

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Deskripsi Konseptual Fokus dan Subfokus Penelitian

Berikut ini diutarakan tentang (a) Manajemen Strategik dengan sub bahasan pengertian manajemen strategik, tujuan manajemen strategik, ragam pendekatan dalam manajemen strategik, implementasi manajemen strategik (b) Kompetensi Guru dengan sub bahasan pengertian kompetensi, pengertian guru, tugas, peran dan kompetensi guru.

1. Manajemen Strategik

a. Pengertian Manajemen Strategik

Manajemen strategik adalah gabungan dari dua kata atau istilah, yaitu manajemen dan strategik. Sebelum mengartikan istilah manajemen strategik, terlebih dahulu dikemukakan pengertian manajemen.

Manajemen berasal dari kata *manage* atau *managiare*, yang berarti melatih kuda dalam melangkahakan kakinya. Selanjutnya dalam pengertian manajemen terkandung dua kegiatan, yakni kegiatan berpikir (*mind*) dan kegiatan bertindak (*action*). Kedua kegiatan ini tampak dalam fungsi-fungsinya seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkordinasian, pengawasan dan penilaian.¹

Nana Sudjana menyatakan bahwa manajemen adalah kepemimpinan dan keterampilan untuk melakukan kegiatan baik bersama-

¹ Piet A. Sahertian, *Dimensi Administrasi Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, 1994. h. 20.

sama orang lain atau melalui orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.² Kemudian menurut Nanang Fattah, manajemen adalah suatu sistem yang setiap komponennya menampilkan sesuatu untuk memenuhi kebutuhan, dengan mengaitkan proses dan manajer yang dihubungkan dengan aspek organisasi dan bagaimana mengaitkan aspek yang satu dengan yang lain dan bagaimana mengaturnya sehingga tercapai tujuan sistem.³

Manajemen adalah kegiatan seseorang dalam mengatur organisasi, lembaga atau sekolah yang bersifat manusia maupun non manusia, sehingga tujuan organisasi, lembaga atau sekolah dapat tercapai secara efektif dan efisien. Dalam kaitan ini dijelaskan unsur-unsur yang terdapat dalam manajemen yaitu adanya proses atau tahapan-tahapan yang harus dilaksanakan, adanya penataan, adanya upaya untuk menggerakkan, adanya sumber-sumber potensial yang harus dilibatkan baik sumber daya manusia maupun non manusia dan adanya tujuan yang harus dicapai secara efektif dan efisien.⁴

Mencermati pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses atau fungsi-fungsi yang harus dijalankan dalam suatu kelompok tertentu secara efektif dan efisien sehingga dapat mencapai hasil atau tujuan yang ditetapkan. Fungsi-fungsi sebagaimana

² Nana Sudjana, *Manajemen Program Pendidikan*, Bandung: Falah Production, 2004. h. 17.

³ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006. h. 1

⁴ Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam, Konsep, Strategi dan Aplikasi*, Yogyakarta: Teras, 2009. H.11-12.

yang dimaksud di atas meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian.

Adapun kata strategik merupakan kata sifat yang menjelaskan implementasi strategi. Menurut *Kamus Oxford* edisi Learner, strategik berarti menjalankan strategi dengan perencanaan, target waktu dan tujuan yang jelas.⁵

Manajemen strategik menurut Yuwono dan Ikhsan yang dikutip oleh Syaiful Sagala mengungkapkan bahwa biasanya dihubungkan dengan pendekatan manajemen yang integratif yang mengedepankan secara bersama-sama seluruh elemen seperti *planning*, *implementing*, dan *controlling* dari strategi bisnis. Dengan kata lain, manajemen strategik meliputi formulasi strategic dan implementasi strategic.⁶

Lebih lanjut Ansoff menjelaskan, manajemen strategik adalah suatu pendekatan yang sistematis bagi suatu tanggung jawab manajemen, mengondisikan organisasi ke posisi yang dipastikan mencapai tujuan dengan cara yang akan menyakinkan keberhasilan yang berkelanjutan dan membuat perusahaan (sekolah) menjamin atau mengamankan format yang mengejutkan.⁷

⁵ Agus Arijanto, *MSDM Strategik*, Jakarta: Pusat Pengembangan Bahan Ajar-UMB, diakses 3 Januari 2015, h. 5.

⁶ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2011, h. 128.

⁷ Ansoff, I. and McDonell, H. *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall International (UK) Ltd, Second edition, 1990, h. xv.

Adapun beberapa pengertian yang dikemukakan para ahli tentang manajemen strategis sebagaimana yang dikutip Triton PB dapat dipaparkan sebagai berikut:⁸

- 1) Hunger, J. David dan Wheelen, Thomas L menyebutkan bahwa manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang.
- 2) Manajemen strategis adalah suatu cara pengelolaan organisasi atau program yang dilakukan dengan memperhatikan lingkungan eksternal dan lingkungan internal dari organisasi atau program tersebut. Dalam manajemen strategis terdapat dua bagian yang saling berhubungan yaitu perencanaan strategis dan pelaksanaan pengelolaan dari hasil perencanaan strategis tersebut (YIPD).
- 3) Manajemen strategis adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. Proses manajemen strategis adalah cara dengan jalan mana para perencana strategi menentukan sasaran dan mengambil keputusan. (Lawrence R. Jauch dan William F. Glueck).
- 4) Manajemen strategis adalah proses untuk membantu organisasi dalam mengidentifikasi apa yang ingin mereka capai, dan bagaimana seharusnya mereka mencapai hasil yang bernilai (Anonim).

⁸ Triton PB, *Manajemen Strategis, Terapan Perusahaan dan Bisnis*, Jakarta: Oryza, 2011. h. 35 – 36.

- 5) Manajemen strategis adalah kumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan dan penerapan strategi yang didesain untuk mencapai sasaran organisasi (Pearce dan Robinson).
- 6) Manajemen strategis berkaitan dengan keputusan kebijakan yang akan mempengaruhi seluruh sasaran sehingga menempatkan organisasi untuk mencapai lingkungan secara efektif (Ginigle dan Moore).

Dari beberapa definisi di atas dapat dipahami bahwa manajemen strategik adalah keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan strategis yang senantiasa berorientasi untuk jangka panjang demi keberhasilan secara menyeluruh dari sebuah lembaga atau organisasi.

Menurut teori Model Manajemen Strategik Komprehensif Fred R David, manajemen strategik setidaknya mencakup tiga hal, pembuatan strategi (*strategy formulating*), penerapan strategi (*strategy implementation*), dan evaluasi/control strategi (*strategy evaluating*).⁹

Agustinus Sri Wahyudi mengungkapkan bahwa manajemen strategik adalah suatu seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategis antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa mendatang.¹⁰

Dari definisi di atas, terdapat beberapa hal yang dapat disimpulkan yaitu bahwa manajemen strategik terdiri dari tiga proses:

⁹ Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan: Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, Jogjakarta: Arruzmedia, 2012. h. 153.

¹⁰ Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik Pengantar Proses Berpikir Strategik*, Tangerang Selatan: Binarupa Aksara, h. 31.

