi paedagogik, kompetensi professional, dan kompetensi sosial.

3. Sertifikat pendidik

Sertifikat pendidik diperoleh guru melalui program sertifikasi guru. Program sertifikasi guru adalah program yang berisi proses pemberian sertifikat pendidik untuk guru. Guru yang telah mengikuti dan dinyatakan lulus akan memperoleh sertifikat guru sebagai tenaga professional. Secara garis besar program sertifikasi guru dibedakan menjadi:

- a. Program sertifikasi untuk guru yang telah ada (guru dalam jabatan)

b. Program sertifikasi untuk calon guru.

4. Sehat jasmani dan rohani

Seorang guru dikatakan sehat jasmani dan rohani setelah yang bersangkutan mengikuti prosedur uji kesehatan dan dinyatakan dengan surat keterangan dari dokter.

5. Kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional

Seperti telah diamanatkan dalam Undang-undang nomor 14 tahun 2005 bahwa guru mempunyai peran dan kedudukan yang strategis dalam pembangunan nasional di bidang pendidikan, oleh karenanya profesi keguruan perlu dikembangkan sebagai profesi yang bermartabat. Sebagai tenaga profesional, guru dituntut mampu melaksanakan pendidikan nasional dan mewujudkan tujuan pendidikan nasional yaitu berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang bertakwa kepada Tuhan yang Mahaesa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, serta menjadi warga Negara yang demokratis dan bertanggung jawab.

Sebagai kompensasi dari tuntutan tersebut maka pemerintah memberikan anggaran lebih untuk kesejahteraan dan perlindungan profesionalisme guru. Guru yang profesional harus memiliki kompetensi. Peraturan pemerintah nomor 74 tahun 2008 tentang guru menyebutkan bahwa kompetensi merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dikuasai, dan diaktualisasikan oleh Guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalan. Kompetensi guru bersifat *holistic*. dan kompetensi yang harus dimiliki oleh guru meliputi kompetensi paedagogik, profesional, sosial dan personal.

1. Kompetensi paedagogik

Kompetensi paedagogik merupakan kemampuan guru dalam pengelolaan pembelajaran peserta didik yang sekurang-kurangnya meliputi:

a. pemahaman wawasan atau landasan kependidikan;

- b. pemahaman terhadap peserta didik;
- c. pengembangan kurikulum atau silabus;
- d. perancangan pembelajaran;
- e. pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis;
- f. pemanfaatan teknologi pembelajaran;
- g. evaluasi hasil belajar; dan
- h. pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan.

Secara rinci masing-masing subkompetensi dijabarkan menjadi indikator-indikator esensial sebagai berikut:

Subkompetensi memahami peserta didik secara mendalam memiliki indikator esensial memahami peserta didik dengan memanfaatkan prinsip-prinsip perkembangan kognitif, memahami peserta didik dengan memanfaatkan prinsip-prinsip kepribadian, dan mengidentifikasi bekal ajar awal peserta didik.

Subkompetensi merancang pembelajaran, didalamnya termasuk memahami landasan pendidikan untuk kepentingan pembelajaran. Subkompetensi ini memiliki beberapa indikator, diantaranya adalah memahami landasan kependidikan, menerapkan teori belajar dan pembelajaran, menentukan strategi pembelajaran berdasarkan karakteristik peserta didik, kompetensi yang ingin dicapai dari materi ajar, serta menyusun rancangan pembelajaran berdasarkan strategi yang dipilih.

Subkompetensi melaksanakan pembelajaran memiliki indikator menata latar (*setting*) pembelajaran dan melaksanakan pembelajaran yang kondusif.

Subkompetensi merancang dan melaksanakan evaluasi pembelajaran memiliki indikator merancang dan melaksanakan evaluasi proses dan hasil belajar secara berkesinambungan dengan berbagai metode, menganalisis hasil evaluasi proses dan hasil untuk menentukan tingkat ketuntasan belajar, dan memanfaatkan hasil penilaian pembelajaran untuk perbaikan mutu program pembelajaran secara umum.

Subkompetensi mengembangkan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensinya memiliki indikator memfasilitasi peserta didik untuk pengembangan berbagai potensi akademik, dan memfasilitasi peserta didik untuk mengembangkan berbagai potensi non-akademik.

