

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Definisi Konseptual

1. Perencanaan Strategis

1) Perencanaan Strategis (Renstra)

Perencanaan strategis (*strategic planning*) adalah “proses pemilihan tujuan-tujuan organisasi; penentuan strategi, kebijaksanaan dan program-program strategik yang diperlukan untuk tujuan-tujuan tersebut; dan penetapan metoda-metoda yang diperlukan untuk menjaga bahwa strategi dan kebijaksanaan telah diimplementasikan”.¹ Secara lebih ringkas perencanaan strategik merupakan proses perencanaan jangka panjang yang disusun dan digunakan untuk menentukan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi. Ada tiga alasan yang menunjukkan pentingnya perencanaan strategik.

Pertama, perencanaan strategik memberikan kerangka dasar dalam mana semua bentuk-bentuk perencanaan lainnya harus diambil. Kedua, pemahaman terhadap perencanaan strategik akan mempermudah pemahaman bentuk-bentuk perencanaan lainnya. Ketiga, perencanaan strategik sering merupakan titik permulaan bagi pemahaman dan penilaian kegiatan-kegiatan manajer dan organisasi.²

Perencanaan strategik tidak hanya merupakan kegiatan perencanaan suatu organisasi; tetapi perencanaan strategik lebih merupakan salah satu peranan manajemen yang paling kritis.

¹ T. Hani Handoko, *Manajemen Edisi 2*, (Yogyakarta:BPFE Yogyakarta, 2003), h. 92

² *Ibid.*,

Perencanaan strategik penting akhir-akhir ini. Perumusan tujuan dan strategi organisasi yang baik dan jelas akan lebih dapat memberikan arah dan pedoman bagi organisasinya. Sebagai hasilnya, organisasi berfungsi lebih baik dan menjadi lebih tanggap terhadap perubahan lingkungan. Dengan perencanaan strategik, konsep organisasi menjadi jelas. Sehingga memungkinkan manajer untuk merumuskan rencana-rencana dan kegiatan-kegiatan yang memberi arah organisasi mencapai tujuannya.

Perencanaan strategik (*strategic planning*) adalah proses pemilihan tujuan-tujuan organisasi, penentuan strategi, kebijaksanaan dan program-program strategik yang diperlukan untuk tujuan-tujuan tersebut dan penetapan metoda-metoda yang diperlukan untuk menjamin bahwa strategi dan kebijaksanaan telah diimplementasikan. Secara lebih ringkas perencanaan strategik merupakan proses perencanaan jangka panjang yang disusun dan digunakan untuk menentukan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi. Ada tiga alasan yang menunjukkan pentingnya perencanaan strategik. Pertama, perencanaan strategik memberikan kerangka dasar dalam mana semua bentuk-bentuk perencanaan lainnya harus diambil. Kedua, pemahaman terhadap perencanaan strategik akan mempermudah pemahaman bentuk-bentuk perencanaan lainnya. Ketiga, perencanaan strategik sering merupakan titik permulaan bagi pemahaman dan penilaian kegiatan-kegiatan manajer dan organisasi. Perencanaan strategik tidak hanya merupakan kegiatan perencanaan suatu organisasi, tetapi

perencanaan strategik lebih 'merupakan salah satu peranan manajemen yang paling kritis.³

*Strategic planning is the major organizational intervention to develop a shared vision of your future and the values, culture, and business strategies needed to be implemented and managed to get you there.*⁴

*Strategic planning as disciplined effort to produce fundamental decisions and actions that shape and guide what an organization (or other entity) is, what it does, why it does it.*⁵

Perencanaan strategis merupakan bagian penting dari manajemen strategis, karena apa yang mau diimplementasikan serta mau dikontrol tergantung apakah perencanaannya telah disusun dan diproses dengan mempertimbangkan faktor lingkungan, untuk itu bahasan tentang perencanaan strategis menjadi amat penting sebagai fondasi utama bagi implementasi dan kontrol strategi dalam organisasi. Rencana strategis kadang kala disebut dengan rencana pengembangan usaha atau istitusi, yang merinci tolok ukur- tolok ukur yang kelak digunakan institusi dalam mencapai misinya. Dalam sebuah pasar pendidikan yang kompetitif,

³ *Ibid.*, h. 91-92

⁴ Stephen G. Haines, *The System Thinking Approach to Strategic Planning and Management*, (London: St. Lucie Press, 2000), h. 55 (Perencanaan strategis adalah intervensi organisasi besar untuk mengembangkan visi dan nilai-nilai masa depan anda, budaya, dan strategi bisnis yang diperlukan untuk diterapkan dan mendapatkan anda berhasil di sana)

⁵ John M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, (USA: Jossey Bass, 2004), h. 32 (perencanaan strategis sebagai upaya disiplin untuk menghasilkan keputusan yang mendasar dan tindakan membentuk dan membimbing suatu organisasi apa, apa yang dilakukannya, mengapa hal itu dilakukan)

produksi rencana strategis adalah hal yang sangat penting. Tanpa rencana tersebut, institusi akan menjadi kurang terarah.

Proses perencanaan strategis dalam konsteks pendidikan tidak jauh berbeda dengan yang biasanya digunakan dalam dunia industry dan komersial. Alat-alat yang digunakan untuk memutuskan misi dan tujuan akhir serta untuk menganalisa kekuatan, klemahan, peluang dan ancaman juga hampir sama, hanya perlu penerjemahan yang baik.⁶

Perencanaan strategis memungkinkan formulasi prioritas-prioritas jangka panjang dan perubahan institusional berdasarkan pertimbangan rasional.

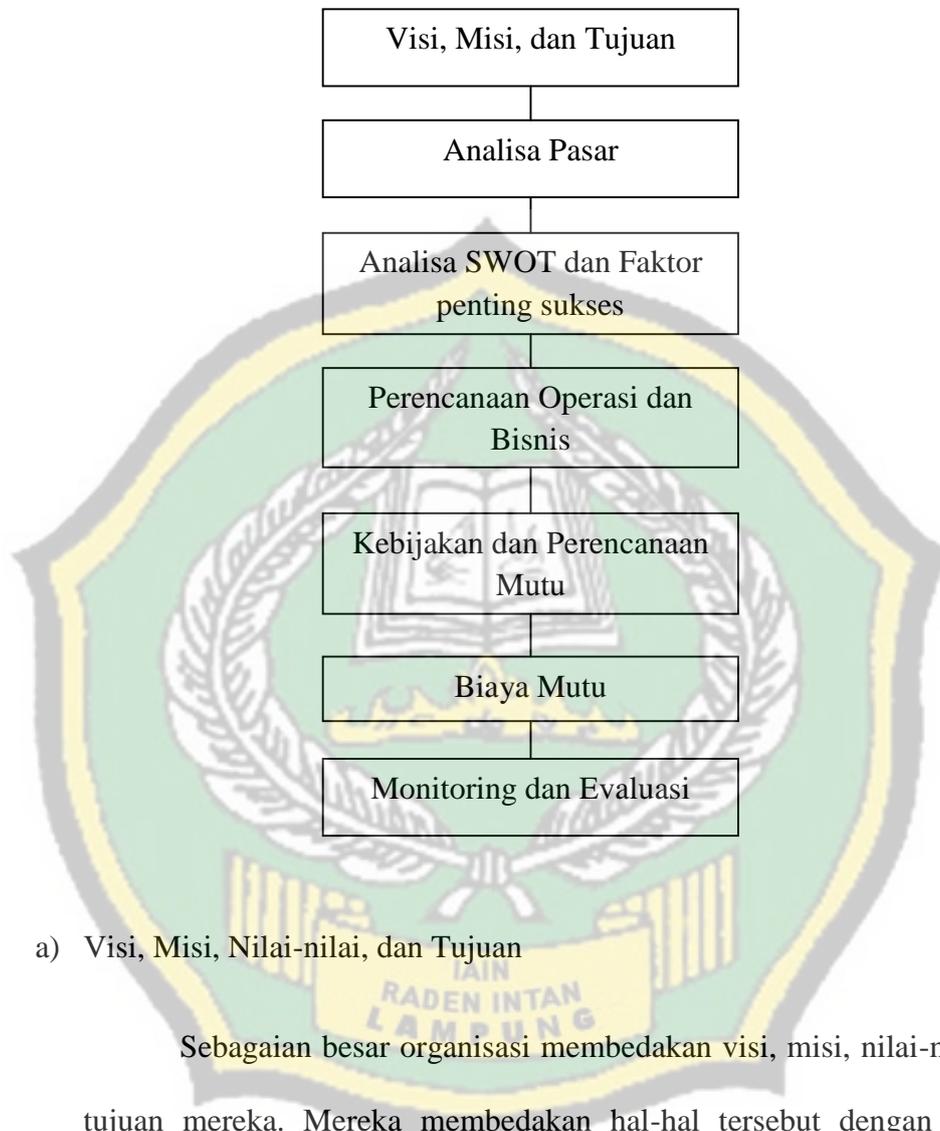
Rangkaian perencanaan yang dapat diadopsi menurut Edward Sallis adalah sebagai berikut:



⁶ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*. (Jogyakarta: IRCiSod, 2012) cet. XVI, h. 212.

Gambar 1

Rangkaian Perencanaan Yang Dapat Diadopsi Dari Edward Sallis⁷



a) Visi, Misi, Nilai-nilai, dan Tujuan

Sebagian besar organisasi membedakan visi, misi, nilai-nilai, dan tujuan mereka. Mereka membedakan hal-hal tersebut dengan maksud untuk memperjelas jenis institusi seperti apa yang mereka harapkan nantinya dan memperjelas arah mana yang hendak mereka tuju.

Selain itu visi dan misi juga dipandang sangat penting untuk menyatukan persepsi, pandangan dan cita-cita, harapan, dan bahkan

⁷ *Ibid.*, h. 215.

impian-impian semua pihak yang terlibat didalamnya. Keberhasilan dan reputasi organisasi sangat tergantung pada sejauh mana misi yang diembannya dapat dipenuhi. Oleh karenanya, sebuah organisasi, memerlukan visi dan misi yang jelas dan dapat memberikan motivasi dan kekuatan gerak untuk mencapai prestasi menuju masa depan dengan berbagai keunggulannya.

Secara sederhana, visi dapat diartikan sebagai pandangan, keinginan, cita-cita, harapan dan impian-impian tentang masa depan. Statemen visi mengisyaratkan tujuan puncak dari sebuah institusi dan untuk apa visi itu dicapai. Visi harus singkat, langsung dan menunjukkan tujuan puncak institusi.