- 1) Pembuatan strategi, yang meliputi pengembangan misi dan tujuan jangka panjang, pengidentifikasian peluang dan ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan , pengembangan alternatif strategi dan penentuan strategi yang sesuai untuk diadopsi.
- 2) Penerapan strategi, meliputi penentuan sasaran-sasaran operasional tahunan, kebijakan perusahaan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber-sumber daya agar strategi yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan.
- 3) Evaluasi / kontrol strategi, mencakup usaha-usaha untuk memonitor seluruh hasil-hasil dari pembuatan dan penerapan strategi, termasuk mengukur kinerja individu dan perusahaan serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.¹¹

b. Tujuan Manajemen Strategik

Manajemen mempunyai tujuan-tujuan tertentu dan bersifat tidak berwujud. Usahnya ialah mencapai hasil-hasil yang spesifik, biasanya dinyatakan tidak berwujud karena tidak dapat dilihat, tetapi dapat dirasakan hasilnya, yakni output pekerjaan, ada kepuasan pribadi, produk dan servisnya lebih baik.¹² Tujuan utama manajemen sebagaimana pendapat Shrode dan Voich adalah produktivitas dan kepuasan. Produktivitas itu sendiri dipengaruhi oleh perkembangan bahan, teknologi dan kinerja manusia.¹³

¹¹ *Ibid.*, h. 31-32 .

¹² George R. Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara, 2009. h. 10.

¹³ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen* h. 15.

Secara garis besar tujuan manajemen strategik dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Melaksanakan dan mengevaluasi strategi yang dipilih secara efektif dan efisien.
- 2) Mengevaluasi kinerja, meninjau dan mengkaji ulang situasi serta melakukan berbagai penyesuaian dan koreksi jika terdapat penyimpangan di dalam pelaksanaan strategi.
- 3) Senantiasa memperbaharui strategi yang dirumuskan agar sesuai dengan perkembangan lingkungan eksternal.
- 4) Senantiasa meninjau kembali kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bisnis yang ada.
- 5) Senantiasa melakukan inovasi atas produk agar selalu sesuai dengan selera konsumen.¹⁴

c. Ragam Pendekatan dalam Manajemen Strategik

Lahirnya berbagai pendekatan dalam manajemen strategis tidak lepas kaitanya dengan *setting* waktu, latar belakang sejarah dan kondisi global yang turut memberikan pengaruh terhadap perkembangan dunia usaha, bisnis dan perdagangan. Berdasarkan pendekatannya, setidaknya dapat diidentifikasi adanya tujuh pendekatan yang berkembang dalam manajemen strategis. Ketujuh pendekatan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Pendekatan militeristik. Pendekatan militeristik meletakkan sudut pandang kemiliteran dalam menerapkan manajemen strategis. Asumsi yang digunakakan dalam berbagai pengambilan keputusan strategis didasarkan pada asumsi militeristik.
- 2) Pendekatan integratif. Kemampuan manajerial strategis yang dinilai baik dalam pengelolaan lembaga berdasarkan pendekatan ini antara

¹⁴ *Ibid.* h. 18.

lain adalah kemampuan mengidentifikasi, menganalisis, mensintesis dan memecahkan permasalahan.

- 3) Pendekatan perencanaan korporat. Struktur organisasi yang memiliki banyak divisi merupakan perwujudan pendekatan ini dalam penerapan manajemen strategis.
- 4) Pendekatan kompetitif. Pendekatan yang bercirikan dengan kreativitas dan inovasi manajerial dari sebuah lembaga dalam rangka menguatkan keunggulannya di tengah persaingan..
- 5) Pendekatan porter. Penekanan pendekatan pandangan porter adalah pada karakteristik dan kedudukan sebuah lembaga.
- 6) Pendekatan *logical incrementalism*. Pendekatan ini merupakan pendekatan dalam manajemen strategis untuk menyusun atau melakukan formulasi strategi dengan berdasarkan pada pengalaman-pengalaman baru yang dihasilkan dari banyak percobaan.
- 7) Pendekatan visioner. Pendekatan ini bersifat ambisius dan memiliki determinasi yang tinggi terhadap sebuah keberhasilan.¹⁵

Kemudian secara umum Paul Bate yang dikutip Aries Munandar¹⁶ menawarkan 4 (empat) pendekatan manajemen strategik dalam upaya melakukan perubahan budaya organisasi, yaitu :

¹⁵ Triton PB, *Manajemen Strategis, Terapan Perusahaan dan Bisnis*, Jakarta: Oryza, 2011. h. 41.

¹⁶ Aries Munandar, Implementasi Manajemen Strategik dalam Pengembangan Budaya Organisasi pada Perguruan Tinggi Islam: Studi Kasus di Universitas Islam Negeri Malang, *Jurnal Studi Islam Ulul Albab* Vol. 14 No. 1 Tahun 2013. h. 73.

- a. Pendekatan agresif (*Aggressive approach*); perubahan budaya organisasi dengan menggunakan pendekatan kekuasaan, non-kolaboratif, sifatnya dipaksakan.
- b. Pendekatan jalan damai (*Conciliative approach*); perubahan budaya organisasi dilakukan secara kolaboratif, dipecahkan bersama dan integratif.
- c. Pendekatan korosif (*Corrosive approach*); perubahan budaya yang dilakukan dengan pendekatan informal, tidak terencana, evolutif dan mengandalkan networking. Budaya lama sedikit demi sedikit diganti dengan budaya yang baru.
- d. Pendekatan indoktrinasi (*Indoctrinative approach*); pendekatan yang bersifat normatif dengan menggunakan program pelatihan dan pendidikan ulang terhadap budaya baru.

Beberapa pendekatan dalam manajemen strategis sebagaimana dikemukakan di atas dapat digunakan pihak berkompeten baik secara parsial maupun secara simultan. Oleh karena kontrol di tingkat institusi sangat kuat, maka para pemimpin yang dalam konteks ini adalah kepala sekolah sangat dimungkinkan untuk mengadopsi sebuah pendekatan strategis dalam manajemen. Manajemen strategis membutuhkan kemampuan untuk mengintegrasikan aspek-aspek sekolah yang berbeda untuk mewujudkan kualitas pendidikan yang terbaik.¹⁷

¹⁷ Tony Bush dan Marianne Coleman, *Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan*, Terj. Fahrurrozi, Jogjakarta: IRCiSoD, 2008. h. 31.

d. Model Manajemen Strategik

Manajemen strategik pada prinsipnya adalah suatu proses, di mana informasi masa lalu, masa sekarang dan juga masa mendatang dari suatu kegiatan dan lingkungan mengalir melalui tahap-tahap yang saling berkaitan ke arah pencapaian suatu tujuan.¹⁸ Banyak tahapan-tahapan yang harus dilalui dalam manajemen strategik yang kemudian biasa disebut dengan model manajemen strategik.

Secara umum dijelaskan dalam Agustinus Sri Wahyudi tentang model manajemen strategi dari Fred R. David yang dipaparkan seperti berikut ini.¹⁹

1) Visi dan Misi

Visi yang dimiliki oleh sebuah institusi merupakan suatu cita-cita tentang keadaan di masa datang untuk diwujudkan oleh seluruh personel institusi, mulai dari jenjang yang paling atas sampai yang paling bawah, bahkan pesuruh sekalipun. Adapun misi adalah penjabaran secara tertulis mengenai visi agar visi menjadi mudah dimengerti atau jelas bagi seluruh elemen yang terkait di sebuah institusi.