Kompetensi Paedagogik merupakan salah satu jenis kompetensi yang mutlak perlu dikuasai guru. Kompetensi Paedagogik pada dasarnya adalah kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran peserta didik. Kompetensi Paedagogik merupakan kompetensi khas, yang akan membedakan guru dengan profesi lainnya dan akan menentukan tingkat keberhasilan proses dan hasil pembelajaran peserta didiknya. Kompetensi ini tidak diperoleh secara tiba-tiba tetapi melalui upaya belajar secara terus menerus dan sistematis, baik pada masa pra jabatan (pendidikan calon guru) maupun selama dalam jabatan, yang didukung oleh bakat, minat dan potensi keguruan lainnya dari masing-masing individu yang bersangkutan.

Berkaitan dengan kegiatan Penilaian Kinerja Guru terdapat 7 (tujuh) aspek dan 45 (empat puluh lima) indikator yang berkenaan penguasaan kompetensi paedagogik. Berikut ini disajikan ketujuh aspek kompetensi paedagogik beserta indikatornya:

A. Menguasai karakteristik peserta didik.

Guru mampu mencatat dan menggunakan informasi tentang karakteristik peserta didik untuk membantu proses pembelajaran. Karakteristik ini terkait dengan aspek fisik, intelektual, sosial, emosional, moral, dan latar belakang sosial budaya:

1. Guru dapat mengidentifikasi karakteristik belajar setiap peserta didik di kelasnya,
2. Guru memastikan bahwa semua peserta didik mendapatkan kesempatan yang sama untuk berpartisipasi aktif dalam kegiatan pembelajaran,
3. Guru dapat mengatur kelas untuk memberikan kesempatan belajar yang sama pada semua peserta didik dengan kelainan fisik dan kemampuan belajar yang berbeda,

4. Guru mencoba mengetahui penyebab penyimpangan perilaku peserta didik untuk mencegah agar perilaku tersebut tidak merugikan peserta didik lainnya,
5. Guru membantu mengembangkan potensi dan mengatasi kekurangan peserta didik,
6. Guru memperhatikan peserta didik dengan kelemahan fisik tertentu agar dapat mengikuti aktivitas pembelajaran, sehingga peserta didik tersebut tidak termarjinalkan (tersisihkan, diolok-olok, minder, dsb).

B. Menguasai teori belajar dan prinsip pembelajaran yang mendidik.

Guru mampu menetapkan berbagai pendekatan, strategi, metode, dan teknik pembelajaran yang mendidik secara kreatif sesuai dengan standar kompetensi guru. Guru mampu menyesuaikan metode pembelajaran yang sesuai dengan karakteristik peserta didik dan memotivasi mereka untuk belajar:

1. Guru memberi kesempatan kepada peserta didik untuk menguasai materi pembelajaran sesuai usia dan kemampuan belajarnya melalui pengaturan proses pembelajaran dan aktivitas yang bervariasi,
2. Guru selalu memastikan tingkat pemahaman peserta didik terhadap materi pembelajaran tertentu dan menyesuaikan aktivitas pembelajaran berikutnya berdasarkan tingkat pemahaman tersebut,
3. Guru dapat menjelaskan alasan pelaksanaan kegiatan/aktivitas yang dilakukannya, baik yang sesuai maupun yang berbeda dengan rencana, terkait keberhasilan pembelajaran,
4. Guru menggunakan berbagai teknik untuk memotivasi kemauan belajar peserta didik,
5. Guru merencanakan kegiatan pembelajaran yang saling terkait satu sama lain, dengan memperhatikan tujuan pembelajaran maupun proses belajar peserta didik,

6. Guru memperhatikan respon peserta didik yang belum/kurang memahami materi pembelajaran yang diajarkan dan menggunakannya untuk memperbaiki rancangan pembelajaran berikutnya.