Statemen misi sangat berkaitan dengan visi dan memberikan arahan yang jelas baik untuk masa sekarang maupun untuk masa yang akan datang. Statemen misi membuat visi memperjelas alasan kenapa sebuah institusi berada dari institusi-institusi yang lain. Saat ini statemen misi sangat penting dalam dunia pendidikan. Yang masih kurang lazim adalah bahwa misi harus diterjemahkan ke dalam langkah-langkah penting yang dibutuhkan dalam memanfaatkan peluang yang ada dalam institusi.

Terkadang institusi pendidikan sering kali merasa enggan untuk menyampaikan kepada khalayak umum bahwa mereka mencoba untuk menjadi yang terbaik dalam lingkungan kerja mereka sendiri. Ada sebuah kekhawatiran bahwa jika statemen misi tersebut diungkapkan maka

peluang mereka untuk gagal akan meningkat. Akan tetapi jika statemen misi didukung dengan strategi mutu berjangka panjang yang diformulasikan dengan baik, maka tujuan tersebut harus diungkapkan dalam statemen misi.

Sementara nilai-nilai dari sebuah organisasi merupakan prinsip-prinsip yang menjadi dasar operasi dan pencarian organisasi tersebut dalam mencapai visi dan misinya. Nilai-nilai tersebut mengekspresikan kepercayaan dan cita-cita institusi. Ia harus singkat dan padat. Statemen-statemen nilai harus mudah diingat dan harus bisa dikomunikasikan ke seluruh penuru institusi. Nilai-nilai tersebut mengemudikan organisasi dan memberikan arah. Ia juga menyediakan tujuan yang konsisten. Nilai-nilai yang ada dalam sebuah institusi harus disesuaikan dengan lingkungan dimana institusi tersebut beroperasi. Nilai-nilai tersebut harus menancapkan hubungan kuat baik dengan pelanggan maupun dengan para staf. Sebuah institusi harus menentukan nilai-nilai sendiri.

Setelah visi, misi dan nilai-nilai telah ditetepkan, kegiatannya harus diterjemahkan ke dalam tujuan-tujuan yang bisa dicapai. Tujuan sering diekspresikan sebagai sasaran dan cita-cita. Sebuah tujuan harus diekspresikan dalam metode yang terukut sehingga hasil akhirnya dapat dievaluasi dengan menggunakan metode tersebut. Tujuan harus realistis dan dapat dicapai.

b) Riset Pasar

Riset pasar adalah cara utama untuk mendengarkan pelanggan, dan calon pelanggan. Kalimat mutu yang dirasa tersebut tidak dapat berarti apa-apa tanpa riset pasar. Riset pasar dapat digunakan untuk menentukan isu-isu mutu melalui sudut pandang pelanggan. Riset tersebut akan memberikan data yang akan melengkapi kesan institusi terhadap kelompok pelanggan atau calon pelanggan yang bervariasi. Institusi harus mengetahui apa yang dipikirkan aneka kelompok tentang mereka, dan kenapa beberapa orang memiliki pemikiran seperti itu sedang yang lain tidak. Kelompok pelanggan yang berbeda memiliki kebutuhan yang berbeda pula sehingga memerlukan pendekatan serta bentuk perlakuan yang beraneka. Institusi hanya akan mengetahui pembedaan pasar tersebut saat institusi memiliki bukti tentang hal tersebut.

Analisa pasar harus dimasukkan sebagai elemen penting dalam segmentasi pasar. Jarang ada organisasi yang beroperasi dalam sebuah pasar tunggal. Pasar-pasar yang berbeda perlu diidentifikasi. Walaupun demikian analisa segmentasi pasar juga bisa ditetapkan di sekolah. Jika sebuah institusi ingin memenuhi kebutuhan yang diinginkan seluruh pelanggan, maka institusi tersebut harus mengadopsi strategi-strategi berbeda yang disesuaikan dengan segmen pasar yang ada.

c) Analisis SWOT

SWOT adalah singkatan dari *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* (Kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman). Analisis SWOT sudah menjadi alat yang umum digunakan dalam perencanaan strategis pendidikan, namun ia tetap merupakan alat yang efektif dalam menempatkan potensi institusi. SWOT dapat dibagi ke dalam dua elemen: analisa internal yang berkonsentrasi pada prestasi institusi itu sendiri dan analisa lingkungan.

Masing-masing komponen penyusun SWOT diartikan sebagai berikut:⁸

- 1) Strengths (Kekuatan) adalah sumber daya atau kapasitas organisasi yang dapat digunakan secara efektif untuk mencapai tujuan.
- 2) Weaknesses (kelemahan) adalah keterbatasan, toleransi, ataupun cacat organisasi yang dapat menghambat pencapaian tujuan.
- 3) Opportunities (peluang) adalah situasi yang mendukung dalam suatu organisasi digambarkan dari kecenderungan atau perubahan sejenis atau pandangan yang dibutuhkan untuk meningkatkan permintaan produk/jasa dan memungkinkan organisasi untuk meningkatkan posisinya melalui kegiatan suplai.
- 4) Threats (ancaman) adalah situasi tidak mendukung (hambatan, kendala, atau berbagai unsur eksternal lainnya) dalam lingkungan

⁸ Musa Hubeis dan Mukhammad Najib, *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*, (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2014), h. 16-17

organisasi yang potensial merusak strategi yang telah disusun sehingga menimbulkan masalah, kerusakan atau kekeliruan.

Uji kekuatan dan kelemahan pada dasarnya merupakan audit internal tentang seberapa efektif performa institusi. Sementara peluang dan ancaman berkonsentrasi pada konteks eksternal atau lingkungan tepat sebuah institusi beroperasi. Analisa SWOT bertujuan untuk menemukan aspek-aspek penting dari hal-hal tersebut diatas: kekuatan kelemahan, peluang, dan ancaman. Tujuan pengujian ini adalah untuk memaksimalkan kekuatan, meminimalkan kelemahan, mereduksi ancaman dan membangun peluang.

Aktivitas SWOT dapat diperkuat dengan menjamin analisa tersebut berfokus pada kebutuhan pelanggan dan konteks kompetitif tempat institusi beroperasi. Ini adalah dua variable kunci dalam membangun dan mengembangkan strategi jangka panjang institusi. Strategi ini harus dikembangkan dengan berbagai metode yang dapat memungkinkan institusi mampu mempertahankan diri dalam menghadapi kompetisi serta mampu meaksumalkan daya tariknya bagi para pelanggan. Jika pengujian tersebut dipadukan dengan pengujian misi dan nilai, maka akan ditemukan sebuah identitas institusi yang berada dari pada pesaingnya. Begitu sebuah identitas distingtif mampu dikembangkan dalam sebuah institusi, maka karakteristik mutu dalam institusi tersebut akan menjadi lebih udah diidentifikasi.

d) Rencana Bisnis dan Operasi

Rencana bisnis dan operasi adalah rencana detail jangka pendek, biasanya satu tahun, untuk mencapai aspek-aspek tertentu dari strategi institusional jangka panjang. Ia mencakup ukuran-ukuran nyata dan implikasi financial yang siap diimplementasikan. Disamping mencakup keuntungan financial, ia juga harus mencakup keuntungan non-finansial seperti meningkatnya reputasi, meningkatnya profil, dan sebagainya.

e) Kebijakan Mutu dan Rencana Mutu

Sebuah lembaga harus memiliki statemen kebijakan yang jelas tentang mutu. Kebijakan mutu adalah sebuah statemen komitmen yang disampaikan institusi. Tahap selanjutnya adalah mengembangkan rancana mutu. Selanjutnya rencana mutu harus memiliki tujuan-tujuan yang berkaitan dengan mutu dan dengan metode-metode yang digunakan untuk menerjemahkan komitmen manajemen ke dalam pelaksanaan. Rencana mutu harus merinci proyek-proyek peningkatan yang akan dilaksanakan oleh institusi pendidikan. Ini adalah sebuah dokumen penting, dimana desain utama diwujudkan ke dalam bentuk proyek yang praktis dan teratur.

f) Biaya dan Keuntungan Mutu

Pembiayaan mutu merupakan tolok ukur tentang keuntungan dari peningkatan mutu. Setiap proyek peningkatan mutu harus didekati dengan harapan bahwa ia akan memberikan keuntungan yang dapat menutupi pembiayaannya.

Ada banyak cara untuk mengukur biaya mutu, namun ada sebuah hal yang harus ditekankan yaitu perbedaan antara biaya pencegahan dengan biaya kegagalan. Biaya pencegahan adalah biaya yang dibutuhkan dalam menghentikan kesalahan dan menamin bahwa semuanya kembali dilakukan sebagaimana seestinya. Sebagai bagian dari biaya tersebut adalah biaya peningkatan mutu yang mencakup biaya penyusunan sistem mutu, gaji para koordinator dan manajer mutu, biaya pelatihan dan biaya tim kerja. Biaya ini merupakan biaya langsung dan dapat dihitung jumlahnya.

Biaya mutu yang sesungguhnya adalah menghilangkan segala sesuatu selain mutu. Tujuan pembiayaan mutu adalah menghilangkan biaya. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa segala sesuatu selalu dikerjakan dengan benar. Jika ada sesuatu yang keliru, maka perlu ditemukan akar penyebab kegagalan tersebut, sehingga kegagalan-kegagalan yang serupa dapat dicegah dan tidak terjadi lagi.

g) **Pegawasan dan Evaluasi**

Sistem mutu selalu membutuhkan rangkaian umpan balik. Mekanisme umpan-balik harus ada dalam sistem mutu. Hal tersebut bertujuan agar hasil akhir sebuah layanan bisa dianalisa menurut rencana. Pengawasan dan evaluasi adalah elemen kunci dalam perencanaan strategis. Jika sebuah institusi mau belajar dari pengalaman dan tidak statis, maka proses evaluasi dan umpan balik harus menjadi elemen yang esensial dalam kulturnya.

Proses evaluasi harus fokus pada pelanggan, dan mengeksplorasi dua isu: pertama, tingkatan dimana institusi mampu memenuhi kebutuhan individual para pelanggannya, baik internal maupun eksternal. Dan kedua, sejauh mana institusi mampu mencapai misi dan tujuan strategisnya. Untuk memastikan bahwa sebuah proses evaluasi mampu mengawasi tujuan individual dan institusional tersebut, maka evaluasi tersebut harus dilakukan dalam tiga level evaluasi, sebagaimana berikut:

(1) segera. Melibatkan pemeriksaan harian terhadap kemajuan pelajar. Tipe evaluasi ini biasanya berlangsung secara informal, dan dilakukan oleh individu-individu guru atau pada tingkat tim.