2) Analisis Eksternal dan Internal

Realisasi misi institusi akan menjadi sulit dilakukan jika institusi tersebut tidak berinteraksi dengan lingkungan eksternalnya.

¹⁸ Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik, Proses Berpikir Strategik*, Tangerang : Binarupa Aksara, tt. h. 49.

¹⁹ Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik, Proses Berpikir Strategik*, Tangerang : Binarupa Aksara, tt. h. 49.

Oleh karena itu, tindakan untuk mengetahui dan menganalisis lingkungan eksternalnya menjadi sangat penting karena pada hakikatnya kondisi lingkungan eksternal berada di luar kendali organisasi. Selain pemahaman kondisi lingkungan eksternal, pemahaman kondisi lingkungan internal secara luas dan mendalam juga perlu dilakukan. Oleh karena itu, strategi yang dibuat perlu bersifat konsisten dan realistis sesuai dengan situasi dan kondisinya. Berdasarkan pemahaman lingkungan internal ini, hendaknya kelemahan dan juga kekuatan yang dimiliki dapat diketahui. Selain mengetahui kekuatan dan kelemahan, perlu juga mencermati peluang yang ada dan memanfaatkannya agar memiliki keunggulan yang kompetitif.

3) Analisis Pilihan Strategi

Pada dasarnya setiap institusi dalam menjalankan usahanya, mempunyai strategi. Namun, para pimpinan kadang-kadang tidak tahu atau tidak menyadarinya. Bentuk strategi berbeda-beda antar institusi, dan bahkan antar-situasi. Namun ada sejumlah strategi yang sudah umum diketahui, di mana strategi-strategi ini dapat diterapkan pada berbagai kondisi.

4) Sasaran Jangka Panjang

Upaya pencapaian tujuan institusi merupakan suatu proses berkesinambungan yang memerlukan pentahapan. Untuk menentukan apakah suatu tahapan sudah dicapai atau belum diperlukan suatu tolak

ukur, misalnya kurun waktu dan hasil yang ingin dicapai dirumuskan secara jelas, yaitu dengan angka-angka kuantitatif. Pembuatan sasaran jangka panjang ini mengacu kepada strategi induk yang telah ditetapkan sebelumnya.

5) Strategi Fungsional

Langkah penting implementasi strategi induk dilakukan dengan membagi-baginya ke dalam berbagai sasaran jangka pendek, misalnya dalam jangka waktu tahunan, secara berkesinambungan dengan memperhatikan skala prioritas serta dapat diukur. Sasaran jangka pendek ini hendaknya mengacu pada strategi fungsional yang sifatnya operasional. Strategi fungsional yang sifatnya lebih operasional ini mengarah berbagai bidang fungsional dalam institusi untuk memperjelas hubungan makna strategi utama dengan identifikasi rincian yang sifatnya spesifik. Strategi fungsional ini menjadi penuntun dalam melakukan berbagai aktivitas agar konsisten bukan hanya dengan strategi utamanyan saja, melainkan juga dengan strategi bidang fungsional lainnya.

Tema manajemen strategis dan perencanaan strategis dapat digunakan secara bersamaan, namun istilah manajemen strategis lebih banyak digunakan daripada perencanaan strategis. Perencanaan strategis berhubungan dengan implementasi suatu visi yang secara implisit ada dalam manajemen strategis.²⁰

²⁰ Tony Bush dan Marianne Coleman, *Manajemen Strategis ...* h. 212.

Proses perencanaan strategis merupakan sebuah gambaran pelaksanaan kegiatan yang dirancang dengan menentukan waktu dan kegiatan pelaksanaan, menggariskan tujuan, sasaran dan strategi-strateginya. Proses perencanaan strategis menyangkut tujuan apakah yang akan dicapai dalam perencanaan, bagaimana kondisi yang dihadapi, apa alternatif keputusan dan prioritas kerja untuk mencapai tujuan dimaksud.²¹

Langkah-langkah yang dapat digunakan dalam menentukan perencanaan strategis, antara lain sebagai berikut:

- a) Melakukan analisis terhadap kondisi lingkungan yang akan dituju.
Pada langkah ini seorang kepala sekolah harus mampu melakukan pengkajian terhadap bagaimana masa depan rencana yang digagas. Rencana haruslah dapat diukur dengan kemampuannya mencapainya.
- b) Perlu dikembangkan alat-alat pendukung yang menyebabkan organisasi yang bersangkutan mencapai tujuan yang telah digariskan. Alat-alat pendukung yang dimaksud bisa berbentuk material maupun immaterial.
- c) Mengembangkan struktur organisasi. Pengembangan struktur organisasi bisa dilakukan dengan melakukan pembagian kerja berdasarkan bidang yang dibutuhkan.

²¹ Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014, h. 74 – 75.

- d) Melakukan perekrutan terhadap personel yang memiliki kemampuan atau keterampilan yang lebih dalam hal mencapai tujuan organisasi.
- e) Memberikan perhatian terhadap persoalan-persoalan yang mungkin saja terjadi di luar dari persoalan operasional harian.
- f) Melakukan evaluasi strategi-strategi tertentu guna mengadakan perubahan yang dianggap perlu.²²

Gary dan Dessler yang dikutip Wukir menjelaskan tentang prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam membuat sebuah perencanaan yang baik, yaitu:

- a) Buat tujuan sejelas mungkin. Tujuan dan sasaran harus realistis, padat dan jelas.
 - b) Buat perkiraan yang akurat.
 - c) Melibatkan subordinat dalam proses perencanaan.
 - d) Rencana harus terdengar satu. Rencana yang efektif harus berdasarkan informasi dan asumsi yang benar.
 - e) Jangan terlalu optimis, objektif dan tidak ambisius yang berlebihan.
 - f) Membuat rencana yang fleksibel.²³
- 6) Implementasi dan Evaluasi

Agar sasaran yang ingin diraih dapat direalisasikan dengan strategi yang telah ditetapkan, strategi perlu ditindaklanjuti dengan

²² *Ibid*, h. 75 – 76.

²³ Wukir, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Sekolah*, Yogyakarta: Multi Presindo, 2013. h. 26-27.

pelaksanaan (*action*). Pelaksanaan tidak efektif bila tidak didahului dengan perencanaan. Perencanaan yang baik minimal mengandung asas-asas untuk mencapai tujuan, realistis dan wajar, efisien serta merupakan cerminan dari strategi dan kebijakan. Perencanaan yang masih dalam bentuk global hendaknya dibuat dalam bentuk lebih detail, misalnya dalam bentuk program-program kerja, jika program kerja telah disiapkan berikut sumber daya yang dibutuhkan, maka pelaksanaan kerja sudah dapat dimulai. Jika hasil evaluasi pekerjaan diketahui bahwa ada faktor X yang mengakibatkan terjadinya penyimpangan kerja dari rencana yang ada, dan memang disebabkan salah asumsi atau oleh hal-hal lain yang sifatnya *uncontrollable*, maka rencana perlu direvisi ulang

Implementasi strategi (*strategic implementation*) adalah metode yang digunakan untuk mengoperasionalkan atau melaksanakan strategi dalam organisasi.²⁴ Walaupun implementasi biasanya baru dipertimbangkan setelah strategi dirumuskan, tetapi implementasi merupakan kunci suksesnya dari manajemen strategik. Perumusan strategi dan implementasi strategi harus dilihat seperti dua sisi mata uang yang tidak bisa dipisahkan satu dengan yang lainnya.