C. Pengembangan kurikulum.

Guru mampu menyusun silabus sesuai dengan tujuan terpenting kurikulum dan menggunakan RPP sesuai dengan tujuan dan lingkungan pembelajaran. Guru mampu memilih, menyusun, dan menata materi pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik:

1. Guru dapat menyusun silabus yang sesuai dengan kurikulum,
2. Guru merancang rencana pembelajaran yang sesuai dengan silabus untuk membahas materi ajar tertentu agar peserta didik dapat mencapai kompetensi dasar yang ditetapkan,
3. Guru mengikuti urutan materi pembelajaran dengan memperhatikan tujuan pembelajaran,
4. Guru memilih materi pembelajaran yang: (1) sesuai dengan tujuan pembelajaran, (2) tepat dan mutakhir, (3) sesuai dengan usia dan tingkat kemampuan belajar peserta didik, (4) dapat dilaksanakan di kelas dan (5) sesuai dengan konteks kehidupan sehari-hari peserta didik.

D. Kegiatan pembelajaran yang mendidik.

Guru mampu menyusun dan melaksanakan rancangan pembelajaran yang mendidik secara lengkap. Guru mampu melaksanakan kegiatan pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik. Guru mampu menyusun dan menggunakan berbagai materi pembelajaran dan sumber belajar sesuai dengan karakteristik peserta didik. Jika relevan, guru memanfaatkan teknologi informasi komunikasi (TIK) untuk kepentingan pembelajaran:

1. Guru melaksanakan aktivitas pembelajaran sesuai dengan rancangan yang telah disusun secara lengkap dan pelaksanaan aktivitas tersebut mengindikasikan bahwa guru mengerti tentang tujuannya,
2. Guru melaksanakan aktivitas pembelajaran yang bertujuan untuk membantu proses belajar peserta didik, bukan untuk menguji sehingga membuat peserta didik merasa tertekan,
3. Guru mengkomunikasikan informasi baru (misalnya materi tambahan) sesuai dengan usia dan tingkat kemampuan belajar peserta didik,
4. Guru menyikapi kesalahan yang dilakukan peserta didik sebagai tahapan proses pembelajaran, bukan semata-mata kesalahan yang harus dikoreksi. Misalnya: dengan mengetahui terlebih dahulu peserta didik lain yang setuju/tidak setuju dengan jawaban tersebut, sebelum memberikan penjelasan tentang jawaban yang benar,
5. Guru melaksanakan kegiatan pembelajaran sesuai isi kurikulum dan mengkaitkannya dengan konteks kehidupan sehari-hari peserta didik,
6. Guru melakukan aktivitas pembelajaran secara bervariasi dengan waktu yang cukup untuk kegiatan pembelajaran yang sesuai dengan usia dan tingkat kemampuan belajar dan mempertahankan perhatian peserta didik,
7. Guru mengelola kelas dengan efektif tanpa mendominasi atau sibuk dengan kegiatannya sendiri agar semua waktu peserta dapat dimanfaatkan secara produktif,
8. Guru mampu audio-visual (termasuk tik) untuk meningkatkan motivasi belajar peserta didik dalam mencapai tujuan pembelajaran. Menyesuaikan aktivitas pembelajaran yang dirancang dengan kondisi kelas,
9. Guru memberikan banyak kesempatan kepada peserta didik untuk bertanya, mempraktekkan dan berinteraksi dengan peserta didik lain,

10. Guru mengatur pelaksanaan aktivitas pembelajaran secara sistematis untuk membantu proses belajar peserta didik. Sebagai contoh: guru menambah informasi baru setelah mengevaluasi pemahaman peserta didik terhadap materi sebelumnya, dan
11. Guru menggunakan alat bantu mengajar, dan/atau audio-visual (termasuk tik) untuk meningkatkan motivasi belajar peserta didik dalam mencapai tujuan pembelajaran.

E. Pengembangan potensi peserta didik.

Guru mampu menganalisis potensi pembelajaran setiap peserta didik dan mengidentifikasi pengembangan potensi peserta didik melalui program pembelajaran yang mendukung siswa mengaktualisasikan potensi akademik, kepribadian, dan kreativitasnya sampai ada bukti jelas bahwa peserta didik mengaktualisasikan potensi mereka:

1. [Guru](#) menganalisis hasil belajar berdasarkan segala bentuk penilaian terhadap setiap peserta didik untuk mengetahui tingkat kemajuan masing-masing.
2. Guru merancang dan melaksanakan aktivitas pembelajaran yang mendorong peserta didik untuk belajar sesuai dengan kecakapan dan pola belajar masing-masing.
3. Guru merancang dan melaksanakan aktivitas pembelajaran untuk memunculkan daya kreativitas dan kemampuan berfikir kritis peserta didik.
4. Guru secara aktif membantu peserta didik dalam proses pembelajaran dengan memberikan perhatian kepada setiap individu.
5. Guru dapat mengidentifikasi dengan benar tentang bakat, minat, potensi, dan kesulitan belajar masing-masing peserta didik.
6. Guru memberikan kesempatan belajar kepada peserta didik sesuai dengan cara belajarnya masing-masing.

7. Guru memusatkan perhatian pada interaksi dengan peserta didik dan mendorongnya untuk memahami dan menggunakan informasi yang disampaikan.

F. Komunikasi dengan peserta didik.

Guru mampu berkomunikasi secara efektif, empatik dan santun dengan peserta didik dan bersikap antusias dan positif. Guru mampu memberikan respon yang lengkap dan relevan kepada komentar atau pertanyaan peserta didik:

1. Guru menggunakan pertanyaan untuk mengetahui pemahaman dan menjaga partisipasi peserta didik, termasuk memberikan pertanyaan terbuka yang menuntut peserta didik untuk menjawab dengan ide dan pengetahuan mereka.
2. Guru memberikan perhatian dan mendengarkan semua pertanyaan dan tanggapan peserta didik, tanpa menginterupsi, kecuali jika diperlukan untuk membantu atau mengklarifikasi pertanyaan/tanggapan tersebut.
3. Guru menanggapi pertanyaan peserta didik secara tepat, benar, dan mutakhir, sesuai tujuan pembelajaran dan isi kurikulum, tanpa memermalukannya.
4. Guru menyajikan kegiatan pembelajaran yang dapat menumbuhkan kerja sama yang baik antarpeserta didik.
5. Guru mendengarkan dan memberikan perhatian terhadap semua jawaban peserta didik baik yang benar maupun yang dianggap salah untuk mengukur tingkat pemahaman peserta didik.
6. Guru memberikan perhatian terhadap pertanyaan peserta didik dan meresponnya secara lengkap dan relevan untuk menghilangkan kebingungan pada peserta didik.

G. Penilaian dan Evaluasi.

Guru mampu menyelenggarakan penilaian proses dan hasil belajar secara berkesinambungan. Guru melakukan evaluasi atas efektivitas proses dan hasil belajar dan menggunakan informasi hasil penilaian dan evaluasi untuk merancang program

remedial dan pengayaan. Guru mampu menggunakan hasil analisis penilaian dalam proses pembelajarannya:

1. Guru menyusun alat penilaian yang sesuai dengan tujuan pembelajaran untuk mencapai kompetensi tertentu seperti yang tertulis dalam RPP.
2. Guru melaksanakan penilaian dengan berbagai teknik dan jenis penilaian, selain penilaian formal yang dilaksanakan sekolah, dan mengumumkan hasil serta implikasinya kepada peserta didik, tentang tingkat pemahaman terhadap materi pembelajaran yang telah dan akan dipelajari.
3. Guru menganalisis hasil penilaian untuk mengidentifikasi topik/kompetensi dasar yang sulit sehingga diketahui kekuatan dan kelemahan masing-masing peserta didik untuk keperluan remedial dan pengayaan.
4. Guru memanfaatkan masukan dari peserta didik dan merefleksikannya untuk meningkatkan pembelajaran selanjutnya, dan dapat membuktikannya melalui catatan, jurnal pembelajaran, rancangan pembelajaran, materi tambahan, dan sebagainya.
5. Guru memanfaatkan hasil penilaian sebagai bahan penyusunan rancangan pembelajaran yang akan dilakukan selanjutnya.

2. Kompetensi Profesional;

Kompetensi profesional merupakan kemampuan Guru dalam menguasai pengetahuan bidang ilmu pengetahuan, teknologi, dan/atau seni dan budaya yang diampunya yang sekurang-kurangnya meliputi penguasaan:

- a. materi pelajaran secara luas dan mendalam sesuai dengan standar isi program satuan pendidikan, mata pelajaran, dan/atau kelompok mata pelajaran yang akan diampu;
dan

- b. konsep dan metode disiplin keilmuan, teknologi, atau seni yang relevan, yang secara konseptual menaungi atau koheren dengan program satuan pendidikan, mata pelajaran, dan/atau kelompok mata pelajaran yang akan diampu.