(2) jangka pendek. Membutuhkan cara yang lebih terstruktur dan spesifik, yang menjamin bahwa pelajar sudah berada dalam jalur yang seharusnya dan sedang meraih potensinya. Tujuan evaluasi pada tingkatan ini adalah untuk memastikan perbaikan bagi segala sesuatu yang harus diperbaiki. Penggunaan data statistik dan profil pelajar harus ditonjolkan dalam proses ini. Evaluasi ini dilakukan dalam level tim dan departemen. Evaluasi jangka pendek dapat digunakan sebagai sebuah metode kontrol mutu yang menyoroti kesalahan dan masalah. Penekanannya sebagai cara mencegah kegagalan pelajar.

(3) jangka panjang, adalah sebuah evaluasi terhadap kemajuan dalam mencapai tujuan strategis. Evaluasi ini merupakan evaluasi yang dipimpin langsung oleh institusi secara keseluruhan. Evaluasi ini

memerlukan banyak contoh-contoh kasus tentang sikap dan pandangan pelanggan, juga diawasi melalui skala besar indikator prestasi institusi.

Tipe evaluasi ini dilakukan sebagai sebuah usaha pembuka dalam memperbaharui rencana strategis. Kuesioner bisa digunakan untuk memperoleh umpan balik dari para pelanggan. Informasi tersebut diperoleh dari survey yang dapat dihubungkan dengan data prestasi kuantitatif tentang kesuksesan, tingkat nilai, cita-cita pelajar, dan lain sebagainya. Tujuan terpenting dari tipe evaluasi ini adalah pencegahan. Yaitu dengan menemukan kesalahan yang terjadi, dan hal-hal apa saja yang tidak mampu memberikan keuntungan pada para pelajar. Dan selanjutnya mencegah hal tersebut agar tidak terjadi lagi.

Fungsi evaluasi pada masing-masing tahap berbeda satu sama lain. Evaluasi sering dilihat sebagai sebuah upaya pencegahan. Ia bertujuan untuk menemukan apa yang benar dan apa yang salah serta menggunakan hasil evaluasi untuk meningkatkan kinerja dimasa yang akan datang. Pencegahan dari kesalahan agar tidak terulang kembali merupakan fungsi evaluasi yang valid. Namun ia memiliki kekurangan yang mendasar. Karena hal tersebut tidak memperbaiki kegagalan yang terlanjur terjadi pada pelajar saat ini. Jika masalah telah teridentifikasi, maka harus ada mekanisme yang tepat untuk memperbaiki masalah tersebut secara tepat. Pelajar tidak boleh dibiarkan menderita kerugian yang lebih besar.

Tujuan utama dari evaluasi adalah untuk memastikan bahwa para pelajar sudah mengarah pada tujuan utama dan hal tersebut belum terjadi

maka mekanisme evaluasi harus menjamin bahwa para pelajar tersebut mampu memperoleh tujuannya.

Sementara menurut John M Bryson, ada 10 langkah dalam perencanaan strategis yang meliputi:

- 1) *Initiate and agree on a strategic planning process*
- 2) *Identify organizational mandates*
- 3) *Clarify organizational mission and values*
- 4) *Assess the external and internal environments to identify strengths, weaknesses, opportunities, and threats*
- 5) *Identify the strategic issues facing the organization*
- 6) *Formulate strategies to manage the issues*
- 7) *Review and adopt the strategies or strategic plan*
- 8) *Establish an effective organization vision*
- 9) *Develop an effective implementation process*
- 10) *Reassess the strategies and the strategic planning process*⁹

Sepuluh langkah dalam perencanaan menurut John M Bryson dapat dijelaskan lebih rinci sebagai berikut:

- 1) *Initiate And Agree On A Strategic Planning Process* (Memrakarsai Dan Menyepakati Suatu Proses Perencanaan Strategis)

Tujuan langkah pertama adalah menegosiasikan kesepakatan dengan orang-orang penting pembuat keputusan (*decision makers*) atau pembentuk opini (*opinion leaders*) internal dan eksternal tentang seluruh upaya perencanaan strategis dan langkah perencanaan yang terpenting.

Pada langkah ini merupakan langkah menegosiasikan kesepakatan untuk menyelenggarakan perencanaan strategis dengan

⁹ John M. Bryson, *Strategic Planning For Public and Nonprofit Organizations*, (United States Of America: Jossey Bass, a wiley Imprint, 2004), h. 32.

orang-orang penting pembuat keputusan (*decision makers*) atau pembentuk opini (*opinions leaders*) dan para stakeholder baik internal maupun eksternal. Dukungan dan komitmen mereka merupakan hal yang sangat penting jika perencanaan strategis ingin berhasil. Keterlibatan orang-orang penting di luar organisasi adakalanya sangat krusial jika dalam implementasinya melibatkan banyak pihak di luar organisasi.

Dalam tahap inilah dibentuk kelompok pemrakarsa, yang salah satu tugasnya menetapkan secara tepat siapa saja yang tergolong orang-orang penting pembuat keputusan. Tugas berikutnya adalah menetapkan orang, kelompok, unit atau organisasi manakah yang harus dilibatkan dalam penyusunan perencanaan strategis ini. Selanjutnya dalam kesepakatan ini harus mencakup: maksud upaya perencanaan; langkah-langkah yang dilalui dalam proses; bentuk dan jadwal pembuatan laporan; peran, fungsi dan keanggotaan suatu kelompok atau komite yang berwenang mengawasi upaya tersebut; peran, fungsi dan keanggotaan tim perencana strategis; dan komitmen sumber daya yang diperlukan bagi keberhasilan perencanaan strategis.

Langkah ini menghasilkan kesepakatan atas :

- a. Tujuan dan manfaat usaha manajemen strategis
- b. Keterlibatan organisasi, unit grup dan individu
- c. Langkah spesifik yang akan dilaksanakan
- d. Format dan waktu dari laporan

2) *Identify Organizational Mandates* (Memperjelas Mandat Organisasi)

Mengidentifikasi mandat organisasi untuk memperjelas arti mandat yang diberikan otoritas eksternal baik formal maupun informal. Secara formal dan informal, mandat organisasi memuat hal-hal yang “HARUS” dilaksanakan meliputi; persyaratan-persyaratan, batasan-batasan, harapan, tekanan yang dihadapi.

Mandat formal dan mandat informal yang berada pada suatu organisasi merupakan keharusan yang dihadapi. Mandat formal adalah tugas dan fungsi dari suatu organisasi yang tercantum dalam undang-undang, peraturan-peraturan, piagam, pasal-pasal ataupun perjanjian-perjanjian yang mengikat dalam surat keputusan. Mandat informal adalah norma-norma yang menjadi pegangan beroperasinya organisasi yang tidak kalah mengikatnya.

Dari langkah ini diperoleh :

- a. Identifikasi atas mandat organisasi baik formal dan informal
- b. Penafsiran mengenai kewajiban dari organisasi berdasarkan mandat tersebut
- c. Klarifikasi tentang bidang aktifitas apa yang tidak dibatasi

3) *Clarify Organizational Mission And Values* (Memperjelas Misi Dan Nilai-Nilai Organisasi)

Memperjelas misi dan nilai-nilai organisasi yang akan menghasilkan analisis *stakeholder* dan pernyataan misi organisasi. Menurut Bryson “*An organization mission and mandates also point the way toward the ultimate organization and creating public values*”.

Analisis *stakeholder* bertujuan:

- a. Mengenal dengan tepat siapa *stakeholder* organisasi
- b. Kekhususan masing-masing *stakeholder* untuk menentukan apa yang dibutuhkan dari kinerja organisasi
- c. Membuat suatu keputusan tentang bagaimana kinerja organisasi dapat mengikuti kriteria kebutuhan *stakeholder*

Misi organisasi, yang berkaitan erat dengan mandat yang harus dilaksanakan, merupakan deskripsi tentang apa-apa yang harus dilakukan dalam rangka mengemban mandat organisasi. Rumusan misi harus dapat menjawab enam pertanyaan:

1. Siapakah kita ini sebagai organisasi (komunitas)?
2. Secara umum, kebutuhan dasar sosial dan atau politik apa yang akan organisasi kita penuhi?
3. Secara umum, bagaimana kita bekerja untuk mengantisipasi dan merespon kebutuhan-kebutuhan di atas?

4. Bagaimana kita harus memberikan respon terhadap stakeholder kunci?

5. Apa filosofi dan nilai-nilai inti kita? (menentukan integritas organisasi)

6. Apa yang membuat organisasi kita unik/beda dengan organisasi yang lain?

Misi harus dirumuskan melalui diskusi yang panjang dengan melibatkan para stakeholder, sehingga diperoleh rumusan yang komprehensif.

Nilai-nilai dimaksud dalam hal ini adalah norma-norma yang tumbuh dan berkembang serta dipelihara yang menjadi spirit organisasi dalam melaksanakan fungsinya, misal kejujuran, demokratis, keterbukaan/transparansi, tanggung jawab, dan sebagainya.

4) *Assess The External And Internal Environments To Identify Strengths, Weaknesses, Opportunities, And Threats* (Menilai Lingkungan Eksternal Dan Internal)

Tim perencanaan harus mengeksplorasi lingkungan di lingkungan organisasi untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi organisasi.

Menilai lingkungan eksternal adalah tindakan mengeksplorasi lingkungan di luar organisasi untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman. Lingkungan eksternal merupakan faktor-faktor yang diluar kontrol organisasi, meliputi kecenderungan politik, ekonomi, sosial

budaya dan teknologi (PEST), kelompok masyarakat yang harus dilayani, dan pesaing (competitor). Anggota-anggota majelis sekolah yang berasal dari luar sekolah, misal asosiasi profesi, praktisi industri pada umumnya lebih tajam dalam menilai faktor eksternal.

Menilai lingkungan internal adalah upaya mengenali kekuatan dan kelemahan yang ada dalam organisasi. Kita dapat mengenalinya dari sumber daya (*inputs*), strategi yang dijalankan sekarang (*process*), dan kinerja (*outputs*).

Dalam menghadapi perubahan lingkungan, organisasi harus terus mencermati lingkungan internal dan eksternalnya. Pengamatan lingkungan merupakan proses perencanaan strategis untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan internal organisasi, serta adanya peluang dan ancaman yang dihadapi organisasi yang selanjutnya dapat diidentifikasi isu-isu strategis. Sehingga organisasi dapat bergerak cepat dan tepat untuk mencapai kesuksesan.

Analisis lingkungan internal bahwa menilai lingkungan internal organisasi bermanfaat untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahannya, aspek-aspek yang membantu dan merintangai pencapaian misi organisasi dan pemenuhan mandatnya. Serta ada tiga kategori yang harus dinilai yaitu sumber daya (input); strategi sekarang (process); dan kinerja (output).