Tahap ini adalah tahap ketika strategi yang telah diformulasikan kemudian diimplementasikan. Pada tahap ini, beberapa aktivitas cakupan kegiatan yang mendapatkan penekanan adalah

²⁴ Fred R David, *Strategic Manajement (Manajemen Strategik)*, Jakarta: Salemba Empat, 2010, h. 9.

menetapkan tujuan tahunan, menetapkan kebijakan, memotivasi anggota, mengembangkan budaya yang mendukung, menetapkan struktur organisasi yang efektif, menetapkan budget, mendayagunakan sistem informasi dan menghubungkan kompetensi anggota atau guru dengan kinerja lembaga.²⁵

Adapun evaluasi strategik adalah tahap akhir dalam manajemen strategik. Para pimpinan sangat perlu mengetahui kapan strategi tertentu tidak berfungsi dengan baik. Evaluasi strategi berarti usaha untuk memperoleh informasi ini. Semua strategi dapat dimodifikasi di masa depan karena faktor-faktor eksternal dan internal selalu berubah-ubah. Evaluasi strategik merupakan proses manajemen strategi di mana top manajer berusaha memastikan bahwa strategi yang mereka pilih terlaksana dengan tepat dalam mencapai tujuan institusi.

Pada dasarnya manajemen strategik memiliki kerangka kerja yang terdiri formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Ada pula yang membaginya menjadi empat komponen, yaitu (1) pengamatan terhadap lingkungan untuk melihat masalah dan mencari faktor penyebabnya, (2) perumusan strategi yang dilakukan untuk menentukan langkah-langkah kerja, (3) implementasi strategi, dan (4) melakukan evaluasi dan pengendalian.²⁶

²⁵ *Ibid*, h. 158.

²⁶ Andang, *Manajemen ...* h. 68 – 69.

Manajemen strategik dalam konteks kerangka kerja di atas dapat dilakukan dengan menggunakan analisis SWOT (*Strengths, Weaknes, Opportunities and Threats*), yaitu aktivitas pengkajian dan evaluasi terhadap kekuatan (*Strengths*) dan kelemahan (*Weaknes*) internal serta peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*) yang berasal dari luar sistem.²⁷

Dalam kajian keislaman, dikenal konsep *fathanah* sebagai salah satu pandangan tentang kepemimpinan. Secara etimologi kata ini berasal dari bahasa Arab *al-fathanah* atau *al-fithnah*, yang artinya cerdas, juga memiliki makna sama dengan *al-fahm* (paham) lawan dari *al-ghabawah* (bodoh).²⁸ *Fathanah* dapat juga diartikan sebagai intelektual, kecerdasan atau kebijaksanaan. Dalam pandangan Islam, akal (kecerdasan) merupakan salah satu aspek kelebihan manusia dibandingkan dengan makhluk-makhluk lainnya. Dengan akal, manusia dapat mendesain ilmu pengetahuan, kebudayaan dan peradaban. Begitu pentingnya akal, sehingga tidak sedikit ayat al-Qur'an menyuruh manusia menggunakan potensi akalnya dengan baik. Karena dengan menggunakan akal lah manusia dapat merubah pola kehidupannya ke arah yang lebih baik sebagaimana firman Allah:

... إِنَّ اللَّهَ لَا يَغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ...

Artinya : ...Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri...²⁹.

²⁷ *Ibid.*

²⁸ Lihat Muhammad Ibn Mukrim Ibn Manzhur al-Afriqi al-Mashri, *Lisan al-Arab*, Beirut: Dar Shadir, 1882, Cet. I, Juz 13, h. 323.

²⁹ Kementerian Agama RI, *Al-Qur'an 20 Baris & Terjemah 2 Muka*, Jakarta Selatan: Wali, 2013, h. 126.

Fathanah merupakan sifat Rasul yang keempat, yaitu memiliki akal yang panjang, sangat cerdas dan selalu berwibawa. Selain itu, Seorang pemimpin juga harus memiliki emosi yang stabil. Menyelesaikan masalah dengan tangkas dan bijaksana. Sifat pemimpin adalah cerdas dan mengetahui dengan jelas apa akar permasalahan yang dia hadapi serta tindakan apa yang harus dia ambil untuk mengatasi permasalahan yang terjadi. Sang pemimpin harus mampu memahami betul apa saja bagian-bagian dalam sistem suatu organisasi/lembaga tersebut, kemudian ia menyelaraskan bagian-bagian tersebut agar sesuai dengan strategi untuk mencapai sisi yang telah digariskan.

Pemimpin yang *fathanah* artinya seorang pemimpin yang memahami, mengerti, dan menghayati secara mendalam segala hal yang berkaitan dengan seluk beluk dunia yang ditekuninya. Keberhasilan Nabi SAW dalam membangun peradaban dunia merupakan bagian dan manifestasi sifat *fathanah* yang ada dalam diri beliau. Dalam konteks penelitian ini, seorang kepala sekolah yang memiliki sifat *fathanah* dalam kepemimpinannya akan mampu mendesain dan mengelola lembaga pendidikan yang dipimpinnya dalam berbagai aspeknya. Kemampuan itu tentu saja muncul karena ke-*fathanah*-annya (kecerdasannya) dalam melihat peluang dan tantangan yang kemudian dijadikan bahan bagi pengembangan lembaga.

Seorang pemimpin dapat menjalankan kepemimpinannya dengan baik harus memenuhi keunggulan tertentu. Menurut Dr. Ruslan Abdul Gani, ada tiga sifat keunggulan yakni (1) *Intellectual Power* (kekuatan rasio), (2) *Mental Power* (Kekuatan rohani), (3) *Physical Power* (kekuatan fisik).³⁰ Pendapat ini seirama dengan Ibnu Khaldun yang mengatakan, ada empat syarat untuk kedudukan kepala Negara/pemerintahan, yakni: mempunyai pengetahuan luas, adil, memiliki kemampuan, dan sehat pancaindra dan fisik.³¹ Tentang karakter pemimpin juga di sampaikan oleh Octavia Pramono (2013) dalam bukunya “*Leadership ½ Malaikat*” bahwasanya, pemimpin-pemimpin besar memiliki ciri-ciri yakni: mempunyai kecerdasan emosi, memiliki integritas, selalu belajar menambah ilmu pengetahuan, memiliki pola komunikasi interpersonal yang luwes, rendah hati, memiliki visi jauh ke depan, memiliki prinsip yang kuat dan teguh, mampu mempengaruhi pikiran orang lain.³²

Semua sudut pandang berkaitan sifat atau karakter pemimpin yang telah dijabarkan di atas sebenarnya mengerucut dalam sifat kepemimpinan Rasulullah Muhammad SAW yakni *shiddiq, amanah tabligh, fathanah*. Melalui empat sifat inilah akan terbentuk formasi kepemimpinan yang berkualitas, berintegritas, dan berakhlaqul karimah³³.

³⁰Pramono, Octavia, *Leadership ½ Malaikat*, Yogyakarta: Syura Media Utama, 2013. h. 62.

³¹Hasan. T.H, *Prospek Islam Dalam Menghadapi Tantangan Zaman*. Jakarta: Lantabora Press, 2003.