Setiap subkompetensi tersebut diatas memiliki indikator yang berbeda. Subkompetensi menguasai substansi keilmuan yang terkait dengan bidang studi memiliki indikator memahami materi yang ada dalam kurikulum sekolah, memahami struktur, konsep dan metode keilmuan yang menaungi atau koheren dengan materi ajar, memahami hubungan konsep antar mata pelajaran terkait, dan menerapkan konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari.

Subkompetensi menguasai struktur dan metode keilmuan memiliki indikator menguasai langkah-langkah penelitian dan kajian kritis untuk memperdalam pengetahuan /materi bidang studi secara profesional dalam konteks secara global.

3. Kompetensi Sosial

Kemampuan guru dalam komunikasi secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali, dan masyarakat. Diharapkan guru dapat berkomunikasi secara simpatik dan empatik dengan peserta didik, orang tua peserta didik, sesama pendidik dan tenaga kependidikan, dan masyarakat, serta memiliki kontribusi terhadap perkembangan siswa, sekolah dan masyarakat, dan dapat memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi (ICT) untuk berkomunikasi dan pengembangan diri.

Kompetensi sosial merupakan kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat yang sekurang-kurangnya meliputi kompetensi untuk:

- a. berkomunikasi lisan, tulis, dan/atau isyarat secara santun;
- b. menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional;
- c. bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, pimpinan satuan pendidikan, orang tua atau wali peserta didik;

- d. bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar dengan mengindahkan norma serta sistem nilai yang berlaku; dan
- e. menerapkan prinsip persaudaraan sejati dan semangat kebersamaan.

4. Kompetensi Kepribadian (*Personal*)

Kompetensi kepribadian merupakan kemampuan personal guru yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik dan berakhlak mulia. Secara rinci subkompetensi tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

Subkompetensi kepribadian yang mantap dan stabil memiliki indikator bertindak sesuai dengan norma hukum, bertindak sesuai dengan norma sosial, bangga sebagai guru, dan memiliki konsistensi dalam bertindak sesuai dengan norma.

Subkompetensi kepribadian yang dewasa mempunyai indikator menampilkan kemandirian dalam bertindak sebagai pendidik dan memiliki etos kerja sebagai guru.

Subkompetensi kepribadian yang arif memiliki indikator menampilkan tindakan yang didasarkan pada kemanfaatan peserta didik, sekolah dan masyarakat serta menunjukkan keterbukaan dalam berpikir dan bertindak.

Subkompetensi kepribadian yang berwibawa memiliki indikator memiliki perilaku yang berpengaruh positif terhadap peserta didik dan memiliki perilaku yang disegani.

Subkompetensi berakhlak mulia dan menjadi teladan memiliki indikator bertindak sesuai dengan norma religious (iman dan takwa, jujur, ikhlas, suka menolong) dan memiliki perilaku yang diteladani peserta didik.

Subkompetensi evaluasi diri dan pengembangan diri memiliki indikator memiliki kemampuan untuk berintrospeksi dan mampu mengembangkan potensi diri secara maksimal.

Keberhasilan pembelajaran kepada peserta didik sangat ditentukan oleh guru, karena guru adalah pemimpin pembelajaran, fasilitator, dan sekaligus merupakan pusat inisiatif

pembelajaran. Itulah sebabnya, guru harus senantiasa mengembangkan kemampuan dirinya. Guru perlu memiliki standar profesi dengan menguasai materi serta strategi pembelajaran dan dapat mendorong siswanya untuk belajar bersungguh-sungguh. Selain standar profesi, guru perlu memiliki standar sebagai berikut:

1. Standar intelektual: guru harus memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai agar dapat melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan baik dan profesional.
2. Standar fisik: guru harus sehat jasmani, berbadan sehat, dan tidak memiliki penyakit menular yang membahayakan diri, peserta didik dan lingkungannya.
3. Standar psikis: guru harus sehat rohani, artinya tidak mengalami gangguan jiwa ataupun kelainan yang dapat mengganggu pelaksanaan tugas profesionalnya.
4. Standar mental: guru harus memiliki mental yang sehat, mencintai, mengabdikan, dan memiliki dedikasi yang tinggi pada tugas dan jabatannya.
5. Standar moral: guru harus memiliki budi pekerti luhur dan sikap moral yang tinggi.
6. Standar sosial: guru harus memiliki kemampuan untuk berkomunikasi dan bergaul dengan masyarakat lingkungannya.
7. Standar spiritual: guru harus beriman kepada Allah yang diwujudkan dalam ibadah dalam kehidupan sehari-hari.

Untuk dapat memperoleh hasil yang baik dalam suatu rangkaian kegiatan pendidikan dan pembelajaran, seorang guru dituntut untuk memiliki kualifikasi tertentu yang disebut juga kompetensi. Yang dimaksud dengan kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan. Berarti kompetensi mengacu pada kemampuan melaksanakan sesuatu yang diperoleh melalui pendidikan; kompetensi guru menunjuk kepada performance dan perbuatan yang rasional untuk memenuhi spesifikasi tertentu di dalam pelaksanaan tugas-tugas pendidikan.

Kompetensi bagi guru untuk tujuan pendidikan secara umum berkaitan dengan empat aspek, yaitu kompetensi: a) paedagogik, b) profesional, c) kepribadian, d) sosial. Kompetensi ini bukanlah suatu titik akhir dari suatu upaya melainkan suatu proses yang berkembang dan belajar sepanjang hayat (*lifelong learning process*).

Kompetensi paedagogik dan profesional meliputi penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi pendidikan, serta kemahiran untuk melaksanakannya dalam proses belajar mengajar. Kompetensi ini dapat ditumbuhkan dan ditingkatkan melalui proses pendidikan akademik dan profesi suatu lembaga pendidikan. Namun, kompetensi kepribadian dan sosial, yang meliputi etika, moral, pengabdian, kemampuan sosial, dan spiritual merupakan kristalisasi pengalaman dan pergaulan seorang guru, yang terbentuk dalam lingkungan keluarga, masyarakat dan sekolah tempat melaksanakan tugas.

Pengembangan kompetensi kepribadian (personal) dan sosial ini sulit dilakukan oleh lembaga resmi karena mutu kompetensi ini ditempa serta dipengaruhi oleh kondisi dan situasi masyarakat luas, lingkungan dan pergaulan hidup termasuk pengalaman dalam tugas. Padahal, berbagai lingkungan tersebut seringkali merupakan “tempat yang bermasalah dan berpenyakit masyarakat”, seperti hedonis, KKN, materialistis, pragmatis, jalan pintas, kecurangan, dan persaingan yang tidak sehat. Dalam lingkungan yang demikian, nilai-nilai yang telah diperoleh di lembaga pendidikan, dan telah membentuk karakter peserta didik “yang baik” bisa luntur setelah berinteraksi dengan masyarakat. Siaran televisi misalnya, sangat kuat pengaruhnya pada budaya dan gaya hidup anak-anak, remaja dan pemuda. Contoh konkritnya, program “*Smack Down*” yang telah memakan banyak korban, bahkan korbannya adalah anak-anak yang masih duduk di bangku sekolah sekolah dasar. Dengan demikian guru tidak hanya dituntut untuk menguasai bidang ilmu, bahan ajar, metode pembelajaran, memotivasi peserta didik, memiliki keterampilan yang tinggi dan wawasan yang luas terhadap dunia

pendidikan, tetapi juga harus memiliki pemahaman yang mendalam tentang hakikat manusia, dan masyarakat.

Ada empat pilar pendidikan yang akan membuat manusia semakin maju:

1. *Learning to know* (belajar untuk mengetahui), artinya belajar itu harus dapat memahami apa yang dipelajari bukan hanya dihafalkan tetapi harus ada pengertian yang dalam.
2. *Learning to do* (belajar, berbuat/melakukan), setelah kita memahami dan mengerti dengan benar apa yang kita pelajari lalu kita melakukannya.
3. *Learning to be* (belajar menjadi seseorang). Kita harus mengetahui diri kita sendiri, siapa kita sebenarnya? Untuk apa kita hidup? Dengan demikian kita akan bisa mengendalikan diri dan memiliki kepribadian untuk mau dibentuk lebih baik lagi dan maju dalam bidang pengetahuan.
4. *Learning to live together* (belajar hidup bersama). Sejak Tuhan Allah menciptakan manusia, harus disadari bahwa manusia tidak dapat hidup sendiri tetapi saling membutuhkan seorang dengan yang lainnya, harus ada penolong. Karena itu manusia harus hidup bersama, saling membantu, saling menguatkan, saling menasehati dan saling mengasihi, tentunya saling menghargai dan saling menghormati satu dengan yang lain.

Pada butir ke 4 di atas, tampaklah bahwa kompetensi sosial mutlak dimiliki seorang guru. Yang dimaksud dengan kompetensi sosial adalah kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar (Standar Nasional Pendidikan, penjelasan Pasal 28 ayat 3 butir d). Karena itu guru harus dapat berkomunikasi dengan baik secara lisan, tulisan, dan isyarat; menggunakan teknologi komunikasi dan informasi; bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik;

bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar. Memang guru harus memiliki pengetahuan yang luas, menguasai berbagai jenis bahan pembelajaran, menguasai teori dan praktek pendidikan, serta menguasai kurikulum dan metodologi pembelajaran. Namun sebagai anggota masyarakat, setiap guru harus pandai bergaul dengan masyarakat. Untuk itu, ia harus menguasai psikologi sosial, memiliki pengetahuan tentang hubungan antar manusia, memiliki keterampilan membina kelompok, keterampilan bekerjasama dalam kelompok, dan menyelesaikan tugas bersama dalam kelompok.

Sebagai individu yang berkecimpung dalam pendidikan dan juga sebagai anggota masyarakat, guru harus memiliki kepribadian yang mencerminkan seorang pendidik. Guru harus bisa digugu dan ditiru. Digugu maksudnya bahwa pesan-pesan yang disampaikan guru bisa dipercaya untuk dilaksanakan dan pola hidupnya bisa ditiru atau diteladani. Guru sering dijadikan panutan oleh masyarakat, untuk itu guru harus mengenal nilai-nilai yang dianut dan berkembang di masyarakat tempat melaksanakan tugas dan bertempat tinggal.

Sebagai pribadi yang hidup di tengah-tengah masyarakat, guru perlu memiliki kemampuan untuk berbaur dengan masyarakat misalnya melalui kegiatan olahraga, keagamaan, dan kepemudaan. Keluwesan bergaul harus dimiliki, sebab kalau tidak, pergaulannya akan menjadi kaku dan berakibat yang bersangkutan kurang bisa diterima oleh masyarakat.

Bila guru memiliki kompetensi sosial, maka hal ini akan diteladani oleh para murid. Sebab selain kecerdasan intelektual, emosional dan spiritual, peserta didik perlu diperkenalkan dengan kecerdasan sosial (*social intelegence*), agar mereka memiliki hati nurani, rasa peduli, empati dan simpati kepada sesama. Pribadi yang memiliki kecerdasan sosial ditandai adanya hubungan yang kuat dengan Allah, memberi manfaat

kepada lingkungan, dan menghasilkan karya untuk membangun orang lain. Mereka santun dan peduli sesama, jujur dan bersih dalam berperilaku.

Sumber kecerdasan adalah intelektual sebagai pengolah pengetahuan antara hati dan akal manusia. Dari akal muncul kecerdasan intelektual dan kecerdasan bertindak yang memandu kecerdasan bicara dan kerja. Sedangkan dari hati muncul kecerdasan spiritual, emosional dan sosial. Sosial inteligensi membentuk manusia yang setia pada kebersamaan. Apabila ada satu warganya yang menderita merupakan penderitaan bersama. Sebaliknya apabila ada kebahagiaan menjadi/merupakan kebahagiaan seluruh masyarakat. Dalam tingkatan nasional, sosial intelegensi membimbing para pemimpin untuk selalu peka terhadap kesulitan rakyatnya dengan mengutamakan kesejahteraan seluruh lapisan masyarakat.

Cara mengembangkan kecerdasan sosial di lingkungan sekolah antara lain: diskusi, hadap masalah, bermain peran, kunjungan langsung ke masyarakat dan lingkungan sosial yang beragam. Jika kegiatan dan metode pembelajaran tersebut dilakukan secara efektif maka akan dapat mengembangkan kecerdasan sosial bagi seluruh warga sekolah, sehingga mereka menjadi warga yang peduli terhadap kondisi sosial masyarakat dan ikut memecahkan berbagai permasalahan sosial yang dihadapi oleh masyarakat.

Bab 5

PENUTUP

A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan tentang implementasi manajemen strategis dalam peningkatan mutu kompetensi guru Di Madrasah Aliyah Negeri Model Pangkalpinang, yaitu :

1. Manajemen strategis yang dilakukan MAN Model Pangkalpinang dalam meningkatkan mutu kompetensi guru diantaranya: manajemen strategis dalam peningkatan kompetensi paedagogik yaitu kerja sama dengan lembaga penjamin mutu pendidikan (LPMP) Bangka Belitung, pembinaan rutin yang dilakukan oleh kepala madrasah, melakukan studi banding. Manajemen strategis peningkatan kompetensi profesional yaitu pemberian beasiswa atau tugas belajar dari pemerintah, pemberian beasiswa atau tugas belajar dari madrasah.
2. Dari pencapaian program diketahui bahwa hasil dari diterapkannya berbagai strategis dan program meningkatkan mutu guru di MAN Model Pangkalpinang sudah mengalami peningkatan. Peningkatan tersebut dapat diketahui dari segi kompetensi guru dan latar belakang pendidikan MAN Model Pangkalpinang sudah sesuai dengan standar kualifikasi akademik dan mata pelajaran yang diajarkan sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya. Dalam hal pembelajaran pencapaian yang *pertama* kompetensi paedagogik yaitu: guru MAN Model Pangkalpinang dalam menerapkan metode mengajar secara efektif sesuai dengan kondisi dan karakteristik siswa dalam memahami atau menyikapi siswa sesuai dengan psikologisnya. *Kedua* kompetensi profesional yaitu: guru MAN Model Pangkalpinang mampu memahami materi pembelajaran secara luas, karena latar belakang pendidikannya sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan.
3. Faktor pendukung dalam peningkatan mutu kompetensi guru di MAN Model Pangkalpinang diantaranya meliputi memiliki tenaga pendidik yang berkualitas dalam memajukan dunia pendidikan di MAN Model Pangkalpinang serta faktor penghambat yang dirasakan cukup mengganjal dalam pelaksanaannya

diantaranya rendahnya minat guru dalam penggunaan media dalam pembelajaran.

B. Saran-saran

Sebagai akhir dari penulisan skripsi ini, dengan mendasarkan pada penelitian yang peneliti lakukan, maka peneliti ingin memberikan saran yang kiranya dapat bermanfaat bagi aktivitas MAN Model Pangkalpinang, antara lain sebagai berikut:

1. Guru yang kualifikasi akademik banyak yang belum sesuai dengan standar yang ditetapkan pemerintah, yaitu S1/DIV, hendaknya pihak madrasah berupaya meningkatkan kualifikasi akademik, agar sesuai dengan kompetensinya dan sesuai standar yang ditetapkan oleh pemerintah.
2. Bagi pihak MAN Model Pangkalpinang langkah strategis yang digunakan sudah cukup baik, hendaknya bekerjasama dalam strategi peningkatan mutu guru diperluas lagi, agar kompetensi dan kualifikasi akademiknya semakin meningkat, dan dalam pelaksanaan strateginya tidak mengalami kejenuhan.
3. Guru yang kualifikasi akademik banyak yang sesuai dengan standar yang ditetapkan pemerintah, yaitu S1/DIV, MAN Model Pangkalpinang hendaknya meningkatkan lagi mutu gurunya, agar kompetensi gurunya semakin berkembang, agar tidak ada lagi guru yang belum sesuai standar kualifikasi akademik yang ditetapkan pemerintah, karena mutu guru yang baik akan membawa perubahan dalam pembelajaran.