Analisis lingkungan eksternal, lingkungan eksternal merupakan faktor di luar kendali organisasi. Penilaian lingkungan eksternal bertujuan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi organisasi. Peluang dan ancaman dapat diidentifikasi melalui tiga kategori yaitu Kondisi (Politik, Sosial, Ekonomi, Teknologi), Pelanggan/ Klien, serta Para Pesaing dan Kolaborator. Analisis lingkungan eksternal dalam penelitian ini meliputi:

1) Kondisi: Politik, Ekonomi, Sosial, Teknologi

Mengidentifikasi perkembangan politik, ekonomi, sosial, dan teknologi yang mempengaruhi renstra. Kondisi Politik, Sosial, Ekonomi, dan Teknologi merupakan faktor dari luar organisasi dan tidak secara khusus ada dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak.

2) Pelanggan/ Klien

Pelanggan disini adalah peserta didik dan orang tua peserta didik. Sehingga penting bagi organisasi untuk mengetahui karakteristik orang tua dan peserta didik.

3) Para Pesaing dan Kolaborator

Berdasarkan hasil analisis lingkungan internal dan eksternal akan memberikan gambaran mengenai kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threat*) atau sering disebut SWOT. Selanjutnya dapat dilakukan analisis SWOT yaitu

identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan atau organisasi.

5) *Identify The Strategic Issues Facing The Organization*
(Mengidentifikasi Isu Strategis Yang Dihadapi Organisasi)

“Identifikasi isu strategis adalah jantung dalam proses perencanaan strategis, yang sekaligus merupakan pilihan kebijakan pokok yang mempengaruhi mandat, misi, nilai organisasi, tingkat dan perpaduan produk atau jasa, klien atau pemakai biaya keuangan, organisasi, atau manajemen.” Tujuan dari identifikasi isu strategis adalah untuk mengidentifikasi pilihan kebijakan pokok yang akan dilakukan organisasi.

Mengidentifikasi isu-isu strategis yang didapat organisasi. Isu strategis merupakan pertanyaan mendasar kebijakan atau tantangan yang mempengaruhi kebijakan. Pernyataan isu strategis mengandung tiga elemen : (1) Isu strategis harus dinyatakan dengan jelas, (2) berbagai faktor yang membuat isu menjadi tantangan fundamental harus didaftar (3) membuat pernyataan mengenai isu strategis.

Strategi yang efektif harus melibatkan beberapa kriteria yang saling terkait dan mempengaruhi satu sama lain, baik secara teknis, administrasi, politik yang berorientasi pada hasil yang juga harus sesuai dengan filosofi dan nilai-nilai Organisasi.

Mengidentifikasi isu merupakan langkah yang sangat penting guna mengetahui persoalan kritis yang sesungguhnya dihadapi organisasi.

Dengan mempertimbangkan mandat, misi dan nilai, kekuatan dan kelemahan internal, peluang dan ancaman eksternal akan dapat kita identifikasi persoalan kritis organisasi.

Pernyataan isu strategis harus mengandung tiga unsur: Pertama, isu harus disajikan dengan ringkas, cukup satu paragraf dan disajikan dalam kalimat tanya. Kedua, faktor yang menyebabkan sesuatu isu menjadi persoalan kebijakan penting harus didaftar, yang mencakup aspek mandat, misi, nilai-nilai, kekuatan dan kelemahan, peluang dan ancaman. Ketiga, konsekuensi kegagalan dalam menghadapi isu harus merupakan taruhan hidup dan matinya organisasi.

Ada tiga pendekatan dasar untuk mengenali isu strategis: pendekatan langsung (*direct approach*), pendekatan sasaran (*goals approach*) dan pendekatan visi keberhasilan (*vision of success*).

Pendekatan langsung, merupakan proses mengidentifikasi isu dengan cara meruntut dari uraian mandat, misi dan analisis SWOT, sehingga dirumuskan isu strategis organisasi. Pendekatan ini akan sangat baik apabila tidak ada kesepakatan sasaran sebelumnya, tidak ada visi keberhasilan dan tidak ada otoritas hirarkhi yang memaksakan sasaran. Pendekatan ini juga amat baik untuk menghadapi lingkungan yang sangat bergolak.

Pendekatan sasaran, lebih sejalan dengan teori perencanaan konvensional, yang menetapkan bahwa organisasi harus menetapkan

sasaran dan tujuan bagi dirinya, kemudian mengembangkan strategi untuk mencapainya.

Pendekatan visi keberhasilan, dalam pendekatan ini organisasi mengembangkan suatu gambar yang terbaik atau ideal mengenai dirinya sendiri di masa depan sebagai organisasi yang sangat berhasil mewujudkan misinya. Sehingga isu strategis sebagai diskripsi tentang bagaimana organisasi harus beralih dari jalannya sekarang, menuju bagaimana organisasi akan memandang dan berjalan sesuai dengan visinya.

Mengidentifikasi isu strategis yang dihadapi organisasi. Pada tahap ini berkaitan dengan persoalan kebijakan penting yang mempengaruhi mandat, misi, dan nilai-nilai; tingkat dan campuran produk atau pelayanan; klien, pengguna atau pembayar; biaya keuangan; atau manajemen organisasi.

Selain itu, pernyataan mengenai permasalahan strategis harus mengandung tiga unsur yaitu metode pengukuran yang singkat, melakukan tabulasi faktor penyebab permasalahan, dan menentukan kensekuensi jika terjadi kegagalan dalam mengatasi permasalahan strategis tersebut. Setelah dilakukannya analisis lingkungan internal dan eksternal, maka langkah selanjutnya adalah identifikasi isu strategis. Proses ini merupakan proses vital dalam perencanaan strategis, sebab akan mempengaruhi kebijakan yang akan diambil organisasi.

Manfaat dalam langkah ini antara lain:

(1) Perhatian difokuskan kepada apa yang benar-benar penting. Arti penting dari manfaat ini janganlah diremehkan. Identifikasi isu juga membantu mengenali adanya tiga macam isu strategis yang berbeda yaitu:

a) Isu-isu dimana tidak dibutuhkan tindakan sekarang, tetapi isu itu harus terus dipantau.

b) Isu-isu yang bisa ditangani sebagai bagian dari lingkaran perencanaan strategis reguler organisasi.

c) Isu-isu yang memerlukan tanggapan segera dan karenanya tidak bisa ditangani dengan cara yang lebih rutin.

(2) Perhatian difokuskan kepada isu, bukan kepada jawaban. Semua konflik serius yang sering muncul adalah tentang solusi terhadap masalah tanpa satupun kejelasan mengenai apa.

(3) Identifikasi isu biasanya menciptakan semacam ketegangan yang berguna serta diperlukan untuk mendorong perubahan organisasi. Ketegangan itu harus cukup besar untuk mendorong perubahan, tapi tidak menyebabkan kelumpuhan.

(4) Identifikasi isu strategis harus memberikan petunjuk yang bermanfaat mengenai bagaimana memecahkan isu

(5) Memperjelas proses perencanaan strategis bagi para stakeholders

6) *Formulate Strategies To Manage The Issues* (Merumuskan Strategi Untuk Mengelola Isu-Isu)

Merumuskan strategi untuk mengelola isu tersebut. Rumusan strategi yang efektif serta implementasinya merupakan proses untuk menghubungkan keinginan, pilihan tindakan dan konsekuensi tindakan.

Merumuskan dan mengadopsi strategi dan rencana. meskipun kedua langkah cenderung erat terkait erat dalam praktek, mereka harus disimpan terpisah dalam perencanaan pikiran anggota tim. Strategi dapat dianggap keledai pola tujuan, kebijakan, program, keputusan tindakan dan alokasi sumber daya yang mendefinisikan apa organisasi adalah, apa yang dilakukannya, dan mengapa melakukannya.

Strategi yang efektif memiliki hubungan yang efektif dengan lingkungan organisasi, bahkan ketika tujuan mereka adalah sto mengubah konteks itu. Strategi juga bisa sangat demi bingkai tingkat dan waktu. empat tingkat dasar dari strategi adalah sebagai berikut: 1. grand strategy bagi organisasi secara keseluruhan 2. strategi subunit (subunit mungkin divisi, département, atau unit organisasi yang lebih besar) 3. Program, layanan, atau proses bisnis strategi 4. Fungsional strategi (seperti keuangan, sstaffing, teknologi fasilitas, informasi dan strategi dprocurement.

Tujuan dari perumusan strategi dan langkah rencana pembangunan adalah untuk menciptakan satu set strategi yang efektif akan menghubungkan organisasi dengan lingkungannya dan menciptakan nilai publik.

Tahap setelah dilakukannya penilaian terhadap isu-isu strategis adalah perumusan strategis untuk mengelola isu. Strategi dapat dipandang sebagai pola tujuan, kebijakan, program, tindakan, keputusan atau alokasi sumber daya yang mendefinisikan bagaimana organisasi itu, apa yang dilakukan, dan mengapa organisasi itu melakukannya.

Perumusan strategi dapat dilakukan melalui analisis SWOT, dengan melihat perbandingan antara faktor internal organisasi (kekuatan dan kelemahan) serta faktor eksternal organisasi (peluang dan ancaman).

Pengembangan strategi dimulai dengan identifikasi alternatif praktis, dan impian atau visi untuk memecahkan isu strategis. Selanjutnya, kita memerinci hambatan yang kemungkinan dihadapi untuk mencapai alternatif, impian atau visi tersebut. Setelah identifikasi alternatif, impian atau visi bersama-sama dengan hambatan tersusun, langkah berikutnya kita mengembangkan usulan pokok untuk mencapai alternatif, impian atau visi secara langsung atau tidak langsung dengan cara mengatasi hambatan. Setelah usulan utama diajukan, kemudian kita mengidentifikasi tindakan-tindakan yang diperlukan dalam dua hingga tiga atau empat/lima

tahun mendatang. Terakhir kita menyusun program kerja yang terperinci untuk setiap tahunnya.

Strategi yang efektif harus memenuhi beberapa kriteria: pertama, secara teknis strategi harus dapat bekerja (dilaksanakan) untuk menghadapi isu strategis; kedua, secara politis dapat diterima oleh para stakeholder kunci; dan ketiga, strategi harus menjadi etika, moral dan hukum organisasi.

7) *Review And Adopt The Strategies Or Strategic Plan* (Meriview Dan Menagadopsi Strategi Dan Rencana Strategi)

Mereview dan menyetujui strategi dan rencana untuk mempermudah para pengambil keputusan sehingga saat dilaksanakan dapat berjalan efektif. Merumuskan strategi untuk mengelola isu-isu.

Pada langkah ini telah ditentukan strategi yang akan dilakukan organisasi dalam menghadapi permasalahan strategis. Dimana strategi tersebut harus memenuhi kriteria sebagai berikut: secara teknis dapat dilaksanakan, secara politis dapat diterima, dan strategi harus berkaitan dengan permasalahan yang dihadapi.

8) *Establish An Effective Organization Vision* (Menciptakan Visi Organisasi Yang Efektif Untuk Masa Depan)

Menyusun suatu visi sukses organisasi. Gambaran tentang keberhasilan organisasi jika menerapkan strategi yang telah ditetapkan.

Visi sukses disebarkan di seluruh jajaran organisasi sehingga setiap anggota mengetahui dan diberikan inisiatifnya untuk mencapai tujuan. Tujuan langkah dalam proses perencanaan strategis adalah untuk mengembangkan gambaran yang jelas dan ringkas apa organisasi akan terlihat karena berhasil mengimplementasikan strateginya kesulitan lainnya dapat menghambat pembangunan visi kesuksesan.

Mengembangkan visi sukses bagi organisasi. visi keberhasilan didefinisikan sebagai deskripsi tentang apa organisasi akan terlihat seperti setelah berhasil menerapkan strategis dan mencapai potensi penuh. pernyataan visi harus mencakup misi roganization itu, dasar filosofi dan nilai-nilai inti, strategis dasarnya, kriteria kinerja, aturan penting keputusan, dan standar etika. pernyataan itu harus menekankan tujuan sosial yang penting bahwa organisasi melayani dan yang membenarkan keberadaannya. selain pernyataan itu harus singkat dan inspirasional.

Untuk visi keberhasilan untuk memiliki efek yang kuat pada keputusan organisasi dan tindakan itu harus disebarluaskan dan dibahas, dan itu harus disebut sering sebagai sarana untuk menentukan tanggapan yang sesuai dengan berbagai situations yang dihadapi organisasi. hanya whewn pernyataan visi digunakan sebagai dasar untuk pengambilan keputusan organisasi dan tindakan itu akan ada gunanya usaha kerajinan itu dalam proses perencanaan strategis adalah mengembangkan deskripsi mengenai bagaimana seharusnya organisasi itu sehingga berhasil mengimplementasikan strateginya dan mencapai seluruh potensinya.

Deskripsi inilah yang disebut “Visi Keberhasilan” organisasi. Secara khusus yang termasuk dalam deskripsi ini adalah misi organisasi, strategi dasarnya, kriteria kinerjanya, beberapa aturan keputusan penting, dan standar etika yang diharapkan oleh seluruh pegawai. Visi keberhasilan harus singkat – tidak lebih dari beberapa halaman – dan memberi ilham. Orang-orang diilhami oleh visi yang jelas dan kuat yang disampaikan dengan penuh keyakinan. Jadi, visi itu menfokus kepada masa depan yang lebih baik, mendorong harapan dan impian, menarik nilai-nilai umum, menyatakan hasil yang positif, menekankan kekuatan kelompok yang bersatu, mengemukakan entusiasme dan kegembiraan.

9) *Develop An Effective Implementation Process* (Mengembangkan Proses Implementasi)

Mengembangkan proses implementasi yang efektif dalam rangka merealisasikan strategi-strategi yang telah dikembangkan. Pengembangan proses perencanaan tindakan sebagai berikut :

- a. Peranan implementasi dan tanggungjawab anggota organisasi
- b. Sasaran khusus, hasil dan kejadian penting yang diharapkan
- c. Langkah penanganan yang relevan
- d. Penyusunan jadwal
- e. Sumberdaya yang diperlukan dan darimana memperolehnya
- f. Proses komunikasi

- g. Proses review, monitoring dan prosedur koreksi pada pekerjaan yang berjalan
- h. Prosedur pertanggung jawaban

10) *Reassess The Strategies And The Strategic Planning Process* (Menilai Kembali Strategi Dan Proses Perencanaan Strategis)

Menilai kembali strategi dan proses perencanaan strategis, merupakan review yang diperlukan dalam perencanaan berikutnya.

Setelah mengetahui langkah-langkah dalam perencanaan strategis, perlu di ketahui juga bahwa dalam perencanaan strategis, terdapat istilah renstra atau rencana strategis. Sekolah/madrasah diwajibkan membuat:

- 1) Rencana kerja jangka menengah yang menggambarkan tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu empat tahun, yang berkaitan dengan mutu lulusan yang ingin dicapai dan perbaikan komponen yang mendukung peningkatan mutu lulusan;
- 2) Rencana kerja tahunan yang dinyatakan dalam rencana kegiatan dan anggaran sekolah/madrasah yang dilaksanakan berdasarkan rencana jangka menengah¹⁰

Renstra sekolah/madrasah berisi tentang cara pencapaian tujuan sekolah/madrasah yang dilakuka melalui berbagai perencanaan dan program sekolah/madrasah . Pelaksanaan program sekolah/madrasah yang

¹⁰ *Ibid.*, h. 102

sudah ditetapkan namun tidak sesuai dengan rencana perlu mendapat persetujuan melalui rapat dewan pendidik dan komite sekolah/madrasah. Kepala sekolah/madrasah bertanggung jawabkan pelaksanaan pengelolaan bidang akademik pada rapat dewan pendidik dan bidang non akademik dengan komite sekolah/madrasah dalam bentuk laporan pada akhir tahun ajaran yang disampaikan sebelum penyusunan rencana kerja tahunan berikutnya.

Dalam Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional nomor 19 tahun 2007 tentang standar pengelolaan pendidikan oleh satuan pendidikan dasar dan menengah bahwa:

1. Sekolah/madrasah harus membuat:
 - a) Rencana kerja jangka menengah yang menggambarkan tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu empat tahun yang berkaitan dengan mutu lulusan yang ingin dicapai dan perbaikan komponen yang mendukung peningkatan mutu lulusan
 - b) Rencana kerja tahunan yang dinyatakan dalam Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah/Madrasah dilaksanakan berdasarkan rencana jangka menengah.
2. Rencana kerja jangka menengah dan tahunan sekolah.madrasah:
 - a) Disetujui rapat dewan pendidik setelah memperhatikan pertimbangan dari komite sekolah/madrasah dan disahkan berlakunya oleh dinas pendidikan kabupaten/kota. Pada sekolah/madrasah swasta rencana kerja ini disahkan berlakunya oleh penyelenggara sekolah/madrasah
 - b) Dituangkan dalam dokumen yang mudah dibaca oleh pihak-pihak yang terkait.
 - c) Rencana kerja empat tahun dan tahunan disesuaikan dengan persetujuan rapat dewan pendidik dan pertimbangan komite sekolah/madrasah
 - d) Rencana kerja tahunan dijadikan dasar pengelolaan sekolah/madrasah yang ditujukan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas
 - e) Rencana kerja tahunan memuat ketentuan yang jelas mengenai:

- (1) Kesiswaan
- (2) Kurikulum dan kegiatan pembelajaran
- (3) Pendidik dan tenaga kependidikan serta pengembangannya
- (4) Sarana dan prasarana
- (5) Keuangan dan pembiayaan
- (6) Budaya dan lingkungan sekolah
- (7) Peran serta masyarakat dan kemitraan
- (8) Rencana-rencana kerja lain yang mengarah kepada peningkatan dan pengembangan mutu¹¹

Sementara Perencanaan Program meliputi:

- a) Sosialisasi visi, misi, dan tujuan sekolah/madrasah
- b) Kepemilikan rencana kerja sekolah/madrasah
- c) Program meningkatkan mutu sekolah/madrasah¹²

Perencanaan dilakukan bukan hanya untuk mengatasi masalah yang sedang dihadapi, tetapi juga untuk meningkatkan mutu sekolah/madrasah. Rencana kerja sekolah/madrasah yang telah dikembangkan oleh tim sekolah/madrasah seharusnya dapat dibaca oleh semua *stakeholder* sekolah/madrasah. Hal tersebut dilakukan untuk mengantisipasi adanya perubahan dan usaha yang mungkin dapat memperkaya program yang telah disusun.

Rencana strategis disusun berdasarkan analisis SWOT, sedangkan rencana program tahunan disusun berdasarkan kesenjangan

¹¹ UUD RI No. 20 tahun 2003 tentang *Sisdiknas*. (Jakarta: Sinar Grafika, 2010), h 1189-190

¹² Ridwan Abdullah Sani, Isda Pramuniati, dan Anies Mucktiany, *Penjamin Mutu Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2015), h. 132-133

yang ditemukan dari evaluasi diri sekolah/madrasah. SWOT merupakan “rangkuman Evaluasi Diri Sekolah yang dilakukan secara holistic. Tabel SWOT dapat dibuat setelah data EDS dianalisis, setelah sekolah mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh sekolah, serta mengidentifikasi peluang dan ancaman yang ada di luar sekolah, yang terkait dengan proses pendidikan.”¹³

Tahapan untuk melakukan analisis SWOT sebagai berikut:

Langkah 1: identifikasi kelebihan dan kelemahan yang paling mempengaruhi layanan pendidikan di sekolah berdasarkan semua standar.

Langkah 2: identifikasi peluang dan ancaman yang mempengaruhi sekolah dari lingkungan eksternal.

Langkah 3: masukan butir-butir hasil identifikasi (langkah 1 dan langkah 2) ke dalam pola analisis SWOT. Langkah ini dapat dilakukan secara keseluruhan, atau jika terlalu banyak, dapat dibagi menjadi analisis SWOT untuk komponen masukan, proses, dan keluaran. Hal-hal yang termasuk masukan adalah siswa, guru dan tenaga kependidikan, kurikulum, sarana dan prasarana, serta pembiayaan. Hal-hal yang termasuk proses adalah pengelolaan program, proses pembelajaran, lingkungan belajar, dan sistem penjaminan mutu. Sedangkan yang termasuk keluaran adalah lulusan.

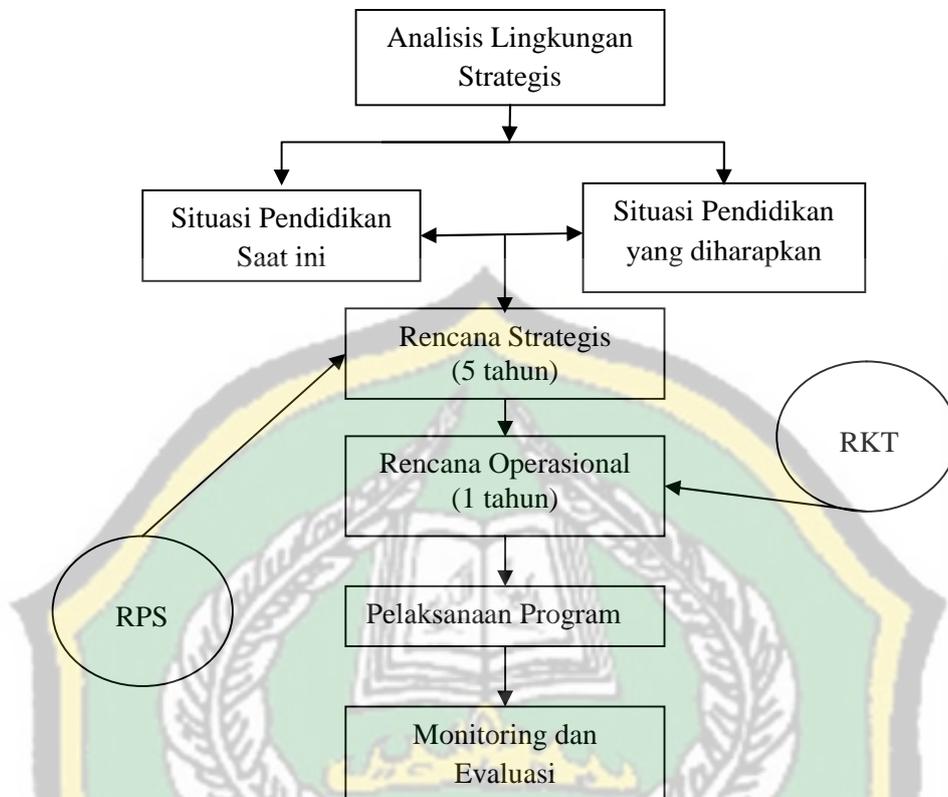
¹³ *Ibid.*, h 135

Langkah 4: rumusan strategi-strategi yang direkomendasikan untuk menangani kelemahan dan ancaman, termasuk pemecahan masalah, perbaikan, dan pengembangan lebih lanjut. Strategi yang perlu dirumuskan untuk memperoleh peluang adalah dengan menggunakan kekuatan (strategi S-O), strategi untuk mengatasi ancaman dengan menggunakan kekuatan (strategi S-T) strategi untuk mengatasi ancaman dengan memperbaiki kelemahan (strategi W-O).

Langkah 5: tentukan prioritas penanganan kelemahan dan ancaman, dan susun suatu rencana tindakan untuk melaksanakan program penanganan.

Perlu dipahami bahwa penyusunan rencana dan program sekolah/madrasah harus terkait dengan visi, misi dan tujuan sekolah/madrasah. Sasaran perlu ditetapkan sesuai dengan hal tersebut dan setiap sasaran memiliki indikator kinerja tertentu yang dapat diukur. Adapun alur pengembangan renstra dan rencana kegiatan tahunan adalah sebagai berikut:

Gambar 2
Alur Pengembangan Renstra¹⁴



2) Pelaksanaan Perencanaan Strategis (Renstra)

Langkah tersulit dari suatu proses perencanaan strategis pendidikan adalah implementasi. Hal ini disebabkan antara lain karena (1) adanya masalah pembagian sumber daya yang belum terpecahkan dengan baik, (2) kebijakan-kebijakan umum untuk implementasi rencana belum diformulasikan dengan sistematis, (3) dukungan dari masyarakat akademisi, pengambil keputusan politik, dan praktisi pendidikan seringkali *esoteric* (diketahui/dipahami oleh orang-orang tertentu saja).

¹⁴ *Ibid.*, h. 134

Selain itu, keberhasilan pelaksanaan strategi memerlukan upaya yang direncanakan dengan komitmen dari semua anggota madrasah, bukan hanya dari manajemen. Dan jika organisasi tidak memiliki komitmen penuh untuk merancang dan melaksanakan pernyataan misi strategisnya maka madrasah tersebut akan paling merugi. Para pemimpin senior dalam suatu madrasah harus menciptakan nilai kualitas yang jelas dan terlihat, serta harapan yang tinggi. Penguatan nilai-nilai dan harapan membutuhkan komitmen yang besar serta keterlibatan/partisipasi seluruh pihak yang terlibat.

Dalam manajemen strategik, rencana yang diimplementasikan memerlukan komitmen dan motivasi dari seluruh komponen madrasah. Komitmen ini hanya mungkin ada jika ada pada tingkat tinggi kepemilikan rencana. Dengan demikian jika semakin banyak yang terlibat dan berpartisipasi dalam perumusan strategi maka akan mudah untuk menanamkan komitmen pada setiap orang dalam implementasinya

Permasalahan komitmen di madrasah yang dapat mempengaruhi efektifitas pelaksanaan renstra antara lain tercermin pada kurangnya pemahaman terhadap tujuan madrasah, kurangnya perasaan terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan di madrasah, serta rendahnya loyalitas terhadap madrasah. Permasalahan ini dapat terlihat dari tingginya angka ketidakhadiran serta keterlambatan guru dan pegawai,

serta kurangnya tanggung jawab guru dan pegawai terhadap tugas yang diembannya.¹⁵

Sementara dalam Pelaksanaan Rencana Kerja meliputi beberapa langkah seperti:

- a) Realisasi visi dan misi ke dalam rencana kerja
- b) Sekolah/madrasah menyusun pedoman pengelolaan sekolah/madrasah
- c) Sekolah menciptakan lingkungan yang kondusif untuk kegiatan pembelajaran
- d) Sekolah menyediakan akses laporan pengelolaan keuangan sekolah secara transparan dan akuntabel
- e) Sekolah menjalin kemitraan dengan lembaga lain¹⁶

Dalam sistem pendidikan nasional, pelaksanaan rencana kerja bidang pendidik dan tenaga kependidikan memiliki beberapa program. Program pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan meliputi 1) disusun dengan memperhatikan Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan; 2) dikembangkan sesuai dengan kondisi sekolah/madrasah, termasuk pembagian tugas, mengatasi bila terjadi kekurangan tenaga, menentukan system penghargaan, dan pengembangan profesi bagi setiap pendidik dan tenaga kependidikan serta menerapkannya secara professional, adil, dan terbuka.

Pembinaan atau pengembangan tenaga kependidikan merupakan “usaha mendayagunakan, memajukan dan meningkatkan produktivitas kerja setiap tenaga kependidikan yang ada di seluruh

¹⁵ Raden Andriani Lestari, Jurnal: *Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif Dan Komitmen Organisasi Terhadap Efektifitas Implementasi Rencana Stratejik Pada Madrasah Aliyah Di Kabupaten Sukabumi Jawa Barat* Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu, 2014 h. 8

¹⁶ *Ibid.*,

tingkatan manajemen organisasi dan jenjang pendidikan”.¹⁷ Yang dimaksud dengan pembinaan disini adalah segala usaha untuk memajukan dan meningkatkan mutu, keahlian, kemampuan, dan keterampilan, demi kelancaran pelaksanaan tugas pendidikan. Tujuan dari kegiatan pembinaan ini adalah “tumbuhnya kemampuan setiap tenaga kependidikan yang meliputi pertumbuhan keilmuan, wawasan berpikir, sikap terhadap pekerjaan dan keterampilan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari sehingga produktivitas kerja dapat ditingkatkan”.¹⁸

Pembinaan karir tenaga kependidikan meliputi kenaikan pangkat dan jabatan berdasarkan prestasi kerja dan peningkatan disiplin. Pengangkatan pendidik dan tenaga kependidikan tambahan dilaksanakan berdasarkan ketentuan yang ditetapkan oleh penyelenggara sekolah/madrasah. Sekolah juga harus mendukung upaya:

- 1) promosi pendidik dan tenaga kependidikan berdasarkan asas kementerian, kepatutan, dan profesionalisme;
- 2) pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan yang diidentifikasi secara sistematis sesuai dengan aspirasi individu, kebutuhan kurikulum dan sekolah/madrasah.
- 3) Pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan yang diidentifikasi secara sistematis sesuai dengan aspirasi individu, kebutuhan kurikulum, kepatutan, dan profesionalisme.
- 4) Penempatan tenaga kependidikan disesuaikan dengan kebutuhan baik jumlah maupun kualifikasinya dengan menetapkan prioritas
- 5) mutasi tenaga kependidikan dari satu posisi ke posisi lain didasarkan pada analisis jabatan dengan diikuti orientasi tugas oleh

¹⁷ *Ibid.*, h. 222

¹⁸ *Ibid.*,

pimpinan tertinggi sekolah/madrasah yang dilakukan setelah empat tahun, tetapi bisa diperpanjang berdasarkan alasan yang dapat dipertanggung jawabkan sedangkan untuk tenaga kependidikan tambahan tidak ada mutasi.¹⁹

⁶⁾Uji kompetensi tenaga pendidik (guru), baik secara teoritis maupun secara praktis memiliki manfaat yang sangat penting, terutama dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan melalui peningkatan kualitas tenaga pendidik (guru) yaitu:

- a. Untuk mengembangkan standar kemampuan profesional guru
- b. Merupakan alat seleksi penerimaan guru
- c. Untuk pengelompokan guru
- d. Sebagai bahan acuan dalam pengembangan kurikulum
- e. Merupakan alat pembinaan guru
- f. Mendorong kegiatan dan hasil belajar²⁰

3) Evaluasi Perencanaan Strategis (Renstra)

Menurut Kunandar evaluasi adalah “suatu tindakan atau suatu proses untuk menentukan nilai dari sesuatu”.²¹ Dalam Al-Quran surat Al-Hasyr ayat 18 telah dijelaskan mengenai penilaian. Allah berfirman²²:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ
وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya: “*Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan*” (QS Al-Hasyr:18)

¹⁹ UUD RI No. 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas. (Jakarta: Sinar Grafika, 2010), h 196

²⁰ E. Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005), Cet. 1, h. 187-190

²¹ *Ibid.*, hlm. 383.

²² Departemen Agama RI, *Al-Quran dan Terjemahan*. Diponegoro, Bandung, 2005, hlm 437.

Penilaian di sini dimaksudkan sebagai usaha untuk memikirkan, memperkirakan, menimbang, mengukur, dan menimbang aktifitas yang telah dikerjakan untuk mencapai tujuan. Dalam kaitannya dengan pendidikan, penilaian yang lebih mendalam dapat disebut pula dengan evaluasi.

Kepala Madrasah harus selalu mengevaluasi pelaksanaan rencana strategis. Pengendalian strategis merupakan pengendalian terhadap pelaksanaan rencana strategis. Setelah diimplementasikan, hasil dari strategi perlu diukur dan dievaluasi, dengan perubahan yang dibuat seperti yang diperlukan untuk tetap pada jalur rencana. Sistem kontrol harus dikembangkan dan dilaksanakan untuk memfasilitasi pemantauan ini. Standar kinerja yang ditetapkan, performa yang sebenarnya diukur, dan tindakan yang tepat diambil untuk memastikan keberhasilan.

Evaluasi adalah tentang penilaian kinerja. Dengan adanya dokumen penilaian kinerja, agar kelak setelah rencana strategis dilaksanakan, pelaksanaannya dapat dievaluasi sesuai desain sesuai desain perencanaan itu sendiri, terutama dalam indikator-indikator suksesnya.²³

Evaluasi/Pengawasan

²³ Riant Nugroho, *Perencanaan Strategis in Action*, (Jakarta: PT. Alex Media Komputindo, 2010), h 119.

- a) Sekolah melakukan evaluasi rencana kerja sekolah 2 kali setahun
- b) Sekolah melakukan sosialisasi hasil pelaksanaan program sekolah
- c) Kepala sekolah melakukan evaluasi pendayagunaan pendidik
- d) Sekolah sudah melakukan akreditasi sesuai dengan peraturan yang berlaku
- e) Keterlibatan/partisipasi warga sekolah
- f) Kepala sekolah menerapkan kepemimpinan yang efektif²⁴

4) Kelebihan Perencanaan Strategis

Kebaikan utama perencanaan strategik adalah dalam memberikan pedoman yang konsisten bagi kegiatan-kegiatan organisasi. Dengan mempergunakan perencanaan strategik, para manajer akan memberikan kepada organisasi tujuan-tujuan yang dirumuskan secara jelas dan metoda-metoda bagi pencapaian tujuan-tujuan tersebut. Jadi, organisasi mempunyai sasaran dan pengarahan yang jelas. Disamping itu proses perencanaan strategik, membantu manajer mengantisipasi masalah-masalah sebelum timbul dan menanganinya sebelum menjadi lebih berat.

Perencanaan strategik adalah membantu para manajer dalam pembuatan keputusan. Perencanaan strategik juga meminimumkan kemungkinan kesalahan karena tujuan atau sasaran dan strategi dirumuskan dengan cermat. Hal ini dapat mengurangi kesalahan atau kemungkinan tidak dapat dikerjakan.

²⁴ *Ibid*,

5) Kelemahan Perencanaan Strategis

Kelemahan utama perencanaan strategik formal adalah bahwa hal itu memerlukan investasi dalam waktu, uang dan orang yang cukup besar. Dalam banyak organisasi perencanaan strategik memakan waktu bertahun-tahun agar berfungsi dengan lancar, sehingga dapat kehilangan kesempatan.

Di samping itu, penetapan dan pemeliharaan suatu sistim formal melibatkan banyak biaya.

Perencanaan strategik kadang-kadang cenderung membatasi organisasi hanya terhadap olihan yang paling rasional dan bebas resiko. Para manajer belajar untuk mengebangkan hanya terhadap strategi dan tujuan yang dapat lolos dari analisa terperinci proses perencanaan.

2) Mutu Pendidik

a. Pengertian Pendidik

Pendidik merupakan “tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.”²⁵

Pendidik adalah “tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur,

²⁵ *Ibid.*, h. 27

fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan.”²⁶

Sementara menurut Hartati Sukirman seperti yang dikutip oleh Mohamad Mustari tenaga kependidikan dibagi menjadi tiga macam, yaitu:

- 1) Tenaga pendidik: personal di lembaga pelaksanaan pendidikan yang melakukan salah satu aspek atau seluruh kegiatan (proses) pendidikan, mikro ataupun makro. Tenaga pendidik selain mengajar secara teori juga diharapkan dapat membimbing anak didiknya.
- 2) Tenaga administrator pendidikan: personal yang bertugas melaksanakan kegiatan pengelolaan penyelenggaraan pendidikan. Personal yang memiliki wawasan pendidikan yang luas dan kemampuan administratif dalam pengelolaan penyelenggaraan pendidikan.
- 3) Tenaga teknisi pendidikan: merupakan orang-orang yang bertugas memberikan layanan pendidikan melalui pendekatan kondisional (fasilitas dan layanan khusus).²⁷

Tabel 3
Kriteria Pendidik²⁸

No	Indikator	Deskripsi
1	Guru mengajar sesuai bidang studinya	Seluruh guru membelajarkan mata pelajaran sesuai dengan jurusan atau program studi yang dimilikinya
2	Jumlah guru mencukupi kebutuhan	Rasio guru terhadap siswa adalah 1: 32 Setiap mata pelajaran memiliki guru tetap dengan rincian: 22 guru tetap
3	Guru professional dalam bidangnya	Guru melakukan aktivitas di sekolah di luar jam: Melakukan kegiatan administrasi Berdiskusi dengan kelompok guru mata pelajaran Melakukan refleksi kegiatan pembelajaran Membuat dan memperbaiki RPP Menelaah laporan tugas dan hasil ujian peserta didik Membaca untuk persiapan mengajar Merancang dan membuat media atau alat peraha untuk kegiatan pembelajaran

²⁶ *Ibid.*, h. 3-4

²⁷ *Ibid.*, h. 217-218

²⁸ Ridwan Abdullah Sani, Isda Pramuniati, dan Anies Mucktiany, *Op. Cit.*, h. 84-85

		Membuat instrument evaluasi untuk mengukur pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku
		Mengumpulkan dan mempelajari berbagai informasi untuk membuat bahan ajar
		Seluruh guru memiliki kualifikasi pendidikan minimal D4/S1 dibuktikan dengan ijazah terakhir
		Seluruh guru telah memiliki sertifikat pendidik dibuktikan dengan kepemilikan sertifikat pendidik
4	Guru dapat dijadikan teladan oleh siswa	Guru selalu hadir dalam kegiatan mengajar
		Menepati janji dan sportif dalam bertindak
		Berani dan tegas dalam mempertahankan kebenaran
		Bertanggung jawab dalam mengasuh kegiatan siswa
		Memperhatikan dan membantu siswa yang menghadapi permasalahan belajar
		Bersikap adil dalam memberikan penilaian
		Menerima saran/kritik yang membangun dari peserta didik atau guru lain
		Menghargai peserta didik
		Menjalin komunikasi yang baik dengan semua guru
5	Peningkatan kompetensi PTK untuk kebutuhan sekolah	Peningkatan kemampuan guru dalam melakukan penilaian sikap, perilaku, dan keterampilan
		Peningkatan kemampuan guru dalam merancang dan melaksanakan pembelajaran inovatif untuk meningkatkan kreativitas peserta didik

b. Mutu Pendidik

Secara klasik, pengertian mutu menunjukkan “sifat yang menggambarkan derajat “baik”-nya suatu barang atau asa yang diproduksi atau dipasok oleh suatu lembaga dengan kriteria tertentu”.²⁹

Secara umum, mutu dapat diartikan sebagai “gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau asa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat.”³⁰ Mutu dalam konteks pendidikan meliputi input, proses dan output pendidikan. “Ada faktor-faktor internal dan eksternal yang secara

²⁹ Ridwan Abdullah Sani, Isda Pramuniati, dan Anies Mucktiany, *Op. Cit.*, h. 3

³⁰ E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), h.157.

bersama-sama dapat menentukan mutu keseluruhan dari suatu sistem pendidikan.”³¹

Terdapat dua faktor yang dapat mempengaruhi mutu pendidikan, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Adapun faktor internal berupa: kurikulum, sumber daya ketenagaan, sarana dan fasilitas, pembiayaan pendidikan, manajemen sekolah, dan kepemimpinan. Kemudian faktor eksternal meliputi: partisipasi politik yang rendah, ekonomi yang tidak berpihak pada pendidikan, sosial budaya, serta rendahnya pemanfaatan sains dan teknologi.³²

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.³³

Dalam PP No 19 Tahun 2005 pasal 2 (1) bahwa: “Standar Nasional pendidikan terdiri atas standar isi, proses, kompetensi lulusan, tenaga pendidik dan kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan,

³¹ Muh. Bachrum, *Pengelolaan Pendidikan Bermutu, Makalah*, (Depdikbud Kabupaten Sleman, 2001), h. 26.

³² Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*, (Jakarta: PT. Grasindo, 2002) h. 14

³³ Sudarwan Danim, *Agenda Pembaharuan Sistem Pendidikan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003), Cet. 1, h. 53

pembiayaan, dan penilaian pendidikan yang harus ditingkatkan secara berencana dan berkala”.³⁴

c. Standar Mutu Pendidik

Standar pendidik dan tenaga kependidikan dalam SNP pasal 28 (1) bahwa: “Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional”.

Sedangkan ayat (2) menjelaskan bahwa: “kualifikasi akademik sebagaimana dimaksud pada ayat (1) adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah dan/atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku”.

Adapun pada ayat (3) menjelaskan bahwa: “kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial”.³⁵

Standar yang dimaksud adalah suatu kriteria yang telah dikembangkan dan ditetapkan berdasarkan atas sumber, prosedur, dan manajemen yang efektif. Sedangkan kriteria adalah sesuatu yang menggambarkan ukuran dan keadaan yang dikehendaki. Secara konseptual, standar juga dapat berfungsi sebagai alat untuk menjamin bahwa program-program pendidikan suatu profesi dapat memberikan kualifikasi kemampuan yang harus dipenuhi oleh calon sebelum masuk kedalam profesi yang bersangkutan. Profesionalisme dan kompetensi merupakan dua hal yang menentukan parameter seseorang yang berkualitas atau tidak bermutu. Keduanya merupakan kedua hal yang tidak terpisah satu sama lainnya.³⁶

d. Kompetensi-Kompetensi Pendidik

Menurut Undang-undang No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, Kompetensi adalah “seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan

³⁴ Undang-undang Guru dan Dosen UU RI no 14 tahun 2005. (Jakarta : Sinar Grafika , 2010), h. 5

³⁵ Undang-undang Guru dan Dosen UU RI no 14 tahun 2005. (Jakarta: Sinar Grafika, 2010), h. 17

³⁶ Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006), Cet. 19, h. 14-15

perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan”.³⁷

Sementara pengertian kompetensi menurut Usman sebagaimana yang dikutip Kunandar, kompetensi adalah “suatu hal yang menggambarkan kualifikasi atau kemampuan seseorang, baik yang kualitatif maupun yang kuantitatif.”³⁸ Jadi kompetensi guru adalah suatu hal yang menggambarkan kualifikasi atau kemampuan guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.

Tenaga pendidik (guru) berdasarkan Undang-Undang Guru dan Dosen pasal 10 (1) bahwa “tenaga pendidik mempunyai empat kompetensi, yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi professional, kompetensi kepribadian dan kompetensi social yang diperoleh melalui pendidikan profesi.”³⁹

“Kompetensi dalam hal ini merupakan perpaduan dari pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak”.⁴⁰

³⁷ Undang-undang Guru dan Dosen UU RI no 14 tahun 2005, *Op. Cit.* h. 4.

³⁸ Kunandar, *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Sukses dalam Sertifikasi Guru*. (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2011), h. 51.

³⁹ Himpunan Peraturan Perundang-undangan Republik Indonesia Guru dan Dosen, (Bandung: Nuansa Aulia, 2006), Cet. 3, h. 5

⁴⁰ E. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), h.

Menurut Gordon sebagaimana yang dikutip E. Mulyasa menjelaskan beberapa aspek atau ranah yang terkandung dalam konsep kompetensi sebagai berikut:

- 1) Pengetahuan (*Knowledge*); kesadaran dalam bidang kognitif, misalnya seorang guru mengetahui cara melakukan indentifikasi kebutuhan belajar, dan bagaimana melakukan pembelajaran terhadap peserta didik sesuai dengan kebutuhan.
- 2) Pemahaman (*Understanding*); yaitu kedalaman kognitif, dan efektif yang dimiliki oleh individu, misalnya seorang guru yang akan melaksanakan pembelajaran harus memiliki pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi peserta didik, agar dapat melaksanakan pembelajran secara efektif dan efisien.
- 3) Kemampuan (*Skill*); adalah sesuatu yang dimiliki individu untuk melakukan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misalnya kemampuan guru dalam memiliki dan membuat alat peraga sederhana untuk memberikan kemudahan belajar kepada peserta didik.
- 4) Nilai (*Value*); adalah suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang, misalnya standar perilaku guru dalam pembelajaran (kejujuran keterbukaan, demokrasi, dan lain-lain).
- 5) Sikap (*Attitude*); yaitu perasaan atau reaksi terhadap sesuatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan upah.
- 6) Minat (*Interest*); adalah kecenderungan seseorang untuk melakukan sesuatu perbuatan. Misalnya minat untuk mempelajari atau melakukan sesuatu.⁴¹

Seiring dengan tuntutan mutu pendidikan, maka pemerintah membuat peraturan perundang-undangan yang mengatur tentang kualifikasi dan kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru. Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan diatur beberapa hal:

⁴¹ *Ibid*, h. 39.

- 1) Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. (Pasal 28 ayat 1)
- 2) Kualifikasi akademik sebagaimana dimaksud pada ayat (1) adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah dan/atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku (Pasal 28 ayat 2)
- 3) Kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi:
 - a) Kompetensi paedagogik;
 - b) Kompetensi kepribadian;
 - c) Kompetensi profesional; dan
 - d) Kompetensi sosial (Pasal 28 ayat 3)
- 4) Seseorang yang tidak memiliki ijazah dan/atau sertifikasi keahlian sebagaimana dimaksud pada ayat (2) tetapi memiliki keahlian khusus yang diakui dan diperlukan dapat diangkat menjadi pendidik setelah melewati uji kelayakan dan kesetaraan. (Pasal 28 ayat 4)
- 5) Kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran sebagaimana dimaksud pada ayat (1) sampai dengan (4) dikembangkan oleh BSNP dan ditetapkan dengan Peraturan Menteri. (Pasal 28 ayat 5)⁴²

Pembahasan mengenai kompetensi guru juga dibahas UU RI No. 14 Tahun 2005 yaitu mengenai Guru dan Dosen.

Dalam hal ini dibahas mengenai kualifikasi, kompetensi dan sertifikasi yaitu:

- 1) Guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi sertifikasi pendidik, sehat jasmani, dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. (Pasal 8)
- 2) Kualifikasi akademik sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 diperoleh melalui pendidikan tinggi program sarjana atau program diploma empat. (Pasal 9)⁴³

⁴² *Standar Nasional Pendidikan*. (Jakarta: Sinar Grafika, 2009), h. 17-18.

⁴³ *Undang-undang Guru dan Dosen UU RI no 14 tahun 2005. Op. Cit.*, h. 8-9.

Dalam rangka melaksanakan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, diterbitkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 tahun 2007 Tentang Standar Kualifikasi akademik dan Kompetensi Guru. Dalam peraturan tersebut, dijelaskan bahwa “standar kompetensi guru dikembangkan secara utuh dari empat kompetensi utama, yaitu: 1) kompetensi paedagogik, 2) kompetensi kepribadian, 3) kompetensi sosial, dan 4) kompetensi profesional”.⁴⁴

1) Kompetensi Profesional

Menurut Undang-undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, kompetensi profesional adalah “Kemampuan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam”⁴⁵

Dalam standar nasional pendidikan, kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam standar nasional pendidikan.

Tuntutan kompetensi di bidang penelitian kependidikan ini merupakan tantangan kualitatif bagi guru untuk masa kini dan yang akan datang. Untuk keberhasilan

⁴⁴ *Ibid.*, h. 199

⁴⁵ *Ibid.*.,

dalam mengemban peran sebagai guru, diperlukan adanya standar kompetensi.

a. Kompetensi Paedagogik

Dalam Undang-undang No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dikemukakan kompetensi paedagogik adalah “Kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik”.⁴⁶ Kompetensi ini dapat dilihat dari kemampuan merencanakan program belajar mengajar, kemampuan melaksanakan interaksi atau mengelola proses belajar mengajar, dan kemampuan melakukan penilaian.

Yang dimaksud dengan kompetensi paedagogik adalah “kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik. Kompetensi ini meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya”⁴⁷. Kompetensi paedagogik merupakan kemampuan guru dalam pengelolaan pembelajaran peserta didik yang sekurang-kurangnya meliputi hal-hal sebagai berikut:

- a) Memahami peserta didik secara mendalam
- b) Merancang pembelajaran, termasuk memahami landasan pendidikan untuk kepentingan pembelajaran
- c) Melaksanakan pembelajaran
- d) Merancang dan melaksanakan evaluasi pembelajaran

⁴⁶ *Ibid.*,

⁴⁷ Kunandar. *Op. Cit.* H. 76.

e) Mengembangkan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensinya⁴⁸

2) Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian merupakan “kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik dan berakhlak mulia”.⁴⁹ Kompetensi kepribadian sangat besar pengaruhnya terhadap pertumbuhan dan perkembangan pribadi peserta didik. Kompetensi ini memiliki peran dan fungsi yang sangat penting dalam membentuk kepribadian anak, guna menyiapkan dan mengembangkan sumber daya manusia (SDM) serta mensejahterakan masyarakat, kemajuan negara, dan bangsa pada umumnya.

3) Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial merupakan “kemampuan guru untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar”.⁵⁰

⁴⁸ *Ibid.*,

⁴⁹ *Ibid.*, h. 75

⁵⁰ *Ibid.*, h. 77

e. Program Peningkatan Mutu Pendidik

Ada empat strategi yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah untuk meningkatkan mutu tenaga pendidik (guru) di sekolah diantaranya sebagai berikut:

- 1) Peningkatan melalui pendidikan dan pelatihan (*off the job training*). Guru dilatih secara individual maupun dalam kelompok untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan 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. Semakin sering pelatihan seperti ini dilakukan, semakin meningkat dampak kontra produktifnya terhadap efektivitas belajar siswa.
- 2) Pelatihan dalam pelaksanaan tugas atau *on the job training*. Model ini dikenal dengan istilah magang bagi guru baru untuk mengikuti guru-guru yang sudah dinilai baik sehingga guru baru dapat belajar dari seniornya. Pemagangan dapat dilakukan pada ruang lingkup satu sekolah atau pada sekolah lain yang memiliki mutu yang lebih baik.
- 3) Pelatihan *Lesson Studi*. Kegiatan ini pada prinsipnya merupakan bentuk kolaborasi guru dalam memperbaiki kinerja mengajarnya dengan berkonsentrasi pada studi tentang dampak positif guru terhadap kinerja belajar siswa dalam kelas. Kelompok guru yang melakukan studi ini pada

dasarnya merupakan proses kolaborasi dalam pembelajaran. Siswa dipacu untuk menunjukkan prestasinya, namun di sisi lain guru juga 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 siswa hadapi 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.⁵¹

B. Hasil Penelitian yang Relevan

Kajian penelitian terdahulu yang berbicara tentang implementasi perencanaan strategis dalam meningkatkan mutu pendidik dan tenaga kependidikan, menurut penulis masih jarang, terkhusus pembicaraan yang menekankan pada aspek peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan meliputi proses perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi. Pembicaraan tentang implementasi perencanaan strategis pernah diteliti oleh A. Muallid Mukarom dengan judul Implementasi perencanaan strategis pada lembaga swadaya masyarakat ASIAN Muslim Action Network (AMAN)

⁵¹ Suharto, "Cara Mengembangkan Kompetensi Guru" ([Http://Gurupembaharu.Com/Sdm/Pendidik/Menerapkan-Penjaminan-Mutu-Guru-Sesuai-Standar-Nasional-Pendidikan/](http://Gurupembaharu.Com/Sdm/Pendidik/Menerapkan-Penjaminan-Mutu-Guru-Sesuai-Standar-Nasional-Pendidikan/)) (Download tanggal 03 Maret 2016)

Indonesia⁵². Penelitian ini menekankan pada implementasi perencanaan strategis pada lembaga swadaya masyarakat ASIAN. Sementara penelitian tentang mutu pernah diteliti oleh Diah Kumalasari dengan judul penelitian “Upaya Peningkatan Mutu Sekolah Melalui Manajemen Peningkatan Mutu Tenaga Kependidikan di SMK AL Hikmah Dusun Gubuk Rubuh Getas Playen Gunung Kidul”⁵³. Penelitian ini fokus pada peningkatan mutu sekolah melalui peningkatan mutu pendidiknya. Sementara penelitian yang ingin ditulis peneliti fokus pada perencanaan strategis (perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi) dalam meningkatkan mutu pendidik.



⁵² A. Mualidal Mukarom, *Implementasi perencanaan strategis pada lembaga swadaya masyarakat ASIAN Muslim Action Network (AMAN) Indonesia*, (Yogyakarta: Universitas Islam Negeri Sunan Kali Jaga, 2010)

⁵³ Diah Kumalasari, *Upaya Peningkatan Mutu Sekolah Melalui Manajemen Peningkatan Mutu Tenaga Kependidikan di SMK AL Hikmah Dusun Gubuk Rubuh Getas Playen Gunung Kidul*, (Yogyakarta: Universitas Islam Negeri Sunan Kali Jaga,, 2013)