³² Pramono, Octavia, *Leadership*...h. 27.

³³Almunawar, S.A.H., *Al-Qur'an Membangun Tradisi Kesalehan Hakiki*, Ciputat: Ciputat Press. 2005.

2. Kompetensi Guru

a. Pengertian Kompetensi

Kompetensi berarti kewenangan atau kekuasaan untuk menentukan atau memutuskan sesuatu hal.³⁴ Dalam UU No. 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen pasal 1 butir 10 dijelaskan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, ketrampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya.³⁵

Kompetensi dapat juga diartikan sebagai *descriptive of qualitative nature or teacher behavior appears to be entirely meaningful* (gambaran hakikat kualitatif dari perilaku guru yang tampak sangat berarti).³⁶ Kompetensi merupakan perilaku yang rasional untuk mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan.³⁷

Sejalan dengan itu Finch & Crunkilton, sebagaimana dikutip oleh Mulyasa mengartikan kompetensi sebagai penguasaan terhadap suatu tugas, keterampilan, sikap, dan apresiasi yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan.³⁸

³⁴ W.J.S Poerwadarminta, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 1984. h. 518.

³⁵ *Undang-undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*, h. 131.

³⁶ Broke and Stone dalam Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, Bandung : Remaja Rosdakarya, 2001. h. 14.

³⁷ Mc. Leod dalam Moh. Uzer Usman... h. 14.

³⁸ Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi Konsep, Karakteristik dan Implementasinya*, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2003. h. 38.

Pengertian dasar kompetensi dari definisi di atas adalah kemampuan atau kecakapan seseorang untuk menentukan sesuatu sesuai dengan kondisi yang diharapkan.

b. Tugas, Peran dan Kompetensi Guru

Guru memiliki banyak tugas baik yang terikat dengan urusan dinas maupun di luar dinas. Usman mengelompokkan tugas guru menjadi tiga bagian yakni tugas dalam bidang profesi, tugas kemanusiaan dan tugas dalam bidang kemasyarakatan.³⁹

Tugas guru sebagai sebuah profesi meliputi mendidik (meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai kehidupan), mengajar (meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi) dan melatih (mengembangkan keterampilan-keterampilan pada siswa). Sedangkan tugas guru dalam bidang kemanusiaan terkait dengan kemampuan menarik simpatik peserta didik dan mampu menjadi orang tua kedua bagi mereka. Adapun tugas guru pada aspek kemasyarakatan secara luas berarti kewajiban yang melekat pada guru untuk mencerdaskan kehidupan bangsa menuju pembentukan manusia Indonesia seutuhnya yang berdasarkan Pancasila.⁴⁰

Adapun peran guru dalam proses belajar mengajar adalah sebagai demonstrator, sebagai pengelola kelas, sebagai mediator dan fasilitator serta evaluator. Dalam hubungannya dengan kegiatan administrasi,

³⁹ Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, Bandung : Remaja Rosdakarya, 2001. h. 6.

⁴⁰ *Ibid.* h. 7.

seorang guru berperan sebagai pengambil inisiatif, pengarah dan penilai kegiatan-kegiatan pendidikan serta pelaksana administrasi pendidikan. Secara pribadi, guru berperan sebagai petugas sosial, sebagai orang yang selalu belajar dan ilmuwan, sebagai wakil bagi orang tua siswa, sebagai teladan dan senantiasa memberikan rasa aman dan tempat berlindung para siswa.⁴¹

Mengingat tugas dan tanggung jawab guru yang begitu kompleks, maka seyogyanya seorang guru memiliki kompetensi yang memadai baik secara personal maupun profesional. Jenis kompetensi guru dimaksud akan dipaparkan dengan berbagai aspeknya sebagaimana yang dikemukakan Usman⁴² sebagai berikut:

1) Kompetensi Personal:

- a) Mengembangkan kepribadian yang meliputi bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berperan dalam masyarakat dan mengembangkan sifat-sifat terpuji.
- b) Berinteraksi dan berkomunikasi secara baik dengan teman sejawat dan anggota masyarakat.
- c) Melaksanakan bimbingan dan penyuluhan bagi siswa yang mengalami kesulitan belajar dan membimbing siswa yang berkelainan dan berbakat khusus.
- d) Melaksanakan administrasi sekolah
- e) Melaksanakan penelitian untuk keperluan pengajaran

⁴¹ *Ibid.* h. 9 – 13.

⁴² *Ibid.* h. 16 – 20.

2) Kompetensi Profesional:

- a) Menguasai landasan kependidikan
- b) Menguasai bahan pengajaran
- c) Menyusun program pengajaran meliputi penetapan tujuan pembelajaran, memilih dan mengembangkan bahan pembelajaran, memilih dan mengembangkan strategi pembelajaran, media yang sesuai serta mampu memanfaatkan sumber belajar dengan tepat.
- d) Melaksanakan program pengajaran meliputi penciptaan iklim belajar yang kondusif, pengaturan ruang, mengelola interaksi pembelajaran.
- e) Menilai semua hasil dan proses pembelajaran yang telah dilaksanakan.

Selanjutnya menurut Undang undang No.14 tahun 2005 tentang Guru Dan Dosen pasal 10 ayat (1) kompetensi guru meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi.⁴³Kompetensi ini dijabarkan sebagai berikut:

- 1) Yang dimaksud dengan kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik.
- 2) Yang dimaksud dengan kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, berakhlak mulia, arif dan berwibawa serta menjadi teladan peserta didik.

⁴³ Lihat Penjelasan Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 28 Ayat (3), Jakarta : 2006. h. 230.

- 3) Yang dimaksud dengan kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam.
- 4) Yang dimaksud dengan kompetensi sosial adalah kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama guru, orang tua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar.⁴⁴

Melihat dari definisi di atas, maka kompetensi pedagogik dapat disebut dengan kompetensi pengelolaan pembelajaran. Kompetensi ini dapat dilihat dari kemampuan guru dalam merencanakan program belajar mengajar, kemampuan melaksanakan interaksi atau mengelola proses belajar mengajar di kelas, dan kemampuan melakukan penilaian. Sedangkan kemampuan kepribadian dimaksudkan guru sebagai tenaga pendidik yang tugas utamanya mengajar harus memiliki karakteristik kepribadian yang sangat berpengaruh terhadap keberhasilan pengembangan sumber daya manusia. Kepribadian yang mantap dari sosok seorang guru akan memberikan teladan yang baik terhadap anak didik maupun masyarakatnya, sehingga guru akan tampil sebagai sosok yang patut ditaati nasehat, ucapan dan perintahnya serta ditiru sikap dan perilakunya.

Kompetensi profesional dimaksud adalah berbagai kemampuan yang diperlukan agar dapat mewujudkan dirinya sebagai guru profesional. Kompetensi profesional meliputi kepakaran atau keahlian dalam bidangnya yaitu penguasaan bahan yang harus diajarkannya beserta metodenya serta rasa tanggung jawab akan tugasnya. Selalu aktif dalam

⁴⁴ *Ibid.*

pengembangan profesi, pemahaman wawasan, dan penguasaan bahan kajian akademik. Adapun kompetensi sosial adalah kemampuan yang diperlukan oleh seseorang agar berhasil dalam berhubungan dengan orang lain. Dalam kompetensi sosial ini termasuk keterampilan dalam interaksi sosial dan melaksanakan tanggung jawab sosial.

B. Hasil Penelitian yang Relevan

Penelitian yang berkenaan dengan manajemen strategik dalam meningkatkan kompetensi guru di SMKN-1 Palangka Raya, menurut pendapat penulis sampai sejauh ini belum pernah dilakukan. Namun, untuk memperoleh gambaran tentang posisi masalah yang diteliti dengan masalah yang telah diteliti sebelumnya, dilakukan analisis terhadap hasil-hasil kajian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang penulis lakukan, yaitu :

1. Penelitian Muh. Ilham⁴⁵ (2007) dengan judul: “Manajemen Strategi Pengembangan dan Peningkatan Mutu Pendidikan Institut Pemerintahan Dalam Negeri (Studi Kasus di IPDN Jawa Barat). Dalam penelitian ini didapatkan kesimpulan bahwa manajemen strategi pengembangan dan peningkatan mutu pendidikan IPDN yang mencakup perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi dapat dilakukan secara efektif dengan prinsip demokratis, kooperatif, kreatif dan konstruktif; kinerja Badan Diklat Depdagri adalah mengembangkan program, mengadakan pengawasan, dan memberikan perhatian atas berbagai permasalahan praja; Faktor pendukungnya adalah

⁴⁵ Muh. Ilham, Manajemen Strategi Pengembangan dan Peningkatan Mutu Pendidikan Institut Pemerintahan Dalam Negeri (Studi Kasus di IPDN Jawa Barat). Disertasi tahun 2007.

gerakan peningkatan kualitas hidup masyarakat; budaya gotong royong dan kekeluargaan; potensi IPDN; sarana dan prasarana kampus, serta dukungan daerah. Sehubungan dengan itu, direkomendasikan kepada berbagai pihak untuk memperhatikan aspek-aspek yang terkait dengan pengembangan dan peningkatan mutu pendidikan IPDN, termasuk perlu segera diwujudkan *Good Governance*. Dalam pada itu direkomendasikan model pengembangan dan peningkatan mutu pendidikan IPDN yang lebih berpihak pada alumni dan pemberdayaan praja, dengan mendayagunakan faktor pendukung serta sarana dan prasarana yang ada secara optimal.

2. Penelitian MJ. Hari Marsongko⁴⁶ (2009) dengan judul Kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan SD Muhamadiyah Wonorejo. Tujuan penelitian ini adalah 1) Untuk mengetahui bagaimana gambaran kondisi pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah dalam melaksanakan fungsinya untuk meningkatkan mutu sekolah, 2) Untuk mengetahui bagaimana prestasi sekolah dapat dicapai, 3) Untuk mengetahui peran kepemimpinan kepala sekolah untuk menghadapi kendala dalam menjalankan tugasnya. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif. Pengumpulan data diperoleh dari informasi, tempat dan aktivitas kegiatan kepemimpinan kepala sekolah, serta dokumen. Teknik pengambilan data berupa wawancara mendalam, observasi langsung, angket dan mencatat dokumen. Uji validitas data dilakukan dengan menerapkan triangulasi sumber, triangulasi metode. Teknik analisis data berupa teknik analisis

⁴⁶ MJ. Hari Marsongko, Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan SD Muhamadiyah Wonorejo, Tesis pada Program PascasarjanaUNS Surakarta tahun 2009.

interaktif yaitu data reduction, data display, dan conclusion drawing yang saling berinteraksi. Hasil penelitian berupa pokok-pokok temuan yaitu: 1) Peningkatan mutu pembelajaran di SD Muhammadiyah Wonorejo ditentukan bagaimana kepala sekolah dapat mengelola manajemen sekolah serta kemampuan dalam menetapkan Visi, Misi, Tujuan Pendidikan SD Muhammadiyah Wonorejo, Strategi, dan Sasaran tepat sesuai dengan situasi dan kondisi sekolah. 2) Peningkatan mutu kompetensi kepemimpinan kepala sekolah dalam menjalankan tugas dan fungsinya sangat ditentukan motivasi diri kepala sekolah serta bagaimana bisa mengelola Input Pembelajaran, menyelenggarakan Proses Pembelajaran, menghasilkan Output Pembelajaran. 3) Secara keseluruhan kondisi Kepala sekolah SD Muhammadiyah Wonorejo dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai Educator (Pendidik), sebagai Manajer, sebagai Administrator, sebagai Supervisor, sebagai Leader (Pemimpin), sebagai Inovator, sebagai Motivator sangat baik sehingga kepala sekolah bisa menjadi contoh dalam menjalankan tugasnya

3. Penelitian Aries Munandar⁴⁷ (2013) dengan judul Implementasi Manajemen Strategik dalam Pengembangan Budaya Organisasi pada Perguruan Tinggi Islam: Studi Kasus di Universitas Islam Negeri Malang. Tulisan ini memaparkan tentang manajemen strategik pada pengembangan budaya islami di perguruan tinggi Islam. Manajemen strategik bisa diterapkan pada segala ukuran organisasi dan pada setiap level organisasi dan di dalam jenjang

⁴⁷Aries Munandar, Implementasi Manajemen Strategik dalam Pengembangan Budaya Organisasi pada Perguruan Tinggi Islam: Studi Kasus di Universitas Islam Negeri Malang, Jurnal Studi Islam Ulul Albab Vol. 14 No. 1 Tahun 2013.

organisasi. Pengembangan budaya islami merupakan bagian penting dari manajemen strategik dalam upaya mencapai visi dan tujuan organisasi UIN Maliki Malang yang telah mengalami perubahan yang begitu cepat. Dengan menggunakan studi kasus di bawah payung metode penelitian kualitatif peneliti menemukan bahwa perubahan organisasi UIN Maliki Malang relatif sangat cepat dan pengembangan (perubahan) ini tentu membutuhkan penanganan yang cermat dan hati-hati untuk meningkatkan kualitas tujuan mulia pendidikan Islam. Namun demikian, implementasi nilai-nilai Islam di lapangan masih terdapat kesenjangan yang cukup besar antara nilai dan kenyataan. Fungsi pengawasan mestinya diterapkan untuk memastikan nilai-nilai tersebut melekat erat di kampus dan civitas akademika. Kepemimpinan organisasi di lembaga UIN Maliki Malang tampaknya perlu lebih diberdayakan dan diterapkan sesuai prinsip-prinsip ajaran mulia yang bersumber pada al-Qur'an dan al-Hadits.

4. Penelitian Ahmad Kosasih⁴⁸ (2010) dalam disertasi yang berjudul: "Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan (Strategi Peningkatan Kinerja Kepala Sekolah dan Guru melalui MKKS dan MGMP dalam pembelajaran pada SMP Negeri di Kabupaten Garut). Temuan di lapangan dapat dideskripsikan bahwa dalam rangka peningkatan mutu pendidikan, khususnya peningkatan kinerja kepala sekolah dan kinerja guru pada tiga SMP di Kabupaten Garut adalah melalui pemberdayaan MKKS dan pemberdayaan MGMP, dalam hal ini MKKS dan MGMP merupakan wadah pembinaan,

⁴⁸ Ahmad Kosasih, Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan (Strategi Peningkatan Kinerja Kepala Sekolah dan Guru melalui MKKS dan MGMP dalam pembelajaran pada SMP Negeri di Kabupaten Garut). Disertasi tahun 2010.

pusat belajarnya kepala sekolah dan guru, pusat informasi, pusat diklat, seminar, lokakarya, peningkatan kemampuan kepemimpinan, manajerial, proses pembelajaran serta peningkatan kompetensi lainnya. Faktor penghambat diantaranya : (1) Kesadaran guru itu sendiri; (2) Finansial; (3) Sarana prasarana; (4) Letak geografis antara sekolah dengan tempat tinggal. Strategi kepala sekolah dan guru dalam mengatasi hambatan : (1) Meningkatkan motivasi diantara kepala sekolah dan guru; (2) Iuran secara sukarela; (3) Mengoptimalkan MKKS dan MGMP; (4) Menjadikan sekolah-sekolah yang secara sarana prasarana lebih lengkap untuk dijadikan tempat pembinaan; (5) Membentuk keanggotaan MKKS dan MGMP disesuaikan dengan tempat tinggal kepala sekolah dan guru. Rekomendasi kepada Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Garut, Sub Seksi SLTP, para Kepala UPTD dan para pengawas, antara lain perlu partisipasi secara optimal dari para pengambil kebijakan dan seluruh elemen pendidik untuk meningkatkan mutu pendidikan.

5. Penelitian Djaswidi Al-Hamdani⁴⁹ (2003) dalam disertasi yang berjudul: “Strategi Pengembangan Model Kepemimpinan Transformasional Kepala MTs (Penelitian dan Pengembangan Kepemimpinan Kepala MTsN di Kabupaten Ciamis, Propinsi Jawa Barat), antara lain menyimpulkan:
 - a. Kepemimpinan kepala madrasah, jika dipandang dari konsep kepemimpinan transformasional, baru sebagian kecil atau pada hal-hal tertentu yang mengarah pada perilaku transformasional.

⁴⁹ Djaswidi Al-Hamdani, Strategi Pengembangan Model Kepemimpinan Transformasional Kepala MTs (Penelitian dan Pengembangan Kepemimpinan Kepala MTsN di Kabupaten Ciamis, Propinsi Jawa Barat). Disertasi tahun 2007.

- b. Kesiapan untuk melakukan perbaikan kinerja MTsN belum sepenuhnya sesuai dengan harapan, beberapa yang belum tersentuh adalah perbaikan implementasi kurikulum (PBM), fasilitas/media PBM di kelas, laboratorium dan perpustakaan.
 - c. Kepemimpinan kepala MTsN pada umumnya belum sesuai dengan tuntutan konseptual kepemimpinan pendidikan masa depan.
6. Penelitian Djoemad Tjiptowardojo⁵⁰ (2010) dengan judul disertasi : “Model Stratejik Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi Swasta” (Penelitian Kualitatif Terhadap Strategi Peningkatan Mutu Universitas Widyatama di Kota Bandung). Penelitian ini menyimpulkan bahwa untuk peningkatan mutu penyelenggaraan pendidikan tinggi dalam kerangka otonomi pendidikan tinggi dan globalisasi, dapat dilakukan dengan menerapkan manajemen stratejik melalui penerapan strategi-strategi peningkatan mutu dosen dan staf, mutu layanan administrasi/manajemen, dan peningkatan mutu sarana dan prasarana kelembagaan. Temuan penelitian ini berimplikasi pada pentingnya : peningkatan peranan dan dukungan pihak-pihak ‘*stakeholders*’ lembaga terhadap program peningkatan mutu pendidikan melalui upaya-upaya peningkatan mutu dosen, administrasi/manajemen lembaga dan sarana-prasarana pembelajaran.

⁵⁰ Djoemad Tjiptowardojo, Model Stratejik Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi Swasta” (Penelitian Kualitatif Terhadap Strategi Peningkatan Mutu Universitas Widyatama di Kota Bandung). Disertasi tahun 2010.

7. Penelitian Edi Satriadi⁵¹ (2010) dengan judul “Efektivitas Implementasi Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan” (Studi Kasus di Universitas Bung Hatta Padang Tahun 2004 s/d 2009). Penelitian ini menghasilkan beberapa kesimpulan bahwa hasil efektivitas implementasi manajemen strategik peningkatan mutu pendidikan yang dilakukan oleh pimpinan di Universitas Bung Hatta Padang ditemukan kualitasnya secara umum sangat baik, seperti faktor yang dominan dari (1) profil lingkungan strategik peningkatan mutu pendidikan, sangat baik. Terlihat karena menonjolkan tokoh ke-Bung Hatta-an sehingga masyarakat mempunyai perhatian terhadap Universitas Bung Hatta Padang; (2) formulasi visi, misi, tujuan dan program peningkatan sangat baik. Terlihat dari segi pemahaman oleh pimpinan. Yaitu : visi menjadi perguruan tinggi yang bermutu dan terkemuka. Misi universitas Bung Hatta Padang, secara umum melaksanakan tri darma perguruan tinggi. Visi, misi, tujuan dan program peningkatan mutu, menggambarkan urutan secara hirarkis, logis, rasional, realitas, dan terukur (3) implementasi peningkatan mutu program pendidikan hasilnya berbeda-beda, terlihat (a) struktur organisasi, **sangat baik** (b) mahasiswa, **sangat baik**, (c) dosen, **kurang baik**, (d) kepegawaian, **kurang baik**, (e) proses belajar dan mengajar, **sangat baik**, (f) kurikulum dan silabus, **sangat baik**, (g) penelitian, **kurang baik**, (h) pengabdian pada masyarakat, **kurang baik**, (i) sistem informasi manajemen, **kurang baik**, (j) pembiayaan, **sangat baik**, (k) budaya

⁵¹ Edi Satriadi, Efektivitas Implementasi Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan” (Studi Kasus di Universitas Bung Hatta Padang Tahun 2004 s/d 2009), Karya penelitian tahun 2010.

organisasi, sangat baik, (l) laboratorium, **kurang baik**, (m) perpustakaan, **sangat baik**, dan (n) peningkatan mutu kerjasama, **kurang baik**.

Berdasarkan temuan ini, direkomendasikan kepada : Yayasan dan pimpinan Universitas Bung Hatta melaksanakan dan menjadikan pedoman implementasi manajemen strategik dalam peningkatan mutu pendidikan : (1) Profil lingkungan stregik peningkatan mutu pendidikan, (2) Formulasi strategik visi, misi, tujuan dan program peningkatan mutu, (3) Implementasi program peningkatan mutu.

8. Penelitian Aan Rohanda⁵² (2011), dengan judul : “Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan pada SMP Rintisan Standar Nasional”. Dalam penelitian ini dihasilkan data bahwa kinerja organisasi, berpikir, berperilaku dan bertindak menarik untuk dikaji secara mendalam dalam dunia pendidikan karena berdasarkan realitas di lapangan (sekolah) belum mendapat perhatian secara optimal dari semua unsur warga sekolah. Dari semua unsur sekolah belum secara optimal tertanam cara berpikir, bertindak, berperilaku dan bertindak yang berorientasi pada mutu sebagaimana diisyaratkan dalam MMT pendidikan. Oleh karena itu menciptakan mutu pendidikan dengan menerapkan manajemen mutu terpadu menjadi sesuatu yang sangat perlu mendapat perhatian. Dengan demikian setiap sekolah dituntut untuk melaksanakan manajemen mutu secara terpadu, dengan harapan agar mutu pendidikan cepat terwujud. Dalam pelaksanaan manajemen mutu terpadu terdapat faktor pendukung dan penghambat yang mempengaruhi terhadap

⁵² Aan Rohanda, Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan pada SMP Rintisan Standar Nasional. Karya Penelitian tahun 2011.

pelaksanaan manajemen mutu terpadu di sekolah. Faktor pendukung dalam melaksanakan manajemen mutu di SMPN RSSN yang diteliti antara lain : manajemen terpusat pada pelanggan; materi pembelajaran yang disusun sudah sesuai dengan kebutuhan; sudah bersifat obsesi; sekolah telah berupaya memenuhi target; sudah menggunakan pendekatan ilmiah; memiliki komitmen yang panjang; memiliki tim yang solid. Faktor pengambat dalam pelaksanaan manajemen mutu terpadu antara lain : pendelegasian tanggung jawab dan kebijakan; team mania; proses penyebarluasan. Upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam mengatasi hambatan tersebut antara lain (1) pembinaan intern sekolah; (2) pemberdayaan MGMP; (3) mengikutsertakan guru dalam berbagai kegiatan pelatihan, seminar, lokakarya, dan lain-lain. Hasil yang dicapai oleh ketiga RSSN yang penulis teliti adalah masing-masing sekolah telah melaksanakan delapan standar nasional pendidikan yaitu: standar isi; proses; kelulusan; pendidik dan tenaga kependidikan; pengelolaan; pengembangan standar penilaian pendidikan.

9. Penelitian Eko Suprptono⁵³ (2008) dengan judul: “Studi Manajemen Mutu Pembelajaran (Analisis Pengaruh Faktor Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah, Budaya Sekolah, Manajemen Perubahan, Motivasi Kerja Guru, dan Komitmen Guru terhadap Kinerja Guru dan Mutu Pembelajaran di SMA Negeri Kabupaten Lebak Banten). Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa : 1) kepemimpinan partisipatif kepala sekolah, budaya sekolah,

⁵³ Eko Suprptono, Studi Manajemen Mutu Pembelajaran (Analisis Pengaruh Faktor Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah, Budaya Sekolah, Manajemen Perubahan, Motivasi Kerja Guru, dan Komitmen Guru terhadap Kinerja Guru dan Mutu Pembelajaran di SMA Negeri Kabupaten Lebak Banten), Karya Penelitian tahun 2008.

manajemen perubahan, motivasi kerjaguru, dan komitmen guru memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru. 2) Budaya sekolah, manajemen perubahan, motivasi kerja guru, dan komitmen guru memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap mutu pembelajaran. 3) Budaya sekolah, manajemen perubahan, motivasi kerja guru, dan komitmen guru, serta kinerja guru berpengaruh terhadap mutu pembelajaran. 4) Kinerja guru berpengaruh terhadap mutu pembelajaran. Maka dapat disimpulkan bahwa mutu pembelajaran dapat ditingkatkan dengan meningkatkan budaya sekolah dan manajemen perubahan, kinerja guru, motivasi kerja dan komitmen guru, serta kinerja guru.

10. Ahmad Syafiie⁵⁴ (2003) dalam disertasi yang berjudul : Strategi Pengembangan Model Madrasah Aliyah Keagamaan Unggulan. Kesimpulan studi ini adalah :

- a. Untuk penyelenggaraan pendidikan madrasah yang mengarah pada perbaikan mutu secara berkesinambungan, diperlukan seperangkat sistem yang terintegrasi dan sinerjik antara perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan dalam suatu keputusan yang berorientasi masa depan.
- b. Dalam rangka pemenuhan kebutuhan calon ulama yang mampu melayani umat, maka Madrasah Aliyah Keagamaan harus dibangun berdasarkan visi dan misi serta strategi yang sesuai dengan yang selaras dengan kebutuhan masyarakat.

⁵⁴Ahmad Syafiie, Strategi Pengembangan Model Madrasah Aliyah Keagamaan Unggulan, Disertasi tahun 2003.

11. Penelitian M. Ali Hasan⁵⁵ (2010) dengan judul : “Manajemen Sekolah Bermutu” (Kontribusi Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi, Komitmen Guru dan Peran Serta Masyarakat Terhadap Mutu SMP Berkategori Rintisan Sekolah Standar Nasional di Kabupaten Indramayu). Kesimpulann dari penelitian ini adalah : Perlunya pengembangan kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, komitmen guru, dan peran serta masyarakat yang berkontribusi terhadap mutu proses pembelajaran dan mutu pendidikan SMP berkategori RSSN di Kabupaten Indramayu. Pemberdayaan faktor-faktor kunci tersebut hendaknya berpijak kepada prinsip-prinsip selalu berfokus kepada pengguna jasa, keterlibatan total semua warga sekolah, ukuran baku mutu pendidikan, memandang pendidikan sebagai sistem dan perbaikan mutu pendidikan secara berkelanjutan.
12. Penelitian Endang Herawan⁵⁶ (2008) dengan judul : “Manajemen Mutu pada Sekolah Menengah Kejuruan dalam Era Otonomi Daerah (Studi Kasus Pelaksanaan Manajemen Mutu pada SMKN Kelompok Teknologi dan Industri – SMKN 2 dan SMKN 8 dan SMKN Kelompok Bisnis dan Manajemen SMKN 1 dan SMKN 3 Kota Bandung). Kesimpulan dari penelitian ini menggambarkan bahwa dalam upaya menghasilkan tamatan yang sesuai dengan tujuan SMK telah melakukan manajemen mutu. Oleh karena itu, penelitian ini menawarkan model konseptual manajemen mutu.

⁵⁵ M. Ali Hasan , Manajemen Sekolah Bermutu” (Kontribusi Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi, Komitmen Guru dan Peran Serta Masyarakat Terhadap Mutu SMP Berkategori Rintisan Sekolah Standar Nasional di Kabupaten Indramayu). Karya Penelitian tahun 2010.

⁵⁶ Endang Herawan, Manajemen Mutu pada Sekolah Menengah Kejuruan dalam Era Otonomi Daerah (Studi Kasus Pelaksanaan Manajemen Mutu pada SMKN Kelompok Teknologi dan Industri – SMKN 2 dan SMKN 8 dan SMKN Kelompok Bisnis dan Manajemen SMKN 1 dan SMKN 3 Kota Bandung). Karya Penelitian tahun 2008.

Dan merekomendasikan bahwa (1) DU/DI sebagai pengguna utama tamatan SMK harus dilibatkan secara intensif dalam penyelenggaraan pendidikan dimulai dari perencanaan mutu, melaksanakan, evaluasi serta dalam upaya tindakan perbaikan, sehingga diharapkan akan terwujud hasil pendidikan yang sesuai dengan harapan dan kebutuhan DU/DI.

Dari kajian pustaka di atas jelas terlihat bahwa manajemen strategik yang dikembangkan pimpinan lembaga adalah dalam rangka peningkatan mutu lembaga secara keseluruhan. Sedangkan yang akan penulis lakukan adalah manajemen strategik yang memfokuskan pada peningkatan kompetensi guru di SMKN-1 Palangka Raya dilihat dari formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi.