

**PERENCANAAN STRATEGIK PENGEMBANGAN MUTU GURU
PADA MADRASAH ALIYAH
(Studi Multisitius Pada Madrasah Aliyah Negeri 2 Bandar Lampung dan
Madrasah Aliyah Al-Hikmah Bandar Lampung)**

DISERTASI

Diajukan untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Doktor Manajemen Pendidikan Islam



Oleh
Buyung Syukron
NIM: 204307010005

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UIN KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
MARET 2022**

PERSETUJUAN

Disertasi dengan Judul “**PERENCANAAN STRATEGIK PENGEMBANGAN MUTU GURU PADA MADRASAH ALIYAH (Studi Multisitius Pada Madrasah Aliyah Negeri 2 Bandar Lampung dan Madrasah Aliyah Al-Hikmah Bandar Lampung)**” yang ditulis oleh **Buyung Syukron NIM: 204307010005** ini, telah disetujui untuk diuji dan dipertahankan di depan dewan penguji disertasi.

Jember, 8 Maret 2022

Promotor



Prof. Dr. H. Miftah Arifin, M.Ag
NIP.19750103 199903 1 001

Co. Promotor



Prof. Dr. Agus Paluudin, M.Pd.
NIP. 196408051991031008

Mengetahui,
Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam
UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember



Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd
NIP. 196507201992031003

PENGESAHAN

Disertasi dengan judul **"PERENCANAAN STRATEGIK PENGEMBANGAN MUTU GURU PADA MADRASAH AT.IYAH (Studi Multisitus Pada Madrasah Aliyah Negeri 2 Bandar Lampung dan Madrasah Aliyah Al-Hikmah Bandar Lampung)"** yang ditulis oleh Buyung Syukron ini, telah dipertahankan di depan Dewan Penguji Disertasi Pascasarjana UIN KHAS Jember pada hari Kamis tanggal 31 Maret 2022 dan diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Doktor Manajemen Pendidikan Islam

DEWAN PENGUJI

1. Ketua Penguji : Prof. Dr. H. Babun Suharto, S.E., M.M. :
2. Anggota:
 - a. Penguji Utama : Prof. Dr. Dzurqoni, M.Ag
 - b. Penguji : Prof. Dr. Moh. Dahlan, M.Ag
 - c. Penguji : Prof. Dr. H. Khusnuridlo
 - d. Penguji : Dr. Hj. Siti Nurjanah, M.Ag., PIA
 - e. Penguji : Dr. Ubaidillah, M.Ag
 - f. Penguji/Promotor : Prof. Dr. H. Miftah Arifin, M.Ag
 - g. Penguji/Co-Promotor : Prof. Dr. Agus Pahrudin. M.Pd

Jember, 23 Mei 2022

Mengesahkan

Pascasarjana UIN KHAS Jember



Moh. Dahlan, M.Ag

NID. 803172009121007

Abstrak

Buyung Syukron, 2022, *Perencanaan Strategik Pengembangan Mutu Guru pada Madrasah Aliyah (Studi Multisitus pada Madrasah Aliyah Negeri 2 Bandar Lampung dan Madrasah Aliyah Al-Hikmah Bandar Lampung)*”, Disertasi, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember. Promotor: Prof. Dr. H. Miftah Arifin, M.Ag. Co-Promotor: Prof. Dr. Agus Pahrudin, M.Pd

Kata Kunci: Perencanaan Strategik, mutu, sumber daya, guru

Dalam perpektif Madrasah Aliyah, perencanaan strategik yang baik akan dapat mengidentifikasi peluang-pulung dan ancaman di masa yang akan datang dan tentu akan lebih menguntungkan Madrasah Aliyah dalam mencapai tujuan yang lebih efektif dan efisien.

Fokus penelitian pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah ini adalah: 1) Bagaimana analisis SWOT pada perencanaan strategik pengembangan mutu guru? 2) Bagaimana formulasi strategi penyusunan perencanaan strategik pengembangan mutu guru? 3) Bagaimana implementasi perencanaan strategik pengembangan mutu guru? 4) Bagaimana evaluasi perencanaan strategik pengembangan mutu guru?

Penelitian ini bertujuan: 1) Melakukan Deskripsi SWOT yang meliputi visi dan misi, sasaran-sasaran dan strategi-strategi dalam upaya peningkatan mutu guru. 2) Melakukan Deskripsi formulasi strategi penyusunan perencanaan strategik yang dilakukan dalam peningkatan mutu guru. 3) Melakukan Deskripsi perencanaan strategik peningkatan mutu guru. 4) Melakukan Deskripsi Evaluasi perencanaan strategik pengembangan mutu guru.

Konsep dan teori utama yang digunakan dalam penelitian ini meliputi beberapa aspek teori yaitu: 1) Perencanaan strategik: 2) Guru sebagai Sumber daya manusia, 3) Perencanaan strategik guru sebagai sumber daya manusia, dan 4) Guru sebagai sumber daya dalam pendidikan. Teori-teori ini peneliti menjadi konsep bagi peneliti dalam mendeskripsikan data-data yang dihasilkan dari lapangan, teori menjadi acuan atau pedoman dalam penelitian ini.

Pendekatan dalam penelitian ini menggunakan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif dengan menggunakan desain penelitian multisitus. Penelitian ini dilaksanakan di MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung. Kehadiran peneliti ke lokasi penelitian karena instrumen kunci adalah peneliti sendiri yang banyak berperan untuk mengetahui gejala-gejala yang terjadi di lokasi penelitian. Sumber data dipilih secara purposive. Pengumpulan data menggunakan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi, yang kemudian hasilnya dianalisis dengan melakukan triangulasi sumber, teknik, dan waktu.

Temuan penelitian ini bahwa perencanaan strategik pengembangan mutu guru pada MAN 2 dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung dilakukan melalui tahap: 1) analisis dan deskripsi SWOT: a) identifikasi visi, misi, sasaran dan strategi, b) analisis lingkungan eksternal, c) identifikasi ancaman dan peluang, d) analisis sumber daya organisasi, e) identifikasi kekuatan dan kelemahan pengembangan mutu gurui. 2) Analisis dan deskripsi formulasi penyusunan perencanaan strategik: a) Identifikasi masalah, b) Penentuan kebutuhan. c) Keberadaan anggaran/dana. d) Penentuan sasaran. e) Penentuan program. f) Pelaksanaan program. g) Evaluasi. 3) Implementasi perencanaan strategik: a) *Recruitmen*. b) Motivasi. c) *Monitoring*. d) Pembinaan dan teguran. e) Workshop, seminar, dan training. 4) Evaluasi: a) *Context Evaluation*, 2) *Input Evaluatiom* 3) *Process* 4) *Product*

Abstract

Buyung Syukron, 2022, Strategic Planning for Teacher Quality Development at Madrasah Aliyah (Multi-Site Study at Madrasah Aliyah Negeri 2 Bandar Lampung and Madrasah Aliyah Al-Hikmah Bandar Lampung)”, Dissertation, Postgraduate Islamic Education Management Study Program at UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember. Advisor I: Prof. Dr. H. Miftah Arifin, M.Ag. Advisor II: Prof. Dr. Agus Pahrudin, M.Pd

Keywords: Management Education, Strategic Planning, quality, resources, teachers

From the perspective of Madrasah Aliyah, good strategic planning will be able to identify opportunities and threats in the future and will certainly benefit Madrasah Aliyah in achieving goals more effectively and efficiently.

The focus of this research is: 1) How is the SWOT analysis, which includes the vision and mission, goals and strategies in an effort to develop the quality of teachers? 2) How is the formulation of the strategic planning strategy in developing the quality of teachers? 3) How is the implementation of strategic planning for teacher quality development? 4) How is the evaluation of strategic planning for teacher quality development?

This study aims to: 1) Conduct an SWOT description which includes the vision and mission, goals and strategies in an effort to improve the quality of teachers. 2) Describe the formulation of the strategic planning strategy formulation carried out in improving the quality of teachers. 3) Describe the strategic planning of teacher quality improvement. 4) Conduct a description of the evaluation of strategic planning for teacher quality development.

The main concepts and theories used in this study cover several theoretical aspects, namely: 1) Strategic planning: 2) Teachers as human resources, 3) Strategic planning for teachers as human resources, and 4) teachers as educational resources. . These theoretical researchers become the researcher's concept of describing the data produced in the field, and the theory becomes a reference or guide for that research.

The approach in this study uses a multi-site with a descriptive type of research. The study was conducted at MAN 2 Bandar Lampung and MA Al-Hikmah Bandar Lampung. The presence of the researcher to the research location is because the key instrument is the researcher himself who plays a major role in knowing the symptoms that occur at the research location. The data sources were selected purposively. Collecting data using interviews, observation, and documentation techniques, then the results are analyzed by triangulating sources, techniques, and time.

The findings of this study are that strategic planning for teacher quality development is carried out through: 1) SWOT analysis and description, carried out through: a) identification of vision, mission, goals and strategies, b) analysis of the external environment, c) identification of threats and opportunities, d) analysis of source organizational power, e) identification of the strengths and weaknesses of teacher quality development. 2) Analysis and description of the formulation of strategic planning formulation, carried out through: a) Identification of problems, b) Determinations of needs. c) Existence of budget/funds. d) Targeting. e) Determination of the program. f) Program implementation. g) Evaluation. 3) Implementation of strategic planning is carried out through the following stages: a) Recruitment. b) Motivation. c) Monitoring. d) Guidance and warning. e) Workshops, seminars, and training. 4) Evaluation, carried out through the following stages: a) Context Evaluation, 2) Input Evaluation 3) Process 4) Product

ملخص

بوينج شكر، ٢٠٢٢، التخطيط الاستراتيجي لتطوير نوعية المعلم بالمدرسة العلية (دراسة متعددة المواقع في مدرسة ثانوية الحكومية ٢ بندر لامبونج و مدرسة عالية الحكمة بندر لامبونج)، الأطروحة، قسم الإدارة التربوية الإسلامية، كلية الدراسات العليا، جامعة الإسلامية الحكومية كياي حاج احمد صديق، جمبر.

مرشد الأول: الأستاذ الدكتور و الحاج مفتاح عارفين، المحستير

مرشد الثاني: الدكتور أغس فحر الدين، المحستير

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، النوعية، الموارد، المدرس

يتطلب تطوير نوعية موارد المعلم تخطيطا استراتيجيا جيدا بحيث تكون الخطط الإستراتيجية المنفذة صحيحة وفقا لأهداف واحتياجات المنظمة والمعلمين أنفسهم. يركز البحث حول الخطة الاستراتيجية لجودة المعلم في مدرسة العالية الحكومية ٢ و مدرسة العالية الحكمة من خلال تحليل ووصف صياغة استراتيجيات تطوير جودة المعلم في التخطيط الاستراتيجي في مدرسة العالية الحكومية ٢ و مدرسة العالية الحكمة. بحيث يكون الهدف الرئيسي من هذا البحث هو إنتاج مفهوم تخطيط استراتيجي في تطوير جودة الموارد البشرية في المدرسة العليا (دراسة موقع مولي على المعلمين في مدرسة العالية الحكومية ٢ و مدرسة العالية الحكمة).

نوع من هذا البحث الوصفي باستخدام منهج نوعي. تم إجراء هذا البحث في مركز مدرسة العالية الحكومية ٢ و مدرسة العالية الحكمة بندر لامبونج. تم اختيار مصادر البيانات بطريقة عينات من كرة الثلج، بما في ذلك المدير وممثليه والمعلمين والطلاب في تلك المدرسة. جمع البيانات باستخدام تقنيات المقابلة والملاحظة والتوثيق، ثم يتم تحليل النتائج من خلال تثليث المصادر والتقنيات والوقت.

وخلصت نتائج الدراسة هي: (١) صياغة الرؤية والرسالة كانت بسيطة وواضحة بما يتناسب مع ظروف المدرسة واحتياجات المعلم. الهدف من تحسين جودة موارد المعلمين هي زيادة معرفة وكفاءة المعلمين التربويين والاجتماعيين والشخصيات والمهنيين؛ تقتصر الاستراتيجية

المنفذة على توفير التوجيه للمعلمين من قبل رئيس المدرسة ، وإشراك المعلمين في أنشطة المدرسة. (٢) تتضمن البيئة الخارجية في المدرسة العليا وجود أساس قانوني واضح. دعم التكنولوجيا الوضع الاقتصادي, منظمات المعلمين, كليات المعلمين دعم حكومي. (٣) تشمل جوانب الفرص والتهديدات من البيئة الخارجية جوانب الدعم وجوانب المتعاونين وجوانب المنافسين. (٤) يتم النظر إلى الموارد في المدرسة العليا من جوانب الموارد الرئيسية للمدرسة ، وموارد المعلمين ، والمجتمع ، والموارد المالية ، ومرافق المدرسة ، وثقافة المدرسة. (٥) يمكن رؤية نقاط القوة والضعف في المدرسة العليا في مدينة بندر لامبونج من جوانب الموارد البشرية والموارد المالية ومرافق المدرسة وثقافة المدرسة. (٦) من تحليل الرؤية والرسالة، البيئة الخارجية، الفرص والتهديدات، موارد المدرسة، نقاط القوة والضعف، تم العثور على ثمانية عشر خطوة / صياغة استراتيجية لتطوير جودة موارد المعلمين في المدرستين. يتم تنفيذ تطوير موارد جودة المعلمين في مدرسة العالية الحكومية ٢ و مدرسة العالية الحكمة بندر لمفنج من خلال استراتيجية موجهة إلى ٤ (أربعة) أبعاد لتنمية موارد المعلم. وفي الوقت نفسه ، تم إجراء التقييم الذي تم إجراؤه في مدرسة العالية الحكومية ٢ و مدرسة العالية الحكمة بندر لمفنج من خلال المراقبة الداخلية والخارجية.

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur senantiasa dipanjatkan kehadirat Allah SWT atas karunia dan limpahan nikmat-Nya sehingga Disertasi dengan judul “Perencanaan Strategik Pengembangan Mutu Guru Pada Madrasah Aliyah (Studi Multi Situs Pada Madrasah Aliyah Negeri 2 Bandar Lampung dan Madrasah Aliyah Al-Hikmah Bandar Lampung)” ini dapat terselesaikan. Sholawat dan salam senantiasa tercurahkan kepada Rasulullah Muhammad SAW yang telah menuntun ummatnya menuju agama Allah sehingga tercerahkanlah kehidupan saat ini.

Dalam penyusunan disertasi ini, banyak pihak yang terlibat dalam membantu penyelesaiannya. Oleh karena itu patut diucapkan terima kasih teriring do'a *jazaakumullahu ahsanal jaza* kepada mereka yang telah banyak membantu, membimbing, dan memberikan dukungan demi penulisan disertasi ini,

1. Prof. Dr. H. Babun Suharto, S.E., M.M. selaku Rektor UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember yang telah memberikan izin dan bimbingan yang bermanfaat.
2. Prof. Dr. Moh. Dahlan, M.A.g, selaku Direktur Pascasarjana UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember yang telah memberikan kesempatan, ilmu dan kemudahan untuk menyelesaikan perkuliahan dan juga penelitian pada Lembaga ini.
3. Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd selaku Ketua Program Studi Doktor Manajemen Pendidikan Islam UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember yang senantiasa memberikan dan menanamkan nilai-nilai pengetahuan, semangat dan motivasi sehingga terselesaikannya disertasi ini sesuai dengan waktunya
4. Prof. Dr. H. Miftah Arifin, M.Ag, selaku Promotor yang telah memberikan motivasi, sekaligus kontribusi besar dalam memberikan ilmu dan bimbingan dengan penuh kesabaran, petunjuk dan arahan dalam penyusunan dan penyelesaian disertasi ini.
5. Prof. Dr. Agus Pahrudin, M.Pd. yang juga telah banyak memberikan bimbingan dan pengarahan sehingga penelitian ini berjalan dengan lancar sampai selesai.
6. Seluruh Dosen Pascasarjana UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember yang telah banyak memberikan, ilmu, mendidik, dan membimbing selama penulis menempuh Pendidikan di almamater tercinta.

7. Pimpinan IAIN Metro (Rektor, Wakil Rektor I, Wakil Rektor II, Wakil Rektor III, Kepala Biro, Ketua Senat) dan seluruh sivitas akademika IAIN Metro lainnya yang telah memberikan motivasi dan inspirasi pada Penulis untuk menyelesaikan penelitian ini dan juga yang selalu memberikan *support* bagi penulis untuk terus maju, semangat, serta memantau perkembangan studi penulis.
8. Drs. H. Juanda Naim, M.H. dan Dr. H. Mahmudin Aris Rayusman, M.Pd.I selaku Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Lampung dan Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Bandar Lampung yang telah memberikan motivasi dan inspirasi pada Penulis untuk menyelesaikan penelitian ini dan juga yang selalu mendorong penulis untuk terus maju serta semangat dalam penyelesaian studi.
9. Bapak dan Ibu Kepala. Wakil kepala, Guru beserta Tata Usaha MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung yang telah berkenan untuk bekerjasama dan memberikan data dan informasi penelitian dalam penyusunan disertasi ini.
10. Istri tercinta Tina Marlinda, anak-anak ku Benny Musta'an Syukron, Bilhaq Faizin Syukron, dan Balqis Kamila Syukron, Kaka Batin dan keluarga, Udo Edison dan keluarga, abang Hifzon Zawahiri dan keluarga yang senantiasa mendukung penyelesaian studi ini.
11. Teman-teman seperjuangan di Pascasarjana UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember yang senantiasa memberikan motivasi dan dukungan hingga terselesaikannya disertasi ini.

Semoga penyusunan disertasi ini dapat bermanfaat bagi penulis pada khususnya dan pembaca pada umumnya.

Jember, 8 Maret 2022

Buyung Syukron

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Halaman Persetujuan	ii
Abstrak	iii
Kata Pengantar	vii
Daftar Isi	ix
Daftar Tabel	xii
Daftar Gambar	xiii
Pedoman Transliterasi Arab-Latin	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian	12
C. Tujuan Penelitian	12
D. Manfaat Penelitian	13
E. Definisi Istilah	14
F. Sistematika Penulisan	14
BAB II KAJIAN PUSTAKA	17
A. Penelitian Terdahulu	17
B. Kajian Teori	29
1. Perencanaan Strategik	29
a. Pengertian Perencanaan Strategik	29
b. Model Perencanaan Strategik	34
c. Proses Penyusunan Perencanaan Strategik Pendidikan	41
d. Pelaksanaan Perencanaan Strategik	50
e. Evaluasi Perencanaan Strategik	52
f. Manfaat Perencanaan Strategik	56
2. Sumber Daya Manusia	59
a. Pengertian Sumber Daya Manusia	59
b. Pengembangan Sumber Daya Manusia	59
c. Pentingnya Pengembangan Sumber Daya Manusia	62
d. Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Islam	63
3. Perencanaan Strategik Pengembangan mutu Sumber Daya Manusia	67
a. Mengidentifikasi visi, Misi, Sasaran dan Strategi	71
b. Menganalisis Lingkungan Eksternal	78
c. Mengidentifikasi Peluang dan Ancaman	84
d. Menganalisis Sumber Daya Organisasi	88
e. Mengidentifikasi Kekuatan dan Kelemahan	91
f. Merumuskan Strategi	95
4. Guru sebagai Sumber Daya Manusia Dalam Pendidikan	99
a. Pengertian Guru	99
b. Syarat-Syarat Guru	99
c. Kompetensi Guru	104
d. Upaya Pengembangan Mutu Guru	114

	C. Kerangka Konseptual	126
BAB III	METODE PENELITIAN	128
	A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	128
	B. Lokasi Penelitian	130
	C. Kehadiran Peneliti	133
	D. Subyek Penelitian	135
	E. Sumber Data	136
	F. Teknik Pengumpulan Data	136
	G. Analisis Data	138
	H. Keabsahan Data	138
	I. Tahap-Tahap Penelitian	140
BAB IV	PAPARAN DAN ANALISIS DATA	141
	A. Paparan Data dan Analisis	141
	1. Analisis SWOT	141
	a) Mengidentifikasi visi dan misi, sasaran-sasaran dan strategi-strategi pengembangan mutu guru sekarang pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung	141
	b) Menganalisis lingkungan eksternal pengembangan mutu guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung	172
	c) Mengidentifikasi peluang dan ancaman pengembangan mutu guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung	187
	d) Menganalisis sumber daya organisasi dalam pengembangan mutu guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung	207
	e) Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pengembangan mutu guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung	212
	2. Identifikasi Formulasi Strategi Pengembangan Mutu Guru dalam Perencanaan Strategik pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung	256
	3. Implementasi Perencanaan Strategik Dalam Pengembangan Mutu Guru Pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung.....	267
	4. Evaluasi Perencanaan Strategik Pengembangan Mutu Guru Pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung	277
	B. Temuan Penelitian	289
BAB V	PEMBAHASAN	304
	A. Analisis SWOT	304
	1. Mengidentifikasi visi dan misi, sasaran-sasaran dan strategi-strategi pengembangan mutu guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung	304

2. Menganalisis lingkungan eksternal pengembangan mutu guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung	307
3. Mengidentifikasi peluang dan ancaman pengembangan mutu guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung	309
4. Mengidentifikasi sumber daya organisasi dalam pengembangan mutu guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung	311
5. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pengembangan mutu guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung	312
B. Formulasi Penyusunan Perencanaan Strategik dalam Pengembangan Mutu Guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung	314
C. Implementasi Perencanaan Strategik Dalam Pengembangan Mutu Guru Pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung	318
D. Evaluasi Perencanaan Strategik Pengembangan Mutu Guru Pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung	321
BAB VI PENUTUP	324
A. Kesimpulan	324
B. Saran	329
Daftar Rujukan	332
Pernyataan Keaslian	343
Riwayat Hidup	344
Izin Penelitian	345

DAFTAR TABEL

Tabel.1.1	Mutu Pendidikan Madrasah Aliyah di Kota Bandar Lampung Tahun Pelajaran 2019/2020	4
Tabel.1.2	Hasil Uji Kompetensi Guru Tingkat Madrasah Aliyah Kota Bandar Lampung tahun 2020	5
Tabel.3.1	Lokasi Penelitian	130
Tabel.3.2	Status Akreditasi MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung	130
Tabel.3.3	Jumlah Guru Pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung	131
Tabel.3.4	Peserta Didik Pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung	131
Tabel.3.5	Keadaan Fasilitas Pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung	132
Tabel.4.1	Visi Misi MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung	142
Tabel.4.2	Garis Kemiskinan, Jumlah dan Persentase Penduduk Miskin di Kota Bandar Lampung tahun 2012 – 2019	182
Tabel.4.3	Data Jumlah SMA di bawah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Di Kota Bandar Lampung	184
Tabel.4.4	Data Madrasah Aliyah di bawah Kementerian Agama Kota Bandar Lampung	185
Tabel.4.5	Data Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung	208
Tabel.4.6	Data Guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung	209
Tabel.4.7	Penjabaran Isu Strategis Pengembangan Mutu Sumber Daya Guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung	255
Tabel.4.8	Formulasi Penyusunan Perencanaan Strategik Pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung	264
Tabel.4.9	Pelaksanaan Perencanaan Strategi Pengembangn guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung	273
Tabel.4.10	Evaluasi Pengembangan Mutu Guru Dalam Perencanaan Strategik MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung	280
Tabel.4.11	Evaluasi Isu Strategis Pengembangan Mutu Sumber Daya Guru Pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung	282
Tabel.4.12	Temuan Penelitian	296

DAFTAR GAMBAR

Gambar.2.1	Model Perencanaan Strategik Fred R. David	36
Gambar.2.2	Kerangka Kerja Analisis Perumusan Strategi	37
Gambar.2.3	Model Perencanaan Strategik Pearce & Robinson	40
Gambar.2.4	Tahapan Proses Penyusunan Rencana Strategis	42
Gambar.2.5	Hubungan Visi, Misi, Tujuan, Isu Utama, dan Program Pengembangan.....	43
Gambar.2.6	Proses formulasi Strategi	46
Gambar 2.7	Matrik Analisis SWOT	48
Gambar 2.8	Kaitan Renstra, Rencana 5 tahunan, dan Renop	49
Gambar 2.9	Proses Perencanaan Strategik	56
Gambar.2.10	Lingkungan Eksternal Organisasi	83
Gambar.2.11	Kompetensi Guru	113
Gambar.2.12	Hubungan Empat Kompetensi	114
Gambar.4.1	Kekuatan sumber daya kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung	219
Gambar.4.2	Kekuatan sumber daya MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung	225
Gambar.4.3	Kinerja guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung	241
Gambar.4.4	Langkah-Langkah Penyusunan Perencanaan Strategik Pengembangan mutu guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung	266

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Berikut ini adalah skema transliterasi Arab-Indonesia yang ditetapkan dalam pedoman Pascasarjana UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.

No	Arab	Indonesia	Keterangan	Arab	Indonesia	Keterangan
1	أ	‘	Koma di atas	ط	t}	Te dg titik di bawah
2	ب	b	Be	ظ	z	zed
3	ت	t	Te	ع	‘	Koma di atas terbalik
4	ث	th	Te ha	غ	gh	Ge ha
5	ج	J	Je	ف	f	ef
6	ح	h}	Ha dg titik di bawah	ق	q	qi
7	خ	kh	Ka ha	ك	k	ka
8	د	d	De	ل	l	el
9	ذ	dh	De ha	م	m	em
10	ر	r	Er	ن	n	en
11	ز	z	Zed	و	w	we
12	س	s	Es	هـ	h	ha
13	ش	sh	Es ha	ء	‘	koma di atas
14	ص	s}	Es dg titik di bawah	ي	y	Es dg titik di bawah
15	ض	d}	De dg titik di bwa	-	-	

Untuk menunjukkan bunyi hidup panjang (madd) caranya dengan menuliskan coretan horisontal (macron) di atas huruf ā, ī, dan ū (ا, اِي, او). Semua nama Arab dan istilah teknis (*technical terms*) yang berasal dari bahasa Arab harus ditulis dengan transliterasi Arab Indonesia. Di samping itu, kata dan istilah yang berasal dari bahasa asing (Inggris dan Arab) juga harus dicetak miring atau digarisbawahi. Karenanya, kata dan istilah Arab terkena dua ketentuan tersebut, transliterasi dan cetak miring. Namun untuk nama diri, nama tempat dan kata Arab yang sudah terserap ke dalam bahasa Indonesia cukup ditransliterasikan saja.

Bunyi hidup dobel (*diftong*) Arab ditransliterasikan dengan menggabung dua huruf ay dan aw.

Shay', *bayn*, *maymūn*, '*alayhim, qawl, d}aw*', *mawd}ū'ah*, *mas}nū'ah*, *rawd}ah*.

Bunyi hidup (*vocalization* atau *harakah*) huruf konsonan akhir pada sebuah kata tidak dinyatakan dalam transliterasi. Transliterasi hanya berlaku pada huruf konsonan (*consonant letter*) akhir tersebut. Sedangkan bunyi (hidup) huruf akhir tersebut tidak boleh ditransliterasikan. Dengan demikian, maka kaidah gramatika Arab tidak berlaku untuk kata, ungkapan atau kalimat yang dinyatakan dalam bentuk transliterasi latin.

Khawāriq al- 'ādah bukan *khawāriq al- 'ādati*; *inna al-dīn 'inda Allāhi al-Islām* bukan *inna al-dīna 'inda Allāhi al-Islāmu*; *wa hādhā shay' 'inda ahl al- 'ilm fahuwa wājib* bukan *wa hādhā shay'un 'inda ahli al- 'ilmi fahuwa wājibun*

Sekalipun demikian dalam transliterasi tersebut terdapat kaidah gramatika Arab yang masih difungsikan yaitu untuk kata dengan akhiran *ta'* *marbūṭah* yang bertindak sebagai sifah *modifier* atau *idāfah genetife*. Untuk kata berakhiran *tā'* *marbūṭah* dan berfungsi sebagai *mudāf*, maka *tā'* *marbūṭah* diteransliterasikan dengan "at". Sedangkan *tā'* *marbūṭah* pada kata yang berfungsi sebagai *mudāf ilayh* ditransliterasikan dengan "ah". Ketentuan transliterasi seperti dalam penjelasan tersebut mengikuti kaidah gramatika Arab yang mengatur kata yang berakhiran *tā'* *marbūṭah* ketika berfungsi sebagai *ṣifah* dan *idāfah*.

Sunnah sayyi'ah, *nazrah 'āmmah*, *al-la'āli' al-maṣnū'ah*, *al-kutub al-muqaddah*, *al-ahādīth al-mawdū'ah*, *al-maktabah al-misrīyah*, *al-siyāsah al-shar'īyah* dan seterusnya.

Maṭba'at Būlaq, *Hāshiyat Fath al-mu'in*, *Silsilat al-Ahādīth alSahīhah*, *Tuhfat al-Tullāb*, *I'ānat al-Tālibīn*, *Nihāyat al-uṣūl*, *Nashaat al-Tafsīr*, *Ghāyat al-Wusūl* dan seterusnya.

Maṭba'at al-Amānah, *Maṭba'at al- 'Aṣimah*, *Maṭba'at al-Istiqāmah* dan seterusnya.

Penulisan huruf besar dan kecil pada kata, *phrase* (ungkapan) atau kalimat yang ditulis dengan transliterasi Arab-Indonesia mengikuti ketentuan penulisan yang berlaku dalam tulisan. Huruf awal (*initial letter*) untuk nama diri, tempat, judul buku, lembaga dan yang lain ditulis dengan huruf besar.

Jamāl al-Dīn al-Isnāwī, *Nihāyat al-Sūfi Sharh Minhāj alWuṣūl ilā 'Ilm al-Uṣūl* (Kairo: Maṭba'at al-Adabīyah 1954); Ibn Taymyah, *Raf' al-Malām 'an A'immat al-A'lām* (Damaskus: Manshūrat al-Maktabah al-Islāmī, 1932).

Rābitat al-'Ālam al-Islāmī, *Jam'īya al-Rifq bi al-Hayawān, Hay'at Kibār 'Ulamā' Miṣr, Munazzamat al-Umam alMuttahidah, Majmu'al-Lughah al-'Arabīyah.*

Kata Arab yang diakhiri dengan *yā' mushaddadah* ditransliterasikan dengan *ī*. Jika *yā' mushaddadah* yang masuk pada huruf terakhir sebuah kata tersebut diikuti *tā' marbūṭah*, maka transliterasinya adalah *īyah*. Sedangkan *yā' mushaddadah* yang terdapat pada huruf yang terletak di tengah sebuah kata ditransliterasikan dengan *yy*.

Al-Ghazālī, al-Ṣunā'nī, al-Nawawī, *Wahhābī, Sunnī Shī'ī, Miṣrī, al-Qushayirī Ibn Taymīyah, Ibn Qayyim al-Jawzīyah, alIshṭirākīyah, sayyid, sayyit, mu'ayyid, muqayyid* dan seterusnya.

Kata depan (*preposition* atau *harf jarr*) yang ditransliterasikan boleh dihubungkan dengan kata benda yang jatuh sesudahnya dengan memakai tanda hubung (-) atau dipisah dari kata tersebut, jika kata diberi kata sandang (*adāt al-ta'rīf*).

Fi-al-adab al-'arabī atau *fi al-adab al'arabī, min-al-mushkilāt aliqtiṣādīyah* atau *min al-mushkilt al-iqtiṣādīyah, bi-al-madhāhib alarba'ah* atau *bi al-madhāhib al-arba'ah.*

Kata *Ibn* memiliki dua versi penulisan. Jika *Ibn* terletak di depan nama diri, maka kata tersebut ditulis *Ibn*. Jika kata *Ibn* terletak di antara dua nama diri dan kata *Ibn* berfungsi sebagai '*atf al-bayān* atau *badal*, maka ditulis *bin* atau *b*. Dalam kasus nomor dua, kata *Ibn* tidak berfungsi sebagai *predicative (khabar)* sebuah kalimat, tetapi sebagai '*atf al-bayān* atau *badal*.

Ibn Taymīyah, Ibn ‘Abd al-Bārr, Ibn al-Athīr, Ibn Kathīr, Ibn Qudāmah, Ibn Rajab, Muhammad bin/ b. ‘Abd Allāh, ‘Umar bin/ b. Al-Khaṭṭāb, Ka’ab bin/ b. Malik.

Contoh Transliterasi Arab-Indonesia dalam Catatan Kaki dan Bibliography

Catatan Kaki

¹Abū Ishāq Ibrāhīm al-Shīrāzī, *al-Luma’ fi Uṣū al-Fiqh* (Surabaya: Shirkat Bungkul Indah, 1987), 69.

²Ibn Qudāmah, *Rawdat al-Nāzir wa Jannat al-Munāzir* (Beirut: Dār al-Kitāb al’Arabī, 1987), 344.

³Muhammad b. Ismā’i al-Ṣan’ānī, *Subul al-Salām: Sharh Bulūgh al-Marām*, vol. 4 (Kairo: al-Maktabah al-Tijāryah al-Kubrā, 1950), 45.

⁴Shāh Walī Allāh, *al-Inṣāf fi Bayān Asbāb al-Ikhtilāf* (Beirut: Dār al-Nafā’is, 1978), 59.

⁵al-Shawkānī, *Irshād al-Fuhūl* (Kairo: Muṣṭafā al-Halabī, 1937), 81.

⁶al-Shāṭibī, *al-Muwāfaqāt fi Uṣūl al-Sharī’ah*, vol. 4 (Beirut: Dār al-Kutub al-‘Arabīyah, 1934), 89.

⁷Rashīd Ridā, *al-Khilāfah aw al-‘Imāmah al-‘Uzmā* (Mesir: Maṭba’at al-Manār, 1928), 80, 102.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Sebagai salah satu institusi formal, Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam di Indonesia telah muncul dan berkembang seiring dengan masuk dan berkembangnya Islam di Indonesia. Madrasah tersebut telah mengalami perkembangan jenjang dan jenisnya seiring dengan perkembangan dan tuntutan zaman sehingga telah mengubah pendidikan dari bentuk awal seperti pengajian di rumah-rumah, mushalla, dan masjid menjadi lembaga pendidikan formal sekolah seperti bentuk madrasah yang dikenal saat ini.

Madrasah yang selama ini juga ditransliterasikan sebagai sekolah umum dengan karakteristik dan berciri khas agama Islam dipandang memiliki urgensi dan peran amat strategis dalam kerangka peningkatan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas. Peran strategis ini, menurut Hafid Abbas dikarenakan Indonesia sebagai negara keempat berpenduduk terbesar di dunia yang memiliki jumlah umat Islam terbesar di dunia. Mereka ini memerlukan layanan pendidikan dan pengajaran yang berkualitas dan berciri khas Islam.¹

Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 secara eksplisit mengakui eksistensi madrasah sebagai sub-sistem pendidikan nasional. Penerapan kedua undang-undang ini sebagai respon dan upaya pemerintah untuk menjadikan madrasah sebagai “*center of excellence*” atau pusat keunggulan dan memiliki nilai plus.

Aspek keunggulan atau nilai plus di atas dimaknai bahwa secara eksistensi, madrasah memiliki keunggulan komparatif, yaitu secara implementatif madrasah difokuskan dan dititik tekankan pada signifikansi penyelenggaraan pada 2 (dua)

¹ Hafid Abbas, *Pengembangan IAIN dan STAIN dalam Memasuki Abad 21: Sebuah Pemikiran Konseptual*, Lektur, Seri VIII, 2017, 31

aspek besar, yaitu: pendidikan agama dan akhlak (moralitas/imtaq) di satu sisi, dan penekanan yang signifikan pada pendidikan umum (iptek) di sisi lain.²

Konsep tentang keunggulan tersebut, pada akhirnya menjadikan madrasah menjadi salah satu sub-sistem pendidikan Nasional. Sebagai lembaga Pendidikan Islam dalam bentuk madrasah, ada berbagai upaya peningkatan kualitas madrasah, baik dari segi kelembagaan, sumber daya manusia, maupun kurikulum pada dasawarsa terakhir ini. Upaya ini mulai menemukan momentum ketika UU No. 2/1989 yang kemudian dirubah oleh UU No. 20/2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) ditetapkan. Pada perkembangan berikutnya, konsep kesederajatan madrasah melalui peningkatan kualitas madrasah ditetapkan dalam UU No. 20/2003 tersebut. Merujuk pada UU tersebut, status madrasah sebagai lembaga Pendidikan “kelas dua” tidak lagi menemukan justifikasinya, karena berkat UU itulah status madrasah sama dan sederajat dengan sekolah-sekolah umum yang berada di bawah naungan Kementerian Pendidikan dan kebudayaan.

Sebagai sub-sistem pendidikan Nasional, madrasah tidak luput dari permasalahan yang dihadapi oleh pendidikan Nasional secara umum. Kementerian Agama bidang madrasah secara lebih khusus menjelaskan bahwa problematika yang dihadapi madrasah antara lain kurangnya iklim kependidikan di madrasah seperti: (1) rendahnya kualitas sarana fisik yang ditunjukkan dengan gedung-gedung madrasah yang rusak, (2) kepemilikan dan penggunaan media belajar yang rendah, (3) perpustakaan yang kurang lengkap, (4) laboratorium yang tidak standar, (5) pemakaian teknologi informasi yang tidak memadai.³

Dalam skala yang lebih luas, berbagai data menunjukkan belum baiknya mutu pada pendidikan di Indonesia tersaji pada berbagai hasil kajian oleh berbagai lembaga internasional. Merujuk pada data yang paparkan oleh *Programme for International Student Assesment (PISA) (2019)*, pendidikan di Indonesia menempati peringkat ke-72 dari 77 negara berkembang.

² Dirjen Kelembagaan Agama Islam Direktorat Madrasah dan PAI di Sekolah Umum, Sejarah Madrasah: *Pertumbuhan, Dinamika, dan Perkembangannya di Indonesia*, (Departemen Agama RI, 2016), 165

³ Departemen Agama RI., Laporan Tahunan 2019, (Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, 2017), 9-16

Hal yang sama disampaikan pula dalam data laporan tahunan World Economic Forum (2019) tentang tingkat daya saing global seluruh negara di dunia, di mana Indonesia berada di posisi ke-65 dari 130 negara, di bawah sejumlah Negara di Asia seperti Jepang (17), Korea Selatan (27). Dalam Global Competitiveness Index 2017-2018 Indonesia berada di peringkat ke-36 dari 137 negara, daya saing Indonesia kalah dari Negara Asia Tenggara, yakni Singapura (3), Malaysia (23), dan Thailand (32).⁴

Data Emis menyebutkan dari jumlah Madrasah Aliyah di Indonesia 8.807, hanya sekitar 20% yang bisa dianggap baik. Sedangkan sisanya 80% berkondisi sebaliknya. Untuk melihat kondisi madrasah-madrasah tersebut, parameter yang dapat digunakan adalah aspek pengelolaan, pembiayaan, letak geografis dan orang tua murid. Belum lagi problematika guru yang *miss match* (tidak sesuai) dan *under qualified* atau bisa dipersepsikan belum layak. Masih berdasarkan data yang dirilis oleh Kementerian Agama menyebutkan, hampir 60 persen guru madrasah termasuk kategori tidak layak. Guru yang termasuk layak tapi salah kamar (*mismatch*) sebesar 20 persen, dan sisanya 20 persen yang benar-benar memiliki kelayakan dan kesesuaian antara disiplin keilmuannya dengan bidang studi yang diajarkan.⁵ Kualifikasi guru Madrasah Aliyah yang telah memenuhi standar pendidikan nasional adalah sebesar 59,9 persen masih lebih rendah bila dibandingkan dengan persentase guru SMA/SMK yang mencapai standar pendidikan nasional yaitu sebesar 63,3 persen.⁶

Pada aspek lain, kompetensi pendidik di Indonesia yang *notabene* jumlah populasinya terbanyak keempat di dunia masih terklasifikasi sangat rendah. Data baru yang disampaikan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan mengilustrasikan bahwa diantara 1,6 juta peserta uji kompetensi guru, lebih dari 1,3 juta diantaranya memiliki grade nilai di bawah 60, dari rentang nilai 0 hingga 100. Dari ilustrasi riil ini pula secara jelas didapat data bahwa hanya 192 guru yang

⁴ Sinta Figiani dan Khasan Setiaji, “Analisis Kompetensi Global Calon Guru Ekonomi Universitas Negeri Semarang”, Vol. 3 No. 1 (2019), 163–78

⁵ Ali Murtadho, Memperkokoh Kualitas Pendidikan Madrasah Berbasis Manajemen Mutu Terpadu (TQM), *Jurnal Forum Tarbiyah*, Volume 10, Nomor 1, Juni 2012, 91 - 112

⁶ Departemen Agama RI, *Analisis Statistik Data Pendidikan Islam*, (Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, 2018), 27

mampu memperoleh angka di atas 90. Sementara hampir 130.000 diantaranya hanya mampu menembus nilai 30 bahkan di bawah angka atau nilai tersebut. Tentu saja nilai tersebut saja jelas menunjukkan bahwa kapabilitas tenaga pengajar yang ada di Indonesia saat ini berimbas pada aspek kualitas pendidikan di setiap daerah.⁷

Dalam konteks Lampung, sebenarnya data di atas yang ditunjukkan oleh hasil kajian dan survey beberapa lembaga tidak sepenuhnya merepresentasikan kondisi mutu khususnya Madrasah Aliyah secara kelembagaan. Merujuk pada data yang diperoleh dari Emis Kota Bandar Lampung pada tahun pelajaran 2019/2020 mengenai mutu pendidikan pada lembaga Madrasah Aliyah (MA), bila parameternya adalah hasil akreditasi, diperoleh bahwa mutu pendidikan pada lembaga pendidikan Madrasah Aliyah di Kota Bandar Lampung dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.1 Mutu Pendidikan Madrasah Aliyah di Kota Bandar Lampung Tahun Pelajaran 2019/2020

No	Nama Madrasah	Status	Status Akreditasi	Nilai Akreditasi	Jumlah Guru
1	MAN 1 Bandar Lampung	Pemerintah	A	97	130
2	MAN 2 Bandar Lampung	Pemerintah	A	89	79
3	MA Al Hikmah	Yayasan	B	77,04	28
4	MA Mathlaul Anwar	Yayasan	B	75	8
5	MA Muhamadiyah	Yayasan	B	77,85	18
6	MA TGIA Perkemas	Yayasan	C	56,86	9
7	MA Nadhatul Ulama	Yayasan	B	79	9
8	MA Al Utrujiyah	Yayasan	B	80	18
9	MA Al Asyariah	Yayasan	C	67	11
10	MA Masyariqul Anwar	Yayasan	B	71,06	9
11	MA Darul Falah	Yayasan	B	78,65	10
12	MA Hidayatul Islamiyah	Yayasan	C	63,2	8
13	MA Hasanuddin	Yayasan	B	89	7
14	MA Madariul Ulum	Yayasan	C	67	18
15	MA Bani Saalim	Yayasan	B	79	16
16	MA Jabal Annur	Yayasan	B	84	15
JUMLAH					263

Sumber: Kementerian Agama Provinsi Lampung 2019/2020

⁷ Arnoldus Helmon dan Eliterius Sennen, "Pengembangan Profesionalisme Guru SDI Mbongos dan SDK Taga Melalui Pengembangan Penilaian Autentik", *Jurnal Inovasi Pendidikan Dasar*, Vol. 1 No. 2 (2017), 187–96.

Berdasarkan data yang terlihat pada tabel 1.1 di atas, dapat disimpulkan bahwa 10 (sepuluh) Madrasah Aliyah memperoleh peringkat Akreditasi B (62,5%), 2 (dua) Madrasah Aliyah Negeri (12,5%) memiliki peringkat akreditasi A dan 4 (empat) Madrasah Aliyah memperoleh peringkat C (25%).

Data lain yang menunjukkan bahwa kualitas Madrasah Aliyah di Kota Bandar Lampung tergolong baik adalah pada aspek guru atau tenaga Pendidik. Berdasarkan hasil uji kompetensi guru pada tahun 2020 di Provinsi Lampung, diperoleh hasil bahwa rata-rata nilai capaian pada guru Madrasah Aliyah di Kota Bandar Lampung pada aspek kompetensi paedagogik mencapai nilai maksimal 80,82. Sementara rata-rata untuk uji kompetensi profesional guru Madrasah Aliyah di Kota Bandar Lampung mencapai nilai 78,73, dengan rata-rata akumulatif hasil uji kompetensi berada pada angka maksimum 78,36.⁸ Secara umum data tersebut menunjukkan bahwa kompetensi pendidik khususnya guru Madrasah Aliyah di Kota Bandar Lampung relatif baik.

Tabel.1.2 Hasil Uji Kompetensi Guru Tingkat Madrasah Aliyah Kota Bandar Lampung tahun 2020

No	Uji Kompetensi	Nilai Maksimum	Nilai Minimum	Average
1	Paedagogik	80,82	78,55	78,36
2	Profesional	78,73	75,35	

Sumber: Kementerian Agama Provinsi Lampung 2019/2020

Akan tetapi kondisi fakta dan data di atas tidak menjadikan Madrasah Aliyah di Kota Bandar Lampung berada posisi berpuas diri. Momentum dan kondisi di atas tentu saja menjadi sebuah keniscayaan perlunya konsistensi pembinaan pada aspek sumber daya manusia khususnya pada guru agar capaian kedua kompetensi tersebut semakin membaik dan meningkat. Tentu yang menjadi dasar atau argumentasi mengapa hal ini perlu ditingkatkan adalah karena guru adalah bagian terintegratif dan pilar penting dalam sistem pendidikan kita dalam upaya menunjang keberhasilan sektor pendidikan agar lebih berkualitas. Karena jika

⁸ Neraca Pendidikan Daerah, *Informasi tentang Uji Kompetensi Guru (UKG)*, dalam <https://npd.kemdikbud.go.id/?appid=ukg>, diakses tanggal 10 Januari 2020

diabaikan, kondisi ini akan berdampak pada lemahnya sistem yang lain pada tatanan pendidikan Madrasah Aliyah lainnya.

Lynda Gratton, mengemukakan bahwa sumber daya manusia dipandang semakin besar perannya dalam memberikan kesuksesan suatu organisasi, maka banyak organisasi saat ini yang menyadari begitu penting dan besarnya unsur sumber daya manusia dalam memberikan keunggulan dan daya saing sebuah organisasi.⁹ Bahkan sebuah hasil penelitian menyimpulkan bahwa dalam peningkatan mutu, sumber daya manusia termasuk tenaga guru, memiliki pengaruh dan menjadi faktor sentral yang menjadi barometer kualitas sebuah sistem pendidikan.¹⁰

Berdasarkan kedua pendapat tersebut dapat digeneralisasi bahwa bagaimanapun majunya teknologi saat ini, namun tetap saja faktor manusia memegang peranan penting bagi kesuksesan sebuah organisasi. karena sumber daya manusia mempunyai peran yang sangat strategis sebagai pelaksana dari fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, staffing, kepemimpinan, pengendalian, pengawasan, dan pelaksanaan operasional organisasi. Artinya tersedianya sumber daya manusia menjadi salah satu garansi yang membuktikan bahwa sebuah organisasi dapat dikelola dengan baik. Dengan kata lain, sumber daya manusia yang dikelola dengan baik dapat memberikan kontribusi dan kinerja yang optimal sesuai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi tersebut. Bahkan Allah SWT dalam Surat Al-Baqarah ayat 30 menegaskan bahwa manusia ditugaskan sebagai khalifah di muka bumi dengan berbagai potensi yang diberikan kepadanya:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّيْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةً ۗ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِيْهَا مَنْ
 يُفْسِدُ فِيْهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ اِنِّيْۤ اَعْلَمُ مَا
 لَا تَعْلَمُوْنَ ﴿٣٠﴾

⁹ Lynda Gratton, *The New Rules of Human Resource Strategy*, (Focus, 1998), 13-14.

¹⁰ Kadek Hengki Primayana, "Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Perguruan Tinggi", *Jurnal Penjaminan Mutu*, Vol. 1 No. 2 (Januari, 2016), 7-15.

Artinya: ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui." (Al- Baqarah: 30).¹¹

Bahkan Allah SWT dalam Surat Ar-Ruum ayat 41 secara lebih tegas lagi menyatakan bahwa manusia menjadi faktor utama yang menyebabkan baik dan buruknya sesuatu, sehingga Allah menjustifikasi bahwa kerusakan di muka bumi adalah akibat ulah manusia:

ظَهَرَ الْفَسَادُ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ بِمَا كَسَبَتْ أَيْدِي النَّاسِ لِيُذِيقَهُمْ بَعْضَ الَّذِي
عَمِلُوا لَعَلَّهُمْ يَرْجِعُونَ ﴿٤١﴾

Artinya: telah nampak kerusakan di darat dan di laut disebabkan karena perbuatan tangan manusia, supaya Allah merasakan kepada mereka sebahagian dari (akibat) perbuatan mereka, agar mereka kembali (ke jalan yang benar) (Ar-Ruum: 41).¹²

Berdasarkan ayat di atas, secara eksplisit ditegaskan bahwa sumber daya manusia dalam hal ini guru, sangatlah urgen untuk selalu dilakukan upaya peningkatan. Bahkan dalam konteks Madrasah Aliyah, guru dapat dikatakan sebagai ujung tombak dalam mengimplementasikan dan melakukan interaksi proses serta tujuan dari sebuah institusi atau lembaga pendidikan. Menjadi sebuah keniscayaan bahwa proses dan sistem pendidikan tidak akan berjalan sukses tanpa ada peran dari guru. Guru Madrasah Aliyah menjadi potensi dan pilar penting dalam menunjang kemajuan pendidikan. Potensi dan pilar penting tersebut tentu terbukti apabila guru bertindak profesional dalam mengelola pembelajarannya. Pada posisi sebaliknya, guru akan menjadi faktor penghambat apabila guru tidak memiliki kualitas dalam proses dan sistem pembelajaran yang dilaksanakannya.

Secara regulatif, dalam Undang-undang Guru dan Dosen Nomor 14 tahun 2005 pada Pasal 10 ayat 1 secara jelas dinyatakan bahwa guru bermutu haruslah

¹¹ Soenaryo, *Al-Qur'an dan Terjemahannya Al-Jumanatul'ali*, (Jakarta, t.p.,tt), 13.

¹² Soenaryo, *Al-Qur'an dan Terjemahannya Al-Jumanatul'ali*, (Jakarta, n.d.), 13.

memiliki empat kompetensi yaitu Kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi.¹³ Dari terminologi yang diuraikan dalam Undang-Undang ini dapat dipahami bahwa seorang guru yang bermutu harus memiliki empat kompetensi tersebut dan diaplikasikan secara komprehensif dan terintegratif dalam pelaksanaannya dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab di sekolah.

Mengembangkan guru agar menjadi bermutu bukanlah hal perkara yang mudah. Pengembangan guru yang berkualitas memerlukan rencana strategik yang matang, tersusun, dan terencana secara sistematis. Hal ini diperlukan agar upaya pengembangan sumber daya guru dapat tercapai dengan optimal, efektif, dan efisien. Relevan dengan apa yang dikemukakan oleh Fred R. David, yang menyatakan bahwa manfaat manajemen strategik adalah “memungkinkan suatu organisasi untuk lebih proaktif dibanding reaktif dalam membentuk masa depan sendiri. Hal ini tentu saja memungkinkan sebuah organisasi untuk memulai dan mempengaruhi aktivitas, dan dengan hal ini organisasi secara langsung dapat berupaya secara optimal dalam mengendalikan tujuannya sendiri”.¹⁴

Pendapat di atas, relevan dengan apa yang dikemukakan oleh Nasir Usman bahwa dalam proses pengembangan sumber daya guru, hal pertama yang harus diprioritaskan untuk dilakukan adalah melakukan desain perencanaan strategik pengembangan guru yang berdasarkan hasil analisis dan penilaian kebutuhan organisasi dan kebutuhan individual.¹⁵ Aktifitas yang dilaksanakan pada tahap perencanaan strategik pengembangan guru ini mencakup 6 (enam) proses yaitu: 1) mengidentifikasi visi dan misi, sasaran-sasaran dan strategi-strategi organisasi saat ini, 2) menganalisis kondisi lingkungan eksternal, 3) mengidentifikasi peluang dan

¹³ ForMaPPI (Forum Masyarakat Peduli Pendidikan Indonesia), *Undang-Undang Guru dan Dosen UU RI No. 14 Th. 2005*, (Bandar Lampung: ForMaPPI Lampung, 2008), 11.

¹⁴ Fred R. David, *Manajemen Strategis: Konsep*, Edisi Ketujuh, Alih Bahasa, Alexander Sindoro, (Jakarta: PT. Indeks, 2004), 15.

¹⁵ Nasir Usman, *Manajemen Peningkatan Mutu Kinerja Guru; Konsep, Teori dan Model*, (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2012), 110.

ancaman, 4) menganalisis sumber daya organisasi, 5) mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, dan 6) merumuskan strategi.¹⁶

Berdasarkan pendapat tersebut di atas dapat dipahami bahwa perencanaan strategik menjadi kata kunci (*keyword*) yang sangat menentukan sebagai upaya pengembangan mutu guru apakah tercapai tepat sasaran dan tepat tujuan atau tidak. Dalam perspektif Madrasah Aliyah, perencanaan strategik yang baik akan dapat mengidentifikasi peluang-pulang dan ancaman di masa yang akan datang. Dengan pilihan langkah-langkah yang lebih tepat dalam perencanaan strategik, tentu akan lebih menguntungkan Madrasah Aliyah dalam mencapai tujuan yang lebih efektif dan efisien. Termasuk dengan perencanaan strategik yang baik, pengembangan mutu guru akan lebih mudah dilakukan dan tercapai. Dengan kata lain, melalui perencanaan strategik pengembangan mutu guru akan dapat tercapai sesuai dengan tujuan dan kebutuhan organisasi dan guru itu sendiri.

Dalam Al-Quran, Allah SWT menjelaskan tentang pentingnya melakukan perencanaan sebelum melakukan suatu pekerjaan agar hasil yang dicapai lebih maksimal. Sebagaimana firman Allah SWT dalam surat al-Hasyr ayat 18:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

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.” (al-Hasyr: 18).¹⁷

Ayat di atas secara tegas memberikan pesan konstruktif terhadap orang-orang yang beriman untuk memikirkan masa depan. Dalam bahasa manajemen, pemikiran masa depan yang dituangkan dalam konsep yang jelas dan sistematis ini disebut dengan perencanaan (*planning*).¹⁸ Dalam kajian manajemen, perencanaan menjadi domain yang sangat penting karena urgensitasnya akan menjadi pengarah

¹⁶ Amin Widjaja Tunggal, *Manajemen Strategik untuk Memenangkan Kompetisi*, (Jakarta: Harvarindo, 2009), 18.

¹⁷ Soenaryo, *Al-Qur'an dan Terjemahannya Al-Jumanatul'ali*, .919.

¹⁸ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2007), 110.

bagi aktivitas/kegiatan, target-target, dan hasil-hasilnya di masa depan sehingga orientasi kegiatan yang dilakukan akan senantiasa berjalan dengan tertib sesuai dengan *track*/jalurnya.

Didasarkan pada hasil penelitian awal, Peneliti mendapatkan fakta bahwa proses penyusunan perencanaan strategik dalam konteks pengembangan mutu guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung sudah merujuk pada KMA 1052 tahun 2019 tentang Pedoman Penyusunan Rencana Strategis Satker Kementerian Agama dan PMA Nomor 18 tahun 2020 tentang Rencana Strategis Kementerian Agama tahun 2020–2024. Fakta ini tentu membuktikan bahwa MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung terkait format penyusunan perencanaan strategik pada institusi masing-masing benar-benar berorientasi pada regulasi yang telah sesuai.

Dengan pola penyusunan yang sistematis yang didasarkan pada regulasi-regulasi di atas, tentu saja orientasi utama yang ingin dibangun oleh MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung adalah tersedianya dokumen berupa perencanaan strategik yang mudah untuk dipahami dan direalisasikan. Secara tekstual dan kontekstual, hadirnya dokumen perencanaan strategik pada kedua Madrasah Aliyah tersebut benar-benar memberikan arah yang jelas tentang langkah-langkah yang perlu dilakukan oleh lembaga, pimpinan dan juga guru terkait dengan pengembangan mutu guru itu sendiri. Hal lain yang juga dianggap penting dengan ketersediaan dokumen tersebut adalah *mapping* terhadap peluang dan potensi yang dimiliki oleh guru terkait dengan pengembangan mutu yang harus dimilikinya.¹⁹

Dalam konteks penelitian ini juga berdasarkan hasil penelitian awal yang peneliti lakukan pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung diperoleh data dan fakta bahwa pengembangan mutu guru sudah melalui mekanisme dan tahapan perencanaan strategik. Kondisi ini dibuktikan oleh:²⁰

¹⁹ Samsurizal dan Abdul Aziz, Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MAS Al-Hikmah, *Wawancara*, 8-9 Desember 2020.

²⁰ Rencana strategik pengembangan mutu sumber daya guru Madrasah Aliyah di Kota Bandar Lampung, *Observasi Awal*, September – Desember 2019.

- a) Identifikasi masalah dan Kebutuhan. Proses identifikasi masalah dan kebutuhan program pengembangan mutu guru yang dilakukan didasarkan pada analisis SWOT yang dilakukan oleh lembaga terkait dengan upaya pengembangan mutu guru tersebut. Analisis SWOT dilakukan berdasarkan tingkat masalah dan kebutuhan pengembangan mutu guru yang teridentifikasi pada kurun waktu sebelumnya berdasarkan catatan dan masukan yang diberikan oleh pimpinan, guru, dan *stakeholders* lainnya.
- b) Formulasi Strategi. Setelah masalah dan kebutuhan tersebut teridentifikasi, maka langkah selanjutnya atas dasar analisis SWOT tersebut, maka disusunlah skala prioritas pengembangan mutu guru dimaksud dalam bentuk sebuah formulasi strategi penyusunan perencanaan strategik. Hal ini harus dilakukan agar apa yang diimplementasikan pada *steps* berikutnya benar-benar dapat dipahami dan terimplementasi secara optimal.
- c) Implementasi Perencanaan Strategik. Didalam dokumen perencanaan strategik termuat beberapa parameter yang digunakan dalam tahap pelaksanaan tersebut yaitu: metode, media, sumber dan dukungan dana, dan fasilitas pendukung lainnya.
- d) Evaluasi. Evaluasi dilakukan dalam kerangka untuk mengetahui tingkat ketercapaian, relevansi, langkah perbaikan, dan peningkatan pada proses pengembangan mutu guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung. Selain itu proses evaluasi ini juga dimanfaatkan oleh institusi dalam upaya merelevansikan *steps-steps* pada analisis SWOT dan formulasi strategi. Dengan pola integratif ini akan diperoleh dokumen Perencanaan Strategik khususnya pada pengembangan mutu guru yang lebih sempurna pada tahap berikutnya.

Dari data dan fakta di atas, dapat peneliti simpulkan bahwa upaya pengembangan mutu guru yang didasarkan pada perencanaan strategik pada kedua Madrasah Aliyah berdampak pada capaian prestasi akademik dan non akademik pada kedua lembaga dimaksud. Fakta ini dibuktikan dari berbagai capaian kinerja profesionalisme guru yang berhasil meraih prestasi pada level lokal dan Nasional. Hal lain dibuktikan juga oleh dedikasi dan loyalitas kerja yang baik.

Atas dasar konteks dan perspektif di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut tentang fakta-fakta empirik dalam perencanaan strategik mutu guru pada MAN 2 dan MA Al-Hikmah Kota Bandar Lampung, sehingga diharapkan dapat menghasilkan sebuah hasil penelitian yang secara prinsip memuat konsep-konsep perencanaan strategik yang lebih relevan, valid, dan kompatibel (cocok) dalam mengembangkan mutu guru pada MAN 2 dan MA Al-Hikmah serta Madrasah Aliyah lainnya secara keseluruhan di Kota Bandar Lampung ke depannya.

B. Fokus Penelitian

Fokus dalam penelitian ini adalah analisis dan deskripsi terhadap perumusan strategi pengembangan mutu guru dalam perencanaan strategik pada MAN 2 dan MA Al-Hikmah kota Bandar Lampung. Maka sesuai dengan fokus tersebut untuk menjaga validitas dan konsistensi analisis serta deskripsi terhadap berbagai data yang diperoleh, maka secara operasional fokus penelitian dalam penelitian secara spesifik dijabarkan sebagai berikut:

1. Bagaimana analisis SWOT yang meliputi visi dan misi, sasaran-sasaran dan strategi-strategi dalam upaya pengembangan mutu guru di MAN 2 dan MA Al-Hikmah Kota Bandar Lampung?
2. Bagaimana formulasi strategi penyusunan perencanaan strategik yang dilakukan dalam pengembangan mutu guru di MAN 2 dan MA Al-Hikmah Kota Bandar Lampung?
3. Bagaimana implementasi perencanaan strategik pengembangan mutu guru di MAN 2 dan MA Al-Hikmah Kota Bandar Lampung?
4. Bagaimana evaluasi perencanaan strategik pengembangan mutu guru di MAN 2 dan MA Al-Hikmah Kota Bandar Lampung?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian yang terumus dalam masalah tersebut di atas, maka tujuan utama dalam penelitian ini adalah menghasilkan konsep rencana strategik dalam mengembangkan mutu guru di MAN 2 dan MA Al-Hikmah Kota Bandar Lampung. Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Melakukan Deskripsi SWOT yang meliputi visi dan misi, sasaran-sasaran dan strategi-strategi dalam upaya peningkatan mutu guru pada MAN 2 dan MA Al-Hikmah Kota Bandar Lampung.
2. Melakukan Deskripsi formulasi strategi penyusunan perencanaan strategik yang dilakukan dalam peningkatan mutu guru pada MAN 2 dan MA Al-Hikmah Kota Bandar Lampung.
3. Melakukan Deskripsi perencanaan strategik peningkatan mutu guru pada MAN 2 dan MA Al-Hikmah Kota Bandar Lampung.
4. Melakukan Deskripsi Evaluasi perencanaan strategik pengembangan mutu guru pada MAN 2 dan MA Al-Hikmah Kota Bandar Lampung.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini nantinya diharapkan memiliki manfaat dalam upaya mengembangkan mutu guru pada MAN 2 dan MA Al-Hikmah Kota Bandar Lampung, yang mencakup antara lain:

1. Manfaat Teoritis

- a) Sebagai kontribusi pemikiran sekaligus dalam rangka memperluas wawasan bagi kajian ilmu pendidikan khususnya dalam meningkatkan pemahaman tentang manajemen pendidikan Islam.
- b) Menambah konsep baru yang dapat dijadikan sebagai bahan rujukan penelitian lebih lanjut bagi pengembangan ilmu dalam manajemen pendidikan Islam.
- c) Hasil penelitian ini diharapkan secara teoritis berguna bagi pengembangan wacana ilmu ke-Islaman, terutama yang berkaitan dengan pengembangan manajemen pendidikan Islam

2. Manfaat Praktis

- a) Memberikan informasi mengenai perencanaan strategik pengembangan mutu sumber daya guru pada MAN 2 dan MA Al-Hikmah Kota Bandar Lampung.
- b) Memberikan sumbangan pemikiran bagi para pengelola lembaga pendidikan Islam dalam memahami secara spesifik mengenai

perencanaan strategik pengembangan mutu guru pada MAN 2 dan MA Al-Hikmah Kota Bandar Lampung.

- c) Penelitian ini dapat digunakan sebagai tolok ukur dalam mengembangkan mutu pendidikan Islam melalui perencanaan strategik mutu guru pada MAN 2 dan MA Al-Hikmah Kota Bandar Lampung serta Madrasah Aliyah yang lainnya di Kota Bandar Lampung.

E. Definisi istilah

Untuk mempermudah pemahaman tentang kajian penelitian ini dan untuk menghindari terjadinya kesalahan dalam menginterpretasikan istilah-istilah yang terdapat dalam penelitian ini, maka peneliti perlu menjelaskan definisi istilah-istilah tersebut. Adapun istilah-istilah tersebut adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan Strategik merupakan proses pengambilan keputusan yang dirancang secara sistematis untuk menentukan program-program/arahan, strategi-strategi yang akan dilaksanakan sebagai upaya mencapai tujuan organisasi.
2. Pengembangan Mutu merupakan Upaya yang dilakukan lembaga dalam memperoleh/mencapai level atau tingkatan tertentu yang didasarkan pada kriteria dan standar yang telah ditetapkan yang mencakup input, proses dan output.
3. Pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan upaya peningkatan nilai tambah melalui rangkaian kegiatan organisasi atau institusi yang dilaksanakan dalam interval waktu tertentu dan di desain untuk melahirkan perubahan pola pikir, sikap, keahlian sehingga mampu melaksanakan tugas pokok dan fungsi sesuai peran serta tanggungjawabnya.

F. Sistematika Penulisan

Sistematika Penulisan tentang Disertasi ini terdiri dari Bab I – Bab VI yang secara alur terdeskripsi sebagai berikut:

- Bab I : Pendahuluan. Pada bagian ini fokus pembahasan difokuskan pada aspek-aspek: konteks penelitian, fokus penelitian,

- tujuan penelitian, manfaat penelitian, Definisi Istilah, dan Sistematika Penulisan
- Bab II : Kajian Pustaka. Pada Bab ini dibahas tentang penelitian terdahulu, kajian teori, dan Kerangka Konseptual. Untuk Kajian Teori meliputi: perencanaan strategik, Sumber Daya Manusia, Perencanaan Strategik Pengembangan Sumber Daya Manusia, dan Guru Sebagai Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan
- Bab III : Metode Penelitian, Bagian/Bab ini akan membahas tentang pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, kehadiran peneliti, Subyek penelitian, Sumber data, Teknik pengumpulan data, analisis data, Keabsahan data, tahap-tahap penelitian
- Bab IV : Paparan data dan Analisis. Pada bab ini akan disajikan data-data yang diperoleh dalam penelitian beserta analisisnya yang meliputi: Analisis SWOT, Formulasi Strategi penyusunan Perencanaan Strategik Pengembangan Mutu Sumber Daya Guru di MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, Implementasi Sasaran Perencanaan Strategik Dalam Pengembangan Mutu Sumber Daya Guru Pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, Evaluasi Perencanaan Strategik Pengembangan Mutu Sumber Daya Guru Pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung. Bagian terakhir pada BAB IV ini membahas Temuan Penelitian
- Bab V : Merupakan pembahasan atau diskusi dari hasil temuan penelitian yang terkait dengan fokus penelitian tentang perencanaan strategik dalam pengembangan mutu guru pada MAN 2 dan MA Al-Hikmah di Kota Bandar Lampung

Bab VI : Merupakan Bab Penutup yang terdiri dari kesimpulan dan saran bagi berbagai pihak yang terkait dengan fokus penelitian

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Dalam proses karya ilmiah, Penelitian terdahulu berguna untuk mengetahui bagaimana metode penelitian dan hasil-hasil penelitian yang dilakukan. Penelitian terdahulu digunakan sebagai tolak ukur peneliti untuk menulis dan menganalisis suatu penelitian. Tujuan penelitian terdahulu sendiri berguna untuk mengetahui langkah penulis salah atau benar. Dalam hal lain, melalui penelitian terdahulu peneliti dapat mengetahui persamaan dan perbedaan dari peneliti-peneliti sebelumnya yang telah membahas judul-judul yang bersinggungan dengan judul penelitian ini. Dari beberapa literatur yang penulis temukan, terdapat beberapa hasil penelitian sebelumnya yang bertopik sama, namun terdapat perbedaan dalam pembahasan kajian masalah. Berdasarkan penelitian terdahulu yang peneliti peroleh, maka dapat penulis jelaskan di bawah ini:

1. Geraint Harvey dan Peter Turnbull (2018), dengan judul penelitiannya “*Ricardo files Ryanair: Strategic human resource management and competitive advantage in a Single European Aviation Market.*”

Penelitian ini memfokuskan pembahasan pada bagaimana dan mengapa beberapa perusahaan, seperti Ryanair, mampu secara konsisten mencatat profitabilitas industri terkemuka yang mempertahankan keunggulan kompetitif atas saingan mereka? Manajemen sumber daya manusia memainkan peran penting dalam empat mekanisme penghasil laba yang dikenal luas, meskipun tidak selalu dengan cara yang diprediksi oleh manajemen sumber daya manusia strategis arus utama. Studi manajemen sumber daya manusia → kinerja yang didasarkan pada pandangan berbasis sumber daya perusahaan selalu fokus pada sumber daya manusia yang sudah dikendalikan oleh perusahaan — khususnya, sumber daya yang langka, tak ada bandingannya, tidak dapat disubstitusi dan dapat dieksploitasi melalui organisasi — daripada faktor strategis pasar tempat perusahaan memperoleh sumber daya manusia mereka. Dengan demikian, studi

ini mengabaikan hubungan industrial dan konteks kelembagaan yang lebih luas yang mungkin dapat mempromosikan, mengizinkan atau menghalangi kebijakan dan praktik SDM tertentu. Hanya ketika mekanisme penghasil keuntungan yang berbeda, baik dalam isolasi atau kombinasi, diaktifkan di bawah kondisimenguntungkan dari waktu dan tempat tertentu, manajemen sumber daya manusia berkontribusi pada keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.²¹

Persamaan penelitian Harvey dengan penelitian dalam disertasi ini adalah sama-sama meneliti tentang strategi dalam mengembangkan sumber daya manusia dan menggunakan metode penelitian kualitatif. Adapun perbedaannya dengan disertasi ini antara lain, objek dalam penelitian Harvey adalah sumber daya manusia dalam perusahaan penerbangan, sedangkan penelitian disertasi ini objek penelitiannya adalah pengembangan sumber daya manusia dalam pendidikan (sekolah). Selain itu lokasi penelitian Harvey di Eropa, sedangkan penelitian disertasi ini di Kota Bandar Lampung Provinsi Lampung Indonesia.

2. Corine Boon, dkk., (2018), dengan judul penelitiannya *“Integrating strategic human capital and strategic human resource management.”* Sumber daya manusia adalah konstruksi penting dalam berbagai bidang mulai dari beasiswa mikro di bidang psikologi hingga beasiswa makro di bidang ekonomi. Dalam berbagai perspektif disipliner, penelitian berfokus pada aspek dan tingkat modal manusia yang sedikit berbeda dalam organisasi, yang mungkin menawarkan peluang untuk integrasi. Artikel ini bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan tentang modal manusia dalam organisasi dengan mengintegrasikan dua aliran penelitian yang berfokus langsung pada modal manusia, tetapi yang telah mendekati modal manusia dengan cara yang berbeda: modal manusia strategis (SHC) dan HRM strategis. Kami menjelaskan sumbu penelitian SHC dan HRM strategis dan mengusulkan area integrasi dan arah untuk penelitian masa depan tentang sumber daya manusia dalam organisasi.²²

²¹ Geraint Harvey dan Peter Turnbull, *“Ricardo flies Ryanair: Strategic human resource management and competitive advantage in a Single European Aviation Market”*, Human Resource Management Journal, No. June 2018 (2020), <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12315>.

²² Corine Boon et al., *“Integrating strategic human capital and strategic human resource.”* 34–67. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380063>.

Persamaan penelitian Boon dengan penelitian dalam disertasi ini adalah meneliti tentang strategi manajemen sumber daya manusia. Adapun perbedaan penelitian Boon dengan disertasi ini adalah penggunaan metode penelitian studi pustaka dalam penelitian Boon sedangkan disertasi ini menggunakan metode kualitatif. Sumber data dalam penelitian Boon adalah buku-buku yang berkenaan dengan sumber daya manusia sedangkan disertasi ini sumber data utamanya adalah sumber daya manusia di lembaga pendidikan, khususnya di Madrasah Aliyah di Kota Bandar Lampung.

3. Julie Haddock-Milar, dkk., (2016), dengan judul penelitiannya “*Green human resource management: a comparative qualitative case study of a United States multinational corporation.*” Penelitian ini membahas bagaimana perusahaan multinasional mendekati manajemen sumber daya manusia yang ramah lingkungan (HRM) di anak perusahaannya di Inggris, Jerman, dan Swedia. Para penulis menganalisis persamaan dan perbedaan pendekatan HRM Hijau di tiga anak perusahaan Eropa dari rantai restoran Amerika. Hal ini memungkinkan untuk membandingkan praktik dan perilaku HRM hijau, dan mempertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhi anak perusahaandi area khusus ini. Oleh karena itu, penelitian ini menanggapi kurangnya penelitian komparatif internasional di bidang HRM hijau saat ini. Pendekatan metodologis adalah studi multi kasus dengan 50 peserta, menggunakan wawancara semi terstruktur dan kelompok fokus. Hasilnya menyajikan bukti pengelolaan lingkungan yang proaktif, yang tercermin dari serangkaian inisiatif operasional dan berpusat pada manusia di tiga negara Eropa. Meskipun ada komitmen global terhadap kelestarian lingkungan, penempatan dan penyelarasan lingkungan dan fungsi SDM berbeda dari satu cabang ke cabang lainnya, seperti halnya cara yang dipilih oleh anak perusahaan. melibatkan staf dalam kelestarian lingkungan. Studi tersebut mengidentifikasi sejumlah faktor yang menjelaskan perbedaan pendekatan, antara lain faktor

strategis dan kinerja serta dimensi budaya, seperti hubungan dengan pemangku kepentingan utama.²³

Persamaan penelitian Milar dengan penelitian dalam disertasi ini adalah meneliti tentang strategi manajemen sumber daya manusia dan menggunakan metode penelitian kualitatif. Perbedaannya adalah objek penelitian Milar adalah sumber daya manusia di perusahaan besar Inggris, Jerman, dan Swedia, sedangkan disertasi ini objek penelitiannya adalah sumber daya manusia pada lembaga pendidikan di Kota Bandar Lampung Provinsi Lampung Indonesia. Selain itu penelitian Milar lebih memfokuskan pada studi komparatif penerapan manajemen sumber daya manusia dan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Sedangkan penelitian dalam disertasi ini lebih kepada perencanaan strategis dalam mengembangkan sumber daya manusia.

4. Tina H.P. Kowalski dan Wendy Loretto (2017), dengan judul penelitiannya “*Well-being and HRM in the changing workplace.*” Di tempat kerja global yang cepat berubah dan bergerak cepat, di mana mempertahankan keunggulan kompetitif adalah hal terpenting untuk sukses, mengidentifikasi cara-cara mempertahankan kesejahteraan karyawan menjadi semakin penting bagi berbagai pemangku kepentingan, baik dalam konteks pekerjaan maupun di luar. Di tempat kerja, kesejahteraan penting tidak hanya bagi karyawan perorangan dalam hal menjaga kesehatan mereka sendiri, tetapi juga bagi manajer dan organisasi karena ada bukti yang menunjukkan bahwa kesejahteraan yang buruk di tempat kerja dapat berdampak buruk pada kinerja dan produktivitas secara keseluruhan. Di luar tempat kerja, penyedia layanan kesehatan harus mengelola potensi beban kesehatan individu dan populasi yang miskin, yang diperburuk di banyak negara oleh angkatan kerja yang menua. Mengingat bukti yang ada yang menghubungkan kesejahteraan karyawan dengan hasil organisasi utama seperti kinerja dan produktivitas, mengidentifikasi cara untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan, bisa

²³ Julie Haddock-Millar et al., “*Green human resource management: A comparative qualitative case study of a United States multinational corporation*”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 27 No. 2 (2016), 192–211. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1052087>.

dibidang, merupakan fungsi inti dari profesional sumber daya manusia kontemporer. Namun, penajaran dari peningkatan fokus pada kesejahteraan di tempat kerja dan iklim bisnis saat ini yang membutuhkan lebih banyak dengan lebih sedikit dapat menimbulkan tantangan yang signifikan bagi para profesional HRM di organisasi kontemporer. Dalam penelitian ini kami memeriksa beberapa masalah utama yang berkaitan dengan peneliti di bidang HRM dan kesejahteraan, dan mengusulkan sejumlah area untuk penelitian di masa depan.²⁴

Penelitian Kowalski memiliki persamaan dengan penelitian disertasi ini dalam subjek penelitiannya yaitu pengembangan sumber daya manusia. Akan tetapi penelitian Kowalski menggunakan metode pustaka sedangkan disertasi ini menggunakan penelitian kualitatif. Penelitian Kowalski lebih memfokuskan pada manajemen sumber daya manusia dan pengaruh kesejahteraan terhadap pengembangan sumber daya manusia, sedangkan dalam disertasi ini lebih difokuskan pada penyusunan rencana strategi dalam mengembangkan sumber daya manusia.

5. John E. Delery dan Dorothea Roumpi (2017), dengan judul penelitiannya "*Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles?*" Pandangan berbasis sumber daya perusahaan telah secara konsisten digunakan sebagai latar belakang dalam penelitian manajemen strategis sumber daya manusia dan memiliki potensi untuk menjembatani kesenjangan 'mikro-makro'. Ketegangan antara manajemen strategis sumber daya manusia dan literatur modal manusia strategis, bagaimanapun, menandakan bahwa sumber daya perusahaan belum mencapai potensinya. Dalam makalah ini, kami mulai dengan tinjauan singkat logika konseptual yang menghubungkan praktik manajemen sumberdaya manusia dan hasil perusahaan yang bertujuan untuk menyoroti perlakuan yang berbeda dari sumber daya perusahaan dalam literatur

²⁴ Tina H.P. Kowalski dan Wendy Loretto, "*Well-being and HRM in the changing workplace*", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 28 No. 16 (2017), 2229–55. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1345205>.

manajemen strategis sumber daya manusia. Kami kemudian mengusulkan model konseptual yang menunjukkan bahwa praktik manajemen strategis sumber daya manusia bukanlah pengungkit sederhana yang memungkinkan perusahaan untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, seperti yang didalilkan oleh sebagian besar penelitian modal manusia strategis. Sebaliknya, kami berpendapat bahwa praktik manajemen strategis sumber daya manusia dapat berkontribusi pada keunggulan kompetitif berkelanjutan perusahaan tidak hanya dengan meningkatkan kemampuan karyawan, dan menawarkan motivasi dan peluang, tetapi juga dengan membentuk kendala mobilitas sisi penawaran dan sisi permintaan.²⁵

Persamaan penelitian Delery dengan disertasi ini adalah meneliti tentang manajemen strategis sumber daya manusia dan menggunakan pendekatan kualitatif. Perbedaannya terletak pada objek penelitian pada sumber daya manusia di perusahaan, sedangkan disertasi ini pada sumber daya manusia pada lembaga pendidikan. Selain itu penelitian Delery lebih kepada meneliti kontribusi manajemen strategis pengembangan sumber daya manusia, sedangkan disertasi ini kepada penyusunan rencana strategis pengembangan sumber daya manusia.

6. Alex Bryson (2020), dengan judul penelitiannya “*Human Resource Management Improve Schools' Performance?*” Menggunakan data untuk tempat kerja Inggris, kami membandingkan hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia dan kinerja sekolah, membandingkan efek tersebut dengan efek manajemen sumber daya manusia di antara tempat kerja sektor swasta. Kami melakukannya dengan menggunakan ukuran kinerja tempat kerja yang umum di semua tempat kerja. Kami menemukan penggunaan praktik manajemen sumber daya manusia yang intensif berkorelasi dengan peningkatan substansial dalam kinerja tempat kerja, baik

²⁵ John E. Delery dan Dorothea Roumpi, “*Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles?*”, *Human Resource Management Journal*, Vol. 27 No. 1 (2017), 1–21. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12137>.

di antara sekolah dan tempat kerja lainnya. Hasilnya kuat untuk estimasi panel tentang korelasi antara perubahan kinerja dan perubahan HRM.²⁶

Persamaan penelitian Bryson dengan disertasi ini diantaranya adalah meneliti tentang manajemen sumber daya manusia dan menggunakan metode penelitian kualitatif. Perbedaan penelitian Bryson dengan disertasi ini pada focus penelitian, dimana penelitian Bryson lebih kepada efek manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai, sedangkan disertasi ini difokuskan pada penyusunan rencana strategis pengembangan mutu sumber daya manusia. Objek penelitian Bryson yaitu pegawai perusahaan di Inggris, sedangkan disertasi ini objek penelitiannya tenaga pendidik di sekolah.

7. Chul Chung, dkk., (2020), dengan judul penelitiannya “*The liability of mimicry: Implementing “global human resource management standards” in United States and Indian subsidiaries of a South Korean multinational enterprise.*” Ada semakin banyak bukti bahwa perusahaan multinasional (MNE) dari ekonomi yang kurang dominan cenderung meniru dan menyebarkan praktik manajemen sumber daya manusia yang bersumber dari ekonomi dominan, biasanya Amerika Serikat, untuk mengatasi "kewajiban asal" mereka. Namun, pemahaman kami tentang tantangan spesifik yang terlibat dalam penerapan praktik tersebut oleh perusahaan di berbagai konteks nasional dan anak perusahaan tetap terbatas. Berdasarkan bukti dari studi kasus MNE Korea Selatan, kami memeriksa sejauh mana, dan cara-cara di mana, kebijakan manajemen sumber daya manusia global yang meniru praktik AS diterapkan di seluruh anak perusahaan penjualan, manufaktur, dan penelitian dan pengembangannya di Amerika Serikat dan India. Kami menemukan perbedaan nyata dalam penerapan kebijakan global baik antara dua situs negara tuan rumah dan di tiga anak perusahaan khusus fungsi di setiap negara, mengidentifikasi berbagai faktor khusus nasional dan anak perusahaan yang menginformasikan hasil implementasi variabel ini. Selain tantangan legitimasi terkait dengan sumber, kesesuaian, dan proses transfer,

²⁶ Alex Bryson et al., “*Can Human Resource Management Improve Schools’ Performance?*”, Labour, 2020, 1–14. <https://doi.org/10.1111/labr.12178>.

kami mencatat bentuk unik dari tantangan legitimasi— “tanggung jawab mimikri” —di mana aktor lokal dapat menantang kebijakan kantor pusat berdasarkan klaim atas keahlian yang lebih tinggi dalam praktik yang dominan, sebagai perhatian khusus MNE dari negara berkembang.²⁷

Persamaan penelitian Chung dengan disertasi ini antara lain meneliti tentang manajemen strategi sumber daya manusia dengan menggunakan metode penelitian kualitatif. Perbedaan terletak pada sub fokus pembahasan, dimana Chung memfokuskan pada peran manajemen sumber daya manusia model AS, sedangkan disertasi ini lebih difokuskan pada penyusunan rencana strategi peningkatan mutu sumber daya manusia. Selain itu pada penelitian Chung pada karyawan perusahaan, sedangkan disertasi pada pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah.

8. Akhmad (2017), dengan judul penelitiannya “*Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia di Sekolah Dasar Islam Terpadu.*” Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran tentang Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Sekolah Dasar Islam Terpadu Cordova Samarinda yang meliputi: Perencanaan, Pengorganisasian, Pelaksanaan dan Pengawasan Program Pengembangan Sumber Daya Manusia, di Sekolah Dasar Islam Terpadu Cordova Samarinda. Penelitian ini menggunakan metode studi kasus dengan pendekatan kualitatif. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini melalui teknik observasi partisipasi, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Perencanaan program pengembangan SDM (Guru) dilakukan pada awal tahun ajaran baru melalui workshop. Strategi pengembangan guru dengan menggunakan pendekatan “make approach” yaitu pendidikan dan pelatihan. (2) Pengorganisasian dalam program SDM (Guru) dilakukan dengan membentuk kepanitiaan dan pembagian tugas dan tanggungjawab terhadap pelaksanaan program. (3) Pelaksanaan program pengembangan SDM (Guru) telah

²⁷ Chul Chung et al., “*The liability of mimicry: Implementing ‘global human resource management standards’ in United States and Indian subsidiaries of a South Korean multinational enterprise*”, *Human Resource Management*, 2020, 1–17. <https://doi.org/10.1002/hrm.22011>.

berjalan sesuai dengan perencanaan, dan (4) Pengawasan dalam pelaksanaan program pengembangan SDM (Guru) di dilakukan oleh kepala sekolah bersama dengan yayasan secara langsung maupun tidak langsung melalui laporan panitia pelaksana kegiatan.²⁸

Persamaan penelitian Akhmad dengan disertasi ini antara lain sama-sama meneliti tentang manajemen sumber daya manusia dan menggunakan penelitian kualitatif. Perbedaan penelitian Akhmad dengan disertasi ini pada fokus penelitiannya, dimana Akhmad lebih memfokuskan pada implementasi manajemen sumber daya manusia pada empat aspek yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Sedangkan penelitian dalam disertasi ini lebih difokuskan pada aspek perencanaan strategi peningkatan mutu sumber daya manusia.

9. Ratna Rosita Pengestika dan Fitri Alfarisa (2015), dengan judul penelitiannya "*Pendidikan Profesi Guru (PPG): Strategi Pengembangan Profesionalitas Guru dan Peningkatan Mutu Pendidikan Indonesia.*" Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) muncul karena dampak dari globalisasi. Adanya gelombang globalisasi menyebabkan terjadinya perdagangan bebas dan terbentuk penguatan untuk masing-masing kawasan. Kesepakatan ASEAN Community atau Masyarakat Ekonomi ASEAN tahun 2015 akan menyebabkan terjadinya persaingan bebas dalam bidang perdagangan, pelaku usaha, dan ketenagakerjaan tanpa terkecuali terjadi persaingan bebas bagi pendidik di negara ASEAN. Indonesia sebagai negara yang berada dalam kawasan ASEAN harus mempersiapkan pendidik dalam negeri untuk memiliki profesionalisme yang tinggi dan mampu bersaing dengan asing. Sejauh ini pemerintah telah memiliki berbagai strategi sebagai upaya peningkatan kualitas pendidik (guru) dalam bentuk program pendidikan dan pelatihan serta program non pendidikan. Kenyataannya strategi yang dilakukan oleh Indonesia belum terintegrasi secara baik sehingga diperlukan

²⁸ Akhmad, "*Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Sekolah Dasar Islam Terpadu*", Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan, Vol. 1 No. 2 (2017), 171 – 175. <https://doi.org/10.35673/ajmpi.v7i1.308>.

suatu program khusus profesi yang berfungsi untuk meningkatkan profesionalisme guru yaitu melalui pendidikan profesi guru (PPG). Program PPG yang diupayakan oleh pemerintah akan menghasilkan guru-guru profesional yang memiliki kompetensi lulusan tinggi dan mampu berdaya saing dengan asing.²⁹

Persamaan penelitian Pengestika dengan disertasi ini antara lain meneliti tentang strategi pengembangan sumber daya guru dan menggunakan metode penelitian kualitatif. Perbedaan penelitian Pengestika dengan disertasi ini antara lain fokus penelitian Pengestika lebih kepada strategi pengembangan sumber daya guru dengan PPG, sedangkan disertasi ini strategi pengembangan sumber daya guru melalui analisis SWOT terlebih dahulu, sehingga menghasilkan strategi dalam mengembangkan mutu sumber daya guru.

10. Zainudin Ismail dan Sasono Wibowo (2016), dengan judul penelitiannya “*Perencanaan Strategis Sistem Informasi Sumber Daya Manusia di SMA Muhammadiyah 1 Klaten.*” Perkembangan SMA Muhammadiyah 1 Klaten menuntut peningkatan sumber daya manusia yang lebih baik lagi. Perencanaan strategis sumber daya manusia di SMA Muhammadiyah 1 Klaten perlu dilakukan secara cepat dan baik. Terutama pada kinerja guru, mampu memberikan perencanaan yang tepat pada peningkatan kualitas mengajar guru, peningkatan dalam pemanfaatan sarana dan prasarana. Sehingga mampu bersaing di dunia pendidikan. Sebagai kekuatan dari analisis yang ada bahwa faktor lain yang berpengaruh dalam perencanaan strategis sumber daya manusia guru adalah bahwa guru perlu mendapat pelatihan dan workshop guna memperlancar peningkatan proses belajar mengajar. Melalui perencanaan strategi sistem informasi, sebuah institusi pendidikan dapat melihat secara objektif kondisi-kondisi internal dan

²⁹ Ratna Rosita Pengestika dan Fitri Alfarisa, “*Pendidikan Profesi Guru (PPG): Strategi Pengembangan Profesionalitas Guru dan Peningkatan Mutu Pendidikan Indonesia*”, Prosiding Seminar Nasional, n.d., 671 – 683.

eksternal, sehingga dapat mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis dan mampu meningkatkan mutu pendidikan yang lebih baik lagi.³⁰

Persamaan penelitian Ismail dengan disertasi ini antara lain sama-sama meneliti tentang manajemen sumber daya manusia dan menggunakan metode penelitian kualitatif. Akan tetapi penelitian Ismail lebih difokuskan pada perencanaan strategi system informasi dalam pengembangan sumber daya guru, sedangkan disertasi ini lebih kepada perencanaan strategi peningkatan mutu sumber daya guru yang tidak hanya pada system informasi. Selain itu penelitian ini dilaksanakan di tingkat SMA sedangkan disertasi ini di tingkat Madrasah Aliyah.

11. Abdullah Sappe Ampin Maja (2018), dengan judul penelitiannya “*Manajemen Pengembangan Profesionalisme Guru di MTs Negeri Model Palopo*” Penelitian ini bertujuan: 1). Untuk menganalisis proses manajemen dan strategi dalam mengembangkan profesionalisme guru di MTs Negeri Model Palopo, 2). Faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaannya. Metode pengumpulan data yang digunakan meliputi, wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Populasi dan sampel dalam penelitian ini berjumlah 30 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan profesionalisme guru di MTs Negeri Model Palopo berjalan dengan baik, hal ini diindikasikan dengan aktifnya guru dalam mengikuti berbagai pelatihan, seminar, workshop, MGMP. Hal tersebut dapat terlaksana dengan baik karena kepala sekolah sebagai pemimpin mampu mengelola dan merencanakan program, membentuk karakter profesional guru serta kedisiplinan dalam proses belajar mengajar, sekaligus memberikan pembinaan kepada guru secara berkesinambungan walaupun dalam perkembangannya masih ada kekurangan misalnya dalam hal pendanaan terkait, masih ada sebagian guru yang tidak disiplin (terlambat masuk ke kelas) dengan perencanaan program pelatihan pengembangan profesionalisme guru itu sendiri. Implikasi dari

³⁰ Zainudin Ismail dan Sasono Wibowo, “*Perencanaan Strategis Sistem Informasi Sumber Daya Manusia di SMA Muhammadiyah 1 Klaten*”, tersedia pada <http://mahasiswa.dinus.ac.id/docs/skripsi/jurnal/18144.pdf> (28 Desember 2019).

penelitian ini terciptanya profesionalisme guru di MTs Negeri Model Palopo dalam hal perencanaan dan pengendalian mutu pembelajaran serta terlaksananya pembinaan profesionalisme guru dengan baik dengan cara ikut serta dalam berbagai bentuk pelatihan, workshop, seminar serta pengawasan sekolah yang berkelanjutan dalam hal pembinaan profesionalisme guru.³¹

Penelitian Maja dengan disertasi ini sama-sama meneliti tentang pengembangan mutu guru dan menggunakan penelitian kualitatif. Sedangkan perbedaan disertasi ini dengan penelitian Maja pada fokus penelitian. Penelitian maja difokuskan pada proses implementasi manajemen pengembangan profesionalitas guru, hambatan dan pendukungnya. Sedangkan disertasi ini difokuskan pada penyusunan rencana strategi pengembangan mutu sumber daya guru. Selain itu penelitian dilaksanakan di tingkat MTs sedangkan disertasi ini dilaksanakan di MA.

12. Muhammad Priyatna (2016), dalam penelitiannya yang berjudul “*Manajemen Pengembangan SDM pada Lembaga Pendidikan Islam.*” Suatu organisasi pasti memiliki cita-cita yang ingin diraih. Tujuan-tersebut diraih dengan mendayagunakan sumber daya yang ada. Dan di antara sumber daya yang paling penting adalah SDM (sumber daya manusia). Karena untuk menjadikan pendidikan berkualitas, terutama dalam hal ini adalah lembaga pendidikan, maka sumber daya manusianya harus berkualitas juga. Sumber daya manusia merupakan unsur yang sangat vital dalam setiap organisasi, karena faktor sumber daya manusia sangat dominan dalam proses kerja organisasi, maka untuk mencapai tujuan organisasi perlu diadakan pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja, keterampilan, prilaku serta pengetahuan pegawai. Disamping itu, perubahan yang terjadi seiring modernisasi baik dalam lingkup organisasi maupun di luar organisasi menuntut untuk pengembangan sumber daya manusia, sehingga sebagai investasi dalam organisasi, sdm memegang peranan penting terhadap pertumbuhan suatu bangsa. Untuk itu sebagai

³¹ Abdullah Sappe Ampin Maja, “*Manajemen Pengembangan Profesionalisme Guru di MTs Negeri Model Palopo*”, Jurnal Fenomena Kesehatan, Vol. Volume 01, (2018), 44–50.

sumber daya utama organisasi, perhatian penuh terhadap sumber daya manusia suatu keniscayaan, karena kondisi lingkungan yang dinamis, penempatan pegawai, tidak selalu menyebabkan keberhasilan, kondisi lingkungan yang cenderung berubah mengharuskan organisasi secara kontinyu melakukan penyesuaian dan pengembangan sumber daya manusia sesuai kebutuhan organisasi.³²

Penelitian Priyatna dengan disertasi ini memiliki persamaan pada subjek penelitian yaitu meneliti tentang pengembangan sumber daya manusia. Perbedaan penelitian Priyatna dengan disertasi ini pada metode penelitian, dimana Priyatna menggunakan penelitian studi pustaka, sedangkan disertasi ini menggunakan metode penelitian kualitatif.

B. Kajian Teori

1. Perencanaan Strategik

a. Pengertian Perencanaan Strategik

Perencanaan strategik atau *strategic planning* disusun atas dua kata dasar yaitu perencanaan (*planning*) serta strategis (*strategic*). Secara utuh beberapa terminologi atau pengertian dari perencanaan strategik, yaitu:

(1) Perencanaan stratgik berasal dari kata perencanaan dan strategi.

Perencanaan adalah proses yang sedang berlangsung yang didalamnya menyediakan kerangka kerja yang menjadi faktor penentu atau faktor yang dapat memutuskan bagian-bagian dari pelaksanaan. Strategi adalah suatu pola pendayagunaan dan alokasi sumberdaya dalam sebuah organisasi serta serangkaian usaha yang mutlak dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Jadi perencanaan strategik adalah proses untuk memformulasikan strategi bagi sebuah organisasi yang meliputi perumusan kegunaan dan pengelolaannya.³³

³² Muhammad Priyatna, "Manajemen Pengembangan SDM pada Lembaga Pendidikan Islam", *Edukasi Islam Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. Volume 05 (2016), 1231 – 1250.

³³ Windy Robson, *Strategic management & Information System*, second edition, (San London: Prentice Hall, 2007), 95.

- (2) Perencanaan strategik didefinisikan sebagai kumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi dari rencana yang dirancang untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Strategi mengandung pengertian suatu organisasi tentang bagaimana, kapan, dan dimana organisasi tersebut berkompetisi, terhadap siapa organisasi tersebut berkompetisi, dan apa tujuan organisasi tersebut berkompetisi.³⁴
- (3) Perencanaan strategik merupakan suatu cara mengendalikan organisasi secara efektif dan efisien, sampai pada implementasi yang paling depan dalam mencapai tujuan dan sasaran yang diharapkan. Dalam Menyusun rencana strategik harus memuat: (a) rumusan visi Lembaga, (b) Rumusan misi Lembaga, (c) Rumusan tujuan Lembaga, (d) Rumusan sasaran, (e) Rumusan kebijakan, (f) Rumusan program, (g) Rumusan kegiatan.³⁵

Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa perencanaan strategik adalah suatu keputusan fundamental yang memberikan arah yang jelas dalam sebuah organisasi. Dalam ruang lingkup organisasi Pendidikan, keputusan fundamental tersebut diorientasikan pada pencapaian-pencapaian strategik sesuai visi, misi, tujuan, sasaran, dan pencapaian Lembaga Pendidikan di masa depan sekaligus berkaitan erat dengan bagaimana organisasi menggerakkan sumber daya yang dimilikinya dalam upaya mencapai tujuan dimaksud.

Perencanaan strategik yang baik akan dapat menjawab pertanyaan dasar seperti: (1) *where are we now?* (2) *where do we want to be?* (3) *how do we get there?* dan (4) *how do we measure our progress?* Pertanyaan pertama berkaitan dengan sejauhmana dalam memahami situasi dan kondisi Lembaga Pendidikan saat ini. Pertanyaan kedua berkaitan seperti apa situasi dan kondisi Lembaga Pendidikan yang diharapkan. Sementara pertanyaan ketiga

³⁴ John A. Pearce, Richard B. Robinson, *Manajemen Strategis, Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*, Buku I edisi 10 (Jakarta: Salemba Empat, 2009), 3

³⁵ Muljadi, *Pokok-Pokok dan Ikhtisar Manajemen Strategik Perencanaan dan Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Pustaka Publisher, 2006), 15

dan keempat berkaitan dengan bagaimana upaya dalam menentukan cara mencapai harapan tersebut sekaligus mengukur tingkat ketercapaiannya.³⁶

Dalam konteks Lembaga Pendidikan, perencanaan strategik harus diproyeksikan sebagai suatu upaya sekolah dalam membangun dan mengembangkan sekolah ke depan dalam kurun waktu jangka pendek, menengah dan jangka Panjang. Seperti yang sudah dijelaskan dalam Al Qur'an, diceritakan dari kisah Nabi Yusuf a.s tentang perencanaan strategik beliau dalam menghadapi kondisi pangan saat itu. Hal ini dijelaskan Allah dalam surat Yusuf ayat 47-49 yaitu:

قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا
 مِمَّا تَأْكُلُونَ ﴿٤٧﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعُ شِدَادٍ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ
 لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَحْصِنُونَ ﴿٤٨﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ
 النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِوْنَ ﴿٤٩﴾

Artinya: Yusuf berkata: "Supaya kamu bertanam tujuh tahun [lamanya] sebagaimana biasa; maka apa yang kamu tuai hendaklah kamu biarkan dibulirnya kecuali sedikit untuk kamu makan. (Kemudian sesudah itu akan datang tujuh tahun yang amat sulit, yang menghabiskan apa yang kamu simpan untuk menghadapinya [tahun sulit], kecuali sedikit dari [bibit gandum] yang kamu simpan. Kemudian setelah itu akan datang tahun yang padanya manusia diberi hujan [dengan cukup] dan di masa itu mereka memerang anggur."³⁷

Ayat diatas dapat diartikulasikan bahwa perencanaan strategik adalah bagaimana sebuah organisasi (Lembaga Pendidikan) mampu melakukan sebuah proses yang teratur dimana manajemen puncak menentukan atau menetapkan tujuan-tujuan organisasi, strategi yang diperlukan untuk mencapai sasaran atau tujuan tersebut, jangka waktu yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi (Lembaga Pendidikan) dimaksud.

Di dalam merencanakan suatu kegiatan, tindakan awal yang harus diutamakan suatu organisasi adalah mengarahkan agar pekerjaan yang

³⁶ ³⁶ Muljadi, *Pokok-Pokok dan Ikhtisar Manajemen...*, 26

³⁷ QS. Yusuf (12): 47-49

dilaksanakan mencapai tingkat keberhasilan yang optimal. Namun perlu disadari bahwa tingkat keberhasilan dari sebuah pekerjaan bukan dihasilkan dan ditentukan oleh satu faktor saja, akan tetapi terdapat faktor penentu lainnya yang juga turut berperan dalam mendukung keberhasilan dan kesuksesan dimaksud. Allah berfirman dalam surat Al Hashr ayat 18 yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ
 اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

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”.³⁸

Dalam proses perencanaan strategik setiap orang, kelompok atau Lembaga hendaknya menutamakan musyawarah dalam mengambil keputusan dan selanjutnya bertawakal atas keputusan tersebut dengan menyerahkan keputusan kepada Allah SWT untuk mencapai keberhasilan. Perencanaan strategik yang didasarkan pada keputusan bersama, termasuk dukungan fasilitas sumberdaya dan sarana prasarana juga menjadi faktor yang harus dipersiapkan. Sesuai dengan firman Allah SWT dalam Surat Al Imran ayat 159:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَأَنْفَضُوا مِنْ
 حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ
 عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Artinya: “Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah-lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu ma’afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad,

³⁸ QS. Al Hashr (59): 18

maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya”.³⁹

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa perencanaan strategik adalah proses yang penting hal ini disebabkan karena setiap Lembaga Pendidikan sangat memerlukan arah dari tujuan dan strategi yang akan dicapainya. Perencanaan strategik akan menjadi pedoman dalam pencapaian tujuan Pendidikan dan dengan perencanaan strategik pula sebuah Lembaga Pendidikan akan responsi untuk peka terhadap segala perubahan yang terjadi pada lingkungan internal dan eksternal sebagai upaya memajukan Lembaga Pendidikan itu sendiri. Selain itu dengan perencanaan strategik yang tersusun dan tertata dan terlaksana dengan baik akan melahirkan program-program kegiatan yang akan meningkatkan kualitas dan kredibilitas lembagapendidikan itu sendiri.

Sementara pendapat lain menyatakan bahwa Perencanaan strategik disebut juga perencanaan jangka Panjang atau juga perencanaan korporasi. Strategi itu menurut R.G. Murdick J.E Ross diartikan sebagai konfigurasi tentang hasil yang diharapkan tercapai pada masa depan.⁴⁰ Dengan demikian perencanaan strategik dapat juga disebut konsepsi hari depan, apa saja yang ingin dicapai pada masa yang akan datang, langkah-langkah apa yang perlu dipersiapkan, sehingga organisasi dapat menjawab tantangan zaman yang disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat pada masa itu dan yang akan datang.

Dari teori di atas pula dapat diketahui dan dipahami bahwa perencanaan strtraegik memiliki ciri khas dan karakteristik tertentu yang meliputi:

- (1) Perencanaan menyangkut jangkauan masa depan dari keputusan-keputusan yang dibuat sekarang yang meliputi jangka yang sangat pendek sampai jangka yang panjang.
- (2) Perencanaan strategik adalah usaha sistematis formal untuk menggariskan wujud utama dari pendidikan di sekolah, sasaran- sasaran, kebijakan-kebijakanm strategi-strategi untuk tercapainya sasaran dan wujud utama sekolah yang bersangkutan.

³⁹ QS. Al Imran (3): 159

⁴⁰ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003),

- (3) Proses perencanaan strategik adalah sarana pengambilan keputusan yang paling penting bagi sekolah karena disinilai tujuan dan arah dasar pendidikan di sekolah ditentukan.
- (4) Proses perencanaan strategi merupakan suatu kegiatan manajemen puncak yang berlangsung terus menerus.
- (5) Perencanaan strategik merupakan suatu struktur perencanaan yang mengintegrasikan rencana strategik dengan rencana operasional jangka panjang.
- (6) Perencanaan strategik merupakan suatu proses menentukan terlebih dahulu mengenai apa yang akan dilakukan, kapan dilakukan dan cara bagaimana melakukan, dan siapa yang akan melakukan.
- (7) Proses perencanaan strageik menghasilkan sebuah dokumen tertulis atas basis berkala.
- (8) Proses perencanaan strategik merupakan sarana mengambil keputusan yang paling penting bagi suatu sekolah.
- (9) Perencanaan strategik merupakan suatu sikap, yang meminta suatu kebiasaan dan keharusan bekerja berdasarkan pikiran-pikiran masa depan.⁴¹

Kegiatan yang dilaksanakan pada tahap perencanaan strategik ini melalui 6 (enam) proses yaitu: 1) mengidentifikasi visi dan misi, sasaran-sasaran dan strategi-strategi organisasi sekarang, 2) menganalisis lingkungan eksternal, 3) mengidentifikasi peluang dan ancaman, 4) menganalisis sumber daya organisasi, 5) mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, dan 6) merumuskan strategi.⁴²

b. Model Perencanaan Strategik

Perencanaan strategic merupakan kegiatan mengarahkan dan menggerakkan sumber daya yang ada untuk mencapai visi, misi, tujuan, sasaran dan pencapaian organisasi di masa depan. Terdapat beberapa ahli yang mempunyai model untuk menjalankan proses perencanaan strategik, berikut model perencanaan strategic dari beberapa ahli konsep:

⁴¹ Amin Widjaja Tunggal, *Manajemen Stratejik untuk Memenangkan Kompetisi*, (Jakarta: Harvarindo, 2009), 52.

⁴² Amin Widjaja Tunggal, *Manajemen Stratejik untuk Memenangkan Kompetisi*, (Jakarta: Harvarindo, 2009), 18.

(1) Model Perencanaan Strategik Fred R. David

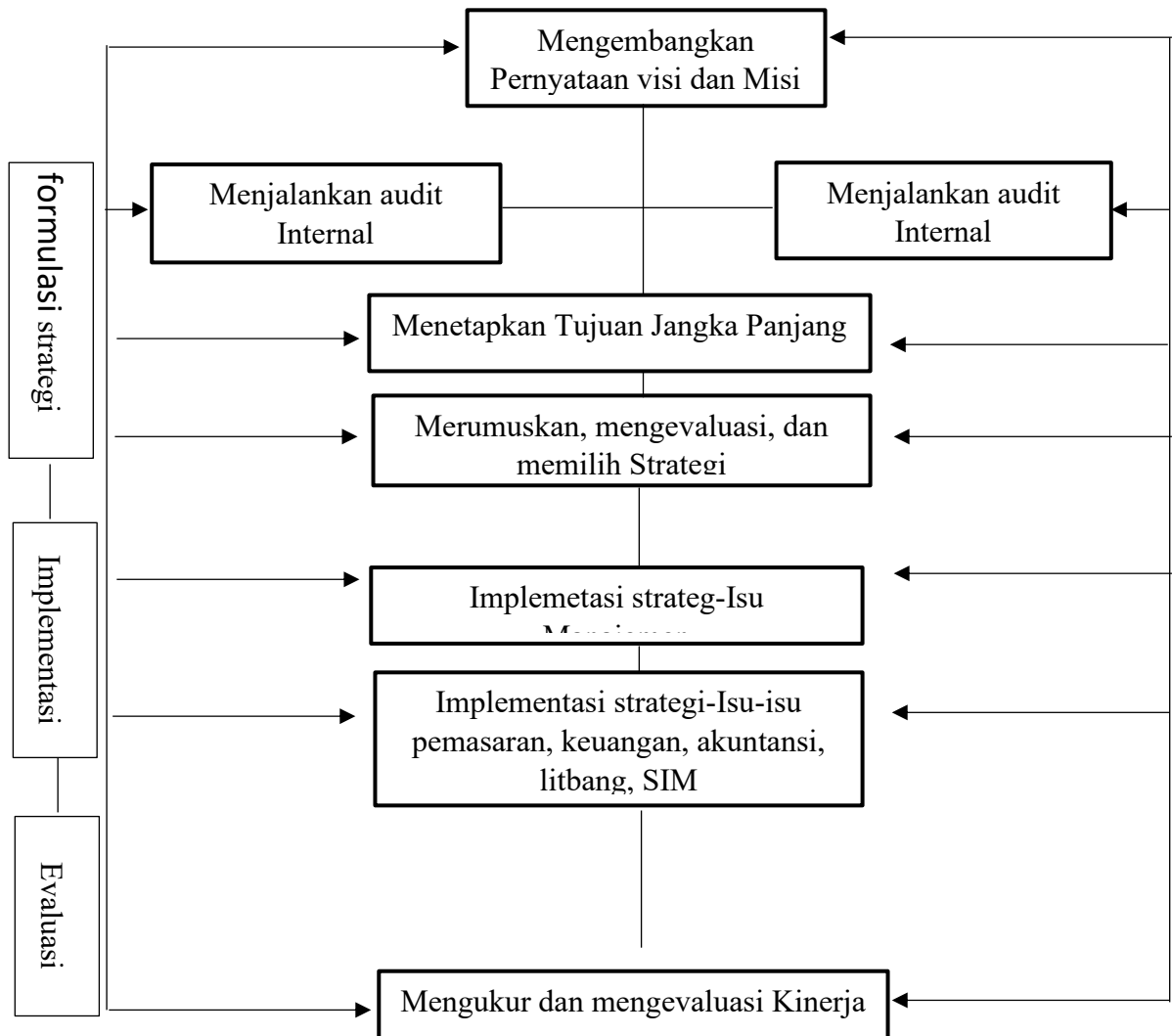
Menurut David Proses perencanaan strategic merupakan bagian dari manajemen strategic, manajemen trategik terdiri dari tiga tahap yaitu perumusan strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi.⁴³

- (a) Perumusan strategi. Pada tahap ini organisasi dapat melakukan aktifitas meliputi: pengembangan pernyataan misi organisasi, melakukan audit internal dan ekseternal, menetapkan sasaran jangka Panjang, dan menghasilkan, mengevaluasi dan memilih strategi.
- (b) Implementasi strategi. Pada tahap ini organisasi dapat melakukan: penetapan kebijakan dan sasaran berdasarkan periode waktu, mengalokasikan sumberd aya yang dmiliki.
- (c) Evaluasi strategi. Padatahap ini organisasi dapat melakukan pengukuran dan mengevaluasi hasil dari implementasi strategi.⁴⁴

Apabila digambarkan secara lengkap, model perencanaan strategik Fred R. David adalah sebagai berikut.

⁴³ Fred R. David, *Manajemen Strategis*, edisi 10, (Jakarta: Salemba empat, 2006), 7-8.

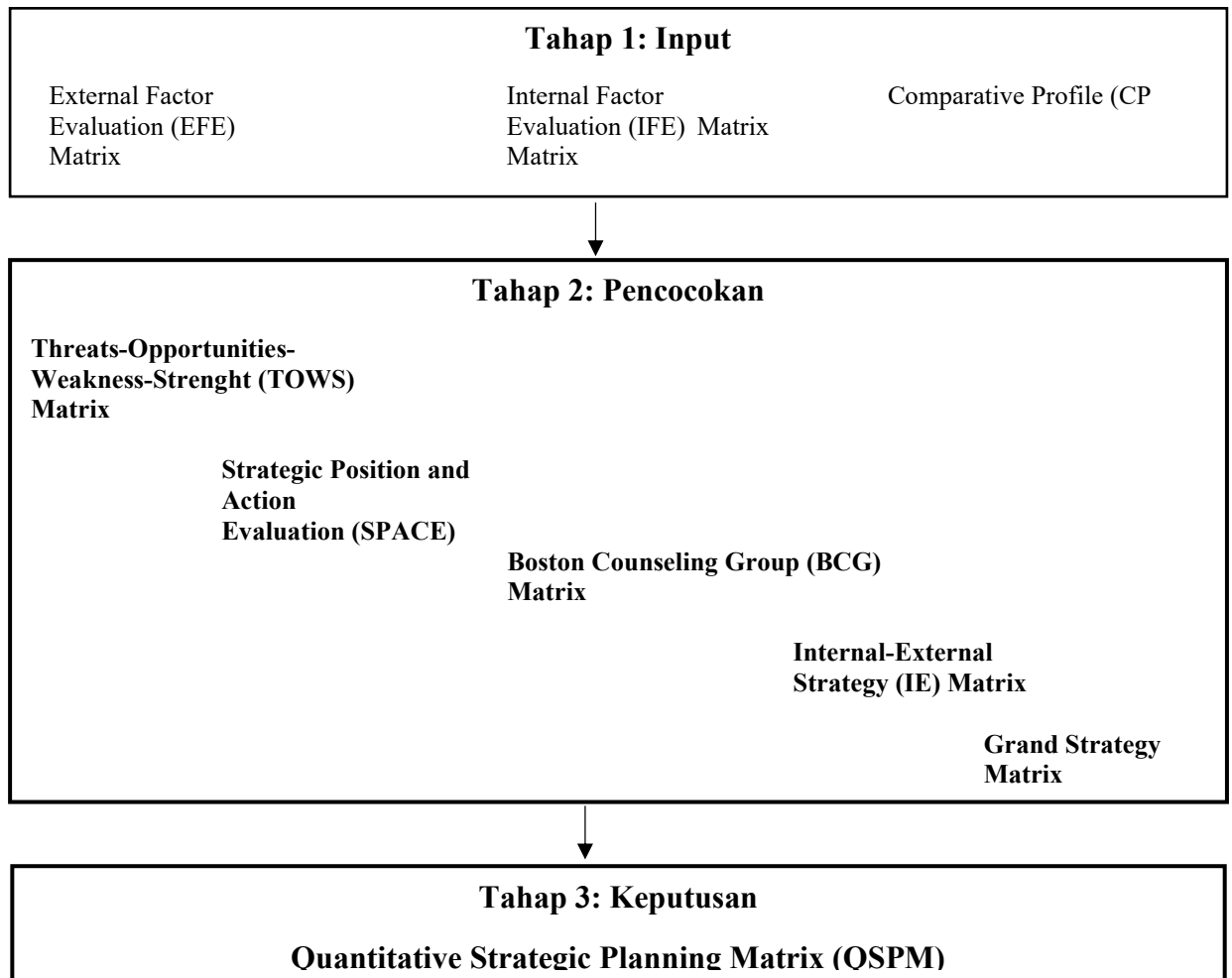
⁴⁴ Fred R. David, *Manajemen Strategis.....*, 18.



Gambar.2.1 Model Perencanaan Strategik Fred R. David

Dari teori di atas, dapat diketahui bahwa perencanaan strategik menurut Fred R. David meliputi: Penyembangan pernyataan visi dan misi, melakukan audit internal dan eksternal, Menetapkan sasaran jangka Panjang dan jangka pendek, dan merumuskan, mengevaluasi, serta memilih strategi.

Untuk proses perumusan strategi alternatif, Fred R. David menggunakan suatu kerangka kerja memiliki tiga tahapan besar, yaitu:



Gambar.2.2 Kerangka Kerja Analisis Perumusan Strategi

Keterangan:

a) Tahap Pertama

Tahap ini disebut dengan tahap input dan terdiri dari alat-alat analisis yang berupa:⁴⁵

1. Analisis lingkungan strategis. Analisis ini menggunakan matriks EFE (*External Factor Evaluation*) sebagai alat untuk mengaudit lingkungan eksternal.
2. Analisis internal. Analisis ini menggunakan matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) sebagai alat untuk mengaudit lingkungan internal.

⁴⁵ Fred R. David, *Manajemen Strategis.....*, 182.

b) Tahap Kedua

Tahap ini adalah pencocokan dari beberapa faktor eksternal dan internal yang ada dengan beberapa strategi alternatif yang diajukan/ditawarkan pada setiap matriks, yang terdiri dari:⁴⁶

1. Matriks *Strengths-Weakness-Opportunities-Threats* (SWOT), yaitu alat yang digunakan untuk menganalisis agar diperoleh gambaran tentang beberapa strategi alternatif dengan menggunakan kekuatan (*Strength*) dan Kelemahan (*Weakness*) serta untuk memanfaatkan peluang (*opportunities*) dan menghindari ancaman (*trheats*) yang ada.
2. Matriks *Strategic Position an Action Evaluation* (SPACE), yaitu alat analisis yang dipergunakan untuk mengukur kekuatan administrasi, keunggulan bersaing stabilitas lingkungan dan kekuatan untuk menentukan strategi alternatif yang dapat dipilih.
3. Matriks *Boston Counseling Group* (BCG), yaitu alat analisis yang dipergunakan untuk membantu memiliki multidivisi yang dapat menentukan posisi kecepatan perkembangan mutu sehingga dapat dihasilkan suatu strategi alternatif yang dapat dilaksanakan.
4. Matriks *Internal Eksternal (I)*, yaitu analisis yang hampir memiliki kemiripan dengan matriks BCG tetapi sedikit perbedaannya adalah terdapat pada daya ukur yang dilakukan berdasarkan total nilai EFE dan IFE yang didapat dari tiap-tiap unit yang ada pada organisasi.
5. Matriks *Grand Strategy*, yaitu alat analisis untuk merumuskan strategi berdasarkan perkembangan yang ada saat ini dengan melihat posisi bersaing yang dimiliki oleh lembaga pendidikan.

c) Tahap Ketiga

Tahap ini menunjukkan posisi organisasi pada tataran pengambilan keputusan dimana beberapa strategi alternatif yang telah diidentifikasi pada tahap pencocokan informasi input yang diperoleh pada tahap

⁴⁶ Fred R. David, *Manajemen Strategis.....*, 182.

pertama digunakan untuk mengevaluasi strategi alternatif pada tahap kedua. Adapun teknik yang digunakan adalah dengan menggunakan matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*), yaitu analisis yang dilakukan dengan mengkomparasikan beberapa strategi alternatif yang didapat pada tahap pencocokan, sehingga dapat diperoleh skala prioritas dari alternatif-alternatif tersebut dalam bentuk daftar prioritas.⁴⁷

(2) Model Perencanaan Strategik Pearce dan Robinson

Menurut Pearce & Robinson perencanaan Strategik adalah seperangkat keputusan dan tindakan yang dirancang untuk meraih apa yang menjadi tujuan Lembaga dan merupakan hasil dari proses formulasi dan implementasi. Adapun langkah-langkah yang harus ditempuh dalam perencanaan strategis adalah:⁴⁸

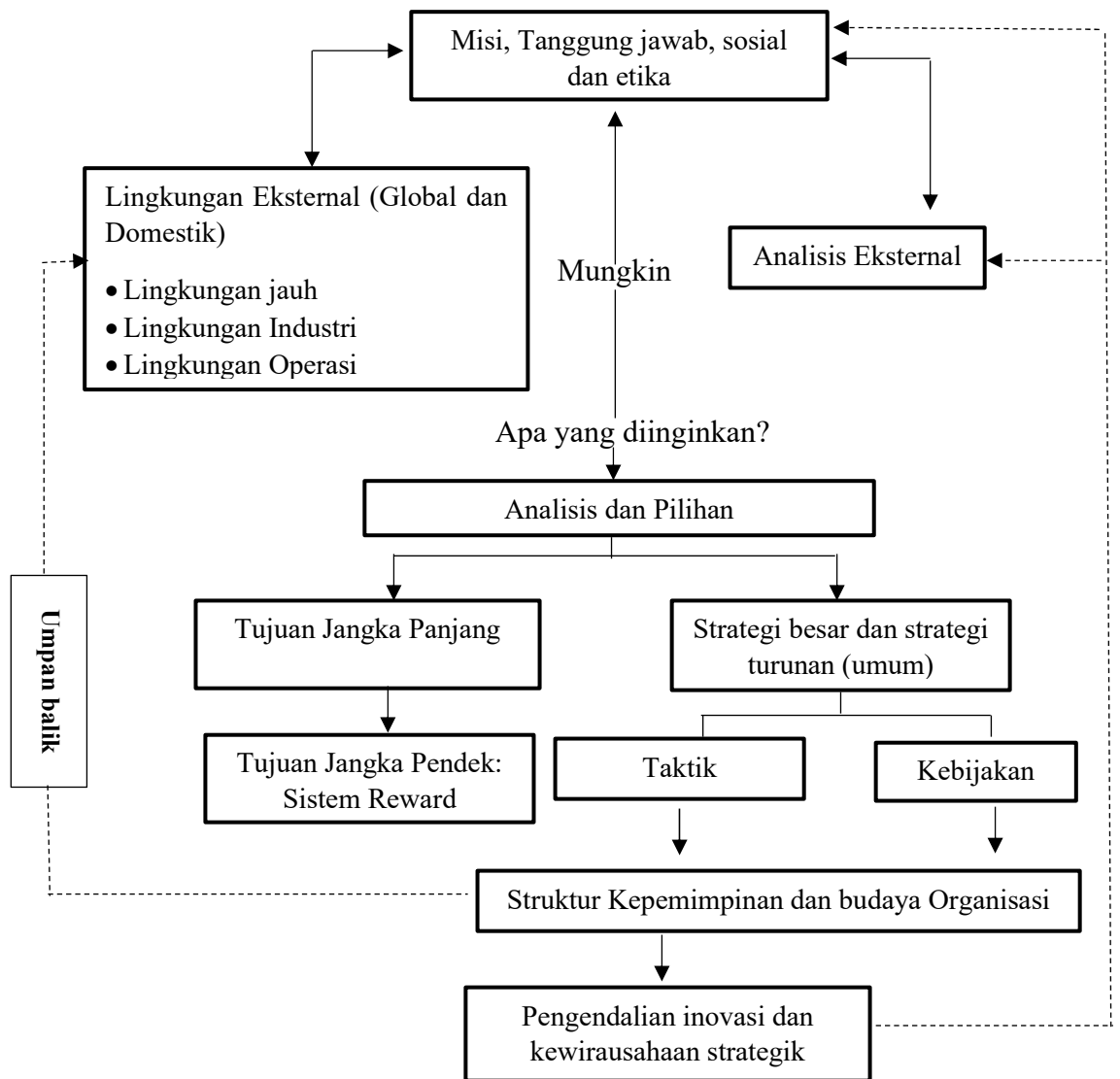
- (b) Memformulasikan misi termasuk pernyataan yang mencakup maksud, filosofi, dan tujuan organisasi.
- (c) Menganalisa keadaan dan kemampuan internal organisasi.
- (d) Menganalisa lingkungan eksternal Lembaga termasuk factor yang bersifat kompetitif dalam persaingan maupun yang umum.
- (e) Menganalisis pilihan-pilihan yang dapat dilaksanakan organisasi dengan mencocokkan antara sumber daya yang dimiliki dengan lingkungan eksternal.
- (f) Mengidentifikasi pilihan yang akan dilaksanakan lembaga dengan cara mencocokkan pilihan strategi yang ada dengan misi organisasi.
- (g) Memilih sasaran jangka Panjang dan *grand strategy* yang dapat mencapai pilihan strategi yang paling diinginkan organisasi.
- (h) Membangun sasaran tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan tujuan jangka Panjang dan *grand strategy*.
- (i) Mengimplementasikan pilihan strategi, dan

⁴⁷ Fred R. David, *Manajemen Strategis....*, 183

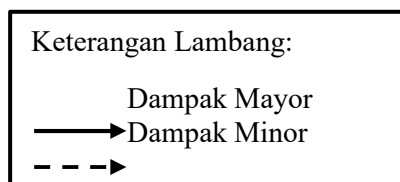
⁴⁸John A. Pearce, Richard B. Robinson, *Strategic Management-Formulation, Implementation and Control*, 10th Edition, (Hill Companies, Inc: McGraw, 2007), h. 4.

- (j) Mengevaluasi strategi yang telah dilaksanakan sebagai input untuk pengambilan keputusan yang akan datang.

Adapun model lengkap dari Pearce & Robinson adalah sebagai berikut:⁴⁹



Gambar.2.3 Model Perencanaan Strategik Pearce & Robinson



⁴⁹ John A. Pearce, Richard B. Robinson, *Strategic Management-Formulation.....*, 5

Menurut teori Pearce & Robinson pada tahap formulasi strategi akan dilakukan langkah-langkah dan alat-alat formulasi sebagai berikut:⁵⁰

(a) Menganalisis keadaan eksternal sekolah

Pada tahap ini penganalisis menggunakan beberapa alat seperti:

1. *Five Forces Model* dari Michael E. Porter untuk menganalisis lingkungan sekolah.
2. *Competitor profile* untuk menganalisis lingkungan kompetitif atau lingkungan sekolah dalam artian menganalisis kekuatan dari kompetitor melalui suatu matriks.
3. *Task and Remote Environment Impact Matrix* untuk menganalisis lingkungan eksternal sekolah yang terdiri dari empat lingkungan yaitu konsumen, supplier, kompetitor dan peserta didik.

(b) Menganalisis keadaan lingkungan internal sekolah

Pada tahap ini penganalisisan dilakukan dengan beberapa alat yaitu:

1. Analisis SWOT
2. Analisis *value Chain*
3. Analisis *Financial*

(c) Formulasi strategi

Pada tahap ini alat-alat formulasi yang digunakan untuk sekolah adalah:

1. *BCG Matrix*
2. *Industry Attractiveness-Bussiness Strenght Matrix*
3. *Market Life Cycle Matrix*

(d) Tahap keputusan pemilihan strategi dilakukan dengan cara mengidentifikasi strategi yang sesuai dengan misi sekolah.

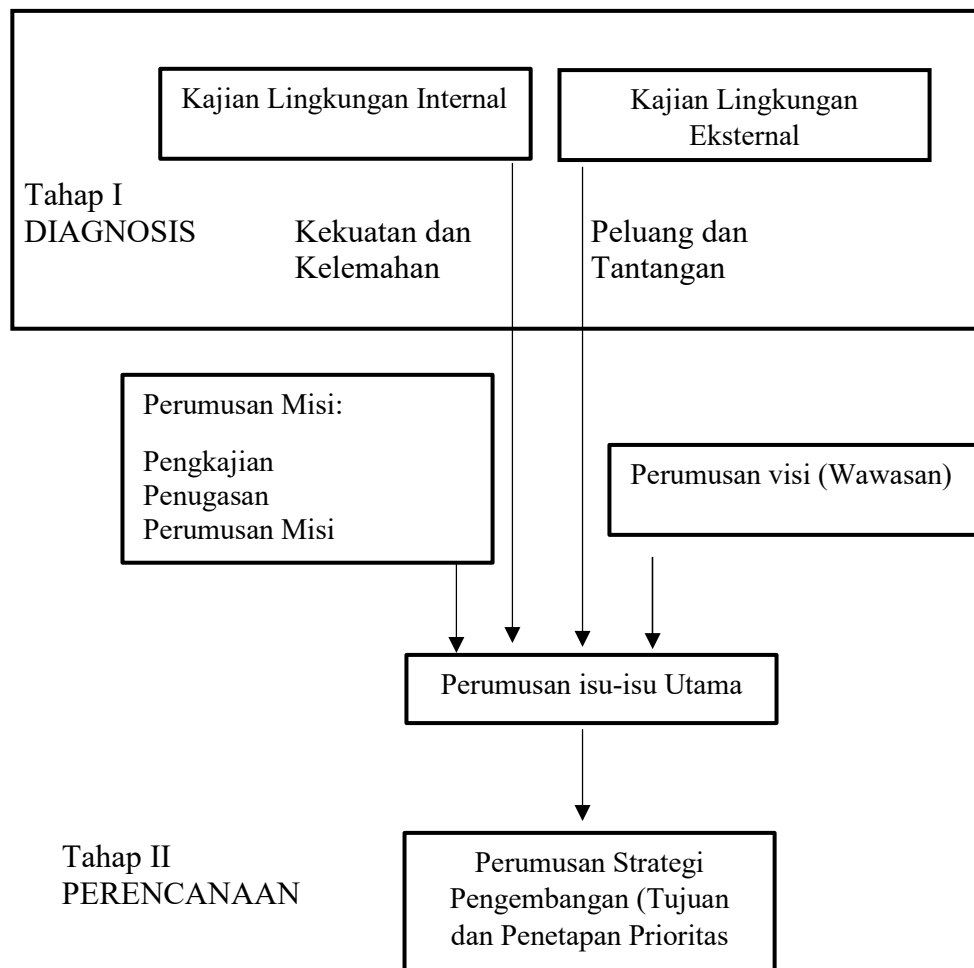
c. Proses Penyusunan Perencanaan Strategik Pendidikan

Proses penyusunan rencana strategic dalam konteks pendidikan dapat dilakukan dalam empat tahap, yaitu (1) diagnosis, (2) perencanaan, (3) pengembangan dan (4) penyusunan dokumen rencana.⁵¹ *Pertama*, tahap

⁵⁰ John A. Pearce, Richard B. Robinson, *Strategic Management-Formulation.....*, 6.

⁵¹ Tim SP4 UGM, Edisi 8, *Penyusunan Manajemen Strategi*, (Yogyakarta: UGM, 2015), 9.

diagnosis, dimulai dengan pengumpulan berbagai informasi perencanaan sebagai bahan kajian. Kajian lingkungan internal bertujuan untuk memahami kekuatan-kekuatan (*Strenghts*) dan kelemahan-kelemahan (*weakness*) dalam pengelolaan pendidikan. Semnetara kajian lingkungan eksternal berorientasi untuk mengungkap peluang-peluang (*opportunities*) dan mengatasi tantangan-tantangan (*threats*) dalam penyelenggaraan pendidikan. Secara visual tahapan dalam proses penyusunan perencanaan strategis dapat diilustrasikan seperti pada gambar 2.4 berikut.⁵²

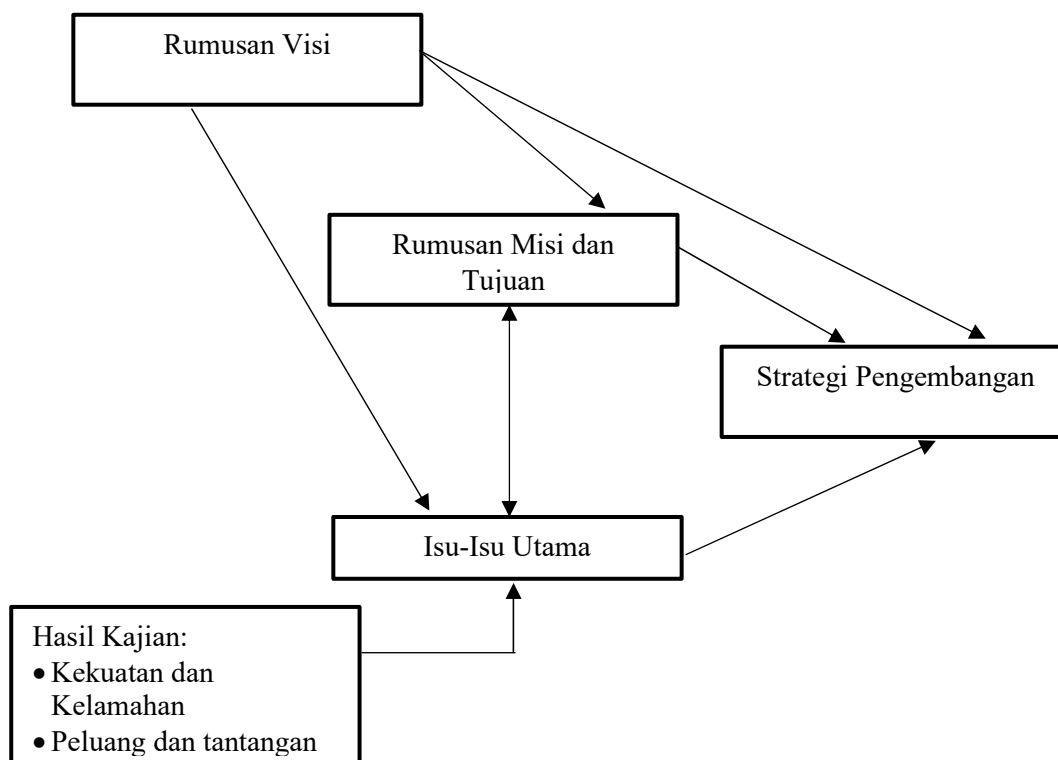


Gambar.2.4 Tahapan Proses Penyusunan Rencana Strategis

⁵² Tim SP4 UGM, Edisi 8, *Penyusunan Manajemen Strategi*, 9-11

Kedua, tahap perencanaan, dimulai dengan menetapkan visi dan misi. Visi (*vision*) merupakan gambaran (wawasan) tentang keadaan yang diinginkan di masa depan. Sementara misi (*mission*) ditetapkan dengan jalan mempertimbangkan rumusan penugasan, yang merupakan tuntutan tugas dari luar organisasi dengan keinginan dari dalam yang terkait erat dengan visi masa depan dan kondisi yang dialami dan dihadapi saat ini.⁵³

Ketiga, tahap pengembangan, dirumuskan berdasarkan misi yang diemban dalam upaya mengantisipasi dan menghadapi isu utama (isu-isu strategis). Urutan strategi pengembangan disusun berdasarkan prioritas yang terjadi pada isu-isu utama. Dalam rumusan strategi, pengembangan dapat dibedakan menurut kelompok strategi, dengan rincian terdiri atas tiga tingkat (seperti strategi utama, substrategi, dan rincian strategi). Korelasi antara visi, misi, tujuan, isu utama dan strategi pengembangan dapat digambarkan pada gambar 2.6 berikut.⁵⁴



Gambar.2.5 Hubungan Visi, Misi, Tujuan, Isu Utama, dan Program Pengembangan

⁵³ Tim SP4 UGM, Edisi 8, *Penyusunan Manajemen Strategi.....*, 11

⁵⁴ Tim SP4 UGM, Edisi 8, *Penyusunan Manajemen Strategi.....*, 12-13

Keempat, tahap penyusunan dokumen rencana strategis, dirumuskan secara singkat, tidak terlalu rumit agar mudah dipahami dan dapat diimplementasikan oleh tim manajemen secara baik. Perumusannya dapat dilakukan sejak saat analisis telah menghasilkan temuan. Untuk penyelesaian akhir perlu menunggu hingga semua keputusan atau rumusan telah ditetapkan atau disetujui oleh semua pihak yang terkait. Rumusan visi yang telah disepakati secara bersama akan dijadikan sebagai bahan acuan/rujukan sebagai panduan dalam merumuskan misi dan tujuan organisasi (lembaga pendidikan). Hasil kajian terhadap kekuatan dan kelemahan organisasi (lembaga pendidikan) serta peluang dan tantangan eksternalnya menjadi instrumen yang akan dijadikan langkah perbaikan dalam menangkap dan mengantisipasi potensi yang ada.

Diantara isu-isu utama yang dikaji, pemilihan terhadap strategi pengembangan kegiatan dan pembangunan pendidikan menjadi prioritas dalam langkah ini. Alternatif rencana yang terbaik adalah alternatif perencanaan yang paling memungkinkan untuk diimplementasikan, yang paling banyak kontribusinya bagi mobilitas perkembangan dalam aspek-aspek terkait dan yang memungkinkan adanya perubahan manakala dalam proses implementasinya memerlukan penyesuaian keadaan.⁵⁵

Langkah-langkah konkrit yang harus dilakukan dalam melaksanakan perencanaan strategik adalah menggunakan empat komponen perencanaan strategi, yaitu:

- (1) Analisis potensi dan profil satuan pendidikan(sekolah/madrasah) untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan.
- (2) Analisis lingkungan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman dalam melaksanakan layanan jasa pendidikan.
- (3) Menetapkan visi dan misi berdasarkan analisis potensi dan lingkungan sebagai acuan dalam pengelolaan satuan pendidikan.

⁵⁵ Tim SP4 UGM, Edisi 8, *Penyusunan Manajemen Strategi.....*, 14

- (4) Menetapkan strategi yang diperlukan dalam rangka meningkatkan kinerja sekolah/madrasah dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan.⁵⁶

Menurut Judson dalam bukunya yang berjudul *Manager's Guide to Making Changes*, menjelaskan lima langkah penting dalam mengimplementasikan rencana strategis, yaitu (1) *analyzing and planning the changer*, (2) *Communicating about the changer*, (3) *gaining acceptance of the required changes in behavior*, (4) *making the initial transition from the status quo to the new situation*, (5) *consolidating the new conditions and continuing to follow up*.⁵⁷ Dengan kata lain, dalam rangka melakukan perubahan perlu dilakukan langkah-langkah: (1) analisis dan merencanakan perubahan yang akan dilaksanakan, (2) komunikasikan apa yang harus dirubah, (3) ciptakan kondisi dan suasana penerimaan atas perubahan yang terjadi, (4) memulai transisi dari status quo menuju kondisi yang terbaru dan (5) konsolidasikan kondisi dan situasi yang baru ini dan bagaimana keberlanjutannya.

Beberapa prasyarat bagi penerapan konsep perencanaan strategik antara lain *preparing and communicating strategic plan; the strategic budget; understanding the internal environment (assumption and beliefs, values, corporate culture, strategic vision, grand strategy, goals, objectives, and critical success factors); assessing the external environment (stakeholders analysis, environmental scanning, vulnerability analysis, qualitative environmental forecasting); assessment of product/market dynamic (assessment of product/market strategy, technology assessment, product/market mapping, competitive portfolio analysis; understanding the competitive portfolio analysis*.⁵⁸

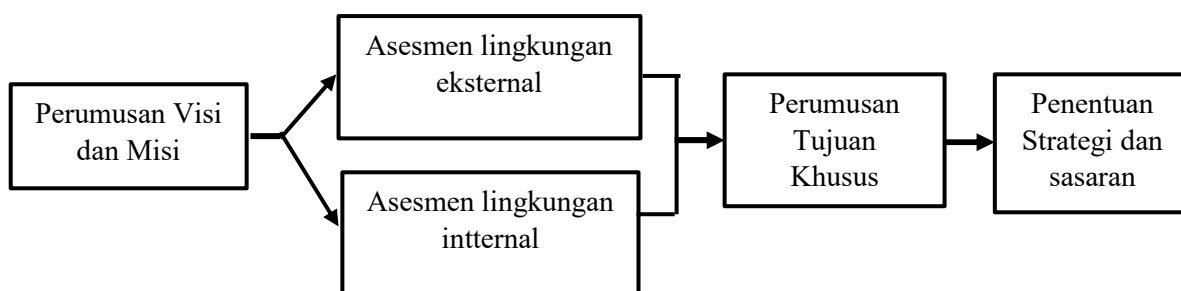
⁵⁶ Kusmana, Suherli. <http://suherlicentre.blogspot.com/2009/06/manajemen-strategik-dalam-mengelola.html>, diakses pada tanggal 6 Maret 2021.

⁵⁷ Rowe *Strategic Management, A Methodological Approach*, (New York: Addison-Wesley Publishing Company, 1990), 297.

⁵⁸ Rowe *Strategic Management, A Methodological Approach*, 299

Prasyarat di atas memberi penjelasan bahwa penerapan konsep perencanaan dan perencanaan strategik dilakukan dengan langkah-langkah: (1) menyiapkan dan mengkomunikasikan rencana strategis yang akan dilakukan, (2) penganggaran, (3) memahami lingkungan internal organisasi berupa asumsi dan kepercayaan, nilai-nilai, budaya organisasi, visi strategis, strategi utama, tujuan umum, tujuan khusus, serta faktor kritis menuju sukses, (4) pengukuran dinamika produk atau strategi pemasaran, teknologi pengukuran yang digunakan, (5) pemetaan pemasaran produk, (6) analisis portofolio, dan (7) memahami analisis kompetitif portofolio.

Proses formulasi strategik tampak pada gambar 2.7, yang mengilustrasikan suatu proses keruntutan yang disederhanakan untuk memudahkan pemahaman.⁵⁹



Gambar.2.6 Proses formulasi Strategi

Terdapat lima langkah pokok formulasi strategi, yaitu 1) perumusan visi dan misi, yaitu membuat pencitraan bagaimana sekolah/madrasah seharusnya melakukan eksistensi; 2) asesmen lingkungan eksternal, yaitu mengakomodasi kebutuhan lingkungan akan mutu pendidikan yang dapat dilihat dari ketersediaan perangkat yang ada di sekolah/madrasah; 3) asesmen organisasi, yaitu merumuskan dan mengoptimalkan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal; 4) perumusan tujuan khusus, yaitu penjelasan dari pencapaian misi sekolah/madrasah yang ditampakkan dalam tujuan sekolah/madrasah dan tujuan tiap-tiap mata pelajaran; dan 5) penentuan strategi, yaitu memilih strategi yang paling tepat untuk mencapai

⁵⁹ Saiful Sagala, *Manajemen Strategik....*, 134

tujuan yang telah diputuskan/ditetapkan dengan menyediakan anggaran, sarana prasarana, maupun fasilitas yang dibutuhkan untuk semua itu.⁶⁰

Berdasarkan pendapat-pendapat dan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa perumusan visi dan misi dilakukan dengan terlebih dahulu dan mengutamakan proses melakukan asesmen lingkungan, yaitu apa sebenarnya yang menjadi prioritas dan menjadi kebutuhan dasar lingkungan akan pendidikan yang dapat dipenuhi serta disediakan oleh pihak sekolah/madrasah. Meneenuhi visi dan misi secara rinci adalah dengan merumuskan terlebih dahulu tujuan khusus baik dalam tataran sekolah/madrasah maupun pada tataran kurikulum. Setelah jelas rumusan tujuan khusus tersebut, disusunlah strategi pencapaian melalui sejumlah program aktivitas strategik. Dalam perjalannya dilakukan evaluasi dan pengendalian strategi, apakah strategi yang digunakan masih relevan/sesuai dan konsisten untuk mencapai tujuan. Pada prinsipnya strategi yang diterapkan sekolah harus tetap konsisten pada visi dan misi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Sedangkan, analisis lingkungan terdiri dari dua unsur, yaitu analisis eksternal dan analisis internal (analisis organisasi). Analisis lingkungan eksternal mencakup identifikasi dan evaluasi aspek-aspek sosial, budaya, politis, teknologi, dan tendensi yang mungkin mempengaruhi pergerakan organisasi. Kecenderungan ini merupakan sejumlah faktor yang terkadang memang sulit untuk di estimasi (*unpredictable*) atau memiliki derajat ketidakpastian (*degree of uncertainty*) tinggi.

Hasil dari analisis lingkungan eksternal akan dimunculkan dari sejumlah peluang yang harus dimanfaatkan oleh organisasi (*opportunities*) dan ancaman yang harus di cegah (*threats*). Analisis lingkungan internal dari penentu persepsi yang realistis atas segala kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*) yang dimiliki organisasi. Suatu organisasi harus mengambil manfaat dari kekuatannya dan berusaha untuk mengatasi

⁶⁰ Saiful Sagala, *Manajemen Strategik....*, 134

kelemahannya. Analisis organisasi dapat membantu organisasi sekolah/madrasah dalam pengalokasi sumber daya yang lebih efektif. Analisis lingkungan eksternal dan internal ini lazim dinamakan analisis SWOT. Matriks ini terdiri dari sel-sel daftar kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Strategi SO menggunakan kekuatan dan memanfaatkan peluang. Strategi WO memperbaiki kelemahan dan mengambil manfaat daripeluang. Strategi ST menggunakan kekuatan dan menghindari ancaman. Strategi WT mengatasi kelemahan dan menghindari ancaman. Secara lebih rinci terlihat pada gambar 2.8.⁶¹

Analisis SWOT dapat dilakukan dengan membuat matriks SWOT.

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

Gambar.2.7 Matrik Analisis SWOT

Menurut Boseman dalam Sagala. (1) Kekuatan adalah kemampuan internal sebuah organisasi yang memajukan tujuan organisasi dalam sebuah organisasi yang bersaing, termasuk sekolah/madrasah. (2) kelemahan adalah kebailkannya: mereka membatasi penyelesaian tujuan-tujuan organisasi; (3) peluang adalah keadaan, kejadian atau kondisi eksternal yang memberikan tawaran perubahan pada organisasi untuk mencapai atau melampaui tujuannya; dan (4) tantangan atau hambatan adalah kebalikan dari peluang. Tantangan atau hambatan adalah kekuatan. Faktor-faktor atau kondisi eksternal yang mungkin secara potensial menciptakan masalah, kerusakan organisasi, atau membahayakan kemampuan untuk mencapai tujuannya.⁶²

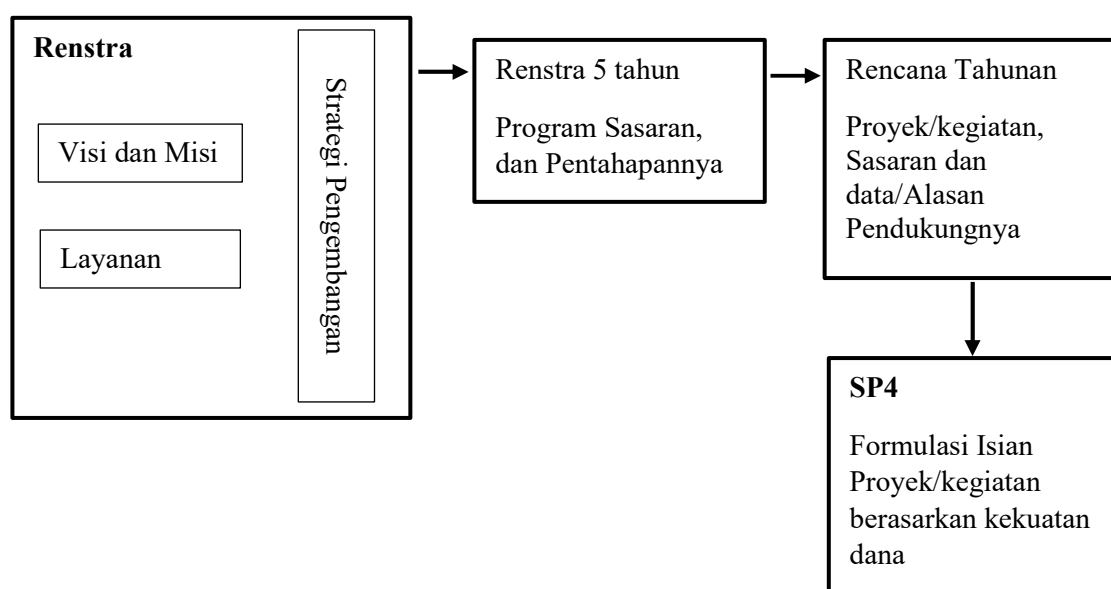
Dalam konteks dan perspektif lingkungan eksternal, diperlukan informasi yang relevan melalui cara-cara yang sistematis, melakukan evaluasi dan melakukan analisis hasil evaluasi, sehingga dapat digunakan sebagai pertimbangan dalam menentukan kebijakan yang akan diambil selanjutnya.

⁶¹ Saiful Sagala, *Manajemen Strategik....*, 140

⁶² Saiful Sagala, *Manajemen Strategik....*, 140

Analisis SWOT memungkinkan lembaga pendidikan (sekolah/madrasah) melakukan eksploitasi peluang-peluang masa depan ketika melawan tantangan dan menghadapi persoalan-persoalan, serta melakukan penemuan strategik pada kompetensi dan kekuatan khusus.

Adapun keterkaitan antara rencana strategik (renstra), rencana operasional, serta sistem penyusunan perencanaan dan penganggaran program (SP4) dapat digambarkan pada gambar 2.8⁶³



Gambar.2.8 Kaitan Renstra, Rencana 5 tahunan, dan Renop

Rencana strategis yang dirumuskan dalam penjelasan visi, misi, isu utama, dan strategi pengembangan harus dijadikan sebagai dasar yang menjadi pedoman dalam mengembangkan rencana 5 tahunan. Dalam rencana 5 tahunan tersebut tercakup antara lain hal-hal yang menyangkut kerja/kegiatan yang akan dilakukan, sasaran, dan pentahapannya. Dari rencana operasional tahunan kemudian dilakukan pemilahan yang selanjutnya berisi kegiatan atau proyek, sasaran dan data atau argumentasi/alasan pendukungnya. Untuk mendapatkan anggaran bagi kegiatan/proyek tahun tersebut, setiap unit terlebih dahulu harus mengisi formulir usulan daftar isian kegiatan (DIK) sesuai dengan kegiatan masing-

⁶³ Tim SP4 UGM, *Penyusunan Manajemen*...., 13

masing unit. Model formulir sebagaimana dimaksud di atas dikenal dengan sistem penyusunan perencanaan dan penganggaran kegiatan (SP3K). Formulir ini sekaligus untuk menganalisis tingkat kebutuhan anggaran yang diperlukan sekaligus menjadi parameter dalam penggunaan berdasarkan usulan proyek/kegiatan yang dilaksanakan nantinya.

Melaksanakan perencanaan strategik saat ini telah berkembang dari suatu perencanaan strategik yang tradisional ke arah suatu sistem perencanaan yang bersifat kontemporer. Sistem perencanaan strategik kontemporer memiliki karakteristik yang berbeda dengan sistem perencanaan tradisional. Sistem perencanaan tradisional hanya berfokus pada sasaran-sasaran yang bersifat efisiensi, sedangkan sistem perencanaan strategik kontemporer mencakup 4 (empat) perspektif yaitu mencakup perspektif efisiensi, proses internal, *stakeholder*, dan pertumbuhan layanan jasa yang diberikan.

d. Pelaksanaan Perencanaan Strategik

Tahapan atau langkah selanjutnya dalam proses perencanaan strategik adalah pelaksanaan. Sebuah strategi dikatakan baik apabila dilaksanakan. Karena sebaik apapun substansi sebuah perencanaan strategik termasuk strategi-strategi yang terkandung didalamnya, dia tidak akan memiliki makna apapun apabila organisasi tidak dapat melaksanakan strategi tersebut sebagaimana semestinya.

Fred R. David mengemukakan bahwa melaksanakan strategi berarti memobilisasi karyawan dan manajer untuk menempatkan strategi yang telah diformulasikan menjadi tindakan. Pelaksanaan strategi membutuhkan disiplin pribadi, komitmen, dan pengorbanan. Pelaksanaan strategi mensyaratkan organisasi untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat dilaksanakan.⁶⁴

⁶⁴ Fred R. David, *Manajemen Strategis: Konsep*, Edisi Ketujuh, Alih Bahasa, Alexander Sindoro, (Jakarta: PT. Indeks, 2004), 7

(1) Menetapkan Tujuan Tahunan

Menetapkan tujuan tahunan merupakan aktivitas desentralisasi yang secara langsung melibatkan semua manajer dalam sebuah organisasi. Tujuan tahunan sangat penting bagi pelaksanaan strategi karena sasaran: a) menggambarkan dasar untuk mengalokasikan sumber daya, b) untuk mengevaluasi manajer, c) untuk memonitor kemajuan ke arah pencapaian sasaran jangka panjang, dan d) menetapkan prioritas organisasi, divisi dan departemen.⁶⁵

Menetapkan tujuan tahunan harus melibatkan semua unsur dalam organisasi, dengan maksud:

- (a) Mendiskusikan dan memutuskan informasi apa yang diperlukan.
- (b) Menyamakan persepsi dan asumsi yang pada mulanya mungkin berbeda-beda.
- (c) Merumuskan bentuk interdependensi, interrelasi dan interaksi yang harus diwujudkan.
- (d) Menyepakati se-segi kinerja yang bersifat kritikal.
- (e) Memantapkan keterkaitan antara sasaran tahunan dan sasaran jangka panjang perusahaan seperti dinyatakan dalam strategi induk.⁶⁶

Selain itu dalam menetapkan tujuan tahunan harus memiliki keterkaitan dengan tujuan jangka panjang.⁶⁷ Setelah itu dalam menetapkan tujuan tahunan harus ada skala prioritas yang tajam dan jelas.⁶⁸ Maksudnya adalah di antara beberapa tujuan tahunan yang telah ditetapkan, maka harus ditetapkan juga mana tujuan yang akan didahulukan. Untuk menentukan prioritas tujuan tahunan bisa menggunakan beberapa metode, yaitu:

- (a) Menentukan peringkat berbagai kegiatan berdasarkan hasil pembahasan yang terjadi antara semua pihak yang terlibat.
- (b) Mengklasifikasikan berbagai tujuan pada berbagai kategori seperti: utama, primer, sekunder atau istilah lain yang menggambarkan skala prioritas yang disepakati bersama untuk digunakan.

⁶⁵ Fred R. David, *Manajemen Strategis: Konsep....*, 22

⁶⁶ Sondang P. Siagian, *Manajemen Stratejik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), 202

⁶⁷ Sondang P. Siagian, *Manajemen Stratejik....*, 200

⁶⁸ Sondang P. Siagian, *Manajemen Stratejik....*, 204

- (c) Menentukan bobot untuk setiap tujuan dan bobot itulah yang dipakai sebagai dasar mengukur penyelenggaraan berbagai kegiatan operasional. Misalnya dengan teknik pembobotan 0-100.⁶⁹

(2) Membuat Kebijakan

Perubahan dalam arah strategik organisasi tidak terjadi secara otomatis. Setiap hari, diperlukan kebijakan agar strategi dapat berfungsi. Menurut Fred R. David, kebijakan mempermudah penyelesaian masalah yang terjadi berulang kali dan menjadi pedoman pelaksanaan strategi.⁷⁰ Lebih lanjut Fred R. David menjelaskan bahwa kebijakan yang dibuat berupa: pedoman, metode, prosedur, aturan, dan praktek administratif spesifik yang mendukung dan mendorong pekerjaan ke arah tujuan yang dinyatakan.⁷¹ Dengan demikian kebijakan memperjelas apa yang boleh dan yang tidak boleh dilakukan dalam mengejar tujuan organisasi.

(3) Alokasi Sumber Daya

Setiap organisasi, minimal harus memiliki empat sumber daya yang akan mendukungnya dalam pencapaian tujuan yang diinginkan, yaitu: a) sumber daya keuangan, b) sumber daya fisik, c) sumber daya manusia, d) sumber daya teknologi.⁷² Keempat sumber daya tersebut harus dialokasikan dengan tepat sesuai dengan tujuan tahunan yang telah disepakati.⁷³

e. Evaluasi Perencanaan Strategik

Efektif atau tidaknya suatu perencanaan strategik sebagai instrumen untuk mencapai tujuan dan berbagai sasaran suatu organisasi, tidak terlihat pada proses perumusan dan penentuannya sebagai akibat analisis strategik yang dilakukan terhadap berbagai alternatif yang layak dipertimbangkan, melainkan pada aspek implementasinya. Untuk menentukan apakah implementasi strategi terlaksana sebagaimana mestinya atau tidak, organisasi

⁶⁹ Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik....*, 189

⁷⁰ Fred R. David, *Manajemen Strategis: Konsep....*, 225

⁷¹ Fred R. David, *Manajemen Strategis: Konsep....*, 216

⁷² Fred R. David, *Manajemen Strategis: Konsep....*, 227

⁷³ Fred R. David, *Manajemen Strategis: Konsep....*, 226

harus melakukan kegiatan evaluasi strategi. Evaluasi adalah penilaian seobjektif mungkin mengenai pelaksanaan strategi yang diselenggarakan untuk mencapai tujuan yang diharapkan.⁷⁴

Dalam pelaksanaan proses evaluasi perencanaan strategik, hal yang mutlak perlu dilakukan meliputi tiga tindakan yaitu, melakukan pengawasan, membuat penilaian dan menciptakan suatu sistem umpan balik yang sifatnya strategik pula.⁷⁵

(1) Pengawasan

Pengawasan merupakan ”keseluruhan upaya pengamatan pelaksanaan kegiatan operasional guna menjamin bahwa berbagai kegiatan tersebut sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.”⁷⁶ Kegiatan pengawasan dilakukan dengan tujuan utama agar tindakan yang dilaksanakan terkendali dan sesuai dengan instruksi, rencana, petunjuk-petunjuk, pedoman serta ketentuan-ketentuan yang sebelumnya ditetapkan bersama.⁷⁷ Dengan demikian pengawasan pelaksanaan manajemen strategik pada hakikatnya dilaksanakan untuk mengawasi dan mengetahui sampai di mana usaha-usaha organisasi yang sudah dilakukan oleh setiap anggota organisasi sejalan dengan tugas-tugas yang telah diamanahkan.

Dalam ilmu manajemen, Kegiatan pengawasan perencanaan strategik dilakukan bukan untuk mencari kesalahan atau kelemahan setiap anggota organisasi dalam menjalankan tugasnya, akan tetapi untuk menyinkronkan antara rencana strategik dengan pelaksanaan strategik yang ditetapkan. Manfaat dari pengawasan adalah: a) tersediannya bahan informasi bagi manajemen tentang situasi nyata dalam mana organisasi berada, b) dikenalnya faktor-faktor pendukung terjadinya operasionalisasi rencana dengan efisien dan efektif, c) pemahaman

⁷⁴ Samsul Munir Amin, *Rekonstruksi Pemikiran Dakwah Islam*, edisi revisi, (Jakarta: Amzah, 2018), 85

⁷⁵ Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik....*, 152

⁷⁶ Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik....*, 258.

⁷⁷ Samsul Munir Amin, *Rekonstruksi Pemikiran Dakwah*, 233

tentang berbagai faktor yang menimbulkan kesulitan dalam penyelenggaraan berbagai kegiatan operasional, d) langkah-langkah apa yang segera dapat diambil untuk menghargai kinerja yang memuaskan dan e) tindakan preventif apa yang segera dapat dilakukan agar deviasi dari standar tidak terus berlanjut.⁷⁸

Berbagai teknik pengawasan yang dilakukan dalam mengevaluasi perencanaan strategik antara lain:

- (a) Pengamatan langsung oleh manajemen untuk melihat sendiri bagaimana caranya para petugas operasional menyelenggarakan kegiatan dan menyelesaikan tugasnya.
- (b) Melalui laporan baik lisan maupun tertulis dari para penyelia yang sehari-hari mengawasi secara langsung kegiatan para bawahannya. Laporan yang dapat dipakai adalah: penyampaian secara berkala yang frekuensinya tergantung pada kebiasaan yang berlaku organisasi, dan informasi tidak hanya menyajikan segi-segi positif tetapi juga bersifat kritikal yang harus segera mendapat perhatian manajemen.
- (c) Melalui penggunaan kuesioner yang respondennya adalah para pelaksanaan kegiatan operasional.
- (d) Wawancara. Wawancara harus menjamin kebebasan pihak yang diwawancarai untuk menyampaikan informasi, terutama informasi yang menyangkut masalah dan segi-segi negatif penyelenggaraan berbagai kegiatan operasional tanpa dihantui oleh ketakutan akan menerima *punishment*/ganjaran.⁷⁹

Teknik mana yang dianggap paling efektif sangat bergantung dari berbagai faktor, yaitu: a) kejelasan rencana, b) target waktu yang menentukan batas penyelesaian tugas, c) dukungan dana, d) dukungan sarana dan prasarana kerja, e) sifat dan bentuk penyeliaan dari para atasan langsung, f) standar mutu hasil pekerjaan, g) tingkat toleransi terhadap deviasi yang masih dapat diterima.⁸⁰

(2) Membuat penilaian

Aktifitas asesmen atau penilaian merupakan salah satu fungsi manajemen yang intinya adalah untuk melihat secara jernih dan akurat

⁷⁸ Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik*...., 261.

⁷⁹ Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik*...., 259-260.

⁸⁰ Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik*...., 260.

serta ilmiah tentang relevansi antara perencanaan dan pelaksanaan kegiatan organisasi.⁸¹ Dengan demikian kegiatan penilaian untuk mengetahui apakah perencanaan strategik dilaksanakan menurut proses dan prosedur yang ditetapkan.

Penilaian strategi meliputi tiga aktivitas dasar yaitu: a) meneliti dasar-dasar dari suatu strategi, b) membandingkan hasil yang diharapkan dengan kenyataan, c) mengambil tindakan korektif untuk memastikan bahwa prestasi sesuai dengan rencana.⁵⁴ Yang menjadi sasaran penilaian adalah tujuan, misi, tujuan jangka panjang, strategi induk, struktur organisasi, komposisi manajerial, manajemen sumber daya manusia, gaya manajerial, pengambilan keputusan, pelaksanaan strategi.⁸² Kegiatan penilaian dapat dilaksanakan dalam tiga tahap, yaitu pada awal kegiatan, pertengahan, dan setelah kegiatan selesai secara keseluruhan.⁸³ Metode atau cara pelaksanaan penilaian dapat dilakukan dengan menggunakan daftar pertanyaan atau dengan menggunakan observasi. Dari hasil kuesioner dan observasi tersebut, maka dapat disimpulkan tindakan apa yang akan dilakukan dalam menindaklanjuti hasil penilaian tersebut.

(3) Umpan Balik

Semua informasi yang diperoleh dalam menjalankan roda organisasi, termasuk hasil pengawasan dan penilaian-mutlak perlu dijadikan sebagai bahan umpan balik. Sistem umpan balik yang perlu diciptakan harus mengandung informasi yang aktual, faktual, mutakhir, lengkap dan dapat dipercaya.

Menurut Sondang P. Siagian, agar kegiatan umpan balik memberikan manfaat yang semaksimal mungkin dalam peningkatan kinerja organisasi di masa depan, maka pengguna informasi yang terkandung dalam sistem umpan balik adalah semua pihak yang

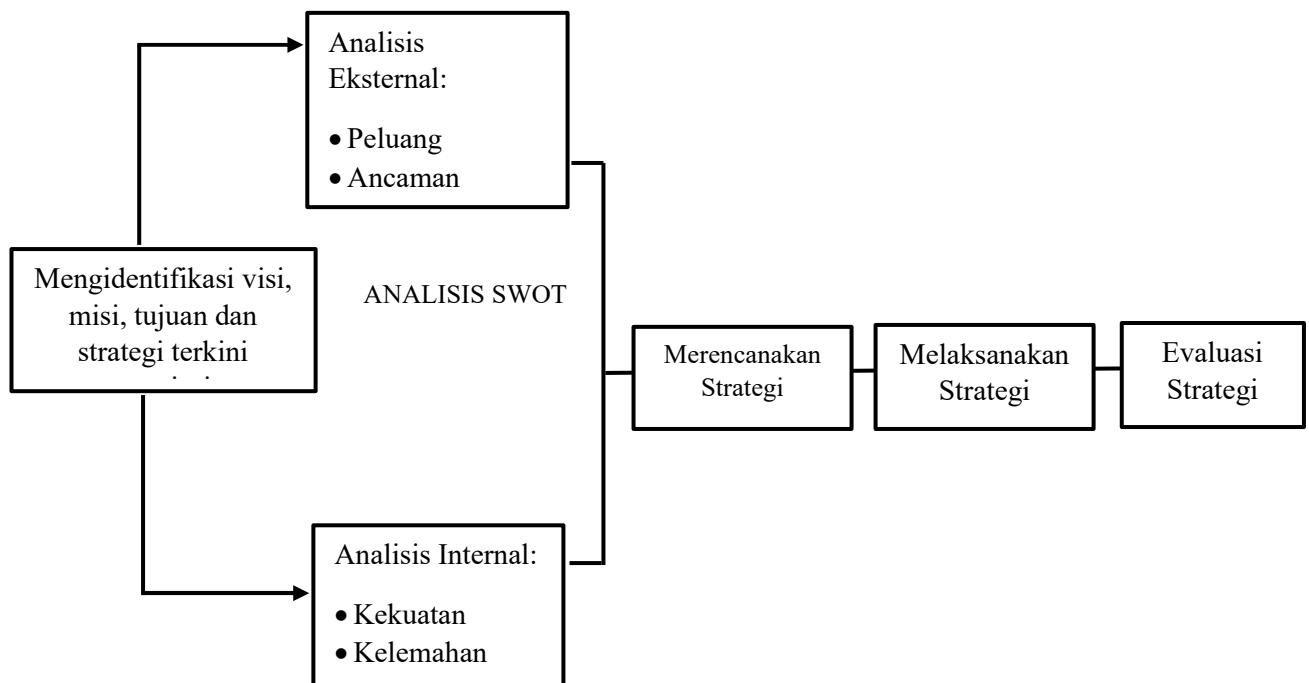
⁸¹ Khatib Pahlawan Kayo, *Manajemen Dakwah; Dari Dakwah Konvensional Menuju Dakwah Profesional*, (Jakarta: Amzah, 2017), 82

⁸² Fred R. David, *Manajemen Strategis....*, 286

⁸³ Fred R. David, *Manajemen Strategis....*, 285

berkepentingan bagi keberhasilan organisasi, bukan hanya pihak eksternal tetapi juga internal.⁸⁴

Berdasarkan uraian-uraian di atas, dapat dipahami bahwa proses perencanaan strategik dilakukan melalui tiga tahap yaitu perencanaan itu sendiri, pelaksanaan, dan evaluasi strategi yang orientasi utamanya adalah diperolehnya hasil dalam upaya memperbaiki, memperbaharui, dan meningkatkan kualitas organisasi dan pencapaian tujuan organisasi yang lebih baik. Untuk lebih mudah memahami proses perencanaan strategik dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



Gambar.2.9 Proses Perencanaan Strategik

f. Manfaat Perencanaan Strategik

Apabila dilaksanakan dengan benar dan didukung oleh komitmen pimpinan, perencanaan strategik dapat memberikan manfaat bagi organisasi sebagai berikut.⁸⁵

⁸⁴ Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik*..., 271

⁸⁵ Muhfathur Rohman, <https://muhfathurrohman.wordpress.com/2012/10/20/rencana-strategik-dalam-meningkatkan-mutu-pendidikan/>. Diakses pada tanggal 5 Februari 2021

- (a) Memperkuat “*critical mass*” menjadi team yang kompak, karena diarahkan untuk menganut nilai-nilai pokok, system utama dan tujuan bersama “*critical mass*” adalah kelompok tenaga inti suatu organisasi yang memiliki motivasi, “*aptitude*” dan pengetahuan mendasar (*profound knowledge*) untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas dan sumber daya organisasi.
- (b) Perencanaan strategik dapat membantu mengoptimalkan “*performance*” organisasi. “*Performance*” organisasi meningkat apabila seluruh fungsi atau bagian organisasi bekerjasama secara selaras dan serasi. Apabila sumberdaya manusia organisasi dapat bekerjasama dalam sebuah proses yang melintas garis fungsional, maka kemungkinan besar dapat dicapai optimisasi sistem dalam organisasi. Untuk mencapai ini semua tentu saja diperlukan “*critical mass*” yang memahami sistem dan juga mengerti bagaimana aktifitasnya agar memberikan kontribusi pada sistem secara keseluruhan. Dengan cara demikian suboptimisasi dapat dihindarkan. Perlu dipahami bahwa suboptimisasi terjadi apabila tiap anggota berupaya memaksimalkan pencapaian tujuan masing-masing. Hal ini tentu saja pada akhirnya dapat merugikan pencapaian tujuan organisasi secara total. Pola pikir kesisteman merupakan komponen yang penting dalam perencanaan strategik. Pemikiran kesisteman adalah kemampuan untuk mengelaborasi/menggabungkan bagian-bagian menjadi suatu entitas/totalitas organisasi.

Upaya memperbaiki interaksi proses juga merupakan komponen utama pemikiran kesisteman. Sangat mustahil, tanpa perencanaan strategik yang didukung oleh pemikiran kesisteman, suboptimisasi yang terjadi dianggap seakan-akan hal yang benar. Perencanaan strategik yang dilaksanakan secara benar, dapat membantu organisasi untuk melakukan identifikasi kondisi dan situasi yang dapat menjerumuskan kepada suboptimisasi.

Untuk menghindari suboptimasi, pemimpin dapat melakukan manajemen proses secara lintas fungsional dan memimpin para anggotanya agar bekerja dengan pola koordinatif dan terintegratif.

- (c) Perencanaan strategik dapat Membantu pimpinan untuk selalu memusatkan perhatian dan menganut kerangka bagi upaya perbaikan secara berkelanjutan. Dengan perencanaan strategik selalu membantu pimpinan memusatkan perhatian agar perbaikan dan inovasi yang direncanakan pada organisasi dapat dievaluasi seberapa jauh kegiatan tersebut mendukung “*vision*” bagi organisasi. Selanjutnya perencanaan strategik juga dapat menyediakan kerangka kerja (*frame work*) yang berfungsi memprioritaskan, menata dan mengintegrasikan upaya-upaya dalam rangka perbaikan ke depannya. Upaya memenuhi kebutuhan “*pengguna/pelanggan/customer*” menjadi prioritas utama atas fungsi dari sebuah organisasi. Hal ini menuntut bahwa tujuan strategik perlu didukung oleh perencanaan strategik yang luas. Selanjutnya rencana kegiatan pendukung juga harus dikembangkan untuk tiap strategi. Kemudian fokus dan kerangka sebagaimana disebutkan di awal juga berguna apabila pimpinan dan para manajer mengadakan pembicaraan tentang alokasi sumber daya.
- (d) Perencanaan strategi memberikan pedoman bagi pengambilan keputusan sehari-hari. Perencanaan strategik tidak hanya membimbing usaha besar saja, melainkan juga membimbing kegiatan sehari-hari. Perencanaan strategik diharapkan mempengaruhi seluruh tingkat dalam organisasi, dengan mengkomunikasikannya secara jelas mengenai tujuan strategik secara jelas memungkinkan setiap anggota mengambil keputusan searah dengan usaha mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, orientasi tujuan sebuah organisasi dapat dicapai dengan memaksimalkan pengarahannya kegiatan sehari-hari terhadap seluruh anggota.
- (e) Perencanaan Strategik memberikan kemudahan untuk mengukur kemajuan organisasi dalam usaha mencapai tujuannya untuk memperbaiki kualitas dan produktivitas. Unsur-unsur utamanya adalah

adanya tujuan proses untuk mencapai tujuan tersebut dan pengukuran untuk menilai progress/kemajuan terhadap suatu proses yang dilakukan.

2. Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Sumber Daya Manusia

Menurut teori yang dikemukakan oleh Shetty dan Vernon B. Bucher yang dimaksud dengan sumber daya manusia meliputi aspek kompetensi, Berdasarkan aspek-aspek sumber daya yang ada pada manusia tersebut jelaslah mengapa dikatakan manusia merupakan sumber daya paling penting dalam usaha organisasi mencapai keberhasilan. Sumber daya manusia akan mendukung organisasi dengan karya, bakat, kretivitas dan dorongan yang dimilikinya. Sehingga dapat dikatakan betapapun sempurnanya aspek teknologi dan ekonomi tanpa aspek manusia sulit kiranya tujuan-tujuan organisasi dapat dicapai.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia merupakan kemampuan yang dimiliki manusia yang ditunjukkan tidak hanya dari aspek kuantitas semata, akan tetapi juga kualitas kinerja dan kualitas pemanfaatan potensi yang ada pada manusia tersebut.

b. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Agar sumber daya manusia tersebut dapat dimanfaatkan dan bermanfaat bagi dirinya maupun masyarakat, maka perlu upaya pengembangan kualitas sumber daya manusia. Menurut Sufyarman, upaya pengembangan kualitas sumber daya manusia difokuskan pada peningkatan nilai tambah yaitu dengan tetap bekerja sesuai dengan bidang pendidikan yang dikuasai dan diminati.⁸⁶ Dengan tetap bekerja dan tetap berpikir, akumulasi nilai tambah akan terus berlangsung. Nilai tambah menurut Habibie merupakan suatu proses berkesinambungan yang dapat meningkatkan kemampuan orang yang mengalami proses tersebut.⁸⁷

⁸⁶ Sufyarman, *Kapita Selektia Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabetha, 2004), 36.

⁸⁷ BJ. Habibie, *Pembangunan Sumber Daya Manusia Berorientasi Nilai Tambah*, (Jakarta: Intermedia, 1997), 18.

Jadi, terkait dengan pengembangan sumber daya manusia adalah pengembangan martabat serta kualitas manusia dan upaya tersebut tidak dapat dipungkiri peranan pendidikan yang memberikan kemampuan kepada manusia untuk dapat memperkaya kemampuan dirinya. Dengan pendidikan, sumber daya manusia yang potensial dan yang masih terpendam dapat dikembangkan dan ditingkatkan.

Pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan melalui cara antara lain:

- (1) Melalui Pendidikan dasar sampai dengan perguruan tinggi
- (2) Melalui program Pendidikan latihan yang sistematis maupun informal di tempat bekerja
- (3) Pengembangan diri sendiri, atas inisiatif sendiri berupaya memperoleh pengetahuan dan keterampilan.⁸⁸

Ramayulis juga menjelaskan bahwa dalam pengembangan sumber daya manusia ada beberapa macam yaitu:⁸⁹

A. Hidayah *aql* (akal)

Petunjuk Allah yang dinamakan hidayah Aqli mulai terlihat pada anak berumur delapan tahun. Anak yang berumur delapan tahun mulai gemar berpikir, berusaha menimbang-nimbang dengan pikirannya mana yang baik dan yang buruk menurut keyakinannya. Hidayah aql atau petunjuk akal dari Allah merupakan aspek dari jiwa manusia. Akal inilah yang menjadi pembeda antara manusia dengan hewan.

B. Hidayah *qalb* (hati)

Hidayah *Qalb* lebih tinggi kedudukannya dari hidayah *Aql* karena *Qalb* dapat menghayati apa yang tidak sanggup dihayati *Aql*. Hal-hal yang bersifat dogmatis dalam ajaran agama hanya dapat dipahami dan dihayati oleh *Qalb*; dalam ajaran Islam penghayatan *Qalb* disebut keimanan. *Qalb* lah yang sebenarnya yang lebih berperan dalam

⁸⁸ Sufyarma, *Kapita Selekta Manajemen*...., 36.

⁸⁹ Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kalam Mulia, 2016), 206.

menentukan eksistensi manusia. Apabila *Qalb* manusia tidak berfungsi maka manusia akan mengalami kehancuran.

(c) Hidayah *din* (agama)

Hidayah *Din* yang diberikan Allah SWT adalah hidayah yang paling tinggi nilai dan kedudukannya dari semua hidayah yang ada. Bahkan hidayah ini dapat pula memfungsikan dan menuntun hidayah *Aql* dan *Qalb*. Maka dengan hidayah *Din* dapat diperoleh kebenaran yang mutlak dan hakiki.

Upaya untuk mengembangkan potensi yang dimiliki manusia tergantung pada dua faktor yaitu:

(1) Usaha manusia itu sendiri

Semua konsep pengembangan sumberdaya manusia ini terpusat pada firman Allah sebagaimana terdapat dalam surat Ar-Ra'du ayat 11:

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۗ وَمَا لَهُمْ مِّن دُونِهِ مِن وَّالٍ ﴿١١﴾

Artinya: “Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia.”

(2) Hidayah Allah dalam bentuk hidayah akal, hati, dan agama.⁹⁰

Berdasarkan pendapat tersebut dapat dipahami bahwa dalam mengembangkan sumber daya manusia dapat dilakukan melalui dua cara, yaitu dilakukan oleh manusia itu sendiri secara pribadi dan didukung oleh faktor di luar dirinya. Walaupun demikian, dalam perspektif pengembangn sumber daya manusia, tetap memerlukan motivasi dan support dari manusi itu sendiri, karena kunci terpenting pengembangan sumber daya seperti potensi dan lainnya adalah besarnya keinginan dan motivasi dari manusia itu sendiri karena Allah

⁹⁰ Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*...., 207

SWT telah memberikan semua potensi-potensi itu pada diri seorang manusia.

c. Pentingnya Pengembangan Sumber Daya Manusia

Tidak dapat dipungkiri bahwa apabila sebuah organisasi mampu mengembangkan kualitas sumber daya manusianya, maka organisasi tersebut akan baik dan maju dalam mencapai tujuannya. Kondisi ini tentu saja menjadikan peningkatan kualitas sumber daya manusia sangat penting dilakukan dan menjadi kebutuhan yang bersifat prioritas pada sebuah organisasi. Dalam konteks sebuah bangsa, Basir Barthos menyatakan secara eksplisit tentang pentingnya pengembangan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia yaitu setelah perang dunia ke-2 maka pembangunan nasional mulai dilancarkan di berbagai Negara, dan dalam pembangunan tersebut muncul permasalahan besar dalam mencapai kemajuan bangsa yaitu kurangnya sumber daya manusia yang potensial.⁹¹ Dari terminologi ini dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia akan berpengaruh besar terhadap kemajuan suatu bangsa dan dipandang sebagai salah satu unsur yang mampu memberikan pengaruh terhadap kesuksesan dan persaingan sebuah organisasi dan bangsa itu sendiri.

Pentingnya upaya peningkatan nilai sumber daya manusia harus dipandang sebagai sebuah upaya pada suatu organisasi seperti orang-orang dalam organisasi, kemampuan yang mereka miliki dan menggunakannya dalam pekerjaan mereka. Bagian terpenting dari peningkatan nilai sumber daya manusia adalah dengan mendayagunakan semua bakat orang-orang yang ada dalam organisasi dan mengambil yang terbaik dari populasi yang bervariasi di luar organisasi.⁹² Dari pendapat ini dapat dinyatakan bahwa kurangnya kemampuan para tenaga kerja di banyak organisasi akan menurunkan keunggulan daya saing kecuali apabila banyak melakukan investasi untuk sumber daya manusia. Maksudnya menggunakan bantuan

⁹¹ Basir Barthos, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), 2.

⁹² Robert L. Mathis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Salemba Empat, 2001),

orang lain di luar organisasi tersebut untuk dapat membantu kekurangan tenaga ahli, seperti tenaga kerja kontrak dan konsultan.

d. Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Islam

Pengembangan sumber daya manusia dalam Islam sangat banyak petunjuk yang diberikan Allah SWT dalam firman-Nya, sebagaimana dijelaskan dalam beberapa surat dalam Al-Quran berikut ini:

1. Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Surat al-Anfal

(a) Surat Al-Anfal ayat 1:

يَسْأَلُونَكَ عَنِ الْأَنْفَالِ قُلِ الْأَنْفَالُ لِلَّهِ وَالرَّسُولِ فَاتَّقُوا اللَّهَ وَأَصْلِحُوا ذَاتَ بَيْنِكُمْ وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ



Artinya: "Mereka menanyakan kepadamu tentang (pembagian) harta rampasan perang. Katakanlah: "Harta rampasan perang kepunyaan Allah dan Rasul oleh sebab itu bertakwalah kepada Allah dan perbaikilah perhubungan di antara sesamamu; dan taatlah kepada Allah dan rasul-Nya jika kamu adalah orang-orang yang beriman."⁹³

Ayat di atas menegaskan bahwa untuk mengembangkan sumber daya manusia diperlukan usaha dari manusia itu sendiri yaitu sengan meningkatkan ketakwaannya kepada Allah dan hubungannya dengan sesama manusia. Karena dari Allah dan bantuan manusia lainlah serta usaha yang dilakukan manusia itu sendir, maka ia dapat mengembangkan sumber daya yang dimilikinya dengan lebih optimal.

(b) Surat Al-Anfal ayat 4:

أُولَئِكَ هُمُ الْمُؤْمِنُونَ حَقًّا لَهُمْ دَرَجَاتٌ عِنْدَ رَبِّهِمْ وَمَغْفِرَةٌ وَرِزْقٌ



⁹³ Soenaryo, *Al-Qur'an dan Terjemahannya Al-Jumanatul'ali*, (Jakarta, n.d.), 260

Artinya: “Itulah orang-orang yang beriman dengan sebenar-benarnya. mereka akan memperoleh beberapa derajat ketinggian di sisi Tuhannya dan ampunan serta rezki (nikmat) yang mulia.”⁹⁴

Ayat di atas menjelaskan tujuan dari pengembangan sumber daya manusia yaitu untuk meningkatkan kualitas diri manusia. Karena manusia yang mampu mengembangkan sumber daya yang dimilikinya dengan baik, akan memperoleh kebahagiaan hidup di dunia dan akhirat.

(c) Surat Al-Anfal ayat 25:

وَاتَّقُوا فِتْنَةً لَا تُصِيبَنَّ الَّذِينَ ظَلَمُوا مِنْكُمْ خَاصَّةً وَعَلِمُوا أَنَّ
 اللَّهُ شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴿٢٥﴾

Artinya: Dan peliharalah dirimu dari pada siksaan yang tidak khusus menimpa orang-orang yang zalim saja di antara kamu. dan Ketahuilah bahwa Allah amat keras siksaan-Nya.”⁹⁵

Ayat di atas menjelaskan bahwa tujuan dari pengembangan sumber daya manusia adalah agar manusia terhindar dari berbagai masalah. Untuk itulah manusia harus mengembangkan potensi yang ada pada dirinya sehingga tidak terjerumus kepada hal-hal yang dapat merugikan dirinya maupun orang lain.

Berkenaan dengan hal tersebut dapat dijelaskan pula dalam isyarat Al-Quran yang menyatakan bahwa:

(1) Manusia yang potensi agamanya tidak dikembangkan, sehingga ia menjadi kafir, maka ia adalah sejahat-jahatnya hewan melata. Firman Allah SWT:

إِنَّ شَرَّ الدَّوَابِّ عِنْدَ اللَّهِ الَّذِينَ كَفَرُوا فَهُمْ لَا يُؤْمِنُونَ ﴿٥٥﴾

⁹⁴ Soenaryo, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*...., 260

⁹⁵ Soenaryo, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*...., 264

Artinya: “Sesungguhnya binatang (mahluk) yang paling buruk di sisi Allah ialah orang-orang yang kafir, Karena mereka itu tidak beriman.” (Al-Anfaal: 55)⁹⁶

- (2) Manusia yang potensi intelektualnya tidak dikembangkan, sehingga ia menjadi bodoh, maka ia adalah lebih sesat dari hewan. Firman Allah:

وَلَقَدْ ذَرَأْنَا لِجَهَنَّمَ كَثِيرًا مِّنَ الْجِنِّ وَالْإِنسِ لَهُمْ قُلُوبٌ لَا يَفْقَهُونَ
بِهَا وَلَهُمْ أَعْيُنٌ لَا يُبْصِرُونَ بِهَا وَلَهُمْ آذَانٌ لَا يَسْمَعُونَ بِهَا أُولَئِكَ
كَأَلَّا نَعْمِ بَلْ هُمْ أَضَلُّ أُولَئِكَ هُمُ الْغَافِلُونَ ﴿١٧٩﴾

Artinya: “Dan Sesungguhnya kami jadikan untuk (isi neraka Jahannam) kebanyakan dari jin dan manusia, mereka mempunyai hati, tetapi tidak dipergunakannya untuk memahami (ayat-ayat Allah) dan mereka mempunyai mata (tetapi) tidak dipergunakannya untuk melihat (tanda-tanda kekuasaan Allah), dan mereka mempunyai telinga (tetapi) tidak dipergunakannya untuk mendengar (ayat-ayat Allah). mereka itu sebagai binatang ternak, bahkan mereka lebih sesat lagi. mereka Itulah orang-orang yang lalai.” (Al-A’raf: 179)⁹⁷

- (d) Surat Al-Anfal ayat 37:

لِيَمِيزَ اللَّهُ الْخَبِيثَ مِنَ الطَّيِّبِ وَيَجْعَلَ الْخَبِيثَ بَعْضُهُ عَلَى
بَعْضٍ فَيَرْكُمَهُ جَمِيعًا فَيَجْعَلُهُ فِي جَهَنَّمَ أُولَئِكَ هُمُ الْخَاسِرُونَ ﴿٣٧﴾

Artinya: “Supaya Allah memisahkan (golongan) yang buruk dari yang baik dan menjadikan (golongan) yang buruk itu sebagiannya di atas sebagian yang lain, lalu kesemuanya ditumpukkan-Nya, dan dimasukkan-Nya ke dalam neraka jahannam. mereka Itulah orang-orang yang merugi.”⁹⁸

Ayat di atas menjelaskan bahwa perlu pemisahan antara golongan yang baik dan yang buruk. Artinya dalam pengembangan sumber daya

⁹⁶ Soenaryo, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*...., 270

⁹⁷ Soenaryo, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*....,

⁹⁸ Soenaryo, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*...., 271

manusia ada proses penyeleksian pegawai yang bertujuan untuk menemukan pegawai yang tepat yang akan mampu mengantarkan organisasi mencapai tujuan dengan optimal. Setelah itu dilakukan tindakan manajemen pemisahan pegawai dari organisasi karena melanggar aturan organisasi atau karena tidak menunjukkan kinerja yang cukup.

(2) Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Surat al-Lail

Surat Al-Lail terdiri dari 21 ayat. Ada beberapa ayat yang menjelaskan tentang pengembangan sumber daya manusia. Di antaranya dalam ayat 4-7 yang menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia berdasarkan usaha manusia itu sendiri. Apabila dia mengembangkan segala potensi yang ada pada dirinya dan yang dimilikinya kepada hal-hal yang benar dan baik, maka dia akan mencapai tujuan yang sesuai diharapkan

إِنَّ سَعْيَكُمْ لَشَتَّى ﴿٤﴾ فَأَمَّا مَنْ أَعْطَى وَاتَّقَى ﴿٥﴾ وَصَدَّقَ بِالْحُسْنَى ﴿٦﴾ فَسَنِيسِرُّهُو لِيُسْرَى ﴿٧﴾

Artinya: “Sesungguhnya usaha kamu memang berbeda-beda. Adapun orang yang memberikan (hartanya di jalan Allah) dan bertakwa, Dan membenarkan adanya pahala yang terbaik (syurga), Maka kami kelak akan menyiapkan baginya jalan yang mudah. (Q.S. Al-Lail: 4-7)”⁹⁹

Berdasarkan ayat di atas dapat dipahami bahwa agar sumber daya manusia dapat dimanfaatkan dan bermanfaat bagi dirinya maupun masyarakat, maka perlu upaya pengembangan mutu sumber daya manusia.

Surat Al-Lail juga menjelaskan bahwa dalam pengembangan sumber daya manusia, manusia boleh melakukan berbagai upaya agar potensi yang ada dalam dirinya berkembang dengan baik, akan tetapi tetap saja manusia tidak boleh melupakan Tuhannya. Dalam artian untuk mengembangkan sumber daya manusia, ikhtiar dan doa (dengan selalu meminta petunjuk

⁹⁹ Soenaryo, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, 1067

kepada Allah SWT) harus berjalan bersama-sama, sehingga manusia akan terhindar dari sifat takabur dan terjerumus kepada jalan yang salah yang akan merugikan dirinya maupun masyarakat di sekitarnya:

وَأَمَّا مَنْ بَخِلَ وَاسْتَغْنَى ﴿٨﴾ وَكَذَّبَ بِالْحُسْنَى ﴿٩﴾ فَسَنِيسِرُهُو لِلْعُسْرَى

﴿١٠﴾

Artinya: “Dan adapun orang-orang yang bakhil dan merasa dirinya cukup, Serta mendustakan pahala terbaik, Maka kelak kami akan menyiapkan baginya (jalan) yang sukar.” (S. Al-Lail: 8-10)¹⁰⁰

Berdasarkan ayat di atas dapat dipahami bahwa berkembang tidaknya sumber daya yang dimiliki manusia tergantung kepada dua hal yaitu: usaha manusia itu sendiri dan hidayah (petunjuk) Allah SWT. Hal tersebut tercermin dalam surat Al-Lail ayat 12-13:

إِنَّ عَلَيْنَا لَلْهُدَىٰ ﴿١٢﴾ وَإِنَّ لَنَا لَلْآخِرَةَ وَالْأُولَىٰ ﴿١٣﴾

Artinya: “Sesungguhnya kewajiban kamilah memberi petunjuk, Dan Sesungguhnya kepunyaan kamilah akhirat dan dunia.” (Q.S. Al-Lail: 12-13).¹⁰¹

3. Perencanaan Strategik Pengembangan mutu Sumber Daya Manusia

Sebelum melaksanakan peningkatan dan pengembangan sumber daya manusia, maka perlu dilakukan perencanaan strategik. Tujuannya adalah agar upaya pengembangan mutu sumber daya manusia lebih efektif dan efisien dalam mencapai tujuan dengan optimal. Hasil penelitian Anyadike menemukan bahwa perencanaan strategik sumber daya manusia dapat menghasilkan produktivitas tenaga kerja yang efektif, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan lebih baik.¹⁰² Lebih rinci Akhigbe memaparkan bahwa perencanaan sumber daya manusia sangatlah penting karena dapat membawa kepada keberhasilan organisasi dalam mencapai strategi, misi, dan visinya dengan efektif dan

¹⁰⁰ Soenaryo, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*....., 1067

¹⁰¹ Soenaryo, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*....., 1068

¹⁰² Anyadike dan Nkechi O, “Human Resource Planning and Employee Productivity in Nigeria”, *Global Journal of Human Resource Management*, Vol. 1 No. December (2013), 56– 68.

efisien.¹⁰³ Pendapat senada dikemukakan Prashanthi, bahwa perencanaan sumber daya manusia merupakan hal penting dalam pengembangan organisasi yaitu memenuhi kebutuhan sumber daya manusia baik dari segi kualitas dan kuantitas sehingga dapat meningkatkan efisiensi organisasi.¹⁰⁴

Secara konseptual menurut Amstrong, perencanaan sumber daya manusia harus menjadi bagian integral dari perencanaan bisnis. Proses perencanaan strategis harus menentukan perubahan yang diproyeksikan dalam skala dan jenis kegiatan yang dilakukan oleh organisasi. Ini harus mengidentifikasi keterampilan dasar yang dibutuhkan organisasi untuk mencapai tujuannya dan, oleh karena itu, keterampilannya perlu. Sejauh ada rencana bisnis strategis yang diartikulasikan, perencanaan sumber daya manusia menafsirkannya dalam hal persyaratan personel. Tetapi itu dapat memengaruhi strategi bisnis dengan menarik perhatian pada cara-cara untuk mengembangkan dan menyebarkan orang secara lebih efektif untuk membantu mencapai tujuan bisnis, serta berfokus pada masalah yang mungkin perlu diselesaikan untuk memastikan bahwa orang-orang yang dibutuhkan akan tersedia dan dapat memberikan kontribusi yang diperlukan.¹⁰⁵

Perencanaan strategi sumber daya manusia berguna untuk mengidentifikasi pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk berhasil mengidentifikasi kebutuhan sumber daya manusia dan menarik dan mempertahankan tenaga kerja yang efisien untuk suatu organisasi. Perencana strategik sumber daya manusia dalam organisasi perlu memahami bagaimana rekrutmen dan seleksi masuk ke dalam struktur organisasi yang lebih luas, proses dan tujuan organisasi dan bagaimana fungsi ini berhubungan dengan fungsi lain dari perencanaan strategik sumber daya manusia.

¹⁰³ Omoankhanlen Joseph Akhigbe, "Human Resource Planning: A Key Factor in Ensuring the Effectiveness and Efficiency of Organization", *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, Vol. 4 No. 4 (2013), 388–96.

¹⁰⁴ K Prashanthi, "Human Resource mning -An Analytical Study", *International Journal of Business and Management Invention* ISSN (Online, Vol. 2 No. 1 (2013), 2319–8028.

¹⁰⁵ Adrian Wilkinson et al., *The SAGE handbook of human resource management*, The SAGE Handbook of Human Resource Management, 2010, <https://doi.org/10.4135/9780857021496>.

Dari beberapa konsep dan uraian-uraian teori yang dikemukakan di atas, dapat dipahami bahwa perencanaan strategi sumber daya manusia berguna untuk mengidentifikasi pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk berhasil mengidentifikasi kebutuhan sumber daya manusia dan menarik dan mempertahankan tenaga kerja yang efisien untuk suatu organisasi. Perencana strategik sumber daya manusia dalam organisasi perlu memahami bagaimana rekrutmen dan seleksi masuk ke dalam struktur organisasi yang lebih luas, proses dan tujuan organisasi dan bagaimana fungsi ini berhubungan dengan fungsi lain dari perencanaan strategik sumber daya manusia.

Perencanaan strategik sumber daya manusia secara tradisional digunakan oleh organisasi untuk memastikan bahwa orang yang tepat berada di pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat. Perencanaan strategik sumber daya manusia didefinisikan sebagai proses penentuan kebutuhan sumber daya manusia organisasi dalam jangka panjang.¹⁰⁶ Perencanaan strategik sumber daya manusia adalah dasar kepegawaian; Oleh karena itu, perencanaan strategik sumber daya manusia adalah proses yang mengidentifikasi kebutuhan sumber daya manusia saat ini dan masa depan bagi suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Ini berarti meramalkan permintaan dan pasokan organisasi di masa mendatang bagi karyawannya, berdasarkan kebutuhan bisnisnya; dan kemudian mengembangkan dan menggunakan strategi yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Ini melibatkan analisis kesenjangan antara pasokan sumber daya manusia saat ini dan permintaan di masa depan. Strategi kemudian dikembangkan untuk mengisi kesenjangan dan dapat mencakup rekrutmen, staf internal, pengembangan, pelatihan, kontrak dan kemitraan, serta kegiatan yang berkaitan dengan perampingan. "Mengantisipasi kebutuhan masa depan" melibatkan pemahaman arah bisnis masa depan organisasi sehingga kebutuhan sumber daya manusia dapat diidentifikasi dengan tepat. Perencanaan strategik sumber daya manusia dapat dilakukan di tingkat organisasi atau di tingkat

¹⁰⁶ S. P De Cenzo, D., and Robbins, *Personal/Human Resource Management*, (New Jersey: Prentice- Hall, 1998), 112.

komponen apa pun, tetapi kunci keberhasilan adalah selalu memahami dan menjalin hubungan dengan manajemen strategik.

Dalam Al-Quran, Allah SWT menjelaskan tentang pentingnya melakukan perencanaan sebelum melakukan suatu pekerjaan agar hasil yang dicapai lebih maksimal. Sebagaimana firman Allah SWT dalam surat al-Hasyr ayat 18:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ
 اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

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.” (al-Hasyr: 18).¹⁰⁷

Ayat di atas memberikan pesan kepada orang-orang yang beriman untuk berfikir tentang masa depan. Dalam bahasa manajemen, pemikiran masa depan yang dituangkan dalam konsep yang jelas dan sistematis ini disebut dengan perencanaan (planning).¹⁰⁸ Dalam manajemen, perencanaan sangat penting karena berfungsi sebagai pengarah bagi kegiatan, target-target, dan hasil-hasilnya di masa depan sehingga apa pun kegiatan yang dilakukan berjalan dengan tertib.

Kegiatan yang dilaksanakan pada tahap perencanaan strategik sumber daya manusia ini melalui 6 (enam) proses yaitu: 1) mengidentifikasi visi dan misi, sasaran-sasaran dan strategi-strategi organisasi sekarang, 2) menganalisis lingkungan eksternal, 3) mengidentifikasi peluang dan ancaman, 4) menganalisis sumber daya organisasi, 5) mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, dan 6) merumuskan strategi.¹⁰⁹ Berikut akan diuraikan proses dari tahapan perencanaan strategik:

¹⁰⁷ Soenaryo, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, 919

¹⁰⁸ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2007), 30.

¹⁰⁹ Amin Widjaja Tunggal, *Manajemen Srategik untuk Memenangkan Kompetisi*, (Jakarta: Harvarindo, 2009), 152.

a. Mengidentifikasi Visi, Misi, Sasaran dan Strategi

Langkah pertama yang dilakukan dalam perencanaan strategik sumber daya manusia adalah mengidentifikasi visi dan misi, sasaran-sasaran dan strategi-strategi peningkatan mutu sumber daya guru sekarang. Pengembangan visi dan misi adalah bagian dari proses manajemen strategis. Proses manajemen strategis sering digambarkan sebagai model yang melibatkan empat elemen dasar: pemindaian lingkungan, perumusan strategi, implementasi dan evaluasi strategi dan pemantauan.¹¹⁰ Pengembangan visi dan misi adalah bagian dari perumusan strategi. Tahap ini tidak hanya mencakup pengembangan visi dan misi, tetapi juga spesifikasi tujuan strategis dan pengembangan strategi.

1) Mengidentifikasi Visi

(a) Pengertian Visi

Menurut Dahlgaard dkk., visi adalah sesuatu yang harus dipenuhi dan perencanaan dalam perspektif lama yang dapat dicapai dengan perencanaan jangka panjang yang berkelanjutan.¹¹¹ Visi dipandang sebagai gambaran mental dari situasi masa depan yang meyakinkan. Itu berasal dari imajinasi kreatif, tindakan atau kekuatan untuk mempersepsikan gambaran mental imajinatif, semacam itu pandangan jauh ke depan.¹¹² Visi adalah gambar masa depan berdasarkan ide-ide yang melampaui masa kini dan yang sering memotivasi generasi manajer.¹¹³

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat dipahami bahwa visi merupakan representasi atau bayangan cermin mengenai keadaan internal dan kehandalan inti seluruh organisasi. Visi umumnya dilihat sebagai gambaran

¹¹⁰ K. Yamaguchi et al., Strategic Management and Business Policy, *Journal of Japanese Ophthalmological Society*, vol. 96, 1992, 10-17.

¹¹¹ Gopal K. dan Kanji Jens J, Dahlgaard, Kai Kristensen, *Fundamentals of Total Quality Management*, (London & New York: Tailor & Francis Group, 2007), 30.

¹¹² A Joachim, "Interface between Corporate Vision, Mission and Production and Operations Management", *Global Journal of Management and Business ...*, Vol. 10 No. 2 (2010), 18-22, tersedia pada <http://journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/122/117%5Cnhttp://journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/122> (2010).

¹¹³ Z. Papulova, "The Significance of Vision and Mission Development for Enterprises in Slovak Republic", *Journal of Economics, Business and Management*, Vol. 2 No. 1 (2014), 12-16, <https://doi.org/10.7763/joebm.2014.v2.90>.

masa depan. Ini adalah citra keunggulan, sesuatu yang ingin diciptakan oleh orang, tim, atau organisasi di masa depan terbaik mereka. Visi tersebut memandu dan melanggengkan eksistensi sebuah organisasi. Sebagaimana teori yang dikemukakan oleh Lipton, bahwa visi adalah unsur penting untuk mencapai kesuksesan dalam bentuk apa pun. Ini menjadi kekuatan yang akan mendorong dan dapat membantu organisasi melewati rasa sakit yang tak terhindarkan. Visi juga digambarkan sebagai "bentuk" dasar dari masa depan sebuah organisasi; ia menandung unsur optimisme dan harapan tentang segala kemungkinan yang menyangkut masa depan yang diinginkan.¹¹⁴

(b) Karakteristik Visi yang Baik

Visi dalam upaya pengembangan mutu sumber daya manusia yang dimaksud dalam penelitian ini adalah agenda tujuan untuk mempersiapkan mutu sumber daya manusia di masa yang akan datang. Hal ini relevan dengan apa yang dikemukakan oleh Bound dkk., bahwa dalam merumuskan visi harus *simple and compelling, certainly challenging, practicable, and realistik*.¹¹⁵ Dengan demikian visi yang dirumuskan hendaknya sederhana dan meyakinkan, menantang, praktis dan realistis.

Pendapat lain menyatakan, bahwa karakteristik statement terhadap sebuah visi yang baik adalah (1) inspiratif, (2) ambisius, (3) realistis, (4) kreatif, (5) mudah diingat, (6) jelas, dan (7) konsisten.¹¹⁶ Pendapat lain menjelaskan rumusan visi yang baik haruslah ringkas, jelas, menantang, menyatakan tujuan organisasi, memandang ke masa depan, sesuai dengan ukuran keberhasilan organisasi. Kantabutra dan Avery menambahkan bahwa dalam mengembangkan visi hendaknya (1) singkat, (2) berisi tujuan utama yang ingin dicapai, (3) bukan tujuan spesifik tunggal, (4) memberikan motivasi untuk melakukan terbaik dengan memasukan tingkat kesulitan/tantangan, (5) memberikan perspektif jangka panjang, (6) tidak

¹¹⁴ Guiding Growth M. Lipton, *How Vision Keeps Companies on Course*, ed. Harward Business School Press (Boston, Ma, 2003), 15-18

¹¹⁵ G. Rainey G.L. Bound, Yorks, & M. Adams, *Beyond Total Quality Management: Toward the Emerging Paradigm*, (New York: McGraw-Hill, 1994), 90.

¹¹⁶ Sian Millard, *Characteristics of Mission and Vision Statements*, (Hawaii: University of Hawaii, 2010), 2-3.

mungkin diubah oleh perubahan pasar dan teknologi, (7) diinginkan oleh karyawan.¹¹⁷

Langkah berikutnya adalah mengidentifikasi visi, dalam perencanaan strategik pengembangan sumber daya manusia, juga harus mengidentifikasi rumusan misi peningkatan mutu sumber daya manusia. Misi adalah pernyataan dasar yang menggambarkan tujuan keberadaan organisasi yang menjawab pertanyaan mengapa dilakukan, apa yang dilakukan, dan siapa yang dilayani dan misi harus berbeda dengan organisasi lain, karena sesuai dengan keunikan organisasi tersebut.¹¹⁸

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat dijelaskan bahwa dalam mengidentifikasi rumusan visi pengembangan mutu sumber daya manusia maka rumusan visi tersebut haruslah sederhana, tidak sulit untuk dicapai karena disesuaikan dengan keadaan organisasi, sesuai dengan kebutuhan organisasi, dapat memotivasi anggota organisasi untuk mencapai harapan tersebut, menggambarkan harapan ke depan dan jangka panjang, dan rumusannya mudah dipahami atau jelas.

2) Mengidentifikasi Misi

(a) Pengertian Misi

Selain melakukan identifikasi terhadap visi, dalam merencanakan strategik pengembangan sumber daya manusia, juga harus mengidentifikasi rumusan misi pengembangan mutu sumber daya manusia. Misi adalah pernyataan dasar yang menggambarkan tujuan eksistensi sebuah organisasi yang akan menjawab pertanyaan seputar mengapa dilakukan, apa yang dilakukan, dan siapa yang dilayani. Misi harus berbeda dengan organisasi lain, karena sesuai dengan keunikan organisasi masing-masing.¹¹⁹ Lyles dkk., mendefinisikan misi secara umum

¹¹⁷ Soeksan Kantabutra dan Gayle C. Avery, "The power of vision: Statements that resonate", *Journal of Business Strategy*, Vol. 31 No. 1 (2010), 37-45, <https://doi.org/10.1108/02756661011012769>.

¹¹⁸ Sian Millard, *Characteristics of Mission and Vision Statements*, (Hawaii: University of Hawaii, 2010), 2-3.

¹¹⁹ Sian Millard, *Characteristics of Mission....*, 1

adalah adalah rumusan strategi.¹²⁰ Johnson dkk., mengartikan misi adalah nilai-nilai dan harapan para pemangku kepentingan dan secara umum harus menjawab pertanyaan bisnis apa yang digeluti dan untuk apa bisnis ini?¹²¹ Pendapat lainnya memberikan pengertian misi adalah kerangka kerja menyeluruh dalam mengembangkan visi, niat, tujuan, sasaran, dan lain-lain.¹²²

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut di atas, maka dapat dipahami bahwa setiap organisasi membutuhkan suatu misi yang merumuskan maksud dan menjawab pertanyaan tentang apakah alasan kita berada dalam organisasi ini? Merumuskan misi biasanya memaksa para pimpinan sebuah organisasi untuk mengidentifikasi jangkauan layanan atau jasa-jasan yang dilakukan dengan seksama. Misi adalah representasi dan gambaran tentang sebuah maksud dan kegiatan utama yang membuat organisasi memiliki jati diri yang khas dan sekaligus membedakannya dari organisasi lain.

(b) Karakteristik rumusan Misi yang baik

Rumusan misi yang baik haruslah singkat, mudah diingat, unik, realistis, dan mutakhir.¹²³ Secara umum, pernyataan misi mencakup tiga komponen meta: (1) visi dan pernyataan tujuan, (2) pernyataan misi dan definisi diri, dan (3) filosofi dan nilai-nilai dari organisasi.⁹⁷ Pendapat senada dikemukakan Pearce II dan Robinson, bahwa rumusan misi haruslah memenuhi beberapa kriteria yaitu (1) pasar pelanggan (2) layanan produk (3) domain geografis (4) teknologi (5) kepedulian untuk bertahan

¹²⁰ L S Baird et al., “*Formalized Planning in Small Business: Increasing Strategic Choices Scholarship and Professional Work - Business*. 21.”, 1994, hal. 1–12.

¹²¹ William P. K. Darbi, “Of Mission and Vision Statements and Their Potential Impact on Employee Behaviour and Attitudes: The Case of A Public But Profit-Oriented Tertiary Institution”, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3 No. 14 (2012), 95–109.

¹²² K. Campbell, A. and Tawadey, *Mission and Business Philosophy*, (Butterworth-Heinemann: Oxford, 1992), 2

¹²³ Susanne Braun et al., “Effectiveness of mission statements in organizations - A review”, *Journal of Management and Organization*, Vol. 18 No. 4 (2012), 430–440, <https://doi.org/10.5172/jmo.2012.18.4.430>.

hidup (6) filsafat (7) konsep diri, dan (8) kepedulian terhadap citra publik¹²⁴.

Sementara menurut Davis ada sembilan komponen yang harus ada dalam rumusan misi yaitu:

- a. Pelanggan (target pasar)
- b. Produk/layanan (penawaran dan nilai yang diberikan kepada pelanggan)
- c. Pasar geografis (tempat perusahaan mencari pelanggan)
- d. Teknologi (teknologi yang digunakan untuk memproduksi dan memasarkan produk)
- e. Kepedulian terhadap kelangsungan hidup / pertumbuhan / keuntungan (kepedulian perusahaan terhadap soliditas finansial)
- f. Filsafat (nilai, etika, kepercayaan perusahaan)
- g. Citra publik (kontribusi bisnis ke komunitas)
- h. Karyawan (pentingnya manajer dan karyawan)
- i. Kompetensi khusus (bagaimana perusahaan berbeda atau lebih baik dari para pesaingnya).¹²⁵

Misi adalah bagian penting dari perencanaan strategis, oleh karena itu ia harus dirumuskan terlebih dahulu sebelum mengembangkan strategi apa yang akan dilakukan oleh sebuah organisasi dalam mengembangkan sumber daya manusia. Misi mendefinisikan ruang di mana membuat strategi. Berbeda dengan visi untuk menentukan arah dan menunjukkan ke mana ingin pergi, misi menentukan bagaimana melakukannya atau mencapainya. Karena itu misi sangat berkaitan dengan arah sekarang dan masa depan. Misi, berbeda dengan visi, tidak diarahkan ke masa depan yang jauh. Misi itu sendiri tidak memiliki dimensi temporal yang terintegrasi. Tujuannya adalah untuk menyajikan subjek dalam esensinya, dengan cara menjadi tahan lama dan abadi.

¹²⁴ Jr Jhon A. Pearce II & Richard B. Robinson, *Strategic Management: Formulation, Implementation, and control*, (New York: The McGraw-Hill Companies, 2009), 30.

¹²⁵ Fred David, Forest and David, "It's time to redraft your mission statement", *Journal of Business Strategy*, Vol. 24 (2003), 11–14.

3) Mengidentifikasi Sasaran

(a) Pengertian Sasaran

Sasaran sebuah organisasi memberi target kinerja yang dapat diukur yang diusahakan untuk dicapai para anggota organisasi. Mengetahui sasaran organisasi sekarang ini, memberi manajer suatu dasar untuk menentukan apakah sasaran ini perlu diubah atau tidak. Demi alasan yang sama, adalah perlu bagi para manager untuk mengidentifikasi strategi organisasi sekarang ini.

Sasaran organisasi merupakan penggambaran hal yang ingin, diwujudkan melalui tindakan-tindakan yang diambil organisasi guna mencapai tujuan. Pendapat senada mengemukakan pengertian sasaran adalah penjabaran dari tujuan, yaitu apa yang akan dicapai atau dihasilkan oleh organisasi dalam jangka waktu tertentu.¹²⁶ Berdasarkan pengertian tersebut dipahami bahwa sasaran organisasi merupakan hal yang sangat penting karena merupakan tonggak dari proses perumusan perencanaan strategic yang efektif yang mendukung setiap butir tujuan dan menyatakan tugas-tugas khusus yang harus dirampungkan dalam jangka waktu pendek jika organisasi ingin sukses.

(b) Karakteristik Rumusan Sasaran yang Baik

Beberapa ciri yang sangat khusus yang dimiliki sasaran organisasi menurut Nanang Fattah adalah:

- a. Sasaran organisasi harus dapat diukur
- b. Sasaran organisasi harus bersifat spesifik karena merupakan panduan bagi keluarga organisasi yang bersangkutan
- c. Sasaran organisasi haruslah bertingkat dimana yang di bawah mendukung yang di atasnya.¹²⁷

Pendapat lainnya menjelaskan bahwa dalam merumuskan sasaran haruslah bersifat SMART yaitu:

¹²⁶ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan....*, 49

¹²⁷ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan....*, 149

- a. *Specific*: rumusan sasaran organisasi harus spesifik karena merupakan panduan untuk kelompok organisasi yang bersangkutan.
- b. *Measurable*: sasaran suatu organisasi harus dapat diukur. Sasaran tersebut merupakan standar yang dapat dipakai untuk mengukur kemajuan organisasi yang bersangkutan. Dimensi yang dapat diukur antara lain dimensi kuantitas, kualitas, waktu, tempat, anggaran, penanggung gugat.
- c. *Agresive and Attainable*: agresif dan dapat dicapai. Karena sasaran dijadikan standar pencapaian maka haruslah menantang dan dapat diwujudkan.
- d. *Result Oriented*: sasaran haruslah menspesifikasikan hasil yang ingin dicapai.
- e. *Time bound*: sasaran harus menspesifikasikan suatu kerangka waktu yang relative singkat, mulai dari harian, minggu sampai dengan tidak lebih dari satu tahun. Umumnya sasaran harus lebih dapat dikelola, dan terpadu dengan proses anggaran.¹²⁸

4) Mengidentifikasi Strategi

Tujuan dari strategi, tidak seperti visi, umumnya dianggap sebagai kewajiban daripada sebagai gambar atau prediksi. Tujuan strategis mempromosikan niat, berbicara tentang posisi yang diambil dan mungkin hasil yang ingin dicapai.¹²⁹ Lingkungan yang terus berubah dan tidak dapat diprediksi tidak menciptakan kondisi untuk pengembangan rencana dan strategi jangka panjang. Namun, ada kebutuhan untuk sesuatu selain strategi yang akan memberi arahan dan arahan jangka panjang.

Strategi berfungsi memastikan organisasi mencapai tujuan sesuai dengan yang diinginkan. Namun, Mintzberg mendefinisikan strategi adalah pengembangan visi sebagai perencanaan sementara.¹³⁰ Mckeown berpendapat

¹²⁸ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan....*, 149

¹²⁹ Z. Papulova, "The Significance of Vision and Mission Development for Enterprises in Slovak Republic", *Journal of Economics, Business and Management*, Vol. 2 No. 1 (2014), 12–16, <https://doi.org/10.7763/joebm.2014.v2.90>.

¹³⁰ Managers Henry Mintzberg, *not MBAs: a hard look at the soft practice of managing and management development*, (Berrett-Koehler, 2004), 425.

bahwa strategi adalah upaya untuk mencapai tujuan yang diinginkan.¹³¹ Adapun Kvint menyatakan bahwa strategi sebagai sistem permusan dan pengembangan doktrin yang akan menjamin keberhasilan jangka panjang apabila diikuti dengan setia.¹³²

Dari teori-teori yang dikemukakan di atas, dapat dipahami bahwa strategi memiliki fungsi yang sangat penting. Strategi berfungsi sebagai arah atau kompas dari sebuah organisasi, strategi akan menunjukkan arah kemana organisasi itu. Strategi bagi sebuah organisasi dapat dikatakan sebagai sebuah bola kristal, dimana semua elemen kegiatan dapat fokus dan bersatu.

Johnson dan Scholes mendefinisikan strategi sebagai “Strategi adalah arah dan ruang lingkup organisasi jangka panjang: yang memungkinkan organisasi memperoleh manfaat dari konfigurasi sumber dayanya dalam lingkungan yang sulit, untuk memenuhi kebutuhan memasarkan dan memenuhi harapan pemangku kepentingan.”¹³³ Dengan demikian Strategi adalah tindakan yang diambil manajer untuk mencapai satu atau lebih tujuan organisasi. Strategi juga dapat didefinisikan sebagai arah umum yang ditetapkan untuk organisasi dan perbedaannya. komponen untuk mencapai keadaan yang diinginkan di masa depan. Strategi ini dihasilkan dari proses perencanaan strategis yang terperinci.

Salah satu fungsi dari strategi adalah untuk mengintegrasikan kegiatan organisasi dalam menggunakan dan mendistribusikan serta mengalokasikan sumber daya yang ada dalam lingkungan organisasi untuk mencapai tujuan. Ketika merencanakan strategi, penting untuk mempertimbangkan bahwa keputusan tidak diambil dalam ruang hampa dan bahwa setiap tindakan yang diambil oleh organisasi kemungkinan akan dipenuhi oleh reaksi dari orang yang bersangkutan, pesaing, pelanggan, karyawan atau pemasok.

b. Menganalisis Lingkungan Eksternal

1) Pengertian Lingkungan Eksternal

¹³¹ Max Headroom McKeown, M., “*People Management*”, Vol. 14 (n.d.), 28–32, <https://doi.org/Nomor 1>

¹³² V Kvint, *The Global Emerging Market: Strategic Management and Economics*, (Routledge, 2009), h. 32.

¹³³ R Johnson, G, Scholes, K. Whittington, , *Exploring Corporate Strategy*. 8th ed, (FT Prentice Hall, 2008), 11-12.

Lingkungan eksternal adalah factor-faktor yang bersumber dari luar organisasi dan biasanya timbul terlepas dari situasi operasional yang dihadapi organisasi yang bersangkutan, tetapi mempunyai dampak pada proses manajerial dan operasional dalam organisasi tersebut.¹³⁴ Pendapat lainnya dikemukakan Akdon, bahwa lingkungan eskternal adalah peluang dan tantangan yang ada di luar organisasi yang tidak dapat dikelola manajemen.¹³⁵ Sedangkan menurut Hitt, et.all., pengertian lingkungan eksternal terbagi menjadi dua yaitu (1) berbagai elemen dalam masyarakat luas yang dapat mempengaruhi suatu industry dan perusahaan-perusahaan di dalamnya, seperti demografi, ekonomi, politik, social budaya dan teknologi (2) sekelompok factor ancaman masuknya pendatang baru, pemasok, pembeli, dan intensitas persaingan yang mempengaruhi perusahaan dan langkah serta tanggapan bersaingnya.¹³⁶

Berdasarkan beberapa pendapat yang dikemukakan pada teori-teori di atas, dapat dipahami bahwa lingkungan eksternal harus dianalisis. Hal ini perlu dan penting untuk dilakukan sebagai upaya dalam melihat serta menentukan peluang dan ancaman yang akan dihadapi organisasi. Lingkungan eksternal sebagai kendala utama terhadap tindakan yang akan diambil oleh organisasi, menjadi prioritas untuk senantiasa dianalisis. Menganalisis lingkungan eksternal tersebut merupakan langkah penting dalam menentukan proses strategik yang akan diimplementasikan. Karena lingkungan sebuah organisasi, sebagian besar, membatasi pilihan-pilihan yang tersedia bagi organisasi itu sendiri. Sebuah strategi yang berhasil, merupakan strategi yang sesuai dengan lingkungan.

Menurut Sondang, pengenalan lingkungan eksternal secara tepat semakin penting karena:

¹³⁴ Nanang Fattah, *Manajemen Strategik Berbasis Nilai*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2015), 52.

¹³⁵ Akdon, *Strategic Management for Educational Management*, (Bandung: Alfabetha, 2011), 113.

¹³⁶ Michael A. Hitt., Et.all, *Manajemen Strategis; Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi*, (Jakarta: Erlangga, n.d.), 115.

- 1) Jumlah faktor-faktor yang berpengaruh itu tidak pernah konstan melainkan selalu berubah.
- 2) Intensitas dampaknya beraneka ragam
- 3) Ada faktor-faktor eksternal yang merupakan kejutan yang tidak dapat diperhitungkan sebelumnya betapa pun cermatnya analisis “SWOT” dilakukan.
- 4) Kondisi eksternal itu berada di luar kemampuan organisasi untuk mengendalikannya.¹³⁷

Berdasarkan poin-poin di atas, maka menganalisis lingkungan eksternal dalam sebuah organisasi secara tepat merupakan sebuah keharusan yang bersifat absolut, karena disamping sifatnya yang sangat kompleks, melalui analisis eksternal dapat dirumuskan strategi yang memungkinkan organisasi memanfaatkan berdasarkan fakta-fakta eksternal yang berada di lingkungan sebuah organisasi. Sebagaimana hasil penelitian Muscalu, dkk., yang menyatakan bahwa lingkungan eksternal menyebabkan perubahan dalam keseluruhan kegiatan organisasi, konsekuensinya adalah meningkatkan efisiensi dan daya saing organisasi.¹³⁸ Riston menunjukkan bahwa manfaat analisis eksternal meliputi (1) kesadaran manajemen terhadap perubahan lingkungan (2) meningkatkan keputusan alokasi sumber daya (3) memfasilitasi manajemen risiko.¹³⁹

Berdasarkan temuan penelitian di atas, untuk meningkatkan efisiensi dan daya saing suatu organisasi, keputusan yang diambil oleh pimpinan organisasi harus memperhitungkan keterkaitan antara organisasi dan lingkungan eksternal. Salah satu karakteristik paling penting dari organisasi adalah kemampuannya untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di luar

¹³⁷ Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik*...., 63

¹³⁸ Emanoil Muscalu et al., “the Influence of the external environment”, *Journal of Defense Resources Management (JoDRM)*, Vol. 7 No. 2 (2016), 133–38.

¹³⁹ Ahmad Reza Ommani, “Strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) analysis for farming system businesses management: Case of wheat farmers of Shadervan District, Shoushtar Township, Iran”, *African Journal of Business Management*, Vol. 5 No. 22 (2011), 9448–54.

organisasi. Ketergantungan ini dapat diamati melalui faktor-faktor eksternal yang paling penting yang mempengaruhi aktivitas organisasi.

2) Ruang Lingkup analisis Lingkungan Eksternal

Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger, lingkungan eksternal dibagi menjadi dua, yaitu lingkungan sosial (lingkungan sosial) dan lingkungan kerja (lingkungan tugas). Lingkungan sosial, termasuk: (1) kekuatan ekonomi (2) Kekuatan teknologi (3) Kekuatan hukum politik (4) Kekuatan sosial-budaya. Lingkungan kerja, terdiri dari pemerintah, komunitas lokal, pemasok, pesaing, pelanggan, kreditor, serikat pekerja, kelompok minat khusus, dan asosiasi profesional.¹⁴⁰ Faktor eksternal yang paling penting yang mempengaruhi aktivitas organisasi adalah karakteristik demografi, ekonomi, teknis. dan teknologi, sosial- budaya, politik, legislatif, alam dan lingkungan internasional.¹⁴¹

Pendapat lainnya menjelaskan faktor lingkungan eksternal yang berpengaruh pada pilihan para pengambil keputusan strategik dapat dikategorikan pada dua kategori utama yaitu: faktor-faktor eksternal jauh (ekonomi, politik, sosial, teknologikal, industri), dan faktor-faktor eksternal dekat (pesaing, penyandang dana, pasarana tenaga kerja, pemasok, pelanggan).¹⁴² Hoskisson dan Hitt, lingkungan eksternal dibagi menjadi tiga komponen utama, yaitu lingkungan umum, lingkungan industri dan lingkungan kompetitif. Lingkungan umum mencakup segmen demografi, ekonomi, politik / hukum, sosial budaya dan teknologi, global dan fisik. Lingkungan industri adalah sekelompok faktor yang mengancam masuknya pendatang baru, pemasok listrik, kekuatan pembeli, ancaman pengganti dan intensitas persaingan antara pesaing yang mempengaruhi bisnis dan bergerak serta respons yang bersaing.¹⁴³

¹⁴⁰ Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger, *Strategic Management and Business Policy Concepts and Cases*, Eleventh Edition, (Prentice-Hall International USA, 2012), 146.

¹⁴¹ Emanoil Muscalu et al., "the Influence of the external environment", *Journal of Defense Resources Management (JoDRM)*, Vol. 7 No. 2 (2016), 133–38.

¹⁴² Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik....*, 63-64

¹⁴³ Robert E Hoskinsson Michael. A Hitt, and R. Duane Ireland, *Strategic Management: Welcoming the Era of Competition and Globalization*, (Jakarta: the publisher, 2011), 33.

Pada teori lain, Pearce dan Robinson menyatakan bahwa lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan yang jauh, lingkungan industri dan lingkungan operasi.¹⁴⁴ Dess, Lumpkin dan Taylor, menyatakan bahwa lingkungan bisnis eksternal diklasifikasikan dalam dua, yaitu lingkungan umum, yang meliputi demografi, sosial-budaya, politik dan hukum, teknologi, demografi ekonomi; dan lingkungan kompetitif, yang meliputi pembeli listrik, pemasok (pemasok), ancaman pendatang baru, ancaman pengganti dan intensitas persaingan dalam industri yang sama.¹⁴⁵ Secara umum, analisis lingkungan eksternal akan mencakup lingkungan makro dan aspek lingkungan industri. Lingkungan makro mencakup aspek-aspek yang terkait dengan aspek politik, hukum, ekonomi, sosial dan teknologi yang dapat mempengaruhi aktivitas organisasi. Sedangkan lingkungan industri adalah lingkungan yang lebih dekat dengan kegiatan bisnis organisasi.¹⁴⁶

Sedangkan Thomson, Strickland and Gamble, membagi lingkungan eksternal menjadi dua, yaitu lingkungan makro, termasuk kondisi ekonomi, demografi demografi, teknologi, nilai-nilai sosial dan gaya hidup, peraturan; lingkungan dan industri/ kompetitif (industri dan lingkungan kompetitif), termasuk pemasok, pelanggan, pesaing, pendatang baru, produk pengganti.¹⁴⁷

Julieta Ojeda Gomez lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan makro dan lingkungan mikro. Lingkungan makro, termasuk dalam hal ini, mencakup aspek sosial-budaya, politik, teknologi, demografi dan ekonomi. Sedangkan lingkungan mikro para pelaku terlibat langsung dengan perusahaan dan juga

¹⁴⁴ John A Pearce and Richard B Robinson, *Strategic Management: Planning for Domestic & Global Competition*, Thirteenth Edition, (New York: McGraw-Hill Companies, Inc, 2013), 87.

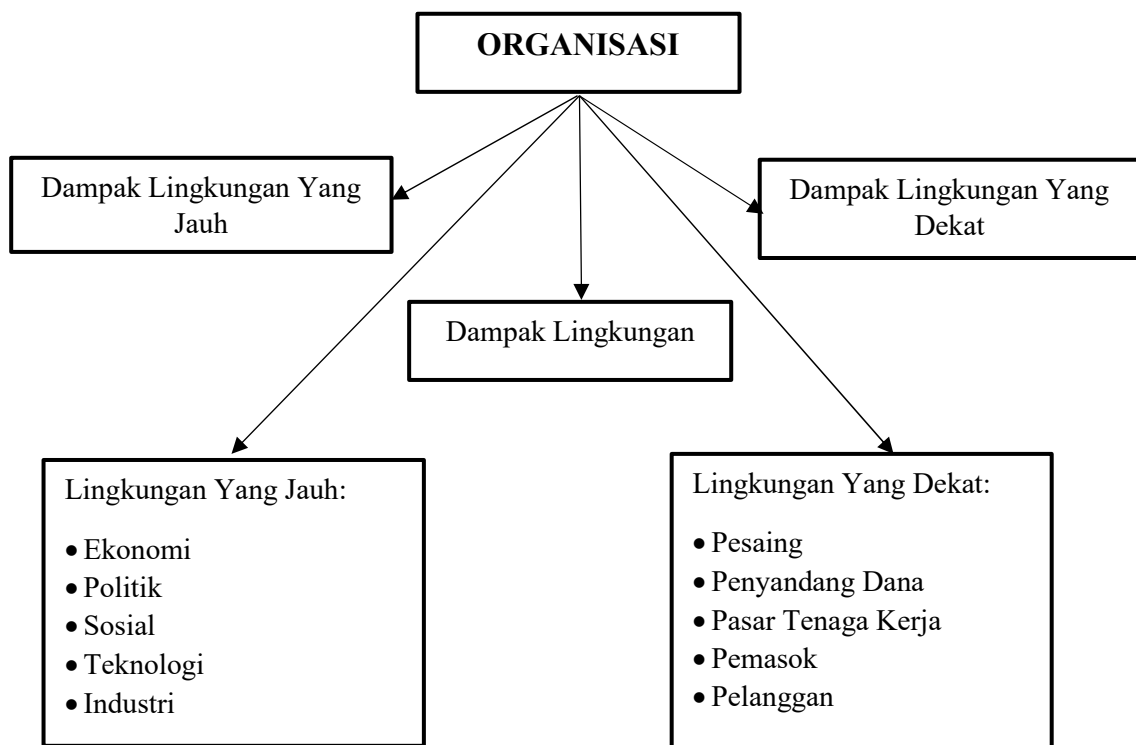
¹⁴⁵ Bongjin Kim Gregory G Dess, G.T. Lumpkin, Alan B. Eisner, & Gerry McNamara, *Strategic Management: Text and Cases*, Six Edition (Global Edition), 1 (New York: McGraw-Hill Companies, Inc, 2012), 87.

¹⁴⁶ Ridwan Ibrahim dan Ina Primiana, "Influence Business Environment on The Organization Performance", *International Journal of Scientific & Technology Research*, Vol. 4 No. 4 (2015), 283–93

¹⁴⁷ E. John Gamble A. Arthur Thompson, and A.J. Strickland, *Crafting and Executing Strategy the Quest for Competitive Advantage: Concept and Cases*, Seventeenth Edition, (New York: McGraw-Hill Companies, Inc, 2010), 57.

mempengaruhi perusahaan, terdiri dari pemasok, pelanggan, agen perantara, lembaga pemerintah, pesaing.¹⁴⁸

Berbagai faktor eksternal yang dianggap paling penting dan memiliki pengaruh terhadap lingkungan kerja organisasi adalah faktor-faktor yang meliputi lingkungan: demografis, ekonomi, teknis dan teknologi, sosial-budaya, politik, hukum, alam, dan internasional. Organisasi dapat berfungsi secara efektif jika mengetahui faktor-faktor lingkungan eksternal serta perubahan yang sedang berlangsung, dengan melakukan penyesuaian atau adaptasi secara terus-menerus dengan persyaratan lingkungan eksternal. Dalam kaitan ini perlu ditekankan bahwa terdapat interaksi antara satu organisasi dengan lingkungan eksternalnya, baik yang jauh maupun dekat. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



Gambar.2.10 Lingkungan Eksternal Organisasi

Berdasarkan gambar di atas, dalam merumuskan perencanaan strategis, organisasi harus mempertimbangkan potensi peluang dan ancaman yang

¹⁴⁸ Julieta Ojeda-Gomez and Mike Simpson, "Achieving Competitive Advantage in The Mexican Footwear industry", *an International Journal*, Vol. Volume 14, (2003), 289-305

dimunculkan dari lingkungan eksternal. Peluang dan ancaman yang dimunculkan dari lingkungan eksternal tersebut harus diprediksi mampu menjangkau kondisi saat ini dan di masa depan. Konsekuensinya, sebuah organisasi harus senantiasa memperhatikan setiap stimulus dari lingkungan eksternal, harus kontinyu (terus menerus) beradaptasi dengannya, terutama melibatkan adaptasi terhadap lingkungan pengetahuan dan informasi.

c. Mengidentifikasi Peluang dan Ancaman

Orientasi utama sebuah organisasi dalam menganalisis lingkungan eksternal adalah untuk membantu organisasi mengenali perkembangan besar dan implikasi masa depan yang akan terjadi. Lingkungan eksternal terdiri dari variabel-variabel yang terkadang berada di luar kendali organisasi, tetapi semua variabel tersebut sekali lagi memerlukan analisis untuk menyelaraskan kembali antara strategi organisasi dengan lingkungan yang berubah. Melakukan identifikasi terhadap lingkungan eksternal kemungkinan besar akan meminimalisir terjadinya ancaman dan memperbesar potensi peluang sebuah organisasi untuk melakukan ekspansi.

Uraian di atas relevan dengan hasil penelitian Hovardas bahwa potensi organisasi mencapai tujuan harus dilakukan melalui identifikasi aspek internal dan eksternal. Pada aspek eksternal upaya yang dilakukan dengan melihat peluang untuk mencari prospek lingkungan yang dapat mendukung organisasi dan mengidentifikasi ancaman atau hambatan lingkungan yang harus dikurangi atau diantisipasi.¹⁴⁹ Berdasarkan konsep ini, maka dengan demikian setelah menganalisis lingkungan, manajemen harus menilai apa yang telah diketahuinya dalam rangka peluang yang dapat dimanfaatkan organisasi itu serta ancaman yang dihadapinya.

1) Mengidentifikasi Peluang

Peluang adalah “faktor-faktor lingkungan eksternal positif sementara ancaman adalah yang negatif.”¹⁵⁰ Peluang adalah kondisi di lingkungan eksternal yang memungkinkan organisasi untuk mengambil keuntungan dari

¹⁴⁹ Tasos Hovardas, “Strength, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT) Analysis: A template for addressing the social dimension in the study of socio-scientific issues”, *Aejes*, Vol. 1 (2015), 1–12.

¹⁵⁰ Amin Widjaja Tunggal, *Manajemen Strategi untuk....*, 19

kekuatan organisasi, mengatasi kelemahan, atau menetralkan ancaman lingkungan.¹⁵¹ Dari teori ini dapat dipahami bahwa dengan demikian peluang adalah kondisi dalam lingkungan eksternal yang dapat membantu organisasi mencapai daya saing dan tujuannya dengan baik. Sedangkan ancaman adalah kondisi yang dapat mengganggu usaha organisasi/kegiatan dalam mencapai tujuan.

Peluang mencakup segala situasi yang menguntungkan di lingkungan bisnis tempat operasi dapat menguntungkan. Ini bisa berkisar dari diversifikasi dan penggunaan teknologi baru untuk tren pasar dan hubungan yang berubah. Penting untuk dicatat bahwa semua operasi memiliki peluang: mengidentifikasi peluang ini adalah pertanda seorang analis yang baik.¹⁵² Peluang muncul dari banyak sumber seperti pesaing, tren sosial, dan inovasi teknologi.¹⁵³

Peluang disajikan oleh lingkungan di mana organisasi beroperasi. Mereka muncul ketika suatu organisasi dapat mengambil keuntungan dari kondisi lingkungannya untuk merencanakan dan melaksanakan strategi yang memungkinkannya menjadi lebih menguntungkan. Organisasi dapat memperoleh keunggulan kompetitif dengan memanfaatkan peluang.¹⁵⁴ Mengidentifikasi peluang merupakan hal yang penting karena berpengaruh terhadap perumusan strategi organisasi.¹⁵⁵

Organisasi harus berhati-hati dan mengenali peluang dan merebutnya kapan pun mereka muncul. Memilih target yang akan melayani klien dengan lebih baik sambil mencapai hasil yang diinginkan adalah tugas yang sulit. Peluang bisa datang dari pasar, persaingan, industri/pemerintah dan teknologi. Meningkatnya permintaan untuk telekomunikasi disertai dengan deregulasi adalah peluang

¹⁵¹ C. H Harrison, J. S. & St. John, *Foundations in Strategic Management*, (3Baski), (USA: South Western, 2004), 164.

¹⁵² Blake Bannett, et.all, *S.W.O.T Analysis*, (Department of Ag Economics, Texas Cooperative Extension, (Texas A&M University, 2003), 32.

¹⁵³ Alan Sarsby, *A Useful Guide to SWOT Analysis*, (Nottingham: Pansophix Online Sterling House, 2012), 13

¹⁵⁴ Jr Jhon A. Pearce II dan Richard B. Robinsin, *Strategic Management*, (New York: McGraw Hill Higher Education, 2009), 34.

¹⁵⁵ Jr dan A.J. Strickland III Arthur A. Thompson, *Strategic Management: Concepts and Cases*, (Boston: Irwin McGraw Hill, 1998), 111.

yang sangat baik bagi bisnis baru untuk memasuki sektor telekomunikasi dan bersaing dengan bisnis yang ada dalam hal pendapatan.¹⁵⁶

Berdasarkan penjelasan tersebut di atas, maka dapat dipahami bahwa peluang berarti situasi atau kondisi yang sesuai untuk melakukan suatu kegiatan. Peluang dapat dianalogikan sebagai keuntungan dan mesin dari suatu kegiatan. Untuk argumentasi ini, peluang memiliki karakteristik positif dan menguntungkan. Untuk manajemen pada sebuah organisasi, peluang adalah situasi/momen yang tepat yang disajikan lingkungan kepada organisasi untuk mencapai tujuannya. Peluang dapat dimaknai juga sebagai situasi dan kondisi yang memberikan hasil positif bagi organisasi. Hasil positif tersebut tentu saja dapat tercapai apabila organisasi memahami kondisi yang terjadi pada lingkungannya dengan melakukan analisis lingkungan sebelumnya. Sebagai contoh, persaingan dan kerja keras adalah peluang. Dengan persaingan dan kerja keras maka peluang akan menawarkan berbagai hasil positif bagi organisasi.

2) Mengidentifikasi Ancaman

Faktor lainnya dari lingkungan eksternal yang perlu diperhatikan yaitu ancaman. Ancaman merupakan faktor eksternal yang jika tidak dikendalikan maka akan berbahaya terhadap kelangsungan aktifitas organisasi. Ancaman muncul ketika kondisi di lingkungan eksternal membahayakan keandalan dan profitabilitas kegiatan organisasi.¹⁵⁷ Mereka meningkatkan kerentanan ketika mereka berhubungan dengan kelemahan. Ketika ancaman muncul, stabilitas dan kelangsungan hidup organisasi bisa saja dan sangat mungkin dipertaruhkan.

Elemen terakhir dari analisis SWOT adalah ancaman eksternal yang dihadapi operasi. Apa pun ukuran atau keuntungannya, semua operasi terancam. Ancaman ini dapat berkisar dari penurunan harga internasional hingga hubungan

¹⁵⁶ Ifediora Osita et al., "Organization's stability and productivity: the role of SWOT analysis an acronym for strength, weakness, opportunities and threat", *International Journal of Innovative and Applied Research*, Vol. 2 No. (9): 23-32 (1991), 1-12, tersedia pada <http://www.journalijiar.com> (1991)

¹⁵⁷ Ifediora Osita et al., "Organization's stability and productivity: the role of SWOT analysis an acronym for strength, weakness, opportunities and threat", *International Journal of Innovative and Applied Research*, Vol. 2 No. (9): 23-32 (1991), 1-12, tersedia pada <http://www.journalijiar.com> (1991)

kunci yang tidak berjalan dengan baik. Apa pun ancamannya, operasi harus memiliki rencana untuk menyelesaikan masalah. Peluang dapat datang untuk menginformasikan (1) Prospek yang lebih baik, (2) Keunggulan kompetitif, dan (3) Cocok dengan apa yang ditawarkan.¹⁵⁸

Terdapat berbagai macam bentuk dari ancaman. Ancaman dapat datang dalam bentuk samaran seperti pesaing baru, peraturan yang membatasi, pengambilalihan yang bermusuhan. Ancaman juga dapat muncul sebagai berwujud dan tidak berwujud. Ancaman nyata dapat berupa tawaran pengambilalihan yang bermusuhan, undang-undang yang membatasi dan pencurian properti dan aset. Ancaman tidak berwujud misalnya ketidakmampuan untuk mendapatkan lisensi, kehilangan reputasi, atau faktor-faktor yang merusak merek.¹⁵⁹ Pendapat lainnya ancaman yang dapat mempengaruhi organisasi diantaranya adalah kemuculan teknologi yang lebih murah, persaingan produk yang lebih baru dan lebih baik, peraturan baru yang memberatkan organisasi, pengambilalihan, pergeseran demografi yang tidak menguntungkan dan perubahan yang tidak menguntungkan.¹⁶⁰

Dari beberapa pendapat di atas, dapat dipahami bahwa ancaman adalah situasi atau kondisi yang membahayakan pemutakhiran suatu kegiatan. Ini tidak menguntungkan. Untuk alasan ini, ia memiliki karakteristik negatif untuk dihindari. Untuk manajemen organisasi, ancaman adalah elemen yang menyulitkan, jika bukan tidak mungkin, untuk mencapai tujuan organisasi. Ancaman adalah situasi yang dihasilkan dari perubahan di lingkungan yang jauh atau langsung yang akan mencegah organisasi dari mempertahankan keberadaannya atau kehilangan keunggulan dalam kompetisi, dan yang tidak menguntungkan bagi organisasi. Ancaman dapat menjadi potensi besar berupa penghalang bagi kesuksesan sebuah organisasi dan menyebabkan kerusakan yang terkadang tidak dapat diperbaiki. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa semua faktor lingkungan yang dapat menghambat efisiensi dan efektivitas

¹⁵⁸ Blake Bannett, et.all, *S.W.O.T Analysis.....*, I.3.3

¹⁵⁹ Alan Sarsby, *A Useful Guide to.....*, 13

¹⁶⁰ Jr dan A.J. Strickland III Arthur A. Thompson, *Strategic Management: Concepts.....*, 113

organisasi dapat diasumsikan sebagai ancaman. Kehadiran tatanan baru dalam dunia yang terbentuk sebagai akibat dari globalisasi menjadi tempat untuk hadirnya peluang dan ancaman tersebut. Hadirnya peluang serta ancaman, harus disikapi oleh organisasi sebagai sebuah upaya dalam mendorong manajemen organisasi untuk memperhatikan dan bertindak lebih strategis terhadap perkembangan yang terjadi di dalam dan di luar lingkungan organisasi mereka.

Analisis eksternal peluang dan ancaman diklasifikasikan menjadi tiga bidang utama. Analisis lingkungan kompetitif berfokus pada sumber daya organisasi pesaing dan kondisi yang kemungkinan akan mempengaruhi pangsa pasar, pendapatan, dan laba masa depan. Analisis lingkungan industri didasarkan pada kerangka Porter tentang faktor-faktor yang memengaruhi dinamika dan struktur suatu industri. Analisis lingkungan umum mengadopsi kerangka kerja politik, ekonomi, sosial dan teknologi (PEST) dan turunannya. Strategi yang muncul dari tiga bidang analisis menentukan visi, misi, dan perencanaan strategis organisasi.¹⁶¹

Dari berbagai penjelasan di atas, maka dapat dipahami bahwa organisasi harus sedini mungkin untuk melakukan identifikasi terhadap faktor-faktor eksternal yang dapat mengancam keberhasilan organisasi. Karena harus disadari bahwa ancaman eksternal tersebut baik secara langsung ataupun tidak, dapat melemahkan organisasi. Oleh karena manajemen memiliki fungsi dan tugas untuk melakukan identifikasi terhadap ancaman yang akan mendatangkan kesulitan bagi organisasi di masa yang akan datang. Melalui identifikasi ancaman tersebut dapat mengevaluasi tindakan strategis apa yang bisa dilakukan untuk menentralisir atau mengurangi dampaknya.

d. Menganalisis Sumber Daya Organisasi

Setiap organisasi, tanpa mempedulikan seberapa besar atau berkuasanya, dalam segi tertentu dibatasi oleh sumber daya dan keterampilan-keterampilan yang dimilikinya. Sumber daya organisasi merupakan faktor strategis internal yang dimiliki organisasi yang dapat menjadi kekuatan dan

¹⁶¹ Tanya Sammut-Bonnici dan David Galea, "SWOT Analysis", n.d

kelemahan yang juga akan menentukan apakah organisasi tersebut dapat mengambil keuntungan dari peluang-peluang yang ada sambil menghindari ancaman-ancaman.¹⁶²

Tidak dapat dipungkiri, sumber daya organisasi dapat menjadi sumber kekuatan bagi organisasi dalam menangkap peluang yang ada dan menjadi modal dalam menghadapi ancaman yang datang dari luar organisasi. Oleh karena itu mengidentifikasi sumber daya organisasi menjadi salah satu kegiatan yang sangat penting untuk menentukan langkah yang akan diambil dan ditempuh dalam menghadapi peluang dan ancaman yang dihadapi suatu organisasi. Karena setiap organisasi memiliki sumber daya yang berbeda, maka dalam menghadapi peluang dan ancaman juga memiliki format dan konsep yang berbeda. Sebagaimana yang dikemukakan J. Barney bahwa perbedaan kinerja di antara perusahaan sebenarnya bersumber dari perbedaan dalam sumber daya yang dimiliki.¹⁶³ Dengan demikian keunggulan kompetitif organisasi ditentukan terutama oleh sumber daya yang dimiliki organisasi dimasuk.

Menurut Wernerfelt, mengidentifikasi sumber daya organisasi berarti mempelajari hubungan antara sumber daya dan keberhasilan organisasi.¹⁶⁴ Meutia dan Ismal menjelaskan bahwa fondasi kemajuan, profitabilitas dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dari suatu perusahaan biasanya akan tercermin dari sumber dayanya. Perusahaan dapat menggunakan sumber daya untuk menjaga agar bisnis tetap berjalan dan tetap kompetitif di pasar sehingga mendorong pemimpin untuk mengelola sumber dayanya secara efektif untuk membantu mencapai tujuan organisasi.¹⁶⁵

¹⁶² J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Strategic Management*, (Yogyakarta: Andi, 2003), 155.

¹⁶³ J. Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No 1 (1991), 99-120.

¹⁶⁴ Birger Wernerfelt, "Harmonised implementation of Application-Specific Messages (ASMs)", *Strategic management journal*, Vol. CINCO No. 2 (1984), 1-12, <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>

¹⁶⁵ Meutia dan Tubagus Ismail, "The Development of Entrepreneurial Social Competence and Business Network to Improve Competitive Advantage and Business Performance of Small Medium Sized Enterprises: A Case Study of Batik Industry in Indonesia", *Procedia - Social and*

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, sumber daya organisasi merupakan berbagai hal yang dimiliki organisasi yang dapat menjadi sumber kekuatan, keunggulan bagi organisasi dalam mencapai tujuan. Sebagaimana hasil penelitian Othman dkk., bahwa sumber daya organisasi tersebut merupakan faktor penting yang mempengaruhi keunggulan kompetitif dan kinerja.¹⁶⁶ Dengan demikian perlu dipahami bahwa secara prinsip sumber daya organisasi akan dapat menjadi sumber kekuatan bagi organisasi dalam menangkap peluang yang ada dan menjadi modal dalam menghadapi ancaman dari luar organisasi bila dikelola dan melibatkan semua unsur organisasi yang ada didalamnya. Karena setiap organisasi memiliki sumber daya yang berbeda maka dalam menghadapi peluang dan ancaman akan berbeda.

Sumber daya internal organisasi meliputi: modal, keahlian teknis, berkompentensi, dan para manajer yang berpengalaman.¹⁶⁷ Pendapat lain menyebutkan bahwa sumber daya internal organisasi meliputi: nilai-nilai yang dianut organisasi, sumber daya manusia yang dimiliki, teknologi, sumber daya fisik organisasi, nilai-nilai pegawai dan gaya kepemimpinan manajer.¹⁶⁸

Menurut Grant, mengidentifikasi sumber daya organisasi dapat dilakukan dengan beberapa langkah sebagai berikut:

- a) Identifikasi dan kelompokkan sumber daya organisasi dari segi kekuatan dan kelemahannya.
- b) Gabungkan sumber daya tersebut ke dalam kepabilitas khusus.

Behavioral Sciences, Vol. 65 No. ICIBSoS (2012), 46–51, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.11.089>.

¹⁶⁶ Rohana Othman et al., “Organizational Resources and Sustained Competitive Advantage of Cooperative Organizations in Malaysia”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 170 No. January (2015), 120–27, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.021>.

¹⁶⁷ Amin Widjaja Tunggal, *Manajemen Strategik untuk...*, 20.

¹⁶⁸ Mircea Udrescu Cibela Neagu, *Managementul organizațiilor*, (București: Editura Tritonic, 2008), 36.

- c) Evaluasi potensi labar dari sumber daya tersebut dan kapabilitas dari segi potensinya untuk menghasilkan keunggulan kompetitif yang dapat dipertahankan dan kelayakan.
- d) Pilih strategi yang mengeksploitasi sumber daya dan kapabilitas retalif organisasi terhadap peluang-peluang eksternal.
- e) Identifikasi kesenjangan sumber daya dan curahkan investasi dlam memperbaiki kelemahan-kelemahan.¹⁶⁹

Berdasarkan teori-teori yang dikemukakan oleh para ahli di atas, dapat dipahami bahwa sumber daya organisasi sebenarnya tidak hanya melibatkan aspek finansial, fisik, dan sumber daya manusia semata, akan tetapi juga kesanggupan para personil di tiap bidang memiliki kemampuan untuk merumuskan dan mengimplementasikan tujuan, strategi, dan kebijakan fungsional organisasi. Dengan demikian, sumber daya sebenarnya kombinasi atau gabungan yang terdiri dari pengetahuan konsep analisis dan teknik prosedural umum terhadap setiap bidang, serta kesanggupan personil di setiap bidang untuk memanfaatkannya secara efektif. Apabila seluruh sumber daya organisasi tersebut digunakan dengan benar, sumber daya tersebut dapat berfungsi sebagai kekuatan organisasi untuk mendukung keputusan-keputusan strategis.

e. Mengidentifikasi Kekuatan dan Kelemahan

1) Mengidentifikasi kekuatan

Kekuatan yang dimaksud adalah “kegiatan-kegiatan dari sebuah organisasi/perusahaan yang berjalan dengan baik atau sumber daya yang dikendalikan.”¹⁷⁰ Kekuatan di tingkat organisasi melibatkan sifat dan kemampuan di mana suatu organisasi memperoleh keuntungan dari organisasi dan organisasi lain yang bersaing yang terungkap sebagai hasil dari analisis lingkungan internalnya.¹⁷¹ “Kekuatan adalah sesuatu yang dilakukan

¹⁶⁹ Robert M. Grant, “The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation”, *Knowledge and Strategy*, No. December 1999 (2009), 3–24, <https://doi.org/10.1016/b978-0-7506-7088-3.50004-8>.

¹⁷⁰ Amin Widjaja Tunggal, *Manajemen Strategik untuk...*, 31

¹⁷¹ Ö. DİNÇER, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, (8. Baskı), (İstanbul: Alfa Basım Yayım, 2007), 145.

oleh organisasi dengan baik atau karakteristik dari organisasi yang memberikannya kapasitas yang signifikan”.¹⁷² Dalam konteks ini, “kekuatan adalah sumber daya, keterampilan, atau keuntungan lain dari pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani atau direncanakan oleh organisasi. Ini adalah keterampilan khusus yang memberi organisasi keunggulan komparatif di pasar. Kekuatan mungkin ada dalam hal sumber daya keuangan, citra, kepemimpinan pasar, hubungan pembeli/pemasok dan faktor-faktor lain.”¹⁷³

Kekuatan organisasi terdiri dari keterampilan organisasi yang berperan aktif dalam mencapai tujuan organisasi. Sebelum mengambil tindakan ketika menghadapi masalah atau peluang, organisasi harus mengetahui potensi yang dimilikinya dan aspek yang membuatnya lebih menguntungkan daripada pesaingnya. Menjadi kuat dan memiliki kekuatan sangat penting bagi suatu organisasi. Kalau tidak, peluang yang diciptakan oleh lingkungan eksternal tidak dapat digunakan. Selain itu, organisasi harus menanggapi ancaman dari lingkungan eksternal dengan menggunakan kekuatannya. Semua masalah ini menyoroti pentingnya aset organisasi.¹⁷⁴ Kekuatan organisasi meliputi peralatan canggih, investasi, IT, staf yang terampil, pemahaman yang jelas tentang tujuan organisasi, dan fokus pada peningkatan kualitas.¹⁷⁵

Dari berbagai teori yang dikemukakan di atas, dapat dijelaskan bahwa kekuatan adalah karakteristik yang menambah nilai pada suatu organisasi dan membuatnya lebih istimewa daripada yang lain. Kekuatan berarti sesuatu yang lebih menguntungkan daripada yang lain. Dalam pengertian ini, kekuatan mengacu pada karakteristik positif, menguntungkan, dan kreatif. Kekuatan di tingkat organisasi melibatkan sifat dan kemampuan di mana suatu organisasi memperoleh keuntungan dari organisasi dan organisasi lain

¹⁷² A. A. & Strickland Thompson, A. J. *Strategy Formulation and Implementation*, (4th Edition), (USA: Irwin, Inc, 1989).

¹⁷³ Jr Jhon A. Pearce II dan Richard B. Robinson, *Strategic Management....*, 182

¹⁷⁴ Emet Gurel dan Merbab TAT, “SWOT Analysis: A Theoretical Review”, *The Journal of International Social Reasearch*, Vol. 10 No. 51 (2017), 994 – 1006, tersedia pada <https://doaj.org/article/f820bd6e28cf44988e96d72e946a06ff> (2017).

¹⁷⁵ Jeffrey P. Harrison, Excerpted from *Essentials of Strategic Planning in Healthcare*, (Health Administration Press, 2010), 93.

yang bersaing yang terungkap sebagai hasil dari analisis lingkungan internalnya. Dengan kata lain, kekuatan organisasi mendefinisikan karakteristik dan situasi di mana suatu organisasi lebih efektif dan efisien dibandingkan dengan pesaingnya.

2) Mengidentifikasi Kelemahan

Kelemahan adalah “kegiatan-kegiatan” dari aktifitas sebuah organisasi atau perusahaan yang secara operasional tidak berjalan dengan baik atau sumber daya yang seharusnya dibutuhkan oleh perusahaan tetapi tidak dimiliki oleh perusahaan.”¹⁷⁶ Kelemahan adalah sesuatu yang dilewati atau dilalui oleh suatu organisasi - dibandingkan dengan yang lain - atau suatu kondisi yang menempatkannya pada posisi yang kurang menguntungkan.¹⁷⁷ Dalam konteks ini, “kelemahan adalah keterbatasan atau kurangnya sumber daya, keterampilan, dan kapasitas yang secara serius menghambat kinerja efektif suatu organisasi. Fasilitas, sumber daya keuangan, keterampilan manajemen, keterampilan pemasaran, dan branding dapat menjadi sumber kelemahan.”¹⁷⁸

Dari berbagai kutipan teori-teori di atas, dapat peneliti jelaskan bahwa secara prinsip, kelemahan yang terjadi pada sebuah organisasi biasanya ditunjukkan oleh tidak dimilikinya bentuk dan keterampilan untuk melakukan sesuatu. Dengan kondisi ini secara artikulasi kelemahan juga dapat dimaknai sebagai sesuatu yang lebih tidak menguntungkan daripada sesuatu yang lain. Oleh sebab itu, dalam kasus-kasus tertentu pada sebuah organisasi, kelemahan biasanya ditunjukkan oleh karakteristik negatif dan tidak menguntungkan organisasi itu sendiri. Kelemahan organisasi mengacu pada situasi di mana keberadaan dan kapasitas organisasi pada saat tertentu lebih lemah dibandingkan dengan lain yang lebih mampu bersaing. Dengan kata lain, kelemahan suatu organisasi berarti kondisi yang ditunjukkan oleh aspek atau kegiatan di mana suatu organisasi kurang efektif dan efisien

¹⁷⁶ Amin Widjaja Tunggal, *Manajemen Strategik untuk...*, 51

¹⁷⁷ A. A. & Strickland Thompson, A. J. *Strategy Formulation and...*, 109

¹⁷⁸ Jr Jhon A. Pearce II dan Richard B. Robinson, *Strategic Management...*, 182

dibandingkan dengan pesaingnya. Pada akhirnya, aspek-aspek tersebut secara negatif mempengaruhi kinerja organisasi dan melemahkan organisasi di antara para pesaingnya. Akibatnya, organisasi tidak dapat menanggapi potensi masalah atau peluang dan tidak dapat beradaptasi dengan perubahan.

Dalam konteks sebuah organisasi, penting kiranya bagi organisasi untuk mengetahui kelemahannya seperti ketika organisasi mengetahui kekuatan yang dimilikinya. Alasannya adalah bahwa tidak ada strategi yang dapat dibangun di atas kelemahan. Kelemahan organisasi yang dapat menyebabkan organisasi menjadi tidak efektif dan tidak efisien perlu diketahui dan diperbaiki. Adalah wajib untuk menyelesaikan masalah yang ada dalam upaya mengatasi kesulitan dan keterbatasan sebagai bagian dari rencana dan strategi jangka panjang dan untuk mengantisipasi potensi masalah yang mungkin akan timbul kedepannya.

Kekuatan dan kelemahan adalah aktivitas organisasi yang secara prinsip keduanya dapat dikontrol dan dijalankan dengan sangat baik atau sebaliknya menjadi sangat buruk. Mereka muncul dalam aktivitas manajemen, pemasaran, keuangan/akutansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi manajemen dari sebuah bisnis. Hasil identifikasi kekuatan organisasi dapat digunakan untuk memanfaatkan peluang dan mengurangi dampak ancaman. Hasil identifikasi kelemahan organisasi dapat dimanfaatkan untuk memanfaatkan peluang sehingga dapat mengurangi kelemahan dan mengantisipasi dan meminimalisir ancaman.¹⁷⁹

Mengidentifikasi dan menilai posisi pada sebuah kekuatan dan kelemahan organisasi adalah kegiatan perencanaan strategik yang penting. Organisasi berusaha untuk mengejar strategi yang memanfaatkan kekuatan internal dan menghilangkan kelemahan internal.¹⁸⁰ Dengan demikian, kekuatan dan kelemahan organisasi dapat dimanfaatkan untuk memanfaatkan peluang dan ancaman yang ada di luar organisasi tersebut. Sehingga dapat dikatakan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki organisasi

¹⁷⁹ Ahmad Reza Ommami, "Strengths, weaknesses, opportunities, 9448–54.

¹⁸⁰ Fred R. David, *Manajemen Strategis...*, 178.

harus dilihat sebagai sebuah upaya organisasi agar dapat selalu unggul dan mampu berkompetisi dengan baik dari organisasi lainnya yang sejenis ataupun tidak sejenis.

f. Merumuskan Strategi

1) Pengertian Strategi

Perumusan strategi biasanya didasarkan atas hasil analisis SWOT yang mengungkap kekuatan, kelemahan, kesempatan dan ancaman. Perumusan strategi merupakan memberikan suatu cetak biru untuk tindakan.¹⁸¹ Seperti penetapan sasaran, menetapkan upaya peningkatan sumber daya, menetapkan upaya peningkatan mutu organisasi dan menetapkan strategi mendukung untuk meningkatkan pencapaian mutu organisasi.

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Akdon, strategi organisasi adalah suatu pernyataan mengenai arah dan tindakan yang diinginkan oleh organisasi di waktu yang akan datang. Strategi berfungsi memastikan organisasi mencapai tujuan sesuai dengan yang diinginkan. Namun, Mintzberg mendefinisikan strategi adalah pengembangan visi sebagai perencanaan sementara.¹⁸² McKeown berpendapat bahwa strategi adalah upaya untuk mencapai tujuan yang diinginkan melalui sarana yang tersedia.¹⁸³ Mintzberg mendefinisikan strategi sebagai “model dalam aliran keputusan” untuk kontras dengan visi strategi sebagai perencanaan.¹⁸⁴ McKeown berpendapat bahwa “strategi adalah tentang membentuk masa depan” dan merupakan upaya manusia untuk mencapai “tujuan yang diinginkan dengan sarana yang tersedia”.¹⁸⁵ Adapun Kvint menyatakan bahwa strategi sebagai sistem perumusan dan pengembangan doktrin yang akan menjamin keberhasilan jangka panjang apabila diikuti dengan setia.¹⁸⁶

¹⁸¹ Fred R. David, *Manajemen Strategis...*, 10-11.

¹⁸² Managers Henry Mintzberg,

¹⁸³ Max Headroom McKeown, M., “People Management”, Vol. 14 Nomor 4 (n.d.), 28-32.

¹⁸⁴ H. Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving the Roles for Planning, Plans, Planners*, (Free Press, 1994), 458.

¹⁸⁵ H. Mintzberg, *The Rise and Fall...*, 458

¹⁸⁶ V. Kvint, *The Global Emerging Market: Strategic Management and Economics*, (Routledge, 2008), 78

Pada konsep lain, Johnson dan Scholes mendefinisikan strategi sebagai “arah dan ruang lingkup organisasi jangka panjang: yang memungkinkan organisasi memperoleh manfaat dari konfigurasi sumber dayanya dalam lingkungan yang sulit, untuk memenuhi kebutuhan memasarkan dan memenuhi harapan pemangku kepentingan.”¹⁸⁷ Berdasarkan teori ini dapat dilihat bahwa strategi adalah tindakan yang diambil manajer untuk mencapai satu atau lebih tujuan organisasi. Strategi juga dapat didefinisikan sebagai arah umum yang ditetapkan untuk organisasi dan perbedaannya. komponen untuk mencapai keadaan yang diinginkan di masa depan. Strategi ini dihasilkan dari proses perencanaan strategis yang terperinci.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, dapat dipahami bahwa strategi adalah tindakan yang diambil manajer untuk mencapai satu atau lebih tujuan organisasi. Strategi ini juga dapat didefinisikan sebagai arah umum yang ditetapkan untuk organisasi dan berbagai komponennya untuk mencapai kondisi yang diinginkan di masa depan. Strategi adalah hasil dari proses perencanaan strategis yang terperinci, dengan demikian strategi berfungsi sebagai kompas organisasi, menunjukkan arah kemana organisasi itu. Strategi adalah bola kristal organisasi, dimana semua elemen kegiatan dapat fokus dan bersatu.

Salah satu fungsi strategi adalah untuk mengintegrasikan kegiatan organisasi dan menggunakan dan mengalokasikan sumber daya yang langka dalam lingkungan organisasi untuk mencapai tujuan saat ini. Ketika merencanakan strategi, penting untuk mempertimbangkan bahwa keputusan tidak diambil dalam ruang hampa dan bahwa setiap tindakan yang diambil oleh organisasi kemungkinan akan dipenuhi oleh reaksi dari orang yang bersangkutan, pesaing, pelanggan, karyawan atau pemasok.

Perumusan strategi lebih penting bagi organisasi dalam menghadapi perubahan dalam banyak aspek kehidupan, merumuskan strategi lebih

¹⁸⁷ R. Johnson, G, Scholes, K. Whittington, *Exploring Corporate Strategy*. 8th ed, (FT Prentice Hall, 2008), 11-12.

penting untuk kehidupan bisnis yang lebih lama dan daya saing.¹⁸⁸ Perumusan strategi dianggap sebagai alat manajemen yang penting.¹⁸⁹ Stonehouse dan Pemberton menyatakan bahwa perumusan strategi adalah “fokus pada penetapan tujuan organisasi jangka panjang dan pengembangan dan implementasi rencana yang dirancang untuk mencapainya.”¹⁹⁰

Pada teori lain, Daft menjelaskan bahwa perumusan strategi adalah “tindakan menetapkan tujuan dan menentukan cara untuk mencapainya, dan perencanaan membantu manajer berpikir tentang masa depan daripada hanya berpikir dalam hal kegiatan sehari-hari.”¹⁹¹ Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa perumusan strategi adalah proses penentuan tujuan dan sasaran jangka panjang organisasi dan menentukan pedoman dan prosedur untuk mencapainya.

2) Langkah-Langkah Perumusan Strategi yang Baik

Agar perumusan strategi sesuai dengan visi, misi, tujuan, dan kebijakan, maka dalam perumusan strategi harus menganalisis faktor-faktor strategi organisasi yaitu kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman pada situasi sekarang.¹⁹²

Lebih lanjut Hunger menjelaskan bahwa langkah-langkah dalam merumuskan strategi adalah:

- a. Mengevaluasi hasil kerja saat ini
- b. Menguji dan mengevaluasi misi, tujuan, strategi, kebijakan saat ini
- c. Meninjau manajer strategis yaitu dewan komisaris dan manajemen puncak.
- d. Mengamati lingkungan eksternal

¹⁸⁸ F. N. Al-Shaikh, “, Strategic planning process in developing countries: The case of United Arab Emirates business firms”, *Management Research News*, Vol. 24, Nomor (n.d.), 7-16.

¹⁸⁹ Jihad Aldehayyat dan Naseem Twaissi, “Strategic Planning and Corporate Performance Relationship in Small Business Firms: Evidence from a Middle East Country Context”, *International Journal of Business and Management*, Vol. 6 No. 8 (2011), 255–63, <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n8p255>.

¹⁹⁰ J Stonehouse, G., & Pemberton, “Strategic planning in SMEs—some empirical findings. *Management Decision*”, Vol. 40 Nomor 9 (2002), 853-861.

¹⁹¹ R.L. Daft, *Management* (10th ed.), (Mason, Ohio: South-Western: Cengage Learning, 2012), 180.

¹⁹² J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Strategic Management....*, 192

- e. Menyeleksi faktor-faktor strategi peluang dan ancaman
- f. Mengamati lingkungan internal
- g. Menyeleksi faktor-faktor strategis kekuatan dan kelemahan
- h. Menganalisis faktor-faktor strategis (SWOT) yang sesuai dengan kondisi sekarang
- i. Meninjau dan merevisi jika perlu misi dan tujuan
- j. Menghasilkan dan mengevaluasi alternatif-alternatif strategis
- k. Menyeleksi dan merekomendasikan alternatif terbaik
- l. Strategi implementasi: program, anggaran, dan prosedur
- m. Evaluasi dan pengendalian.¹⁹³

Pada pendapat lain dinyatakan juga bahwa: perumusan strategi harus memperhatikan beberapa hal sebagai berikut: (1) kesiapsiagaan dan rencana darurat; (2) intervensi dalam proses atau direncanakan; (3) sumber daya yang tersedia untuk memenuhi kebutuhan; (4) keadaan sebelum peristiwa dibandingkan dengan keadaan saat ini; dan (5) pengalaman dan keahlian perencana dalam mengelola situasi serupa. Selain itu, perencanaan strategis harus mempertimbangkan: a) geografi; b) akses; c) iklim; d) budaya populasi; e) pandangan semua pemangku kepentingan; dan (f) keamanan.¹⁹⁴

Dengan demikian, perumusan strategi adalah suatu yang rumit dan membutuhkan keahlian mengintegrasikan masing-masing faktor yang diuraikan di atas. Strategi yang dihasilkan akan mendefinisikan tujuan umum dan tujuan utama intervensi yang akan dipilih. Perumusan strategi ini mengikuti proses pengambilan keputusan. Secara khusus, para manajer perlu menyusun dan mengevaluasi alternatif-alternatif strategik dan kemudian memilih strategi-strategi yang cocok pada setiap tingkatan dan strategi yang memungkinkan organisasi untuk memanfaatkan kekuatan dan peluang lingkungannya secara paling baik. Perumusan strategi ini selesai manakala para manajer telah menyusun serangkaian strategi yang akan memberi organisasi itu sebuah keunggulan relatif terhadap pesaing-pesaingnya.

¹⁹³ David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Strategic Management....*, 195

¹⁹⁴ J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, n.d., 192

Kemudian mereka akan mencoba untuk mempertahankan keunggulan itu sepanjang waktu.

4. Guru sebagai Sumber Daya Manusia Dalam Pendidikan

a. Pengertian Guru

Di Negara-negara Timur sejak dahulu kala guru itu dihormati oleh masyarakat. Orang India dahulu menanggapi guru itu sebagai orang suci dan sakti. Di Jepang, guru disebut *sensei*, artinya “yang lebih dahulu lahir”, “yang lebih tua”. Di Inggris, guru dikatakan “*teacher*”. Sedangkan dalam literatur pendidikan Islam, seorang guru biasa disebut sebagai *ustadz*, *mu'allim*, *murabbiy*, *mursyid*, *mudaris*, dan *mu'addib*. Akan tetapi kata guru sebenarnya bukan saja mengandung arti pengajar melainkan juga pendidik, baik di dalam maupun di luar sekolah. Ia harus menjadi penyuluh masyarakat.

Menurut Zakiah Daradjat, guru adalah pendidikan profesional yang telah merelakan dirinya menerima dan memikul sebagian tanggung jawab pendidikan yang terpikul di pundak orangtua.¹⁹⁵ Sedangkan menurut A. Samana, pengertian guru adalah “pribadi dewasa yang mempersiapkan diri secara khusus melalui lembaga pendidikan guru, agar dengan keahliannya mampu mengajar sekaligus mendidik peserta didiknya untuk menjadi warga negara yang baik, berilmu, produktif, sosial, sehat, dan mampu berperan aktif dalam peningkatan sumber daya manusia.”¹⁹⁶

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat dipahami bahwa yang dimaksud dengan guru adalah seseorang yang bertugas sebagai pengajar, pembimbing, pengarah, motivator, dan pendidikan seseorang sehingga terjadi perubahan yang lebih baik dalam diri peserta didiknya.

b. Syarat-Syarat Guru

Berdasarkan pengertian guru tersebut, dapat dipahami bahwa tugas dan tanggung jawab seorang guru sangatlah berat. Oleh karena itu agar guru mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya untuk menjadi pengajar dan pendidik seseorang agar menjadi pribadi yang beriman, bertakwa dan

¹⁹⁵ Zakiah Daradjat, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1992), 39.

¹⁹⁶ A. Samana, *Profesionalisme Keguruan*, (Yogyakarta: Kanisius, 1994), 15.

berakhlak mulia, maka hendaklah memiliki atau memenuhi beberapa syarat sebagai berikut:

(1) Beriman dan bertaqwa

Guru sesuai dengan tujuan pendidikan Islam, tidak mungkin mendidik peserta didiknya agar beriman dan bertakwa kepada Allah, jika ia sendiri tidak beriman dan bertakwa kepada-Nya. Sebab ia adalah teladan bagi peserta didiknya sebagaimana Rasulullah SAW menjadi teladan bagi umatnya. Bertakwa memiliki makna bahwa guru “harus mampu menjaga diri agar selalu mengerjakan perintah Allah dan meninggalkan larangan-Nya serta merasa takut kepada-Nya baik secara sembunyi maupun secara terang-terangan.”¹⁹⁷

Iman dan takwa bukan hanya merupakan suatu konsep atau teori semata, dia memerlukan kenyataan dalam karya, gerak dan interaksi. Untuk memperoleh iman dan takwa tidak hanya cukup berupa pernyataan percaya dan cinta kepada Allah, akan tetapi juga memerlukan pengakuan terhadap Allah berupa peribadatan, pelayanan dan perhatian kepada orang lain melalui kebenaran, kejujuran dan keikhlasan.¹⁹⁸

(2) Berakhlak Mulia

Seorang pendidik haruslah mempunyai akhlak yang mulia. Seseorang yang berakhlak mulia adalah seseorang yang mengisi dirinya dengan sifat-sifat yang terpuji dan menjauhkan dirinya dari sifat yang tercela. Dengan memiliki akhlak yang mulia, maka guru dapat menjadi teladan yang baik bagi para peserta didiknya.

(3) Ikhlas dan bertanggung jawab

Pendidik yang ikhlas hendaklah berniat semata-mata karena Allah dalam seluruh pekerjaannya, baik berupa perintah, larangan, nasehat, pengawasan atau hukuman yang dilakukannya. Ikhlas bukan berarti ia tidak boleh menerima imbalan jasa, akan tetapi jangan berniat dalam hati

¹⁹⁷ Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, 38.

¹⁹⁸ Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam....*, 38.

bahwa pekerjaan mendidik yang dilakukannya karena mengharapkan materi, akan tetapi semata-mata sebagai pengabdian kepada Allah SWT. Guru yang ikhlas dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya tidak akan merasa berat dan akan sungguh-sungguh dalam melaksanakannya semua kewajibannya tersebut.

Seorang guru harus juga memiliki sikap bertanggung jawab akan semua tugas-tugasnya. Dari tanggung jawab akan muncul sikap sungguh-sungguh dan selalu menginginkan terbaik. Tanggung jawab guru ialah keyakinannya bahwa segala tindakannya dalam melaksanakan tugas dan kewajiban didasarkan atas pertimbangan profesional secara tepat. Pekerjaan guru Akidah Akhlak menuntut kesungguhan dalam berbagai hal, sebagaimana dijelaskan dalam Firman Allah surat An-Nisa' ayat 58:

﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ
النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ
سَمِيعًا بَصِيرًا﴾

Artinya: “Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat”.¹⁹⁹

(4) Berilmu

Sebagaimana yang dikemukakan Wina Sanjaya bahwa guru merupakan pekerjaan profesional yang ditunjang oleh suatu ilmu tertentu secara mendalam yang hanya mungkin didapatkan dari lembaga lembaga pendidikan yang sesuai, sehingga kinerjanya didasarkan kepada keilmuan yang dimilikinya yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.²⁰⁰

¹⁹⁹ Soenaryo, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, 128

²⁰⁰ Wina Sanjaya, *Kurikulum dan Pembelajaran*, (Jakarta: Kencana, 2008), 275.

(5) Sehat Jasmani

Seorang guru haruslah sehat jasmani dan tidak berpenyakit yang menular yang membahayakan para peserta didiknya atau orang lain di sekitarnya. Selain itu guru hendaknya tidak memiliki cacat tubuh yang dapat mengganggu kelancaran tugas-tugasnya.²⁰¹ Guru yang berpenyakit tidak akan bergairah mengajar, karena kesehatan badan sangat mempengaruhi semangat kerja. Untuk itu kesehatan jasmani kerap kali dijadikan salah satu syarat bagi seseorang yang ingin menjadi guru.

(6) Berkompetensi

Kompetensi guru adalah kemampuan seorang guru dalam melaksanakan kewajiban-kewajibannya secara bertanggung jawab dan layak.²⁰² Pendapat lain juga menyatakan bahwa kompetensi guru adalah kapasitas internal yang dimiliki guru dalam melaksanakan tugas profesinya.²⁰³ kompetensi guru dapat dimaknai pula sebagai kebulatan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang berwujud tindakan cerdas dan penuh tanggung jawab dalam melaksanakan tugas sebagai agen pembelajaran.²⁰⁴

Menurut Sardiman guru terikat dengan berbagai syarat, yang diantaranya guru disyaratkan untuk memiliki sepuluh kemampuan dasar yaitu:

- a. menguasai bahan
- b. mengelola program belajar mengajar
- c. mengelola kelas
- d. menguasai media atau sumber belajar
- e. menguasai landasan kependidikan
- f. mengelola interaksi belajar mengajar
- g. menilai prestasi peserta didik
- h. mengenal fungsi dan program bimbingan penyuluhan
- i. mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah

²⁰¹ Muhibbinsyah, *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), 54.

²⁰² Muhibbinsyah, *Psikologi Pendidikan dengan....*, 229.

²⁰³ Hamzah B. Uno, *Profesi Kependidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 67.

²⁰⁴ Hamzah B. Uno, *Profesi Kependidikan....*, 17.

- j. memahami prinsip-prinsip dan menafsirkan hasil penelitian untuk keperluan pendidikan dan pengajaran.²⁰⁵

Keberhasilan guru dalam melaksanakan peranannya dalam bidang pendidikan sebagian besar terletak pada kemampuannya melaksanakan berbagai peranan yang bersifat khusus dalam situasi mengajar dan belajar. Berdasarkan hasil studi literatur terhadap pandangan Adams & Dickey dalam bukunya *Basic Principles of Student Teaching*, dapat ditarik kesimpulan bahwa paling tidak terdapat 13 peranan kompetensi guru di kelas, yaitu:

- a. Guru sebagai pengajar, menyampaikan ilmu pengetahuan, perlu memiliki keterampilan memberikan informasi kepada peserta didik
- b. Guru sebagai pemimpin kelas, perlu memiliki keterampilan cara memimpin kelompok-kelompok peserta didik
- c. Guru sebagai pembimbing, perlu memiliki keterampilan cara mengarahkan dan mendorong kegiatan belajar peserta didik
- d. Guru sebagai pengatur lingkungan, perlu memiliki keterampilan mempersiapkan dan menyediakan alat dan bahan pelajaran
- e. Guru sebagai partisipan, perlu memiliki keterampilan cara memberikan saran, mengarahkan pemikiran kelas, dan memberikan penjelasan
- f. Guru sebagai ekspediter, perlu memiliki keterampilan menyelidiki sumber-sumber masyarakat yang akan digunakan
- g. Guru sebagai perencana, perlu memiliki keterampilan dalam cara memilih dan meramu bahan pelajaran secara profesional
- h. Guru sebagai supervisor, perlu memiliki keterampilan mengawasi kegiatan anak dan ketertiban kelas
- i. Guru sebagai motivator, perlu memiliki keterampilan dalam mendorong motivasi belajar peserta didik
- j. Guru sebagai penanya, perlu memiliki keterampilan cara bertanya yang merangsang peserta didik berpikir dan cara memecahkan masalah
- k. Guru sebagai pengajar, perlu memiliki keterampilan cara memberikan penghargaan terhadap anak-anak yang berprestasi
- l. Guru sebagai evaluator, perlu memiliki keterampilan dalam menilai anak-anak secara objektif, kontinu, dan komprehensif
- m. Guru sebagai konselor, perlu memiliki keterampilan cara membantu peserta didik yang mengalami kesulitan tertentu.²⁰⁶

²⁰⁵ AM Sardiman, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, (Jakarta: Rajawali Press, 2007), 162.

²⁰⁶ Oemar Hamalik, *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), 48-49.

Jika dilihat ketiga belas peranan kompetensi guru tersebut di atas, memang benar-benar menuntut seorang guru memiliki kesemuanya. Guru tidak akan dapat mengajar dengan baik apabila dalam menyampaikan materi ia tidak dapat melakukannya dengan baik karena kurang memiliki penguasaan terhadap bahan atau materi pelajaran dan kurang keterampilan dalam menggunakan metode pembelajaran.

Hal yang samapun terjadi pada seorang guru dengan perannya sebagai pemimpin, partisipan, perencana, motivator, penanya, pengajar, dan evaluator, tidak akan dapat melaksanakan peranannya tersebut apabila ia tidak memiliki kemampuan dalam pengelolaan kelas dan kegiatan pembelajaran, interaksi belajar, dan menilai hasil belajar peserta didik.

Sementara guru dengan perannya sebagai pengatur lingkungan dan ekspeditur, tidak akan dapat melaksanakan perannya dengan baik apabila ia tidak memiliki kemampuan dalam menggunakan media dan sumber pendidikan. Guru juga tidak akan dapat melaksanakan perannya sebagai pembimbing dan konselor apabila ia tidak memiliki kemampuan dalam memahami fungsi dan program layanan BP di sekolah.

Dengan demikian semakin jelaslah bahwa dengan memiliki kompetensi, seorang guru akan mampu melaksanakan perannya secara optimal dalam menjalankan kegiatan pembelajaran yang bermutu. Untuk itu penting kiranya seorang guru memiliki kompetensi, mengingat tugas dan tanggung jawab (tanggung jawab) yang diemban seorang guru tidak hanya sebagai pengajar tetapi juga sebagai pendidik, pembimbing, motivator, sekaligus menjadi *uswatun hasanah* bagi para peserta didiknya.

c. Kompetensi Guru

Dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan secara Nasional, Pemerintah terus menerus melakukan berbagai upaya perubahan dan pembaharuan pada sistem pendidikan di Indonesia. Salah satu upaya yang sudah dan sedang dilakukan, yaitu berkaitan dengan faktor guru. Lahirnya Undang-Undang No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dan Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 sebagaimana diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 57

tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan, secara prinsipal merupakan kebijakan pemerintah yang didalamnya memuat usaha pemerintah untuk menata dan memperbaiki mutu guru di Indonesia.

Dalam terminologi yang berlaku secara umum, istilah kompetensi berasal dari bahasa Inggris *competence* sama dengan *being competent* dan *competent* sama dengan *having ability, power, authority, skill, knowledge, attitude, etc.*²⁰⁷ Menurut Louise Moqvist mengemukakan bahwa “*competency has been defined in the light of actual circumstances relating to the individual and work.* Sementara itu, dari Training Agency menyebutkan bahwa: “*A competence is a description of something which a person who works in a given occupational area should be able to do. It is a description of an action, behaviour or outcome which a person should be able to demonstrate.*”²⁰⁸

Adapun menurut Fullan:

*Competence is broad capacities as fully human attribute. Competence is supposed to include all qualities of personal effectiveness that are required in the workplace, it is certain that we have here a very diverse set of qualities indeed: attitudes, motives, interests, personal attainments of all kinds, perceptiveness, receptivity, openness, creativity, social skills generally, interpersonal maturity, kinds of personal identification, etc.-as well as knowledge, understandings, action and skills.*²⁰⁹

Pengertian kompetensi menurut Fullan di atas, lebih cenderung pada apa yang dapat dilakukan seseorang/masyarakat daripada apa yang mereka ketahui (*what people can do rather than what they know*). Hal ini ditandaskan oleh Houston yang dikutip oleh Samana bahwa kompetensi adalah “kemampuan yang ditampilkan oleh guru dalam melaksanakan kewajibannya memberikan pelayanan pendidikan kepada masyarakat”.²¹⁰

Pengertian kompetensi menurut UU No. 14 Thn. 2005 Bab I pasal 1 ayat 10 adalah “seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan

²⁰⁷ Hamzah B. Uno, *Profesi Kependidikan....*, 62.

²⁰⁸ M. Fullan, *The Future of Educational Change, The Meaning of Educational Change*, (Ontario: OISE Press, 1997), 288.

²⁰⁹ M. Fullan, *The Future of Educational Change....*, 288.

²¹⁰ A. Samana, *Profesionalisme Keguruan*, Edisi Revisi, (Yogyakarta: Kanisius, 2010), 44.

tugas keprofesionalan”.²¹¹ Sedangkan menurut Litrell kompetensi adalah kekuatan mental dan fisik untuk melakukan tugas atau keterampilan yang dipelajari melalui latihan dan praktik.²¹² Dan menurut Stephen J. Kenezovich, kompetensi adalah kemampuan-kemampuan untuk mencapai tujuan organisasi, yang merupakan gabungan dari kemampuan yang banyak jenisnya; pengetahuan, keterampilan, kepemimpinan, kecerdasan.²¹³

Berbagai pendapat dan persepsi bahkan asumsi tentang dimensi-dimensi kompetensi guru. Diantaranya pendapat yang dikemukakan oleh Spencer and Spencer yang membagi kompetensi guru dalam dua bagian yaitu: *threshold competences dan differentiating competence*.²¹⁴ *Threshold competences* adalah karakteristik esensial berupa pengetahuan atau keterampilan dasar yang seseorang butuhkan untuk menjadi efektif dalam suatu pekerjaan, sedangkan *differentiating competence* adalah membedakan pelaku yang superior dari yang biasanya.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat ditarik benang merah bahwa kompetensi sebenarnya merupakan gambaran tentang apa yang seharusnya dapat dilakukan (*be able to do*) seseorang dalam suatu pekerjaan, berupa kegiatan, perilaku dan hasil yang seyogyanya dapat ditampilkan atau ditunjukkan. Atau dengan kata lain dapat dinyatakan bahwa kompetensi merupakan seperangkat pengetahuan dan keterampilan yang harus dimiliki oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Berbagai pengetahuan dan keterampilan tersebut dapat diperoleh dari salah satunya adalah pendidikan dan pelatihan kompetensi dan pengembangan guru.

Relevan dengan organisasi pendidikan, maka yang dimaksud dengan kompetensi guru adalah kemampuan seorang guru dalam melaksanakan

²¹¹ A. Samana, *Profesionalisme Keguruan....*, 7

²¹² JJ. Litrell, *From School to Work. A. Cooperative Education Book*, (South Holland, Illinois: The Goodheart-Willcox Company, 1984), 310

²¹³ Stephen J. Kenezovich, *Administration of Public Education*, (New York: Harper Collins Publisher, 1984), 17.

²¹⁴ Lyle M. Spencer and Signe M. Spencer, *Competence at Work, Models for Superior Performance*, (Canada: Jhon Willey&Sons, 1993), 10.

kewajiban- kewajibannya secara bertanggung jawab dan layak.²¹⁵ Pada teori yang lain juga dinyatakan bahwa kompetensi guru adalah kapasitas internal yang dimiliki guru dalam melaksanakan tugas dan profesi yang dijalankannya.²¹⁶

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi guru adalah kesatuan atau integrasi antara pengetahuan, keterampilan dan sikap yang terwujud melalui tindakan cerdas dan penuh tanggung jawab dalam melaksanakan tugas sebagai agen pembelajaran. Atau dengan kata lain bahwa kompetensi pada hakikatnya tidak bisa terlepas dari konsep tentang hakikat guru dan hakikat tugas guru itu sendiri, yang keduanya merepresentasikan tugas dan kewajiban yang harus dilakukan oleh seorang guru.

Sebenarnya terdapat banyak pendapat tentang dimensi-dimensi kompetensi guru ini. Diantaranya pendapat yang dikemukakan oleh Spencer and Spencer yang membagi kompetensi guru dalam dua bagian yaitu: *threshold competences* dan *differentiating competence*.²¹⁷ Dalam organisasi atau lembaga pendidikan, *threshold competences* dimaknai sebagai karakteristik esensial berupa pengetahuan atau keterampilan dasar yang seseorang butuhkan untuk menjadi efektif dalam suatu pekerjaan, sedangkan *differentiating competence* adalah membedakan pelaku yang superior dari yang biasanya.

Sementara itu, Nana Sudjana telah membagi kompetensi guru dalam tiga bagian yaitu: 1) kompetensi bidang kognitif yaitu kemampuan intelektual, 2) kompetensi bidang sikap, artinya kesiapan dan kesediaan guru terhadap berbagai hal berkenaan dengan tugas dan profesinya, 3) kompetensi perilaku, artinya kemampuan guru dalam berbagai keterampilan.²¹⁸

Dari berbagai pendapat tersebut mengenai berbagai macam kompetensi guru, maka dapat dirangkum sebagaimana tertuang dalam Undang-Undang

²¹⁵ Muhibbinsyah, *Psikologi Pendidikan dengan....*, 229

²¹⁶ Hamzah B. Uno, *Profesi Kependidikan....*, 67.

²¹⁷ Lyle M. Spencer and Signe M. Spencer, *Competence at Work, Models for Superior Performance*, (Canada: Jhon Willey&Sons, 1993), 10.

²¹⁸ Nana Sudjana, *Dasar-Dasar Proses Belajar Mengajar*, (Bandung: Sinar Baru Algensindo Offset, 1989), 18.

No.14 tahun 2005 tentang Guru Dan Dosen pasal 10 ayat (1) yang menyatakan bahwa: kompetensi guru meliputi empat dimensi yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi.²¹⁹ Untuk itu akan diuraikan lebih lanjut mengenai empat kompetensi guru tersebut.

1) Kompetensi Paedagogik

Dalam Undang-undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dikemukakan kompetensi pedagogik adalah “kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik”.²²⁰ Dari kompetensi ini dapat dipahami bahwa secara aktual kemampuan seorang guru dapat dilihat dari perencanaan program pembelajaran yang dilakukan, kemampuan guru dalam melaksanakan interaksi atau mengelola proses belajar mengajar, kemampuan guru dalam melakukan penilaian, serta kemampuan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

2) Kompetensi Kepribadian

Dalam pengertian yang sederhana, kepribadian berarti sifat hakiki individu yang tercermin pada sikap dan perbuatan yang membedakan dirinya dari yang lain. McLeod mengartikan kepribadian (*personality*) sebagai sifat khas yang dimiliki seseorang.²²¹ Sedangkan menurut tinjauan psikologi, kepribadian pada prinsipnya adalah susunan atau kesatuan antara aspek perilaku mental (pikiran, perasaan, dan sebagainya) dengan aspek perilaku behavioral (perbuatan nyata).²²² Dari pengertian ini dapat disimpulkan bahwa kepribadian dalam profesi seorang guru adalah menyatunya antara karakter atau sifat yang tercermin dalam cara berpikir, sikap maupun perbuatan dalam menjalankan tugas, fungsi dan profesinya.

Kepribadian adalah faktor yang sangat berpengaruh terhadap keberhasilan seorang guru sebagai pengembang sumber daya manusia, karena

²¹⁹ ForMaPPI (Forum Masyarakat Peduli Pendidikan Indonesia), *Undang-Undang Guru dan Dosen UU RI No. 14 Th. 2005*, (Bandar Lampung: ForMaPPI Lampung, 2008), 11.

²²⁰ ForMaPPI (Forum Masyarakat Peduli Pendidikan Indonesia), *Undang-Undang Guru....*, 46

²²¹ Muhibbinsyah, *Psikologi Pendidikan dengan....*, 225

²²² Muhibbinsyah, *Psikologi Pendidikan dengan....*, 225

di samping ia berperan sebagai pembimbing dan pembantu, guru juga berperan sebagai panutan atau suri teladan bagi para siswanya. Mengenai pentingnya kompetensi kepribadian dimiliki seorang guru, Zakiah Daradjat menegaskan bahwa “kepribadian itulah yang akan menentukan apakah ia akan menjadi pendidik dan Pembina yang baik bagi anak didiknya, ataukah ia akan jadi perusak atau penghancur bagi hari depan anak didik terutama bagi anak didik yang masih kecil dan mereka yang sedang mengalami kegoncangan jiwa.”²²³

Dengan demikian berdasarkan pengertian kepribadian tersebut, yang dimaksud dengan kompetensi kepribadian pada guru yaitu “kemampuan kepribadian yang mantap, berakhlak mulia, arif, dan berwibawa serta menjadi teladan peserta didik”.²²⁴ Pendapat lain mendefinisikan kompetensi kepribadian yaitu “memiliki sikap kepribadian yang mantap atau matang sehingga mampu berfungsi sebagai tokoh identitas bagi siswa, serta dapat menjadi panutan bagi siswa dan masyarakatnya.”²²⁵

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat dipahami dan disimpulkan bahwa yang dimaksud kompetensi kepribadian atau personal bagi seorang guru mencakup kemampuan pribadi yang berkaitan erat dengan pemahaman diri, penerimaan diri, pengarahan diri, dan perwujudan diri, baik dalam pola pikir, sikap, perbuatan, tindakan maupun perkataan yang menunjukkan akhlak yang mulia sehingga dapat menjadi teladan yang baik bagi para siswanya.

Johnson mengemukakan kemampuan personal guru, mencakup:

- (1) penampilan sikap yang positif terhadap keseluruhan tugasnya sebagai guru, dan terhadap keseluruhan situasi pendidikan beserta unsur-unsurnya,
- (2) pemahaman, penghayatan dan penampilan nilai-nilai yang seyogyanya dianut oleh seorang guru,
- (3) kepribadian, nilai, sikap hidup ditampilkan dalam upaya untuk menjadikan dirinya sebagai panutan dan teladan bagi para siswanya.²²⁶

²²³ Muhibbinsyah, *Psikologi Pendidikan dengan....*, 256

²²⁴ ForMaPPI (Forum Masyarakat Peduli Pendidikan Indonesia), *Undang-Undang Guru....*,

²²⁵ Nana Sudjana, *Dasar-Dasar Proses Belajar....*, 54

²²⁶ Nana Sudjana, *Dasar-Dasar Proses Belajar....*, 54

Menurut Farida Sarimaya, subkompetensi kepribadian meliputi:

1) kepribadian yang mantap dan stabil dengan indikator: bertindak sesuai dengan norma hukum, norma social, bangga sebagai guru, memiliki konsisten dalam bertindak sesuai dengan norma, 2) kepribadian yang dewasa dengan indicator: menampilkan kemandirian dalam bertindak dan memiliki etos kerja sebagai guru, 3) kepribadian yang arif indikatornya: menampilkan tindakan yang didasarkan pada kemanfaatan peserta didik, sekolah, dan masyarakat serta menunjukkan keterbukaan dalam berpikir dan bertindak, 4) kepribadian yang berwibawa indikatornya: memiliki perilaku yang berpengaruh positif terhadap peserta didik dan perilaku yang disegani, 5) akhlak mulia dan dapat menjadi teladan indikatornya: bertindak sesuai dengan norma religius dan memiliki perilaku yang diteladani peserta didik, dan 6) evaluasi diri dan pengembangan diri indikatornya: memiliki kemampuan untuk berintrospeksi dan mampu mengembangkan potensi diri secara optimal.²²⁷

Dari teori di atas, dapat dikatakan bahwa dalam tataran operasionalnya kompetensi kepribadian atau personal mengharuskan guru memiliki kepribadian yang mantap sehingga menjadi sumber inspirasi bagi subyek didik, dan patut diteladani oleh siswa. Berdasarkan uraian di atas, kompetensi kepribadian guru tercermin dari indikator sikap dan keteladanan.

3) Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional yaitu “kemampuan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam”.²²⁸ Merujuk pengertian tersebut berarti kompetensi profesional adalah berbagai kemampuan yang diperlukan agar dapat mewujudkan dirinya sebagai guru profesional. Kompetensi profesional yang meliputi kepakaran atau keahlian dalam bidangnya yaitu penguasaan bahan yang harus diajarkannya beserta metodenya, rasa tanggung jawab akan tugasnya dan rasa kebersamaan dengan sejawat guru lainnya.

Johnson mengemukakan kemampuan profesional mencakup (1) penguasaan pelajaran yang terkini atas penguasaan bahan yang harus

²²⁷ Farida Sarimaya, *Sertifikasi Guru; Apa, Mengapa dan Bagaimana*, (Bandung: Yrama Widya, 2008), 18.

²²⁸ Farida Sarimaya, *Sertifikasi Guru; Apa....*, 56

diajarkan, dan konsep-konsep dasar keilmuan bahan yang diajarkan tersebut, (2) penguasaan dan penghayatan atas landasan dan wawasan kependidikan dan keguruan, (3) penguasaan proses-proses kependidikan, keguruan dan pembelajaran siswa.²²⁹

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan mengemukakan kompetensi profesional meliputi:

(1) pengembangan profesi, pemahaman wawasan, dan penguasaan bahan kajian akademik. Pengembangan profesi meliputi (1) mengikuti informasi perkembangan iptek yang mendukung profesi melalui berbagai kegiatan ilmiah, (2) mengalihbahasakan buku pelajaran/karya ilmiah, (3) mengembangkan berbagai model pembelajaran, (4) menulis makalah, (5) menulis/menyusun diktat pelajaran, (6) menulis buku pelajaran, (7) menulis modul, menulis karya ilmiah, (9) melakukan penelitian ilmiah (action research), (10) menemukan teknologi tepat guna, (11) membuat alat peraga/media, (12) menciptakan karya seni, (13) mengikuti pelatihan terakreditasi, (14) mengikuti pendidikan kualifikasi, dan (15) mengikuti kegiatan pengembangan kurikulum.²³⁰

Berdasarkan penjelasan teori di atas, kompetensi profesional yang dimiliki seorang guru tercermin dari indikator: (1) kemampuan penguasaan materi pelajaran, (2) kemampuan penelitian dan penyusunan karya ilmiah, (3) kemampuan pengembangan profesi, dan (4) pemahaman terhadap wawasan dan landasan pendidikan.

4) Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial adalah “kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama guru, orangtua, wali peserta didik, dan masyarakat sekitar”.²³¹ Menurut Hamzah B. Uno, kompetensi sosial adalah kemampuan seorang guru dalam berkomunikasi dengan peserta didik dan lingkungan mereka (orangtua, tetangga, dan sesama teman/guru).²³² Surya mengemukakan kompetensi sosial adalah kemampuan yang diperlukan oleh seseorang agar berhasil dalam

²²⁹ R. Johnson, G. Scholes, K. Whittington, *Exploring Corporate Strategy*...., 51

²³⁰ R. Johnson, G. Scholes, K. Whittington, *Exploring Corporate Strategy*...., 51

²³¹ ForMaPPI (Forum Masyarakat Peduli Pendidikan Indonesia), *Undang-Undang Guru*....,

²³² Hamzah B. Uno, *Profesi Kependidikan*...., 19

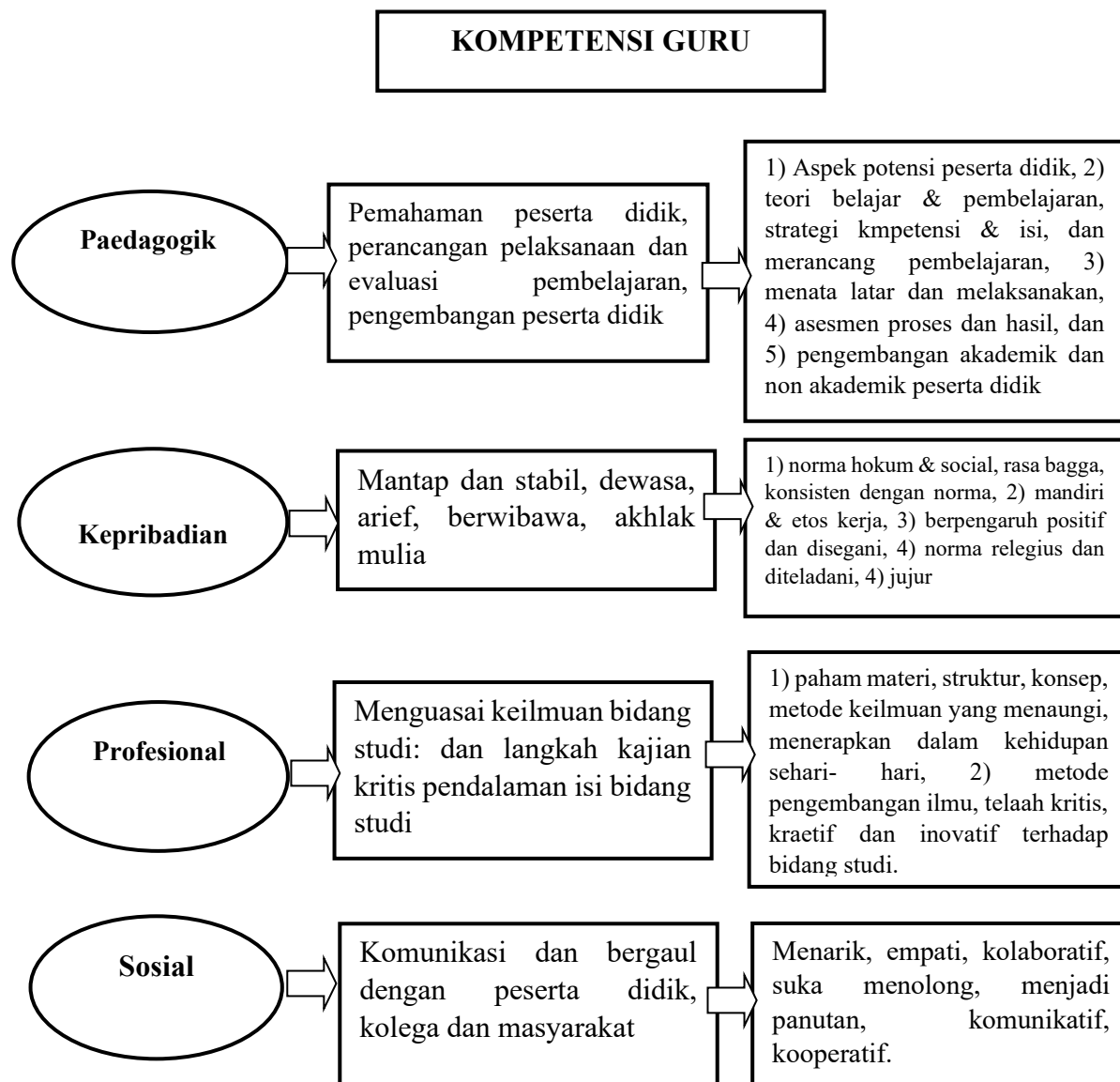
berhubungan dengan orang lain. Dalam kompetensi sosial ini termasuk keterampilan dalam interaksi sosial dan melaksanakan tanggung jawab sosial.²³³ Gumelar dan Dahyat merujuk pada pendapat *Asian Institut for Teacher Education*, menjelaskan kompetensi sosial guru adalah salah satu daya atau kemampuan guru untuk mempersiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang baik serta kemampuan untuk mendidik, membimbing masyarakat dalam menghadapi kehidupan di masa yang akan datang.²³⁴

Berdasarkan konsep dan teori di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi social memiliki subkompetensi meliputi: 1) kemampuan berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, 2) kemampuan berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan sesama pendidik dan tenaga kependidikan, dan 3) kemampuan berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan orangtua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar.

Secara singkat keempat kompetensi dimaksud akan diuraikan lebih lanjut dalam bentuk gambar berikut.

²³³ Awan dan Tjep Dhayat Gumelar, *Kapita Selektta MBS Pengelolaan Pendidikan Yang Profesional Berwawasan Masa Depan, Relevan, dan Lebih Bermutu*, (Bandung: Gantar Karya Prima, 2002), 27.

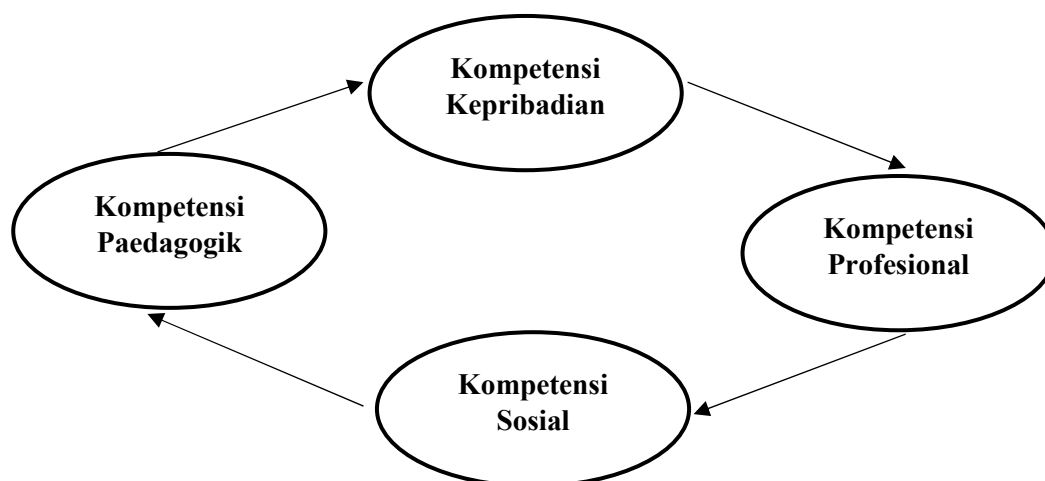
²³⁴ Awan dan Tjep Dhayat Gumelar, *Kapita Selektta MBS....*, 27



Gambar.2.11 Kompetensi Guru

Dalam pelaksanaannya keempat kompetensi tersebut merupakan satu kesatuan yang utuh (holistik), masing-masing tidak dapat berdiri sendiri tetapi saling berhubungan dan saling mempengaruhi satu sama lain. Artinya kompetensi yang satu mendasar kompetensi lainnya. Dalam artian apabila guru ingin berkompeten maka ia harus memiliki keempat kompetensi tersebut dan dipraktiknnya secara keseluruhan dalam kehidupannya sehari-hari dan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di sekolah. Untuk lebih

jelasnya dalam memahami hubungan keempat kompetensi tersebut dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar.2.12 Hubungan Empat Kompetensi

d. Upaya Pengembangan Mutu Guru

(1) Pengertian Pengembangan Mutu Guru

Menurut Kurt Lewin pengembangan sumber daya manusia termasuk mutu guru, merupakan usaha mengurangi atau menghilangkan terjadinya kesenjangan antara kemampuan karyawan dengan yang dikehendaki organisasi. Usaha tersebut dilakukan melalui peningkatan kemampuan kerja yang dimiliki karyawan dengan cara menambah pengetahuan dan keterampilan serta merubah sikap. Begitu juga dalam organisasi pendidikan, guru dan karyawan pendidikan juga berhak mendapatkan pengembangan, baik yang dilakukan oleh suatu lembaga tertentu maupun dalam organisasi pendidikan tersebut.²³⁵

Menurut Andrew F. Sikula dalam Uno (2018), “*Development in reference to staffing and personel matters, is a long term educational proces utilizing a systematic and organized procedure by wihch mangerial personel learn conceptual and theoretical knowledge for general puposes*”

²³⁵ Calvin S. Hall, Dkk, *Teori-Teori Holistik (Organisasi-Fenomenologis)*, (Yogyakarta: Kaisius, 2000), 275-276.

atau “Pengembangan sumber daya yang mengacu pada staf dan personel adalah suatu proses pendidikan jangka panjang dengan menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terorganisasi di mana manajer belajar pengetahuan konseptual dan teoretis untuk tujuan umum”.²³⁶

William Stern, mengemukakan suatu teori tentang dasar terbentuknya kompetensi dalam diri individu yaitu teori konvergensi dimana perkembangan pribadi dan kompetensi seseorang merupakan hasil dari proses kerja sama antara hereditas (pembawaan) dan *environment* (lingkungan). Tiap individu merupakan perpaduan atau konvergensi dari faktor internal (potensi-potensi dalam diri) dengan faktor eksternal (lingkungan termasuk pendidikan).²³⁷

Berdasarkan teori-teori yang dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, serta moral guru dan karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan. Pendidikan meningkatkan teoritis, konseptual, serta moral guru dan karyawan, sedangkan latihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan guru dan karyawan. Kalau pengembangan merupakan usaha untuk meningkatkan potensi guru dan karyawan dalam menghadapi tugas yang akan datang, sedangkan pelatihan merupakan usaha untuk meningkatkan potensi melatih keterampilan yang sudah dijelaskan.

Pendapat tersebut relevan dengan ajaran Islam yang mengharuskan setiap individu diakui memiliki berbagai potensi sejak lahir dan potensi tersebut akan berkembang dengan adanya pengaruh dari lingkungan di luar dirinya. Sebagaimana Hadis Rasulullah SAW yang artinya sebagai berikut:

²³⁶ Hamzah B. Uno, *Profesi Kependidikan*, 17.

²³⁷ Hamzah B. Uno, *Landasan Pembelajaran*, (Gorontalo: Nurul Jannah, 2009), 156.

Artinya: “Setiap anak yang lahir dilahirkan di atas fitrah. Kedua orang tuanyalah yang menjadikannya Yahudi, Majusi, atau Nasrani.”²³⁸

Kemudian Allah juga menjelaskan dalam Surat Al-Alaq ayat 1-5 yang menunjukkan bahwa manusia tanpa melalui belajar, niscaya dia tidak akan dapat mengetahui segala sesuatu yang ia butuhkan bagi kelangsungan hidupnya di dunia dan akhirat.

أَقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ۝١ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ۝٢ اقْرَأْ وَرَبُّكَ
الْأَكْرَمُ ۝٣ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ۝٤ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ۝٥

Artinya: “Bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu yang menciptakan. Dia menciptakan manusia dari segumpal darah. Bacalah dan Tuhanmulah yang paling pemurah, yang mengajar (manusia) dengan qalam, Dia mengajarkan kepada manusia apa yang tidak diketahuinya.” (Al- Alaq: 1-5).²³⁹

Berdasarkan firman Allah dan hadis di atas, dapat dipahami bahwa secara prinsip kompetensi yang ada pada manusia memang sudah ada dalam diri setiap individu, akan tetapi untuk mengembangkannya diperlukan intervensi dan pengaruh yang bersumber dari luar dirinya, dalam hal ini yaitu pendidikan. Dengan asumsi ini, maka apabila seorang guru ingin potensi dalam dirinya berkembang menjadi kompetensi yang totalitas, maka perlu mengikuti kegiatan dalam upaya peningkatan kompetensi dimaksud. Dan kegiatan belajar tersebut dapat dilakukan melalui berbagai kegiatan baik yang bersifat formal maupun non formal.

(2) Tujuan Pengembangan Sumber Daya Guru

Pengalaman banyak organisasi menunjukkan bahwa dengan pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan karena selalu ada cara yang lebih baik untuk

²³⁸ Imam Muslim, *Terjemahan Shahih Muslim*, Jilid 4, Oleh: KH. Adib Bisri Musthofa, (Semarang: As-Syifa, 1993), 587.

²³⁹ Soenaryo, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, 1079

meningkatkan produktivitas kerja.²⁴⁰ Tujuan pengembangan guru pada hakikatnya menyangkut hal-hal sebagai berikut:

- (a) Produktifitas kerja. Adanya pengembangan, produktifitas kerja guru akan meningkat. Hal ini dikarenakan *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill* guru yang semakin baik.
- (b) Efisiensi. Pengembangan guru bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga dan segala kebutuhan yang diperlukan.
- (c) Pelayanan. Pengembangan guru bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari guru dan karyawan kepada pengguna lembaga pendidikan, karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya penarik yang sangat penting.
- (d) Moral. Dengan pengembangan, moral guru akan lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik secara profesional.
- (e) Karir. Dengan pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karir guru semakin besar, karena keahlian, keterampilan dan potensi kerjanya lebih baik.²⁴¹

Berdasarkan tujuan dari pengembangan di atas, dapat disimpulkan bahwa dalam dunia pendidikan pengembangan guru sangatlah penting untuk menjadikan guru tersebut semakin meningkatkan keterampilan dan kualitas kinerjanya dalam mengajar. Selain itu yang lebih penting dari adanya pengembangan, guru itu mampu menghasilkan guru-guru yang profesional.

(3) Metode-Metode Pengembangan Guru

Apabila dikatakan bahwa sumber daya manusia merupakan sumber daya terpenting yang dimiliki oleh suatu organisasi, salah satu implikasinya adalah bahwa investasi terpenting yang mungkin dilakukan oleh suatu organisasi adalah di bidang sumber daya manusia. Pertanyaan

²⁴⁰ Soetjipto dan Rafli Kosasi, *Profesi Keguruan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), 222.

²⁴¹ Soetjipto dan Rafli Kosasi, *Profesi Keguruan....*, 222-223

yang dihadapi dan harus dijawab oleh setiap organisasi bukan lagi apakah akan melakukan investasi dalam rangka pengembangan sumber daya yang dimilikinya, melainkan berapa besarnya investasi yang harus dibuat. Artinya pilihan yang tersedia bukan antara pengembangan sumber daya manusia atau tidak, melainkan dalam bidang apa pengembangan itu dilakukan dengan intensitas yang bagaimana dan melalui penggunaan teknik pengembangan apa.

Alasan yang sangat fundamental untuk mengatakan demikian adalah bahwa baik untuk menghadapi tuntutan tugas sekarang maupun dan terutama untuk menjawab tantangan masa depan, pengembangan sumber daya manusia merupakan keharusan mutlak. Pelaksanaan pengembangan (*training and education*) harus didasarkan pada metode-metode pengembangan yang telah ditetapkan dalam program pengembangan sebuah lembaga pendidikan. Program pengembangan ditetapkan oleh penanggung jawab pengembangan, yaitu kepala sekolah atau suatu tim. Dalam program pengembangan telah ditetapkan sasaran, proses, waktu dan metode pelaksanaannya.

Menurut Sedarmayanti dalam Fatah Syukur²⁴², metode pengembangan yang ditujukan kepada guru, di antaranya:

(a) *On The Job*

Metode pengembangan yang dilakukan dengan cara guru dan karyawan ditempatkan langsung di tempat kerjanya, misalnya di dalam kelas atau micro teaching. Metode on the job terdiri dari dua, yaitu:

- 1) Cara informal, yaitu pelatih menyuruh peserta untuk memperhatikan orang lain yang sedang melakukan pekerjaan (mengajar), kemudian ia diperintahkan untuk mempraktekkannya.
- 2) Cara formal, yaitu peserta mempunyai pembimbing khusus, biasanya ditunjuk seorang guru yang ahli atau senior, selanjutnya

²⁴² Fatah Syukur, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*, (Semarang: PT. Pustaka Rizki Putra, 2012), 124

peserta diperintahkan melakukan pekerjaan (mengajar) sesuai yang dipraktikkan pelatih tersebut.

(b) *Demonstration and Example*

Metode pengembangan yang dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara-cara mengajar yang baik melalui contoh-contoh dengan media pembelajaran yang telah disediakan yang kemudian didemonstrasikan. Biasanya demonstrasi dilengkapi dengan gambar, teks, diskusi, video, dan lain-lain.

(c) *Classroom Methods*

Metode pengembangan yang dilakukan pertemuan di dalam kelas, di antaranya:

- 1) Pengajaran (*Lecture*) Metode kuliah yang banyak diberikan kepada peserta yang banyak di dalam kelas. Dengan menitik beratkan pada penyajian materi saja yang bersifat teori.
- 2) Seminar (*Conference*) Seminar dilakukan secara berkelompok, berisi diskusi yang diawali oleh pembimbing. Setelah diskusi selesai, pembimbing menilai dan mengukur keseluruhan diskusi yang telah dilakukan peserta.
- 3) Instruksi terprogram (*Programed Instruction*) Pengembangan di dalam kelas dengan cara presentasi informasi yang sudah menggunakan pola terprogram atau tertentu.
- 4) Bermain peran (*Role Playing*) Teknik ini, beberapa orang peserta ditunjuk untuk memainkan peran dalam sebuah organisasi, misalnya dalam organisasi pendidikan yaitu dengan interaksi guru dan murid di dalam kelas maupun di luar kelas.

Berdasarkan uraian di atas, dapat penulis kemukakan bahwa metode di dalam kelas sangat cocok untuk dipraktikkan dalam pengembangan guru dan karyawan pendidikan, karena peserta dapat melihat secara langsung tentang bagaimana cara pelatih atau pembimbing mengajarkan keterampilan dan keahlian kepada peserta yang nantinya bisa dipraktikkan peserta ketika mengajar di dalam kelas.

Sedangkan menurut Depdiknas²⁴³, bentuk-bentuk peningkatan profesi guru dapat dilaksanakan melalui:

- 1) Peningkatan profesi secara individual, seperti: penataran, belajar sendiri, dan melalui media massa.
- 2) Peningkatan profesi melalui keguruan atau organisasi profesi.

(4) Jenis-Jenis Pengembangan Guru

Jenis pengembangan guru dapat dikelompokkan atas pengembangan secara informal dan pengembangan secara formal.

- 1) Pengembangan secara informal, yaitu guru atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku atau literatur yang berhubungan dengan keterampilan dan keahliannya. Pengembangan secara informal ini menunjukkan bahwa guru tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya. Hal ini bermanfaat bagi sekolah karena prestasi kerja guru semakin besar, di samping efisiensi dan produktivitasnya juga semakin baik.
- 2) Pengembangan secara formal, yaitu guru ditugaskan dari pihak sekolah untuk mengikuti pendidikan dan latihan, baik yang dilakukan dari pihak sekolah itu sendiri maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan.²⁴⁴

(5) Proses Pengembangan bagi Guru

Proses atau langkah-langkah pengembangan bagi guru dalam lembaga pendidikan hendaknya dilakukan sebagai berikut²⁴⁵:

a. Sasaran

Setiap pengembangan harus terlebih dahulu ditetapkan secara jelas sasaran apa yang ingin dicapai. Apakah sasaran pengembangan

²⁴³ Undang-Undang RI Nomor 14 tahun 2005 tentang *Guru dan Dosen*, 2005

²⁴⁴ Hasibuan, Malayu Hasbi S.P, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ed. Revisi. (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2017), 95

²⁴⁵ William P. Anthony, *Management of Human Resources: A Systems Approach to Personnel Management*, (Columbus: Grid Inc., 1997), 175-176

untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis mengerjakan pekerjaan (*technical skill*) ataukah untuk meningkatkan kecakapan memimpin (*managerial skill*) dalam organisasi pendidikan dan *conceptual skill*.

b. Kurikulum

Kurikulum atau mata pelajaran yang akan diberikan harus mendukung tercapainya sasaran dari pengembangan itu. Kurikulum harus ditetapkan secara sistematis, jumlah jam pertemuan, metode pengajaran, dan sistem evaluasinya harus jelas agar sasaran dari pengembangan itu optimal.

c. Sarana

Mempersiapkan tempat dan alat-alat yang akan digunakan dalam pelaksanaan dan pengembangan. Penyediaan tempat dan alat-alat harus didasarkan pada prinsip ekonomi serta berpedoman pada sasaran pengembangan yang ingin dicapai. Misalnya tempat pengembangan hendaknya strategis, tenang, nyaman dan tidak mengganggu lingkungan.

d. Peserta

Menetapkan syarat-syarat dan jumlah peserta yang dapat mengikuti pengembangan. Misalnya usia, jenis kelamin, pengalaman kerja, dan latar belakang pendidikannya. Peserta pengembangan sebaiknya mempunyai latar belakang yang relatif homogen dan jumlahnya ideal, supaya kelancara pengembangan terjamin.

e. Pelatih

Pengangkat pelatih atau instruktur harus berdasarkan kemampuan objektif (teoretis dan praktis) bukan didasarkan kepada kawan atau saudara. Dengan pelatih yang qualified akan menghasilkan peserta pengembangan yang baik.

f. Pelaksanaan

Melaksanakan proses belajar mengajar artinya pelatih mengajarkan materi pelajaran kepada peserta pengembangan. Proses belajar mengajar harus diakhiri dengan ujian atau evaluasi untuk mengetahui sasaran pengembangan tercapai atau tidak.\

(6) Manfaat Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan

Apabila dikatakan bahwa sumber daya manusia merupakan sumber daya terpenting yang dimiliki oleh suatu organisasi, salah satunya implikasinya adalah bahwa investasi terpenting yang dilakukan oleh pemimpin dalam suatu organisasi adalah pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia menekankan pada peningkatan kemampuan melaksanakan tugas baru di masa depan.

Menurut Siagian²⁴⁶, bagi organisasi terdapat paling sedikit tujuan manfaat yang dapat dipetik melalui penyelenggaraan pengembangan sumber daya manusia (guru) dalam pendidikan:

a. Peningkatan produktivitas kerja

Pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi akan dapat meningkatkan produktivitas kerja. Peningkatan produktivitas kerja ini disebabkan tidak terjadinya pemborosan, karena kecermatan dalam melaksanakan tugas, tumbuh suburnya kerjasama antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berbeda, meningkatnya tekad mencapai sasaran yang telah ditetapkan serta lancarnya koordinasi sehingga organisasi bergerak sebagai suatu kesatuan yang bulat dan utuh

b. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan

Hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan dapat terwujud dengan adanya pengembangan sumber daya manusia. Hal ini dikarenakan adanya pendelegasian wewenang, interaksi yang

²⁴⁶ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1996),

didasarkan pada sikap dewasa baik secara teknikal maupun intelektual, saling menghargai dan adanya kesempatan bagi bawahan untuk berpikir dan bertindak secara objektif

- c. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat. Pengembangan sumber daya manusia pendidikan menekankan pada pelibatan para pegawai dalam menyelenggarakan kegiatan-kegiatan operasional dan tidak sekedar diperintahkan oleh para manajer
- d. Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi
- e. Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang partisipatif
- f. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang pada gilirannya memperlancar proses perumusan kebijaksanaan organisasi dan operasionalisasinya
- g. Penyelesaian konflik secara fungsional yang dampaknya adalah tumbuh suburnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan di kalangan para anggota organisasi.

Dari berbagai uraian teori-teori di atas, dapat peneliti simpulkan bahwa kesadaran untuk menghadirkan guru yang profesional sebagai sumber daya utama pencerdas bangsa, perlu mendapatkan skala prioritas. Di dalam Undang-undang No. 14 Tahun 2005 disebutkan bahwa guru adalah pendidikan profesional dengan tugas mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Dan skala prioritas pengembangan guru dalam organisasi pendidikan termasuk Madrasah Aliyah, dapat dilakukan dengan perencanaan strategik yang bersifat kontinyu dan berkesinambungan.

Terkait pengembangan sumber daya manusia berupa guru, langkah-langkah pengembangan dalam perencanaan strategik yang dapat dilakukan adalah:

(a) Penentuan kebutuhan

Langkah awal yang perlu untuk dilaksanakan oleh para manajer dalam melaksanakan pengembangan sumber daya manusia adalah melakukan analisis kebutuhan. Analisis kebutuhan ini harus mampu mendiagnosa paling sedikit dua hal, yaitu: (1) masalah-masalah yang dihadapi sekarang, dan (2) berbagai tantangan baru yang diperkirakan akan timbul di masa depan. Dalam melaksanakan identifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan tersebut perlu melibatkan tiga pihak, yaitu: (1) satuan organisasi yang mengelola manusia, (2) para manajer di berbagai satuan kerja, dan (3) para pegawai yang bersangkutan sendiri. Informasi, kebutuhan dan keinginan ketiga pihak itulah yang kemudian dibahas bersama bagian pelatihan dan pengembangan. Akan tetapi perlu ditekankan bahwa bagian pengembangan pegawai tidak perlu membatasi analisis kebutuhan pengembangan hanya berdasarkan informasi yang diperoleh dari ketiga sumber tersebut. Sumber-sumber informasi yang lain misalnya dari masyarakatpun perlu untuk dimanfaatkan.

(b) Penentuan sasaran

Berdasarkan analisis akan pelatihan dan pengembangan, berbagai sasaran ditetapkan. Bagi penyelenggara pelatihan dan pengembangan gunanya mengetahui sasaran tersebut adalah: (1) sebagai tolok ukur kelak untuk menentukan berhasil tidaknya program pelatihan dan pengembangan, dan (2) sebagai bahan dalam usaha menentukan langkah selanjutnya seperti isi program dan metode pelatihan dan pengembangan yang akan digunakan. Dengan demikian kejelasan sasaran akan sangat berguna dalam hal pencapaian program pelatihan dan pengembangan yang dilaksanakan.

(c) Penetapan isi program

Telah dijelaskan di atas bahwa bentuk dan sifat suatu program pelatihan dan pengembangan ditentukan oleh paling sedikit dua faktor, yaitu analisis penentuan kebutuhan dan sasaran yang hendak dicapai, baik dalam arti teknikal maupun dalam bentuk berperilaku yang hendak dicapai melalui suatu teknik belajar yang dianggap paling cepat. Dalam hubungan ini penting untuk diperhatikan bahwa melalui penyelenggaraan program pengembangan dua kepentingan harus sama-sama terpenuhi. Kepentingan pertama adalah kepentingan organisasi yang tercermin pada peningkatan kemampuan organisasi mencapai tujuannya. Kepentingan kedua adalah kepentingan para pegawai peserta pelatihan dan pengembangan, yang apabila tidak terpenuhi, akan berakibat pada kurangnya motivasi, bukan hanya mengikuti pelatihan dan pengembangan, akan tetapi juga melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya.

(d) Pelaksanaan program

Perlu ditekankan bahwa sesungguhnya penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan sangat situasional sifatnya. Artinya, dengan penekanan pada perhitungan kepentingan organisasi dan kebutuhan para peserta, penerapan prinsip-prinsip belajar yang telah dibahas di muka dapat berbeda dalam intensitasnya pada gilirannya tercermin pada penggunaan teknik-teknik tertentu dalam proses belajar mengajar.

(e) Identifikasi manfaat

Manfaat-manfaat yang telah dicapai dalam pelaksanaan program pengembangan perlu untuk diidentifikasi yang selanjutnya digunakan sebagai bahan penilaian pelaksanaan program.

(f) Penilaian pelaksanaan program

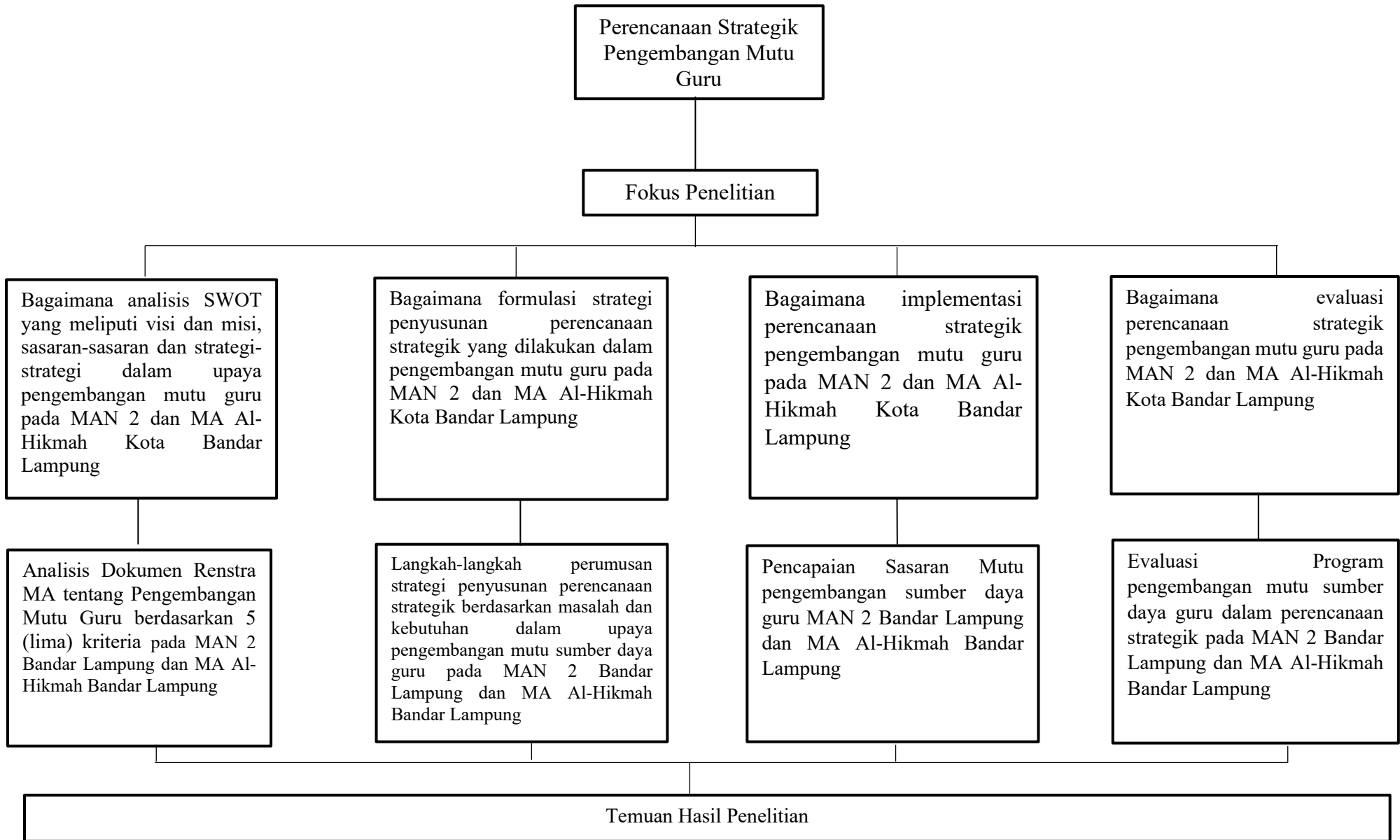
Pelaksanaan suatu program pelatihan dan pengembangan dapat dikatakan berhasil apabila dalam diri para peserta pelatihan dan pengembangan tersebut terjadi suatu proses transformasi. Proses

transformasi tersebut dapat dinyatakan berlangsung dengan baik apabila terjadi paling sedikit dua hal, yaitu: (1) peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas, dan (2) perubahan perilaku yang tercermin pada sikap, disiplin, dan etos kerja.²⁴⁷

C. Kerangka Konseptual

Berdasarkan fokus dan rumusan masalah, maka kerangka konseptual dalam penelitian ini dapat dibagangkan sebagai berikut:

²⁴⁷ William P. Anthony, *Management of Humam...*, 297-299



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian dengan judul “Perencanaan Strategik Pengembangan Mutu Guru pada Madrasah Aliyah (Studi Multisitus pada Madrasah Aliyah Negeri 2 Bandar Lampung dan Madrasah Aliyah Al-Hikmah Bandar Lampung)” menggambarkan penelitian yang menggunakan pendekatan kualitatif dengan menggunakan desain multisitus untuk mengkaji secara mendalam dan menggali makna dibalik tindakan.²⁴⁸ Audet dan Amboise mengatakan studi multisitus merupakan pendekatan kualitatif yang dirancang untuk mendapatkan pengetahuan mendalam tentang fenomena organisasi yang diteliti sebagai analisis strategis sebagai bagian dari pendekatan studi kasus dalam penelitian.²⁴⁹ Penelitian kualitatif ini bertujuan untuk memperoleh gambaran, pemahaman yang mendalam dan komprehensif untuk menjawab fokus masalah yang diangkat dalam penelitian ini. Paradigma fenomenologi diterapkan dalam penelitian kualitatif ini dengan jenis multisitus. Creswell mengatakan penelitian yang memfokuskan pada studi multisitus merupakan kasus yang spesifik dari obyek yang diteliti berkaitan dengan suatu kejadian yang dialami secara individu maupun sekelompok budaya.²⁵⁰

Creswell mengatakan, ada beberapa karakteristik dalam penelitian studi kasus, di antaranya: (1) melakukan identifikasi terhadap kasus yang diteliti; (2) kasus yang diteliti bagian dari “sistem yang terikat” dengan waktu dan tempat; (3) Pengumpulan data dalam studi kasus melalui beragam informasi untuk memperoleh gambaran yang komprehensif terkait peristiwa dan (4) Pendekatan studi kasus,

²⁴⁸ Rancangan ini dalam ilmu sosial disebut dengan penelitian fenomenologi yaitu suatu yang dikaji terkait dengan tindakan seseorang. Setiap tindakan dikaitkan dengan apa yang mendasarinya. Dalam Weber disebut dengan tindakan rasional bertujuan atau ada motif-motif yang mendasari tindakan tersebut. Gagasan Weber ini disebut dengan *in order to motive*, dan Schult menambahkan mengenai motif tersebut dengan *because motive*. Malcome Water, *Modern Sociological Theory* (London: Sage Publication 1994), 78

²⁴⁹ Josee Audet dan Gerald d’ Amboise, *The Multi-Site Study: An Innovative Research Methodology*, (Journal, *The qualitative Report*, Volume 6, Number 2 June 2001)

²⁵⁰ John W. Creswell, *Qualitative Inquiry and Research Design: Chososing Among Five Tradition*, (London: SAGE Publications, 1998), 37-38.

banyak menggambarkan konteks kasus yang diteliti.²⁵¹ Subyek penelitian yang dibahas dalam penelitian ini lebih dari satu, maka peneliti mengikuti saran dalam teorinya Bogdan dengan menggunakan jenis multisitus.²⁵²

Dalam penelitian kualitatif dengan jenis multisitus, pengumpulan data secara alamiah (natural setting) yang merupakan sumber data langsung di dapat oleh peneliti dari lapangan. Fenomena yang terjadi di setiap obyek yang diteliti perlu diungkap secara rinci dan mendalam untuk menemukan gambaran yang utuh dalam mendeskripsikan manajemen pendidik di situs 1 dan situs 2 yang sama-sama dilakukan di pesantren. Akhir dari penelitian ini bukan hanya lingkup temuan secara substantif berdasarkan fokus yang diteliti, namun dikembangkan pada tataran temuan yang bersifat formal atau disebut dengan “*thesis statemen*”.

Dengan demikian, proses pendekatan awal diawali dengan studi pendahuluan sebagai studi penjajakan pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung di mulai pada Januari tahun 2020 guna mendapatkan informasi awal terkait perencanaan strategik pengembangan mutu guru yang dimiliki dan digunakan.

Instrumen kunci yang disebut dengan *key instrument* dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri baik dalam merekam ataupun mengumpulkan data yang dilakukan dengan beberapa tehnik yaitu: wawancara, melakukan pengamatan terkait pelaksanaan manajemen pendidik, yang diawali dari perencanaan, rekrutmen, seleksi, penempatan dan evaluasi pendidik. Selain instrument wawancara, peneliti mengumpulkan dokumen pesantren yang diperlukan yang ada hubungannya dengan obyek yang diteliti di kedua Madrasah Aliyah ini.

Jenis penelitian ini menggunakan studi multisitus terkait dengan suatu gejala atau kejadian yang sedang berlangsung di lembaga pesantren disebut dengan (*ex post facto*). Sedangkan penelitian ini difokuskan pada individu atau sekelompok dari lingkungan pesantren yang diteliti disebut dengan *Unit of analysis*.

²⁵¹ John W. Creswell, *Qualitative Inquiry and Research Design: Chososing Among Five Tradition...*, 36-37

²⁵² Bogdan, (et.al) menyatakan sebagai berikut: “When reseachers study two or more subjects, settings, or depositories of data they are usually doing what we call multi-case studies”. Lihat Robert C. Bogdan, (et.al.), *Qualitative Research for Education: an Introduction to Theory and Methods*, (London: Allyn and Bacon Inc., 1998), 62.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini bertujuan utama untuk menghasilkan konsep rencana strategik dalam mengembangkan mutu sumber daya guru pada MAN 2 dan MA Al-Hikmah di Kota Bandar Lampung. Sebelum menguraikan tentang MAN 2 dan MA Al-Hikmah Kota Bandar Lampung, terlebih dahulu akan digambarkan secara umum tentang Kota Bandar Lampung. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.1
Lokasi Penelitian

No	Nama Madrasah	Lokasi	
		Kecamatan	Alamat
1	MAN 2 Bandar Lampung	Bumi Waras	Gatot Subroto No. 30 Bumi Waras
2	MA Al Hikmah	Kedaton	Sultan Agung Gg. Raden Saleh No. 23 Kedaton

Sumber: Data Madrasah Negeri dan Swasta se-Kemenang Kota Bandar Lampung, Tahun 2019/2020

Sementara untuk capaian akreditasi pada kedua Madrasah Aliyah di atas, dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 3.2
Status Akreditasi MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah
Bandar Lampung

No	Nama Madrasah	Peringkat Akreditasi	Nilai Akreditasi	Nomor SK Akreditasi
1	MAN 2 Bandar Lampung	A	89	139/BAN-SM/12-LPG/RKO/2015
2	MA AL-Hikmah	B	77.04	580/BAN-SM/SK/2019

Sumber: Data Madrasah Negeri dan Swasta se-Kemenang Kota Bandar Lampung, Tahun 2019/2020

Untuk jumlah guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung berdasarkan data yang diperoleh dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 3.3
Jumlah Guru Pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah
Bandar Lampung

No	Nama Madrasah	PNS	Non PNS	Jumlah
1	MAN 2 Bandar Lampung	58	21	79
2	MA AL-Hikmah Bandar Lampung	3	25	28
		61	46	107

Sumber: Data Madrasah Negeri dan Swasta se-Kemenang Kota Bandar Lampung, Tahun 2019/2020

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan bahwa secara keseluruhan jumlah guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung sebanyak 107 guru. Dengan Perincian 61 guru berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan 46 guru lainnya berstatus sebagai Non Pegawai Negeri Sipil (Non PNS). Dengan kata lain, guru yang berstatus PNS lebih banyak kuantitasnya dibandingkan dengan guru berstatus Non PNS.

Untuk Peserta didik pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung berdasarkan data yang diperoleh dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel.3.4
Peserta Didik Pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah
Bandar Lampung

No	Nama Madrasah	Laki-Laki	Perempuan	Jumlah
1	MAN 2 Bandar Lampung	401	535	936
2	MA AL-Hikmah Bandar Lampung	125	200	325
		526	735	1.261

Sumber: Data Madrasah Negeri dan Swasta se-Kemenang Kota Bandar Lampung, Tahun 2019/2020

Data jumlah peserta didik pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung pada tahun pelajaran 2019/2020 secara keseluruhan berjumlah 1.261 peserta didik dengan perincian 526 peserta didik berjenis kelamin laki-laki dan 735 peserta didik berjenis kelamin perempuan.

Tabel 3.5
Keadaan Fasilitas Pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah
Bandar Lampung

No	Nama Madrasah	Baik	Rusak Ringan	Rusak Berat
1	MAN 2 Bandar Lampung	10	10	4
2	MA AL-Hikmah Bandar Lampung	7	2	-
		17	12	4

Berdasarkan data pada tabel 3.5 di atas, pada umumnya keadaan gedung/ruang kelas maupun kantor pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung dalam keadaan baik, hanya pada MAN 2 Bandar Lampung yang terdapat 4 fasilitas rusak berat yaitu 3 (tiga) kamar mandi (WC) untuk Siswa dan 1 (satu) fasilitas penunjang pembelajaran berupa ruang laboratorium. Dengan demikian secara umum dari aspek sarana prasarana yang ada pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung dapat dikatakan kondisi baik.

Sebagaimana penulis kemukakan di atas, bahwa penelitian ini dilaksanakan pada MAN 2 dan MA Al-Hikmah di Kota Bandar Lampung, dipilihnya kedua lokasi tersebut menjadi obyek penelitian dikarena dan didasarkan atas beberapa pertimbangan:

1. MAN 2 Bandar Lampung. Merupakan lembaga yang merupakan alih fungsi dari Pendidikan Guru Agama Negeri (PGAN) Tanjungkarang berdasarkan Keputusan Menteri Agama RI Nomor 64 tahun 1990. Pasca alih status tersebut, MAN 2 Bandar Lampung berfokus menjadi lembaga pendidikan Islam yang memiliki kekhasan dan karakteristik sebagai lembaga dengan predikat sekolah unggul dan berkualitas di Provinsi Lampung. Dalam konteks pengembangan mutu guru, MAN 2 Bandar Lampung memiliki *concern*. Berbagai prestasi telah dicapai guru-guru pada lembaga tersebut dalam skala Nasional. Pengembangan Mutu guru juga senantiasa dilakukan dengan mengikutsertakan guru pada kegiatan-kegiatan pengembangan kompetensi keguruan pada level lokal dan Nasional.

2. MA Al-Hikmah

MA Al-Hikmah adalah Madrasah Aliyah yang berbasis Pondok Pesantren dalam proses pembelajarannya. Dipilihnya MA Al-Hikmah dilatarbelakangi oleh lembaga ini menjadi salah satu Madrasah Aliyah Swasta di Bandar Lampung yang mampu memiliki berbagai prestasi Lokal, Nasional dan Internasional. Dilengkapi dengan fasilitas yang sangat memadai dalam upaya pengembangan mutu Sumber daya guru dilembaga ini memiliki parameter yang jelas seperti: perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian kompetensi serta karir guru. Selain itu MA Al-Hikmah Bandar Lampung dalam konteks pengembangan Mutu Sumber Daya guru, memiliki program-program pengembangan mutu guru yang jelas, hal ini ditunjukkan dari ketersediaan fasilitas dalam upaya pengembangan mutu guru dimaksud.

C. Kehadiran Peneliti

Dalam pelaksanaan penelitian, peneliti harus hadir ke lokasi penelitian karena instrumen kunci adalah peneliti sendiri yang banyak berperan untuk mengetahui gejala-gejala yang terjadi di lokasi penelitian. Karena peneliti sendiri sebagai perencana yang mengetahui seluk beluk yang diteliti, peneliti sebagai pengumpul data, menyajikan data serta melakukan analisis terhadap data yang diperoleh, menafsirkan data dan tugas akhir peneliti adalah melaporkan hasil yang telah dilakukan dari kedua Madrasah Aliyah tersebut yaitu berkaitan dengan perencanaan strategik pengembangan mutu guru yang dilakukan.

Dalam penelitian ini, etika perlu diperhatikan oleh peneliti ketika berada di lokasi penelitian sebagaimana disarankan dalam teorinya Spradley mengatakan bahwa; 1) Sebagai peneliti perlu menjunjung hak-hak dan kepentingan informan, memperhatikan dan menghargai merupakan etika baik yang harus ada pada peneliti, 2) Peneliti perlu berkomunikasi terlebih dahulu pada informan sebelum menginterview, 3) privasi informan tetap terjaga dan peneliti tidak banyak melanggar kebebasan, 4) Jika diperlukan, peneliti mengkomunikasikan secara langsung pada semua informan terkait tentang hasil penelitian 5) peneliti tidak dianjurkan melakukan pemerasan, 6) peneliti diharapkan selalu menghargai dan memperhatikan informasi-informasi dari informan, 7) peneliti perlu menyebutkan

lokasi penelitian secara jelas tidak perlu disembunyikan merupakan aspek positif, jawaban informan dari hasil wawancara secara hati-hati peneliti perlu dipertimbangkan aspek positif dan negatif, dan peneliti diharapkan cermat melakukan penelitian ini sehingga tidak berdampak negatif terhadap kegiatan sehari-hari.²⁵³

Salah satu tugas peneliti sebelum melakukan wawancara di lapangan, maka hal penting yang perlu dipersiapkan untuk memperoleh data dari lapangan adalah membuat instrumen untuk mempermudah peneliti memperoleh informasi dari informan ataupun data di lapangan.²⁵⁴ Instrumen ini merupakan salah satu alat yang disediakan peneliti untuk mengumpulkan data yang diperlukan dalam penelitian.²⁵⁵

Instrumen yang telah dibuat peneliti sebagai acuan untuk membuat pedoman wawancara yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang dirancang oleh peneliti berkaitan dengan fokus penelitian. Peneliti tidak terpaku pada pedoman wawancara saja, namun wawancara perlu dikembangkan berdasarkan kondisi dan situasi yang dilihat oleh peneliti pada waktu melakukan wawancara dengan informan.

Pedoman observasi yang telah dibuat peneliti berdasarkan instrumen yang telah dirancang dan direncanakan agar peneliti mudah melakukan pengamatan di lapangan menyesuaikan fokus yang diteliti. Pedoman observasi ini digunakan untuk melihat keadaan sarana dan prasarana, aktivitas kegiatan belajar mengajar di pesantren termasuk aktivitas guru dalam mengajar, serta kondisi atau iklim dan budaya yang ada lingkungan pesantren yang menunjukkan pada penciptaan suasana yang kondusif. Adapun pedoman dokumentasi yang mendukung mencakup: data guru yang mengajar di pesantren, struktur organisasi pesantren, *job discription*, program kerja pengelolaan pendidik (guru) serta hal-hal lain yang berkaitan dengan kajian dalam penelitian ini.

²⁵³ James A. Spradly. *Metode Ethnografi*. Ter. Misbah Zulfa Elizabeth. (Yogyakarta: Tiara Wacana), 98

²⁵⁴ Sukardi, *Metodologi Penelitian Pendidikan, Kompetensi dan Praktiknya*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), 121.

²⁵⁵ Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), 177.

D. Subyek Penelitian

Pihak-pihak yang dijadikan informan atau subyek penelitian ini terdiri dari Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah dan Guru pada MAN 2 dan MA Al-Hikmah di Kota Bandar Lampung. Subyek penelitian ini dipilih melalui mekanisme *purposive*. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sumber data dengan pertimbangan tertentu, seperti orang tersebut dianggap paling tahu tentang apa yang peneliti harapkan.²⁵⁶ Melalui mekanisme ini, maka sumber data yang dipilih adalah orang-orang yang dianggap sangat mengetahui permasalahan yang akan diteliti atau juga yang berwenang dalam masalah tersebut dalam hal ini perencanaan strategik pengembangan mutu guru di lembaga yang bersangkutan. Dengan teknik ini pula apabila sumber data yang diperoleh masih sedikit dan belum dapat memberikan data yang lengkap, maka peneliti dapat mencari orang lain yang dapat digunakan dalam mengungkapkan data-data yang diinginkan yang didasarkan pada fokus penelitian yang telah ditetapkan.

Untuk menghasilkan data yang valid, informan yang peneliti pilih khususnya untuk guru pada MAN 2 dan MA Al-Hikmah di Kota Bandar Lampung adalah informan yang memenuhi kriteria-kriteria dalam sebuah penelitian, dengan menggunakan standar-standar sebagai berikut:

- a. Mereka yang menguasai atau memahami sesuatu melalui proses enkulturasi²⁵⁷, sehingga sesuatu itu bukan sekedar diketahui, tetapi juga dihayatinya.
- b. Mereka yang tergolong masih sedang berkecimpung atau terlibat pada kegiatan yang tengah diteliti.
- c. Mereka yang mempunyai waktu yang memadai untuk dimintai informasi.
- d. Mereka yang tidak cenderung menyampaikan informasi hasil “kemasannya” sendiri.
- e. Mereka yang pada mulanya tergolong “cukup asing” dengan peneliti sehingga lebih menggairahkan untuk dijadikan semacam guru atau narasumber.²⁵⁸

²⁵⁶ Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*...., 300.

²⁵⁷ Sanapiah Faisal, *Penelitian Kualitatif: Dasar-Dasar dan Aplikasinya*, 59-60.

²⁵⁸ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*...., 130.

Kriteria-kriteria di atas selain sebagai upaya peneliti dalam menjaga kualitas dan validitas data yang diperoleh dan dihasilkan juga menjadi argumentasi kuat bagi peneliti untuk memilih dan menentukan informan sebagai subyek yang memiliki relevansi kuat dalam memberikan informasi dalam penelitian ini nantinya.

E. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini sebagaimana yang penulis uraikan di atas dipersepsikan sebagai subyek yang diharapkan memberikan data yang diperlukan. Dalam penelitian ini sumber data yang digunakan adalah:

1. Sumber data primer. Sebagai sumber data primer dalam penelitian adalah Kepala dan Wakil-Wakil Kepala pada MAN 2 dan MA Al-Hikmah Kota Bandar Lampung, dan guru pada MAN 2 dan MA Al-Hikmah Kota Bandar Lampung.
2. Sumber data skunder. Untuk mendapatkan data ini peneliti mengambil sejumlah buku-buku, jurnal-jurnal, brosur, *website*, dan contoh penelitian yang sebelumnya yang relevan dengan penelitian ini.

F. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan Untuk mendukung ini semua teknik pengumpulan data yang peneliti gunakan meliputi:

1. Wawancara

Terkait dengan penelitian yang akan dilakukan, peneliti melakukan wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah aliyah, wakil kepala Madrasah Aliyah, dan guru pada MAN 2 dan MA Al-Hikmah di Kota Bandar Lampung. Teknik ini Peneliti gunakan dalam upaya mengumpulkan data inti tentang rencana strategik pengembangan mutu sumber daya guru pada kedua Madrasah Aliyah tersebut.

2. Observasi Partisipatif

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data melalui observasi partisipatif, dengan pengertian bahwa sambil melakukan pengamatan, peneliti ikut melakukan apa yang dikerjakan oleh sumber data, dan ikut merasakan suka dukanya. Melalui observasi partisipatif ini, maka data yang akan peneliti peroleh akan lebih lengkap, tajam dan sampai mengetahui pada tingkat makna dari setiap perilaku tanpak. Observasi partisipatif dalam penelitian ini menggunakan jenis

partisipasi moderat. Melalui jenis (partisipasi moderat) ini terdapat keseimbangan antara peneliti sebagai orang luar dengan subyek lainnya sebagai orang dalam. Dengan demikian dalam penelitian ini dilakukan pengamatan secara langsung tentang rencana strategik pengembangan mutu sumber daya guru pada MAN 2 dan MA Al-Hikmah di Kota Bandar Lampung.

3. Focus Group Discussion (FGD)

Penggunaan *Focus Group Discussion* (FGD) dalam penelitian ini *Focus Group Discussion* (FGD) digunakan untuk mengungkapkan fenomena yang meminta tanggapan (pemecahan) kelompok dalam hal ini perencanaan strategik pengembangan mutu guru pada MAN 2 dan MA Al-Hikmah di Kota Bandar Lampung.

Sumber-sumber yang diharapkan memberikan kontribusi dalam penelitian ini nantinya adalah: para ahli (*expert*) dalam bidang manajemen pendidikan, informan, *stakeholders*, dan para users serta mitra pada ketiga lembaga pendidikan dimaksud. Dengan keterlibatan mereka pada *Focus Group Discussion* (FGD) ini, akan diperoleh komparasi antara fakta dan data serta realita yang menjadi kebutuhan terkait perencanaan strategik pengembangan mutu guru yang ideal.

4. Dokumentasi

Terkait dengan penelitian ini, dokumentasi peneliti gunakan dalam dengan pertimbangan manfaat sebagai berikut: (1) sumber ini selalu tersedia dan murah terutama ditinjau dari konsumsi waktu, (2) rekaman dan dokumen merupakan sumber informasi yang stabil, baik keakuratannya dalam merefleksikan situasi yang terjadi di masa lampau, maupun dapat dan dianalisis kembali tanpa mengalami perubahan, (3) rekaman dan dokumen merupakan sumber informasi yang kaya, secara konstektual relevan dan mendasar dalam konteksnya, dan (4) sumber ini sering merupakan pernyataan yang legal yang dapat memenuhi akuntabilitas. Hasil pengumpulan data melalui cara dokumentasi ini, dicatat dalam format transkrip dokumentasi.

Sehubungan dengan penelitian ini, maka dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan berbagai dokumen terkait dengan Renstra MAN 2 dan MA Al-

Hikmah Bandar Lampung, profil MAN 2 dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, data guru dan peserta didik MAN 2 dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, sarana pembelajaran MAN 2 dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, kurikulum MAN 2 dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, dan data lainnya yang diperlukan serta terkait secara langsung dengan rencana strategik pengembangan mutu sumber daya guru pada MAN 2 dan MA Al-Hikmah Kota Bandar Lampung.

G. Analisis Data

Setelah data diperoleh dengan berbagai macam teknik pengumpulan data (triangulasi), maka langkah selanjutnya adalah analisis data. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis data yang diberikan oleh Matthew B. Miles dan A. Michael Huberman yang menyatakan bahwa analisis terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan, yaitu:

1. Kondensasi data

Pada proses ini, peneliti mengumpulkan, merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu. Dari proses reduksi tersebut akan diperoleh gambaran data yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya dan mencarinya bila diperlukan.

2. Penyajian data

Penyajian data dalam penelitian ini dilakukan dan direpresentasikan dalam bentuk tabel, grafik yang kemudian diberikan penjelasan yang bersifat naratif.

3. Penarikan kesimpulan/verifikasi

Langkah terakhir dalam analisis data kualitatif adalah penarikan kesimpulan. Data-data yang disajikan baik dari hasil wawancara, observasi maupun dokumentasi, kemudian disimpulkan menjadi suatu penemuan baru yang merupakan hasil akhir dari penelitian ini.

H. Keabsahan Data

Teknik keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan triangulasi. Dengan mempertimbangkan keunggulan dari teknik ini bahwa triangulasi dapat

meningkatkan kedalaman pemahaman peneliti baik mengenai fenomena yang diteliti maupun konteks di mana fenomena itu muncul. Bagaimana pun, pemahaman yang mendalam (*deep understanding*) atas fenomena yang diteliti merupakan nilai yang harus diperjuangkan oleh setiap peneliti kualitatif.

Pada tahap penelitian, penggunaan metode ini dilakukan dengan tahap-tahap sebagai berikut:

1. Triangulasi metode

Dilakukan dengan cara membandingkan informasi atau data dengan cara yang berdeda. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode wawancara, observasi, dan survei. Untuk memperoleh kebenaran informasi yang handal dan gambaran yang utuh mengenai informasi tertentu, peneliti bisa menggunakan metode wawancara bebas dan wawancara terstruktur. Atau, peneliti menggunakan wawancara dan observasi atau pengamatan untuk mengecek kebenarannya. Selain itu, peneliti juga bisa menggunakan informan yang berbeda untuk mengecek kebenaran informasi tersebut.

2. Triangulasi antar-peneliti

Dilakukan dengan cara menggunakan lebih dari satu orang dalam pengumpulan dan analisis data. Teknik ini diakui memperkaya khasanah pengetahuan mengenai informasi yang digali dari subjek penelitian. Tetapi perlu diperhatikan bahwa orang yang diajak menggali data itu harus yang telah memiliki pengalaman penelitian dan bebas dari konflik kepentingan agar tidak justru merugikan peneliti dan melahirkan bias baru dari triangulasi.

3. Triangulasi sumber data

Teknik ini adalah menggali kebenaran informasi tertentu melalui berbagai metode dan sumber perolehan data. Misalnya, selain melalui wawancara dan observasi, peneliti bisa menggunakan observasi terlibat (*participant observation*), dokumen tertulis, arsip, dokumen sejarah, catatan resmi, catatan atau tulisan pribadi dan gambar atau foto. Tentu masing-masing cara itu akan menghasilkan bukti atau data yang berbeda, yang selanjutnya akan memberikan pandangan (*insights*) yang berbeda pula mengenai fenomena yang

diteliti. Berbagai pandangan itu akan melahirkan keluasan pengetahuan untuk memperoleh kebenaran yang handal dan valid.

4. Triangulasi teori

Pada penelitian ini triangulasi teori dilakukan dengan membandingkan temuannya dengan perspektif tertentu. Oleh sebab itu dalam konteks penelitian ini juga peneliti dituntut memiliki *expert judgement*, lebih-lebih jika perbandingannya menunjukkan hasil yang jauh berbeda.

I. Tahap-tahap Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dengan perkiraan total waktu yang peneliti gunakan lebih kurang 6 (enam) bulan. Penelitian ini dilaksanakan mulai pada tahun 2020, tepatnya pada tanggal bulan November 2020 - April 2021. Pelaksanaan penelitian tersebut adalah Estimasi waktu dari dimulainya persiapan awal sampai dengan pada penulisan laporan penelitian. Adapun distribusi dan pembagian waktu terperinci sebagai berikut:

- a. Bulan November – Desember 2020, digunakan peneliti untuk menyusun persiapan awal
- b. Bulan Desember 2020 – Januari 2021. Peneliti gunakan untuk menyusun proposal penelitian.
- c. Bulan Juni – Juli 2021, digunakan untuk mengumpulkan berbagai data terkait dengan penelitian
- d. Bulan Agustus – September 2021, peneliti gunakan untuk menganalisis data dan pelaporan hasil penelitian

BAB IV

PAPARAN DATA DAN ANALISIS

A. Paparan Data Dan Analisis

Sebagaimana yang peneliti uraikan pada bab sebelumnya, bahwa tujuan utama dalam penelitian ini adalah ingin mengungkap serta menghasilkan konsep perencanaan strategik dalam mengembangkan mutu sumber daya guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung. Untuk mencapai tujuan tersebut melakukan pengumpulan data yang berkaitan dengan upaya:

1. Analisis SWOT.

Dalam menyusun perencanaan strategik pengembangan sumber daya guru. Langkah-langkah yang dilakukan dalam analisis SWOT pada upaya penyusunan perencanaan strategik tersebut meliputi:

a) Mengidentifikasi visi dan misi, sasaran-sasaran dan strategi-strategi pengembangan mutu guru sekarang pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung

Langkah pertama yang dilakukan dalam merencanakan pengembangan mutu guru, MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung melakukan identifikasi visi. Pada tahap ini MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung secara spesifik tidak merumuskan visi, misi, sasaran dan strategi dalam pengembangan mutu sumber daya guru secara khusus tertulis dalam dokumen yang sistematis. Data ini diperkuat oleh penjelasan Kepala MAN 2 dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung yang menyatakan bahwa:

Secara institusi/organisasi kami tidak merumuskan secara tertulis dalam visi kami terkait pengembangan mutu guru dalam dokumen perencanaan strategik yang kami miliki. Tetapi bukan berarti kami tidak memperhatikan dan mengembangkan sumber daya guru yang kami miliki. Kami tetap selalu berupaya mengembangkan mutu sumber daya guru yang dilakukan secara bertahap dan terus menerus.²⁵⁹

²⁵⁹ Nauval dan Abdul Azis, Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan Kepala MA Al-Hikmah Kota Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 1 Juli 2021

Hanya secara umum saja pada kedua Madrasah Aliyah tersebut pengembangan mutu guru terumus dalam visi dan misi yang tertulis, terencana, dan tersistematis dengan langkah-langkah penyusunan visi sebagaimana terlihat pada tabel berikut.²⁶⁰

Tabel.4.1
Visi Misi MAN 2 Bandar Lampung dan
MA Al-Hikmah Bandar Lampung

No	Nama Madrasah	Visi	Misi
1	MAN 2 Bandar Lampung	Menjadi lembaga pendidikan Islam yang unggul dan berkualitas di Provinsi Lampung	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyelenggarakan pendidikan yang menumbuh kembangkan kecerdasan intelektual, spiritual, emosional, dan sosial peserta didik secara optimal dan seimbang. 2. Menjadikan tenaga pendidik yang profesional dan teladan serta mulia dalam pembelajaran 3. Menyelenggarakan pendidikan yang menumbuh kembangkan peserta didik berwawasan global. 4. Menyelenggarakan pendidikan yang menumbuh kembangkan budaya ilmiah secara kreatif dan inovatif sesuai

²⁶⁰ Visi, misi, sasaran dan strategi dalam pengembangan mutu sumber daya guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Observasi*, Bumi Waras dan Kedaton, Juni-Juli 2021

			potensi minat dan bakat siswa. 5. Menyelenggarakan pendidikan
2	MA Al-Hikmah Bandar Lampung	Terwujudnya lembaga pendidikan berbasis pondok pesantren yang unggul dan berprestasi di tingkat Nasional tahun 2021	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyelenggarakan pendidikan pondok pesantren yang berkarakter dan berkualitas 2. Menyelenggarakan pendidikan madrasah yang baik, bermutu dan berbasis pondok pesantren 3. Mengembangkan kebudayaan nusantara yang tidak bertentangan dengan nilai-nilai Islam 4. Membangun hubungan kerjasama yang baik dengan masyarakat dan pemerintah 5. Membangun kesadaran hidup sehat dan bersih di lingkungan yayasan 6. Menyelenggarakan sistem keorganisasian yang tertib, baik dan profesional 7. Menyediakan sarana dan prasarana yang memadai dan berkualitas

Berdasarkan dokumen rumusan visi, dalam pengembangan mutu guru yang dimiliki MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung yang ada dalam tabel di atas, maka rumusan **penyusunan visi** pengembangan mutu guru yang dilakukan oleh MAN 2 Bandar Lampung

dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung adalah sebagai berikut: *pertama*, Rumusan visi disusun secara jelas dan mudah diingat serta realistis sesuai dengan keadaan madrasah dan kebutuhan guru.

Sebagai contoh, rumusan visi pengembangan sumber daya guru di Madrasah Aliyah Negeri 2 Bandar Lampung “Menjadi lembaga pendidikan Islam yang unggul dan berkualitas di Provinsi Lampung”. Rumusan visi MAN 2 Bandar Lampung secara kelembagaan tersebut terkesan tidak muluk-muluk, sesuai kebutuhan dan realistis untuk dicapai.²⁶¹ Sementara rumusan visi pada MA Al-Hikmah Bandar Lampung adalah: “Terwujudnya lembaga pendidikan berbasis pondok pesantren yang unggul dan berprestasi di tingkat Nasional tahun 2021”.²⁶²

Rumusan di atas diperkuat oleh hasil wawancara dengan guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung yang menyatakan bahwa:

Rumusan visi pengembangan mutu sumber daya guru pada lembaga kami dirasakan sudah jelas, tidak terlalu rumit sehingga mudah untuk diingat dan dipahami. Selain itu rumusan visi kami tersebut juga dirasakan tidak terlalu sulit untuk direalisasikan dan dicapai karena relevan dengan kondisi Madrasah dan sesuai juga dengan tingkat pendidikan kami yang semuanya sudah bergelar Strata satu (S.1/Sarjana), Strata dua (S.2/Magister) bahkan ada sebagian guru kami yang saat ini sedang menyelesaikan jenjang pendidikan pada Strata Tiga (S.3/Dokror). Tentu saja dengan latar belakang pendidikan yang baik ini lebih memudahkan seluruh komponen secara kelembagaan dalam mencapai visi dimaksud. Pada sisi lain, menurut kami visi yang dirumuskan tersebut telah sesuai dengan nilai-nilai keagamaan yang ada pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung yang menjadi ruh dan penyemangat bagi kami sebagai guru agar senantiasa menjadi teladan bagi peserta didiknya.²⁶³

²⁶¹ Visi, misi, sasaran dan strategi dalam pengembangan mutu guru MAN 2 Bandar Lampung, *Observasi*, Bumi Waras, Juli, 2021

²⁶² Visi, misi, sasaran dan strategi dalam pengembangan mutu guru MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Observasi*, Kedaton, Juli, 2021

²⁶³ Adelina Harmiyati dan Yayan Mulyana, Guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 1 Juli 2021

Terkait rumusan visi ini juga, berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung diperoleh informasi bahwa:

Rumusan visi pengembangan mutu sumber daya guru telah kami susun sesuai dengan keadaan guru dan kondisi di Madrasah yang kami pimpin, dimana seluruh guru di madrasah kami mengajar sesuai dengan latarbelakang pendidikannya. Dengan kata lain, guru telah mengajar profesional sesuai dengan keahliannya. Sebagian besar guru yang kami miliki juga melanjutkan pendidikannya ke jenjang S.2. Sehingga visi pengembangan mutu guru tersebut menurut kami sangat realistis untuk dicapai. Selain visi yang telah kami susun tersebut mampu menginspirasi semua guru yang kami miliki untuk selalu bersemangat mengembangkan kompetensinya agar selalu unggul. Untuk itu kami selaku kepala madrasah selalu berupaya konsisten untuk melaksanakan visi tersebut sesuai dengan kebutuhan dan keadaan madrasah yng kami pimpin.²⁶⁴

Kedua, rumusan penyusunan visi pengembangan mutu guru yang dilakukan oleh MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung terkait pengembangan mutu guru yang dimiliki bahwa visi yang ada memiliki tantangan (*challenge*) dan motivasi. Tantangan (*challenge*) tersebut disusun untuk menjawab keinginan besar dari MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah dalam upaya menjadikan guru yang profesional dalam aspek pendidikan dan pengajaran serta memiliki akhlak yang mulia sehingga dapat menjadi teladan bagi peserta didik maupun masyarakat. Visi tersebut tentu saja memiliki konsekuensi tuntutan terhadap guru pada kedua Madrasah Aliyah tersebut untuk senantiasa memperbaiki dan menjaga sikap, perkataan dan perbuatannya agar sesuai dengan nilai-nilai ajaran agama, dan hal tersebut tidaklah mudah.

Tujuan dari perumusan sebagaimana yang dikemukakan di atas diharapkan mampu memberikan motivasi untuk melakukan hal yang terbaik dengan memasukan tingkat kesulitan atau tantangan yang dihadapi oleh para guru dalam semua lingkup, khususnya lingkup Provinsi Lampung.

²⁶⁴ Nauval dan Abdul Azis, Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 2 Juli 2021

Melalui rumusan di atas, guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung harus mampu menjadi terbaik di bidang profesi maupun keteladanan, di antara semua guru yang ada di Provinsi Lampung.²⁶⁵

Rumusan di atas diperkuat oleh pernyataan guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung yang menjelaskan bahwa:

Dokumen rumusan visi pengembangan mutu guru di madrasah yang kami miliki dapat memotivasi kami untuk mencapai harapan terkait pengembangan mutu yang diharapkan. Bentuk konkrit dari motivasi tersebut seperti pengembangan pendidikan dengan melakukan studi lanjut ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi, mengikuti berbagai pelatihan (Workshop, Seminar, diskusi, dan lain-lain) baik yang diadakan di madrasah maupun di luar madrasah. Dukungan lainnya adalah adanya motivasi bagi kami untuk aktif dalam kegiatan pengembangan mutu seperti MGMP, pemberian dan atensi berupa bimbingan yang dilakukan kepala madrasah, supervisi, maupun dari tim ahli yang datang ke madrasah kami. Selain itu kami tidak mengalami kesulitan untuk memahami rumusan visi pengembangan mutu sumber daya guru dikarenakan visi tersebut mudah dipahami dan jelas, sehingga kami sebagai guru dapat melakukan beberapa upaya untuk mencapainya dengan lebih baik.²⁶⁶

Beberapa respons dan tanggapan yang diberikan atau disampaikan oleh guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung terkait muatan yang ada pada visi di atas, dipertegas oleh kepala madrasah, bahwa:

Dalam merumuskan visi tersebut kami selaku kepala madrasah juga memberikan tantangan untuk memotivasi guru kami agar berlomba-lomba memperbaiki, mengembangkan, dan mengembangkan kemampuan profesional dan keteladannya. Parameter yang kami gunakan adalah dengan memasukan tingkat provinsi Lampung sebagai level pencapaian, khususnya pada kemampuan profesional dan keteladanan yang mereka miliki.²⁶⁷

²⁶⁵ Visi, misi, sasaran dan strategi dalam pengembangan mutu sumber daya guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Observasi*, Bumi Waras dan Kedaton, Juli, 2021

²⁶⁶ Kasman dan Basyaruddin Maisir, Guru MAN 2 Bandar Lampung dan guru MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 2 Juli 2021

²⁶⁷ Nauval dan Abdul Azis, Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 2 Juli 2021

Ketiga, rumusan penyusunan visi pengembangan mutu guru yang dilakukan oleh MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung adalah keunggulan guru yang berkualitas, unggul, dan kompetitif. Penjabaran dari rumusan visi ini dilakukan sebagai upaya mengembangkan keunggulan guru yang berkualitas dan kompetitif pada level Provinsi Lampung. Berdasarkan visi pengembangan mutu sumber daya guru Madrasah Aliyah di Kota Bandar Lampung tersebut tergambar jelas optimisme dan harapan yang akan dicapai di masa depan yang diinginkan. Rumusan visi juga tertulis dengan jelas, mudah diingat, konsisten dengan kebutuhan dan keadaan yang dimiliki madrasah yaitu tidak ada guru yang mengajar tidak sesuai dengan pendidikannya. Selain itu rumusan visi pengembangan mutu sumber daya guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung tersebut menantang yaitu menjadikan guru yang unggul dan berkualitas di Provinsi Lampung. Dengan menuliskan target di Provinsi Lampung menunjukkan bahwa MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung cukup realistis sesuai dengan ukuran keberhasilan madrasah, karena sumber daya yang mereka miliki minimal tingkat pendidikannya S.1 bahkan hampir 30% guru yang ada saat ini sudah menyelesaikan studi S.2.

Beberapa guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung yang berhasil diwawancarai menyatakan bahwa:

Kami mengetahui dan memahami visi pengembangan mutu guru madrasah kami, karena visi tersebut kami rumuskan secara bersama-sama, selain itu rumusan visi tersebut juga sederhana, singkat dan jelas sehingga mudah bagi kami untuk memahami dan mengingatnya. Rumusan visi pengembangan mutu guru pada madrasah kami juga mengandung unsur motivasi bagi kami untuk senantiasa mengembangkan potensi profesionalitas dan kompetensi, sehingga dapat mencapai tujuan Madrasah kami di tingkat provinsi Lampung. Visi tersebut juga menjadi motivasi bagi kami untuk selalu kreatif dan inovatif dalam mengembangkan pembelajaran dengan tidak pernah berhenti belajar dengan tim sejawat dalam forum MGMP, mengikuti berbagai pelatihan yang dapat mengembangkan kompetensi diri, dan melanjutkan

pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi sehingga dapat mengembangkan wawasan pengetahuan dan keterampilan kami ke depannya.²⁶⁸

Guru lainnya juga menambahkan bahwa:

Rumusan visi pengembangan mutu guru yang kami miliki mudah diingat, mudah dipahami, dan mudah diaplikasikan. Kami sebagai Guru merasakan bahwa rumusan visi tersebut tidak sulit untuk dicapai karena madrasah selalu mendukung dan memfasilitasi kebutuhan kami sebagai guru untuk mengembangkan kemampuan dan bekerja dengan profesional. Visi pengembangan mutu guru tersebut juga menggambarkan harapan kami ke depan dalam upaya pengembangan mutu kami sebagai guru untuk terus menerus dilakukan sepanjang masa, karena kami sadari bahwa pengembangan mutu guru bukanlah hal yang mudah, dan harus dilakukan secara terus menerus (*continous*).²⁶⁹

Berdasarkan hasil identifikasi terhadap perumusan visi pengembangan mutu guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung di atas, maka diperoleh data bahwa rumusan visi tersebut cukup sederhana, tidak sulit untuk dicapai. Hal ini karena visi yang dirumuskan dan disusun oleh kedua Madrasah Aliyah tersebut disesuaikan dengan keadaan dan kondisi madrasah, disesuaikan dengan kebutuhan guru dan madrasah. Pada sisi lain, visi yang disusun juga diorientasikan pada bagaimana seluruh warga Madrasah Aliyah, khususnya guru dan kepala madrasah senantiasa termotivasi untuk mencapai harapan tersebut, menggambarkan harapan ke depan dan jangka panjang, dan rumusannya mudah dipahami atau jelas.

Langkah selanjutnya, selain mengidentifikasi visi pengembangan mutu guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, kedua lembaga tersebut juga melakukan **identifikasi misi** pengembangan mutu guru. Hal ini peneliti anggap penting untuk dilakukan untuk melihat relevansi antara visi dengan misi yang berisi tentang langkah-langkah operasional terhadap berbagai rumusan strategi yang akan dan

²⁶⁸ Ahmad Putra dan Hermansyah, Guru MAN 2 Bandar Lampung dan guru MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 3 Juli 2021

²⁶⁹ Olinda Nani dan Abdul Basith, Guru MAN 2 Bandar Lampung dan guru MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 3 Juli 2021

harus dilakukan untuk mencapai visi dimaksud. Sehingga dari rumusan tersebut akan terlihat apakah misi mengandung maksud dan kegiatan utama yang membuat kedua madrasah tersebut memiliki jati diri (entitas) yang khas dan sekaligus membedakannya dari madrasah lain yang sejenis/setingkat.

Berdasarkan pengamatan terhadap dokumen rumusan misi pengembangan mutu guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, disebutkan dengan jelas target misi dari pengembangan mutu guru Madrasah Aliyah yang ingin dicapai. Akan tetapi rumusan misi belum mencerminkan jati diri yang khas dari madrasah masing-masing, sehingga dapat dikatakan bahwa rumusan misi tersebut kurang unik, kurang membedakannya atau lebih baik dengan madrasah yang setingkat/sejenis.²⁷⁰

Hasil observasi peneliti terhadap rumusan misi pengembangan mutu guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung sudah cukup jelas bagaimana untuk mencapai visi yang telah ditetapkan, maka misi disusun melalui tahap-tahap sebagai berikut:

- a) Mengikut sertakan guru pada berbagai pelatihan pengembangan profesionalitas guru
- b) Melakukan supervisi
- c) Mengaktifkan kegiatan MGMP²⁷¹

Berdasarkan hasil pengumpulan data yang peneliti lakukan didapatkan bahwa rumusan misi pengembangan mutu guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung memiliki relevansi dengan visi yang telah dirumuskan, target misi dimaksud, disebutkan dengan jelas, dan menggambarkan cukup jelas bagaimana cara mencapai visi. Akan tetapi rumusan misi tersebut kurang unik karena kurang memiliki

²⁷⁰ Misi pengembangan mutu sumber daya guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Observasi*, Kedaton dan Bumi Waras, 5 Juli 2021

²⁷¹ Misi pengembangan mutu sumber daya guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Observasi*, Kedaton dan Bumi Waras, 5 Juli, 2021

diferensiasi (hal yang membedakan) bahkan lebih baik dengan madrasah yang setingkat/sejenis.

Berdasarkan hasil pengamatan tersebut dapat diketahui bahwa Misi pengembangan mutu guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung telah dirumuskan dengan cukup baik, sederhana, mudah diingat, realistis dan mutakhir, sehingga diharapkan dapat mengembangkan mutu guru pada kedua Madrasah yang berada di Kota Bandar Lampung tersebut yang notabene menjadi ibu kota dari Provinsi Lampung. Dengan demikian, misi yang dirumuskan relevan dengan visi pengembangan mutu guru yang telah disusun oleh MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung.

Langkah selanjutnya dalam analisis SWOT yang dilakukan oleh MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung adalah melakukan **Identifikasi Sasaran** Pengembangan Mutu Guru.

Adapun hasil identifikasi terhadap sasaran pengembangan mutu guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung berdasarkan hasil wawancara dengan kedua Kepala Madrasah Aliyah, diperoleh fakta bahwa mereka memiliki komitmen melalui sasaran yang dirumuskan semua guru harus ditingkatkan, baik itu guru yang berstatus PNS maupun Non PNS. Terutama guru yang masih mengajar tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya, harus diberikan atensi penuh dalam pengembangan mutu sumber dayanya. Oleh karena itu apabila ada pelatihan-pelatihan, kegiatan MGMP, workshop, kepala madrasah semaksimal mungkin meminta guru untuk mengikuti kegiatan tersebut.²⁷²

Hasil pengamatan terhadap sasaran kegiatan pengembangan mutu guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung secara spesifik diorientasikan pada hal-hal sebagai berikut: *pertama*, setiap guru mendapatkan giliran untuk mengikuti berbagai pelatihan dan

²⁷² Nauval dan Abdul Azis, Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 5 Juli 2021

Pendidikan untuk mengembangkan mutu serta potensi diri yang dimilikinya.

Keikutsertaan guru dalam mengikuti berbagai kegiatan pelatihan tidak hanya sebatas guru yang berstatus PNS saja, akan tetapi pemberian kesempatan yang sama dalam mengikuti pelatihan tersebut juga diperuntukkan pada guru Non PNS. Kepala madrasah dalam mengembangkan mutu guru tidak hanya memperhatikan guru yang berprestasi atau tidak, semua diberikan atensi (perhatian) dan senantiasa diberikan motivasi.²⁷³

Rumusan sasaran yang dilakukan oleh kedua lembaga di atas, didukung oleh hasil wawancara dengan guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, yang menyatakan bahwa:

Sebagai guru kami mendapatkan kesempatan, perhatian, dan dukungan yang sama dalam pengembangan mutu sumber daya. Kepala madrasah tidak pernah membeda-bedakan antara guru, semua mendapatkan kesempatan yang sama. Apabila guru memiliki ide, maka akan didukung dan difasilitasi oleh kepala madrasah untuk melaksanakan ide tersebut. Apabila ada guru yang ingin melanjutkan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi, akan langsung diarahkan dan didukung oleh kepala madrasah dengan memberikan izin dan kelonggaran waktu untuk dapat tetap mengikuti pendidikan tersebut dengan baik. Apabila ada guru yang mengalami kesulitan, maka kepala madrasah akan langsung membantunya.²⁷⁴

Terkait guru lainnya yang mengajar tidak sesuai latar belakang pendidikannya yang dikarena kekurangan jam mengajar atau mata pelajaran yang membutuhkan guru untuk mengajar juga diberikan kesempatan untuk mengikuti kegiatan, sebagaimana hasil wawancara berikut:

Kami guru yang mengajar tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya dikarenakan kekurangan jam pelajaran atau memang membutuhkan guru untuk mengajar mata pelajaran tersebut akan tetapi tidak ada gurunya, maka kami akan selalu diikutsertakan kepala madrasah pada kegiatan yang akan

²⁷³ Sasaran pengembangan mutu sumber daya guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Observasi*, Bumi Waras dan Kedaton, 5 Juli 2020

²⁷⁴ Abdullah dan Siti Masyithoh, Guru MAN 2 Bandar Lampung dan guru MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 6 Juli 2021

mengembangkan kompetensi kami pada mata pelajaran tersebut. Sehingga mereka mendapatkan pengetahuan dan keterampilan sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkannya, dan tidak mengalami kesulitan dalam menyampaikan materi yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya tersebut.²⁷⁵

Kedua, sasaran yang dirumuskan dalam pengembangan mutu guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah adalah bagaimana guru-guru yang dimiliki oleh kedua lembaga memiliki pengetahuan, wawasan, dan kompetensi. Pengetahuan dan wawasan dalam sasaran ini dikhususkan pada penguasaan teknologi, sementara kompetensi yang harus dimiliki minimal 4 kompetensi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, diketahui sasaran pengembangan mutu guru yang dilakukan adalah bertujuan untuk mengembangkan pengetahuan dan wawasan guru, sebagaimana pernyataan sebagai berikut:

Melalui pengembangan mutu guru melalui pelatihan, bimbingan, pengawasan, dan sebagainya kami berharap guru dapat semakin memiliki pengetahuan dan wawasan khususnya yang berkaitan dengan perkembangan teknologi dalam pendidikan. Selain itu melalui pengembangan sumber daya guru, sasaran yang kami inginkan adalah mengembangkan 4 kompetensi guru yang meliputi paedagogik, sosial, kepribadian, dan profesional. Sehingga guru yang kami miliki tidak hanya memahami berbagai teori pendidikan tetapi juga terampil dan mampu mengaplikasikannya dalam pendidikan.²⁷⁶

Dengan demikian berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat dipahami bahwa MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung menjadikan seluruh guru sebagai sasaran pengembangan mutu sumber daya guru yang dimilikinya, terutama guru yang mengajar tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Untuk mencapai visi dan misi

²⁷⁵ Siti Latifah dan Siti Komariah, Guru MAN 2 Bandar Lampung dan guru MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 6 Juli 2021

²⁷⁶ Nauval dan Abdul Azis, Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 7 Juli 2021

tersusun ada beberapa sasaran yang dilakukan kepala madrasah dalam mengembangkan mutu guru antara lain melakukan internalisasi kepada para guru dalam mempelajari tugas sehari-hari mereka di madrasah.

Ketiga, rumusan sasaran pengembangan mutu guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung berisi tentang bimbingan dan arahan yang dilakukan oleh Kepala Madrasah. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan oleh guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah yang menyatakan bahwa:

Kepala Madrasah selalu memberikan bimbingan kepada kami, sebagai contoh apabila ada permasalahan diantara guru, kepala madrasah mampu menjadi solutor (penengah). Apabila guru mengalami permasalahan dalam kegiatan pembelajarannya, kepala madrasah mampu memberikan arahan dan bimbingan kepada kami dengan baik dan komunikatif.²⁷⁷ Bahkan apabila kami sebagai guru mengalami permasalahan yang berhubungan dengan pelaksanaan pembelajaran, kepala madrasah kami selalu hadir untuk memberikan saran-saran dan bimbingan yang kami butuhkan. Sampai saat ini, kami merasa bahwa Kepala madrasah kami mampu menjelaskannya dengan baik dan terperinci.²⁷⁸

Dalam melakukan analisis SWOT terkait pengembangan mutu guru, MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung juga melakukan **Identifikasi Strategi** dalam Pengembangan Mutu guru. Berdasarkan data dan fakta yang peneliti peroleh, strategi yang digunakan dalam upaya pengembangan mutu guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung meliputi poin-poin penting sebagai berikut: *pertama*, MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung dalam menyusun dan melaksanakan strategi pengembangan mutu guru adalah dengan menjadikan guru sebagai subyek pokok yang harus dikembangkan keahlian dan kemampuannya, khususnya dalam proses pembelajaran. Hal ini sesuai dengan pernyataan Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung sebagai berikut:

²⁷⁷ Yulia Salma dan Ulyah M, Guru MAN 2 Bandar Lampung dan guru MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 7 Juli 2021

²⁷⁸ Ratnawati dan Sanora Putri Utami, Guru MAN 2 Bandar Lampung dan guru MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 7 Juli 2021

Strategi pengembangan mutu guru yang kami lakukan lebih terpusat pada guru. Hal ini dilakukan sebagai upaya untuk mengembangkan kemampuan guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran, seperti: mengembangkan kemampuan guru dalam merumuskan tujuan pembelajaran, dalam mengembangkan metode dan media pembelajaran, mengembangkan kemampuan dalam mendiagnosis kesulitan belajar peserta didik, mengembangkan kemampuan guru dalam membuat soal dan melakukan kegiatan evaluasi, membantu guru dalam mengembangkan profesinya.²⁷⁹

Secara spesifik, salah seorang guru di MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung juga menyatakan bahwa:

Kepala madrasah sering memberikan bantuan kepada kami sebagai guru jika kami mengalami kesulitan dalam merumuskan kompetensi inti dan kompetensi dasar dalam indikator kompetensi. Terkadang arahan yang dilakukan kepala madrasah kami bersifat individual terkadang juga bersifat kelompok, misalnya memberikan materi di MGMP.²⁸⁰

Hal senada disampaikan oleh Kepala MAN MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, yang menyatakan bahwa:

Sebagian besar guru yang ada di Madrasah kami terkadang mengalami kesulitan dalam menjabarkan indikator kompetensi sesuai dengan prosedurnya, sehingga RPP yang mereka buat kebanyakan hasil *download* dari internet atau mengcopy hasil buatan orang lain. Karena itu kami selaku kepala madrasah berkepentingan untuk selalu memberikan bimbingan bagi guru-guru kami yang mengalami kesulitan dalam merumuskan tujuan pembelajaran.²⁸¹

Kedua, Melakukan internalisasi strategi pengembangan mutu guru melalui bimbingan dan pembinaan. Untuk mencapai hasil yang optimal terhadap strategi pengembangan mutu guru pada kedua madrasah aliyah di Bandar Lampung tersebut, strategi yang digunakan oleh kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung adalah

²⁷⁹ Idafilis dan M. Yahya, Guru MAN 2 Bandar Lampung dan guru MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 7 Juli 2021

²⁸⁰ Wahyuni Sabri dan Jumiati, Guru MAN 2 Bandar Lampung dan guru MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 7 Juli 2021

²⁸¹ Nauval dan Abdul Azis, Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 7 Juli 2021

memanfaatkan momentum bimbingan untuk melakukan internalisasi strategi pengembangan mutu guru yang ada pada kedua madrasah aliyah dimaksud. Hal ini diperkuat oleh pernyataan guru pada kedua amadrasah aliyah tersebut:

Kepala kami juga sering memanfaatkan momentum bimbingan dan pengarahan untuk senantiasa menjelaskan tentang strategi yang dilakukannya dalam mengembangkan mutu kami sebagai guru antara lain dengan memberikan pembinaan bagi kami dalam mengatasi problema peserta didik. Kami diberikan arahan bagaimana membina peserta didik-peserta didik yang prestasi belajarnya menurun atau rendah, peserta didik yang suka bolos, peserta didik yang suka mengantuk ketika guru menjelaskan pelajaran, dan sebagainya.²⁸² Selain Kepala Madrasah kami, juga sering memberikan saran bagaimana mengaktifkan peserta didik di dalam kelas agar berani bertanya dan menjawab. Kepala madrasah juga memberikan arahan tentang metode apa saja yang dapat kami gunakan untuk membuat kegiatan pembelajaran menjadi menyenangkan. Tidak hanya itu, teknis penggunaan media dan metode pembelajaran pun diberikan bimbingan oleh kepala madrasah kepada kami.²⁸³

Ketiga, berdasarkan dokumen yang dimiliki, strategi yang dilakukan oleh MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung dalam mengembangkan strategi pengembangan mutu guru yang dimilikinya adalah dengan memberikan bimbingan dan pelibatan guru dalam pembuatan soal dan MGMP. Tujuan dari bimbingan, pelibatan, dan peran serta guru dalam pembuatan soal dan MGMP adalah agar guru memiliki kapasitas dan kualitas guru yang bersangkutan. Pelibatan tersebut dilakukan tidak saja dalam skala lokal (madrasah) akan tetapi juga skala provinsi.

Terkait strategi yang dilakukan di atas, kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung menyatakan:

Guru yang kami miliki juga mendapatkan bimbingan dalam membuat soal sebagai salah satu strategi dalam mengembangkan mutu guru yang kami miliki. Guru-guru yang memiliki kemampuan dalam membuat soal kami ikutsertakan sebagai tim pembuat soal untuk tingkat MA se-Provinsi Lampung. Soal-soal

²⁸² Nauval dan Abdul Azis, Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 7 Juli 2021

²⁸³ Zainal Asmari dan Sundari, Guru MAN 2 Bandar Lampung dan guru MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 8 Juli 2021

yang dibuat guru, kami cek kembali bersama wakil kepala madrasah bagian kurikulum. Apabila ada kesalahan dalam penulisan atau lainnya kami langsung memanggil guru yang bersangkutan dan memberikan bimbingan bagaimana membuat soal yang baik. Bahkan secara mendalam kami juga memberikan bimbingan terkait tentang tindaklanjutnya dalam menyusun hasil penilaian dan sebagainya.²⁸⁴

Berdasarkan hasil pengamatan penulis, juga diperoleh data bahwa strategi yang dilakukan Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung dalam mengembangkan mutu guru antara lain dengan selalu melakukan pembinaan terhadap guru-gurunya, baik itu dilakukan secara individual maupun secara bersama-sama dalam rapat ataupun kegiatan MGMP, kepala madrasah selalu menyempatkan waktunya untuk mengisi materi yang bertujuan untuk mengembangkan kemampuan para gurunya.²⁸⁵

Keempat, strategi lainnya yang dilakukan dalam upaya mengembangkan mutu guru adalah dengan melakukan pengawasan terhadap semua aktivitas pembelajaran. Sehingga guru-guru yang ada pada kedua madrasah aliyah tersebut memiliki kesiapan dalam melaksanakan pembelajaran, baik dari aspek perangkat pendukung dan juga aspek-aspek lainnya. Menurut beberapa guru di MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, menyatakan bahwa:

Kepala madrasah kami selalu mengecek kembali hasil kerja yang telah kami lakukan, misalnya cara pembuatan silabus dan RPP, media yang digunakan, metode yang digunakan, cara mengevaluasi, dan sebagainya. Kepala madrasah sedikitnya dua bulan sekali melakukan kunjungan kelas dan waktunya tidak ditentukan, sehingga kami sebagai guru harus benar-benar siap dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran. Barulah kemudian, kepala madrasah memberikan saran-saran untuk memperbaiki apa yang perlu diperbaiki.²⁸⁶

²⁸⁴ Nauval dan Abdul Azis, Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 8 Juli 2021

²⁸⁵ Strategi pengembangan mutu sumber daya guru Guru MAN 2 Bandar Lampung dan guru MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Observasi*, Bumi Waras dan Kedaton, 9 Juli 2021

²⁸⁶ Zeni Gunawan dan Saiful Abdul Jamal, Guru MAN 2 Bandar Lampung dan guru MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 9 Juli 2021

Pernyataan di atas, dibenarkan oleh Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung bahwa:

Sebagai kepala madrasah, kami sering melakukan pengecekan terhadap kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan guru dengan melakukan kunjungan kelas. Kami juga melakukan pengecekan terhadap kehadiran guru dengan memeriksa daftar hadir dan jurnal kelas yang dibuat oleh guru.²⁸⁷

Dalam melakukan pengawasan terhadap kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan guru, Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung melakukan dengan tetap menjaga kewibawaannya yang ditunjukkan dari sikap beliau yang tidak gampang emosi. Hal ini relevan dengan pernyataan yang disampaikan oleh guru pada kedua madrasah aliyah tersebut:

Seberat apapun permasalahannya atau permasalahan yang dihadapi oleh kami sebagai seorang guru, kepala madrasah kami tetap menanggapinya dengan baik dan tenang. Jarang terlihat beliau marah-marah tanpa terkendali. Kata-kata beliau juga cukup baik dan sopan, jarang terdengar perkataan yang kurang baik dan kurang sopan yang menyinggung perasaan kami para guru maupun staf lainnya.²⁸⁸

Kelima, strategi lainnya yang terdapat dalam dokumen dalam mengembangkan mutu guru adalah dengan melakukan evaluasi. Evaluasi yang dilakukan oleh Kepala MAN 2 Bandar Lampung yaitu mengevaluasi semua kegiatan pembelajaran. Menurut Kepala MAN 2 Bandar Lampung:

Saya selalu menulis dalam agenda kerja, apa saja yang pertama kali yang harus saya evaluasi, dan biasanya saya melakukan evaluasi dimulai dari hal yang bersifat umum kemudian pada permasalahan yang lebih khusus. Misalnya saya selaku kepala madrasah mensupervisi rencana pembelajaran guru baru kemudian pelaksanaan pembelajaran dan setelah itu kegiatan penilaian yang dilaksanakan guru termasuk remedial dan pengayaan.²⁸⁹

²⁸⁷ Nauval dan Abdul Azis, Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 9 Juli 2021

²⁸⁸ Zeni Gunawan dan Saiful Abdul Jamal, Guru MAN 2 Bandar Lampung dan guru MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 9 Juli 2021

²⁸⁹ Nauval, Kepala MAN 2 Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras, 9 Juli 2021

Berbeda dengan Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung, dalam setiap proses evaluasi, hal yang dilakukan adalah dengan mengetahui terlebih dahulu akar permasalahan yang dihadapi guru sehingga didapatkan solusi yang proporsional sebagai jawaban atas permasalahan dimaksud. Hal ini sebagaimana pernyataan yang disampaikan Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung bahwa: “dalam setiap proses evaluasi yang saya lakukan pertama kali saya menanyakan kendala yang dihadapi oleh para guru dan memberikan solusi-solusi alternatif pemecahanan kendala yang dihadapi berdasarkan tingkat kemampuan dan kesulitan yang dihadapi oleh guru dimaksud”.²⁹⁰

Keenam, strategi berikutnya yang terkait dengan pengembangan mutu guru adalah pemimpin bersikap bijaksana dan humanis. Berdasarkan hasil pengamatan penulis, Kepala Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung dalam menghadapi berbagai persoalan yang dihadapi guru adalah menerapkan sikap yang bijaksana. cukup bijaksana, hal ini dilihat dari ketika guru mengalami suatu permasalahan, maka kepala madrasah mampu mencari solusinya dengan bijaksana. Apabila guru melakukan kelalaian, kepala madrasah tidak langsung menanggapi dengan marah ataupun langsung menyalahkan guru, akan tetapi menanyakannya alasannya melakukan kelalaian tersebut.

Suasana di atas, dibuktikan oleh pernyataan guru pada kedua madrasah aliyah tersebut, bahwa: “kebijaksanaan yang dimiliki oleh Kepala madrasah kami ditunjukkan dari ketika ada laporan mengenai permasalahan guru, kepala madrasah kami tidak langsung menerimanya begitu saja akan tetapi diselidiki terlebih dahulu. Kami sebagai guru juga diberikan kesempatan untuk menjelaskan alasannya”.²⁹¹

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa guru menyatakan bahwa:

²⁹⁰ Abdul Azis, Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Kedaton, 9 Juli 2021

²⁹¹ Zeni Gunawan dan Saiful Abdul Jamal, Guru MAN 2 Bandar Lampung dan guru MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 9 Juli 2021

Kepala madrasah kami cukup bijaksana, apabila kami melakukan kesalahan atau kelalaian, tidak akan langsung diberikan sanksi, akan tetapi diberikan kesempatan pada kami untuk menjelaskan mengapa melakukan kesalahan atau kelalaian tersebut. Kebijakan kepala madrasah kami juga dilihat apabila ada diantara guru yang menghadapi masalah, kepala madrasah akan mencoba untuk memberikan bantuan. Bantuan yang diberikan bisa dengan saran ataupun bentuk lainnya sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan oleh kami sebagai guru dan kemampuan kepala madrasah kami tersebut.²⁹²

Guru lainnya juga menjelaskan bahwa:

Apabila ada laporan yang kurang baik tentang kami sebagai guru, maka kepala madrasah kami tidak akan langsung menerimanya begitu saja, melainkan dengan menanyakannya dengan rekan kami yang lain dan juga guru yang bersangkutan akan kebenaran laporan tersebut. Apabila laporan tersebut benar, pimpinan dalam hal ini kepala madrasah tidak langsung marah-marah melainkan memberikan kesempatan kepada kami sebagai guru untuk mengemukakan alasannya dan mendiskusikannya bersama-sama untuk mencari jalan keluar yang terbaik.²⁹³

Pernyataan-pernyataan di atas diperkuat oleh hasil pengamatan penulis, Kepala MAN 2 dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung cukup bijaksana. Hal ini dapat dilihat dari ketika guru mengalami suatu permasalahan, maka kepala madrasah mampu mencari solusinya dengan bijaksana. Apabila guru melakukan kelalaian, kepala madrasah tidak langsung menanggapi dengan marah ataupun langsung menyalahkan guru, akan tetapi menanyakannya alasannya melakukan kelalaian tersebut.

Sikap di atas diperkuat oleh pernyataan yang disampaikan oleh oleh kedua kepala madrasah: “Kebijakan kami selaku kepala madrasah ketika kami menerima laporan mengenai permasalahan guru kami, maka kami tidak langsung menerimanya begitu saja akan tetapi kami selidiki

²⁹² Rahman Taufiq dan Siti Komariah, Guru MAN 2 Bandar Lampung dan guru MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 9 Juli 2021

²⁹³ Padli Arsyad dan Anita Lisdiana, Guru MAN 2 Bandar Lampung dan guru MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 10 Juli 2021

terlebih dahulu. Setelah itu guru tersebut diberikan kesempatan untuk menjelaskan alasannya”.²⁹⁴

Berdasarkan hasil wawancara dengan salah seorang guru menyatakan bahwa:

Kepala madrasah kami cukup bijaksana, apabila guru melakukan kesalahan atau kelalaian, tidak akan langsung diberikan sanksi, akan tetapi diberikan kesempatan pada guru tersebut untuk menjelaskan mengapa melakukan kesalahan atau kelalaian tersebut. Kebijakan kepala madrasah mereka juga dilihat apabila ada seorang guru yang menghadapi masalah, kepala madrasah akan mencoba untuk memberikan bantuan. Bantuan yang diberikan bisa dengan saran ataupun bentuk lainnya sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan guru dan kemampuan kepala yang bersangkutan.²⁹⁵

Terkait dengan kebijaksanaan yang dimiliki oleh kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung di atas, diperkuat juga oleh pernyataan yang disampaikan oleh guru lainnya yang juga menjelaskan bahwa:

Apabila ada laporan yang kurang baik tentang kami sebagai bawahannya, kepala madrasah kami tidak akan langsung menerimanya begitu saja, melainkan dengan menanyakannya dengan orang lain dan guru bersangkutan akan kebenaran laporan tersebut. Apabila laporan tersebut benar, kepala madrasah tidak langsung marah-marah melainkan memberikan kesempatan kepada kami untuk mengemukakan alasannya dan mendiskusikannya bersamasama untuk mencari jalan keluar yang terbaik. Ketika kepala madrasah menemukan permasalahan, maka guru bersangkutan diajak berbicara secara pribadi di ruang kepala madrasah. Jarang sekali terlihat kepala madrasah langsung memberikan penilaian atau mengkritik sikap gurunya langsung dihadapan guru-guru lainnya ataupun di depan para peserta didik.²⁹⁶

²⁹⁴ Strategi pengembangan mutu sumber daya guru Guru MAN 2 Bandar Lampung dan guru MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Observasi*, Bumi Waras dan Kedaton, 10 Juli 2021

²⁹⁵ Padli Arsyad dan Anita Lisdiana, Guru MAN 2 Bandar Lampung dan guru MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 10 Juli 2021

²⁹⁶ Padli Arsyad dan Anita Lisdiana, Guru MAN 2 Bandar Lampung dan guru MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 10 Juli 2021

Forum lainnya berdasarkan pengamatan peneliti yang digunakan oleh Kepala Madrasah dalam upaya menjelaskan strategi yang dilakukan dalam mengembangkan mutu guru diantaranya adalah melalui rapat. Ketika ada permasalahan di madrasah, maka kepala madrasah melalui forum tersebut mengajak rapat dewan guru untuk membahas permasalahan tersebut. Bahkan khusus untuk MA Al-Hikmah Bandar Lampung kegiatan ini minimal dilakukan 2 bulan sekali dengan agenda membahas permasalahan tersebut.

Ketujuh, strategi lainnya yang dilakukan kepala MAN 2 Bandar Lampung dan Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung dalam mengembangkan mutu guru adalah melakukan tindaklanjut dari hasil evaluasi kegiatan pembelajaran yang dilakukan. Kondisi ini ditunjukkan dalam konteks penyediaan fasilitas dan kelengkapan pendukung pembelajaran. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan oleh guru pada kedua madrasah aliyah tersebut yang menyatakan:

Hasil dari evaluasi yang dilakukan oleh pimpinan kami biasanya ditindaklanjuti dengan memberikan kelengkapan sarana pembelajaran tidak hanya pada satu bidang mata pelajaran, akan tetapi beliau berusaha melengkapi sarana pembelajaran pada setiap mata pelajaran. Beliau tidak hanya memperhatikan perkembangan mata pelajaran agama tetapi juga perkembangan mata pelajaran umum.²⁹⁷ Setiap kami sebagai guru diberikan kebebasan dan hak sepenuhnya untuk memanfaatkan sarana pembelajaran yang tersedia lembaga kami ini, asalkan memahami bagaimana cara memanfaatkannya dan menjaga serta merawatnya dengan baik. Misalnya ketika kami atau rekan kami yang lain membutuhkan kegiatan pembelajaran menggunakan laboratorium komputer, maka kepala madrasah akan memberikan izin dan akses yang seluas-luasnya.²⁹⁸

Berdasarkan hasil observasi peneliti, strategi pengembangan mutu guru yang dilakukan Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung juga dilakukan secara kontinu atau berkelanjutan. Artinya

²⁹⁷ Zeni Gunawan, Guru MAN 2 Bandar Lampung *Wawancara*, Bumi Waras, 12 Juli 2021

²⁹⁸ Saiful Abdul Jamal, guru MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Kedaton, 12 Juli 2021

kegiatan supervisi tidak hanya berhenti setelah guru dipanggil dan diberikan bantuan, akan tetapi tetap dilakukan pengawasan dan penilaian, dan kemudian diberikan bantuan agar kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan guru tersebut lebih optimal. Kondisi sesuai dengan pernyataan yang dikemukakan oleh guru pada kedua madrasah aliyah tersebut bahwa:

Kepala madrasah kami akan tetap menanyakan dan memperhatikan perkembangan kami yang telah diberikan supervisi, apakah benar-benar melaksanakan sesuai saran-sarannya dan kesepakatan bersama ataukah mengalami perkembangan atau perubahan yang lebih baik. Biasanya kami yang telah disupervisi akan dipanggil lagi dan diajak berdiskusi hambatan apa saja yang kami hadapi.²⁹⁹

Berdasarkan hasil pengamatan penulis juga, Kepala di MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung dalam mengembangkan mutu guru selalu melakukan pemanggilan kembali guru yang telah disupervisi untuk mendiskusikan kembali perubahan apa yang dirasakan guru setelah melaksanakan kegiatan pembelajaran sebagaimana yang telah disarankan. Apabila guru tetap menghadapi hambatan, maka guru dan kepala madrasah sama-sama saling mendiskusikan hal tersebut. Terkadang kepala madrasah juga memanggil wakil-wakilnya apabila memang dibutuhkan untuk mencari solusi permasalahan tersebut.³⁰⁰

Terkait dengan evaluasi yang berkelanjutan ini, beberapa guru lainnya juga menjelaskan bahwa:

Strategi pengembangan mutu guru Madrasah di lembaga kami dilakukan dengan pemberian fasilitas bagi guru-guru yang memiliki potensi atau minat dan bakat. Biasanya, kepala madrasah kami akan memfasilitasinya untuk menyalurkan potensi guru tersebut bagi kemajuan smadrasah yang dipimpinnnya. Kami sebagai guru diberikan keluasaan untuk melaksanakan ide-ide yang kami miliki, misalnya memiliki potensi menari, maka guru tersebut diberikan kesempatan untuk mengajarkan potensinya tersebut kepada para peserta didik. Dukungan yang diberikan tidak hanya

²⁹⁹ Padli Arsyad dan Saiful Abdul Jamal, guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 13 Juli 2021

³⁰⁰ Strategi pengembangan mutu sumber daya guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Observasi*, Bumi Waras dan Kedaton, 13 Juli 2021

dalam bentuk dorongan atau motivasi, tetapi juga bersifat non materi, seperti memberikan sarana yang diperlukan, ruang dan waktu untuk melaksanakan kegiatan tersebut.³⁰¹

Kedelapan, strategi lainnya yang juga dilakukan dalam mengembangkan mutu guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah adalah pemberian motivasi dan otonomisasi untuk melaksanakan pembelajaran kepada guru. Tujuan dari pemberian evaluasi dan otonomisasi ini agar para guru di kedua madrasah aliyah tersebut lebih terarah, terencana dan memiliki kreatifitas serta inovasi dalam melaksanakan pembelajaran yang dilakukannya. Hal ini diperkuat oleh hasil wawancara peneliti kepada guru di kedua madrasah aliyah tersebut yang memberikan pernyataan:

Dalam mengembangkan mutu kami para guru, pimpinan madrasah biasanya memberikan motivasi kepada kami dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Sebagai guru, kami diberikan motivasi dan otonomi oleh kepala untuk mengembangkan tujuan, materi, metode, media, dan kegiatan evaluasi. Melalui pemberian otonomi kepada kami para guru tersebut, diharapkan guru semakin berusaha untuk mengembangkan kedisiplinannya.³⁰²

Otonomisasi dalam bidang pembelajaran yang diberikan oleh Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah tersebut diperkuat juga berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa guru sebagai berikut:

Kami para guru di MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung diberikan hak penuh untuk mengembangkan materi pelajaran asal tetap sesuai dengan kurikulum yang berlaku. Dengan pengertian, kami para guru diperbolehkan menambah materi pengayaan pada pelajaran yang kami sampaikan. Selain itu Kami juga sebagai guru diperbolehkan mengambil materi pelajaran dari berbagai sumber belajar dan literatur, bahkan setiap guru diperbolehkan bahkan didorong untuk membuat modul pelajaran sendiri.³⁰³

³⁰¹ Rahman Taufiq dan Siti Komariah, Guru MAN 2 Bandar Lampung dan guru MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 13 Juli 2021

³⁰² Wahyuni Sabri dan Jumiati, Guru MAN 2 Bandar Lampung dan guru MA Al-Himah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 15 Juli 2021

³⁰³ Wahyuni Sabri dan Jumiati, Guru MAN 2 Bandar Lampung dan guru MA Al-Himah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 15 Juli 2021

Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung juga menyatakan bahwa:

Untuk mengembangkan mutu guru yang kami miliki, kami senantiasa membebaskan setiap gurunya mengembangkan materi pelajaran namun harus tetap sejalan dengan kurikulum yang berlaku, bahkan kami selaku pimpinan sangat mendukung para guru kami yang berinisiatif untuk membuat modul pelajaran sendiri dan memberikan bantuan biaya untuk memperbanyaknya untuk dibagikan kepada peserta didik.³⁰⁴

Berdasarkan hasil wawancara dengan guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, mereka menerangkan bahwa:

Kepala madrasah kami selalu mendukung dan memberikan kebebasan pada kami para guru untuk mengembangkan kegiatan pembelajaran dengan mengadakan kegiatan pembelajaran di luar kelas bahkan di luar madrasah sekalipun diperbolehkan, asal kami para guru melaporkan terlebih dahulu kepada pimpinan kami dan tujuannya benar-benar dalam kegiatan pembelajaran.³⁰⁵

Kegiatan pembelajaran yang sering dilakukan guru di luar kelas seperti mengadakan kegiatan pembelajaran di perpustakaan, mushalla, laboratorium, lapangan madrasah, warnet (warung internet), dan sebagainya. Begitu juga dalam pemanfaatan sumber belajar yang tersedia. Hal ini sebagaimana contoh pada MAN 2 Bandar Lampung: “sebagai Kepala Madrasah, kami memberikan kebebasan penuh akan tetapi setiap guru harus tetap menjaga kebersihan dan merawat serta meletakkan kembali barang-barang yang telah digunakan pada tempat semula dengan baik”.³⁰⁶

Kesembilan, Upaya lain yang dilakukan oleh kepala MA Al-Hikmah dalam pengembangan mutu guru adalah dengan memberikan hak penuh kepada guru dalam melakukan evaluasi hasil belajar peserta didik. Hal ini sebagaimana dinyatakan oleh kepala madrasah tersebut sebagai berikut:

³⁰⁴ Nauval dan Abdul Aziz, Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 17 Juli 2021

³⁰⁵ Yulia Salma dan Ulyah M, Guru MAN 2 Bandar Lampung dan guru MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 17 Juli 2021

³⁰⁶ Nauval, Kepala MAN 2 Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras, 20 Juli 2021

Kami sebagai pimpinan memberikan kebebasan kepada para guru kami dalam melakukan evaluasi pembelajaran pada peserta didiknya. Akan tetapi kebebasan tersebut hanya sebatas pada saat evaluasi proses belajar dan evaluasi hasil belajar berupa ulangan harian, akan tetapi pada MID dan UAS, kami selaku pimpinan mewajibkan para guru-guru kami untuk memberikan tes tertulis. Namun kami tetap memberikan kebebasan mengadakan tes tambahan lainnya selain tes tertulis tersebut, seperti tes praktek sebagai penilaian tambahan. Dalam pemberian nilai kepada peserta didik, kami selaku kepala madrasah kami memberikan hak penuh dalam artian penilaian yang diberikan oleh guru kepada peserta didik kami adalah hak mereka sebagai guru. Namun hak tersebut tetap dilakukan melalui konsultasi kepada kami selaku pimpinan madrasah. Namun apabila para guru sepakat untuk memberikan nilai yang kurang baik pada peserta didik tersebut, maka kami selaku kepala madrasah menyerahkan sepenuhnya keputusan kepada para guru kami tersebut asalkan data yang disampaikan konkret dan objektif.³⁰⁷

Pernyataan kepala madrasah aliyah Al-Hikmah di atas, dibenarkan oleh guru yang mengatakan bahwa:

Kami sebagai guru diberikan hak penuh untuk memberikan penilaian kepada peserta didik kami asal ada bukti-bukti yang konkrit dan penilaian diberikan bersifat objektif. Kepala madrasah kami juga memberikan kebebasan dan hak otonomi penuh kepada kami sebagai guru dalam melaksanakan pemberian penilaian kepada peserta didik kami, akan tetapi kami para guru harus mempertanggung jawabkan wewenang yang diberikan tersebut dalam bentuk laporan kegiatan pembelajaran dan laporan hasil belajar peserta didik yang lengkap, konkrit dan objektif kepada pimpinan kami.³⁰⁸

Kesepuluh, strategi selanjutnya yang dilakukan MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung dalam mengembangkan mutu guru adalah dengan melakukan pembinaan dan pengembangan kompetensi para gurunya. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala MAN 2 Bandar Lampung diperoleh informasi bahwa:

³⁰⁷ Abdul Aziz, Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Kedaton, 21 Juli 2021

³⁰⁸ Ulyah M, guru MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 22 Juli 2021

Sebagai kepala madrasah, kami selalu memberikan motivasi untuk mengembangkan kompetensi diri dan mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi diri. Kegiatan pengembangan kompetensi guru biasanya dengan mengikutsertakan guru-guru kami pada pelatihan yang diadakan Kementerian agama, seminar, workshop, dan sebagainya. Selain itu MAN yang kami pimpin ini menjadi pusat kegiatan MGMP. Apabila ada suatu kebijakan baru misalnya ketika pertama kali diberlakukannya kurikulum 2013 maka kami dari pihak madrasah mengikutsertakan para guru kami untuk mengikuti pelatihan dalam memahami kebijakan baru tersebut. Begitu juga apabila ada suatu metode mengajar yang baru, maka kami dari pihak madrasah langsung merespon dengan selalu mengirimkan para guru kami untuk mengikuti pelatihan-pelatihan tersebut.³⁰⁹

Akan tetapi berdasarkan hasil wawancara dengan salah seorang guru di MAN tersebut memberikan keterangan bahwa: “guru yang ikut kegiatan pembinaan dan pengembangan kompetensi guru pada umumnya guru yang berstatus PNS jarang sekali guru Non PNS ikut kegiatan tersebut. Namun guru tersebut juga menambahkan bahwa apabila ada kegiatan MGMP, maka seluruh guru biasanya diikutsertakan baik PNS maupun Non PNS”.³¹⁰

Hal yang sama juga dikemukakan oleh Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung yang menjelaskan bahwa:

Selaku pimpin di madrasah Al-Hikmah ini, saya selalu memberikan support atau dorongan kepada guru-guru kami untuk lebih percaya diri dalam melaksanakan kegiatan pembelajarannya. Dorongan yang kami berikan biasanya dengan mengikutsertakan guruguru kami pada kegiatan seminar ataupun workshop. Kami selaku kepala madrasah juga selalu mengingatkan guru-guru kami untuk selalu mengikuti MGMP.³¹¹

Menurut guru di MA Al-Hikmah Bandar Lampung: “kepala madrasah kami selalu memberikan dukungan terhadap berbagai kegiatan yang bertujuan dalam upaya mengembangkan kompetensi atau kemampuan kami.

³⁰⁹ Nauval, Kepala MAN 2 Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras, 22 Juli 2021

³¹⁰ Zainal Asmari, Guru MAN 2 Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras, 22 Juli 2021

³¹¹ Abdul Aziz, Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Kedaton, 22 Juli

Motivasi yang diberikan dengan memberikan izin dan transport yang cukup bagi kami apabila akan mengikuti pelatihan dimaksud”.³¹²

Kesebelas, upaya berupa strategi lain yang dilakukan oleh lembaga dalam hal ini kepala madrasah dalam mengembangkan mutu guru pada lembaga yang dipimpinnya adalah mendorong para guru untuk melanjutkan pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi. Hal ini dilakukan sebagai upaya agar guru dimaksud tidak hanya sebatas memiliki kualifikasi pendidikan yang lebih tinggi, akan tetapi memiliki pengetahuan, wawasan, dan cakrawala berfikir yang lebih luas. Fakta ini dinyatakan oleh kepala madrasah dan beberapa guru yang sedang melanjutkan pendidikan ke jenjang S1 dan S2 yang menerangkan bahwa:

Sebagai kepala madrasah kami selalu memberikan motivasi kepada setiap guru untuk melanjutkan pendidikannya ke jenjang S1 dan S.2 dengan mendorong guru-guru kami tersebut untuk mengikuti program perkuliahan. Guru-guru kami yang ingin melanjutkan pendidikan ke jenjang S2 dimotivasi untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang S2 sesuai peminatan yang diinginkan oleh guru kami dimaksud.³¹³ Salah satu motivasi yang diberikan kepala madrasah kami kepada guru-gurunya agar mau melanjutkan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi yaitu dengan memberikan berbagai kemudahan dan izin untuk studi, asalkan tidak mengganggu jam wajib mengajar kami. Kepala madrasah kami memberikan izin selama kami menjalani studi. Selain itu kesempatan yang diberikan pimpinan untuk melanjutkan pendidikan S2 tersebut, tidak hanya diberikan kepada guru kami guru-guru yang berstatus PNS, akan tetapi rekan-rekan kami yang juga Non PNS diberikan kesempatan dan hak yang sama.³¹⁴

Keduabelas, upaya lainnya yang dilakukan MAN 2 dan MA Al-Hikmah Kota Bandar Lampung dalam mengembangkan mutu guru berdasarkan dokumen yang peneliti observasi adalah melibatkan para guru dalam setiap kegiatan yang dilaksanakan di madrasah yang mereka pimpin. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung didapatkan informasi bahwa:

³¹² Ulyah M, Guru MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Kedaton, 22 Juli 2021

³¹³ Zainal Asmari, Guru MAN 2 Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras, 23 Juli 2021

³¹⁴ Nauval, Kepala MAN 2 Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras, 23 Juli 2021

Seluruh guru kami harus terlibat dalam kegiatan madrasah, terutama dalam kegiatan ekstrakurikuler, sehingga dihadapkan para guru-guru kami selalu tahu akan perkembangan madrasah. Selain itu, pelibatan para guru dalam berbagai kegiatan yang dilaksanakan oleh madrasah dalam rangka pengembangan mutu madrasah yang kami pimpin.³¹⁵

Pernyataan kepala madrasah aliyah Al-Hikmah di atas, diperkuat berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan beberapa guru juga menyatakan bahwa:

Kami sebagai guru selalu dilibatkan dalam semua kegiatan madrasah, baik itu kegiatan madrasah maupun luar madrasah. Kami sebagai guru selalu dilibatkan dalam kegiatan rapat yang berhubungan dengan madrasah seperti rapat akhir tahun, rapat pembagian mata pelajaran, rapat ulangan umum, rapat kelulusan dan kenaikan kelas, seluruh guru diikutsertakan dan diwajibkan datang atau hadir. Dalam rapat pun pendapat yang dikemukakan oleh kami sebagai guru ditampung dan dipertimbangkan serta ditanggapi dengan positif oleh kepala madrasah.³¹⁶

Terkait dengan penyusunan program kegiatan dan pengembangan mutu madrasah, pelibatan guru memang sangat terbatas, guru hanya mendapatkan hasil akhir dari rapat tersebut untuk ditindak lanjuti. Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh guru MA Al-Hikmah bahwa:

Untuk penyusunan program kegiatan pengembangan mutu madrasah, tidak semua guru yang ada terlibat dan dilibatkan dalam kegiatan dimaksud, biasanya program tersebut disusun oleh pimpinan, TU dan perwakilan dari guru-guru yang senior saja. Hal ini sebagaimana dinyatakan oleh guru Al-Hikmah bahwa: “para kami para guru jarang diikutsertakan dalam kegiatan penyusunan program madrasah, kami hanya menerima perencanaan yang sudah jadi dan bertugas untuk melaksanakan dengan baik”.³¹⁷

Ketigabelas, strategi lainnya yang dilakukan MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung dalam mengembangkan mutu guru adalah dengan menerima, mendengarkan dan mempertimbangkan ide-ide

³¹⁵ Abdul Aziz, Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Kedaton, 23 Juli 2021

³¹⁶ Zainal Asmari, Guru MAN 2 Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras, 23 Juli 2021

³¹⁷ Ulyah M, Guru MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Kedaton, 25 Juli 2021

dari para gurunya. Hal ini dilakukan agar berbagai ide dan gagasan yang ada semakin memperkaya upaya lembaga dalam mengembangkan mutu guru yang ada di kedua madrasah tersebut. Selain itu, gagasan dan ide dari para guru akan memunculkan tanggungjawab yang bersangkutan untuk melaksanakan ide dan gagasan yang mereka sampaikan.

Berdasarkan hasil wawancara, para guru diperoleh pernyataan bahwa: “kami para guru diberi kesempatan untuk mengemukakan ide-ide kami dalam upaya mengembangkan mutu madrasah maupun mutu pembelajaran. Untuk itu setiap guru turut andil dalam setiap kegiatan untuk mengembangkan kualitas peserta didik kami”.³¹⁸ Pendapat lain juga menyatakan bahwa: “bagi guru yang memiliki kemampuan lebih diberi kesempatan untuk menunjukkan dan melaksanakan ide-idenya dengan dukungan yang cukup baik dari kepala madrasah. Sebagai contoh, kami para guru yang merasakan perlu mengadakan pelajaran tambahan bagi peserta didiknya mendapat dukungan dari kepala madrasah”.³¹⁹

Keempatbelas, strategi selanjutnya yang dilakukan MAN 2 dan MA Al-Hikmah di Kota Bandar Lampung dalam mengembangkan mutu guru adalah memberikan penghargaan atas hasil kerja guru dan sanksi yang tegas kepada guru yang melakukan kelalaian atau pelanggaran disiplin madrasah. Situasi dan kondisi ini sesuai dengan pernyataan yang dikemukakan oleh kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung sebagai berikut:

Sebagai kepala madrasah, apabila kami melihat kinerja guru kami yang kurang, kami langsung memanggil yang bersangkutan dan memberikan motivasi, baik dalam bentuk peringatan maupun sanksi yang tegas kepada guru dimaksud. Sanksi yang kami berikan biasanya berupa peringatan tertulis maupun lisan dan mendapatkan pengurangan jam pelajaran. Akan tetapi bagi guru kami yang memiliki prestasi serta mampu menunjukkan kinerjanya dengan baik bahkan sangat baik, kami selaku pimpinan akan

³¹⁸ Yusri Budiati dan Miswanto, Guru MAN 2 Bandar Lampung dan Guru MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 27 Juli 2021

³¹⁹ Yeni Willianti dan Anggun Novita Sari, Guru MAN 2 Bandar Lampung dan Guru MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 27 Juli 2021

memberikan penghargaan dan perhatian penuh walaupun hanya sebatas pujian dan penghormatan di depan dewan guru lainnya.³²⁰

Pernyataan kepala madrasah di atas, diperkuat oleh pendapat lain yang dikemukakan oleh guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Kota Bandar Lampung, bahwa:

Kepala madrasah kami selalu memberikan penghargaan atas hasil kerja keras kami sebagai guru, walaupun hasilnya kurang maksimal tetap dihargai. Apabila diantara kami sebagai guru ada yang kurang maksimal dalam bekerja, tetap diberikan motivasi. Kami sebagai guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung jarang sekali mendengar kepala madrasah kami mencela hasil kerja keras gurunya. Walaupun ada kritikan, kepala madrasah kami tidak pernah mengkritiknya di depan guru lainnya. Guru bersangkutan dipanggil ke dalam kantornya. Walaupun harus di depan guru lainnya, kritikan dari kepala madrasah yang diberikan kepada kami bersifat membangun, bukan dengan kata-kata pedas atau merendahkan harga diri kami sebagai guru. Walaupun misalnya hasilnya gagal, maka kepala madrasah kami tetap memberikan semangat untuk berusaha lebih baik lagi pada masa yang akan datang.³²¹

Pernyataan senada juga dikemukakan oleh guru lain bahwa:

Apabila kami sebagai guru menunjukkan hasil kerja yang baik maka akan segera diberikan penghargaan dan motivasi untuk lebih ditingkatkan. Sebaliknya, apabila kami melakukan kesalahan atau kelalaian, maka juga akan segera diberi peringatan, nasihat ataupun saran, sehingga kami sebagai guru benar-benar merasa hal yang kurang baik tersebut harus diperbaiki sesegera mungkin.³²² Pola pembinaan yang dilakukan oleh kepala madrasah adalah dengan mengingatkan dan memberikan bimbingan. Begitu juga dengan kami sebagai guru apabila menunjukkan hasil kerja yang baik, maka kepala madrasah pun tidak segan-segan untuk memberikan penghargaan kepada guru dimaksud.³²³

³²⁰ Nauval dan Abdul Aziz, Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 27 Juli 2021

³²¹ Novriyanti dan Novi Yanti, Guru MAN 2 Bandar Lampung dan Guru MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 29 Juli 2021

³²² Nauval dan Abdul Aziz, Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 29 Juli 2021

³²³ Bambang Suprpto dan Aan Azhari, Guru MAN 2 Bandar Lampung dan Guru MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 29 Juli 2021

Pendapat yang sama dikemukakan guru lainnya bahwa:

Kepala madrasah kami akan langsung memberikan penghargaan kepada kami sebagai guru bila menunjukkan prestasi. Sekaligus memberikan arahan ataupun bimbingan kepada kami yang melakukan kelalaian, hal itu membuat kami akan langsung memperbaiki kesalahan dimaksud. Sikap kepala madrasah yang demikian membuat kami sebagai guru bersikap terbuka dan mau menerima saran dan arahan dari kepala madrasah kami tersebut. Kami meyakini bahwa ketika kepala madrasah kami mau menghargai atas apapun hasil kerja keras kami, situasi ini akan membuat kami para guru merasa dihargai.³²⁴

Berdasarkan hasil pengumpulan data dan fakta yang peneliti peroleh tersebut, bahwa *keempatbelas* strategi yang telah dilakukan kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung dalam mengembangkan mutu guru secara garis besar dapat dikelompokkan menjadi beberapa strategi sebagai berikut (1) memberikan otonomi pada guru untuk mengembangkan tujuan, materi, metode, media, dan evaluasi pembelajarannya, (2) memberikan bimbingan dan bantuan dalam pengembangan kompetensi guru, (3) melibatkan guru dalam setiap kegiatan madrasah, (4) menerima dan memberikan dukungan bagi guru yang memiliki ide kreatif, dan (5) memberikan penghargaan dan sanksi yang tegas. Akan tetapi yang masih perlu ditingkatkan lagi yaitu mengikutsertakan guru dalam pengembangan kompetensi masih lebih banyak mendahulukan guru yang berstatus PNS. Selain itu otonomi yang diberikan kepala madrasah kepada para gurunya masih kurang dimanfaatkan dengan baik, seperti: jarang menggunakan media pembelajaran yang ada, jarang melakukan kegiatan pengayaan, kegiatan pembelajaran lebih banyak di dalam kelas. Walaupun demikian pada umumnya, kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung cukup baik dalam upaya mutu sumber daya guru.

Dari hasil wawancara dan observasi di atas pula maka dapat disimpulkan bahwa identifikasi terhadap rumusan visi dan misi, sasaran, dan

³²⁴ Nur 'Ainun dan Siti Masyitoh, Guru MAN 2 Bandar Lampung dan Guru MAS Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 29 Juli 2021

strategi yang ada pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung dalam pengembangan mutu guru yang mereka miliki, antara lain (1) rumusan visi pengembangan mutu sumber daya guru sederhana, tidak sulit untuk dicapai karena disesuaikan dengan keadaan dan kondisi madrasah, sesuai dengan kebutuhan guru dan madrasah, dapat memotivasi seluruh warga madrasah khususnya guru dan kepala madrasah untuk mencapai harapan tersebut, menggambarkan harapan ke depan dan jangka panjang, dan rumusannya mudah dipahami atau jelas. (2) Rumusan misi pengembangan mutu sumber daya guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung relevan dengan visi yang telah dirumuskan, target misi disebutkan dengan jelas, dan menggambarkan cukup jelas bagaimana cara mencapai visi. Akan tetapi rumusan misi tersebut kurang unik kurang membedakannya atau lebih baik dengan madrasah yang setingkat/sejenis. (3) Sasaran pengembangan mutu sumber daya guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung adalah mengembangkan pengetahuan dan wawasan guru; dan mengembangkan kompetensi paedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional guru. (4) Strategi yang dilakukan untuk mengembangkan mutu sumber daya guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung antara lain memberikan otonomi pada guru untuk mengembangkan tujuan, materi, metode, media, dan evaluasi pembelajarannya; memberikan bimbingan dan bantuan dalam pengembangan kompetensi guru; melibatkan guru dalam setiap kegiatan madrasah; menerima dan memberikan dukungan bagi guru yang memiliki ide kreatif; dan memberikan penghargaan dan sanksi yang tegas.

b) Menganalisis lingkungan eksternal pengembangan mutu guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung

Langkah kedua yang dilakukan dalam menganalisis SOWT oleh MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung adalah melakukan analisis lingkungan eksternal dalam penyusunan rencana strategik pengembangan mutu guru pada kedua madrasah aliyah dimaksud. Langkah ini yang dilakukan oleh MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah

Bandar Lampung dalam menganalisis lingkungan eksternal terkait pengembangan mutu guru yang dimiliki sangatlah penting. Tentu saja dari hasil identifikasi lingkungan eksternal tersebut akan sangat memungkinkan MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung memanfaatkan peluang dari hasil identifikasi lingkungan eksternal dimaksud, sehingga dapat mengembangkan efisiensi dan daya saing kedua Madrasah tersebut.

Berdasarkan hasil observasi terhadap lingkungan eksternal MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung dapat dilihat dari beberapa aspek, yaitu terdapat 8 (delapan) perguruan tinggi yang dapat dijadikan *partnership* (mitra) dalam pengembangan mutu guru pada kedua madrasah aliyah dimaksud. Kedelapan Perguruan tinggi tersebut adalah: Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Intan Lampung, Universitas Lampung (Unila), UPBJJ (UT) Bandar Lampung, Universitas Bandar Lampung (UBL), Universitas Muhammadiyah Lampung (UML), STKIP PGRI, STIT Darul Fatah Lampung, dan STKIP Al-Islam Tunas Bangsa Bandar Lampung.

Eksistensi dan fungsi kedelapan Perguruan Tinggi di Bandar Lampung dimaksud dirasakan sangat berperan besar dalam mengembangkan mutu guru pada kedua madrasah aliyah dimaksud. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Kepala MAN Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung yang menyatakan bahwa:

Hadirnya Perguruan Tinggi di Kota Bandar Lampung memiliki peran besar dalam pengembangan mutu guru yang kami miliki. Optimalisasi dan efisiensi pengembangan mutu guru dengan mudah tercapai dengan keterlibatan langsung beberapa perguruan tinggi yang ada di Bandar Lampung dalam mengembangkan mutu guru yang kami miliki, seperti: kegiatan workshop kompetensi guru yang dilaksanakan oleh UIN raden intan Lampung, Seminar Profesionalitas dan Kompetensi guru yang pernah dilaksanakan oleh UNILA. Kesemua kegiatan tersebut turut melibatkan dan mengundang guru yang ada pada lembaga yang kami pimpin ini. Dan ini menurut kami, sangat berperan

dalam menumbuhkan karakteristik dan semangat guru-guru kami untuk terusmeningkatkan kualitas dan mutu yang dimilikinya.³²⁵

Hal yang hampir sama disampaikan oleh guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung yang menyatakan bahwa:

Kami sering diundang untuk mengikuti berbagai kegiatan yang diselenggarakan oleh beberapa perguruan tinggi yang ada di Kota Bandar Lampung, baik kegiatan seminar, workshop, dan kegiatan-kegiatan lainnya. Kami sebagai guru merasakan kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh perguruan tinggi dimaksud memiliki pengaruh besar dalam meningkatkan kapasitas dan mutu kami sebagai guru dalam proses belajar mengajar.³²⁶

Selain menyelenggarakan kegiatan-kegiatan di atas, hadirnya perguruan tinggi sebagai mitra eksternal bagi MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung dalam upaya pengembangan mutu guru sangat dirasakan oleh beberapa guru lainnya dalam meningkatkan studi lanjut pada jenjang Strata dua (S.2). Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Guru sebagai berikut:

Saat ini saya sedang mengikuti pendidikan lanjut pada program pascasarjana strata dua (S.2) pada UIN Raden Intan Lampung. Eksistensi program pascasarjana UIN Raden Intan Lampung ini dalam mengembangkan mutu khususnya pada saya pribadi sangat besar. Selain biaya yang terjangkau, letaknya yang berada di Kota Bandar Lampung tidak mengharuskan saya sebagai guru meninggalkan jam mengajar yang saya miliki.³²⁷

Hal yang sama disampaikan oleh Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung yang menyatakan:

Ada beberapa guru kami yang saat ini sedang melanjutkan studi lanjut pada S.2 UIN Raden Intan Lampung dan UNILA. Kami sangat bersyukur dengan adanya perguruan tinggi yang hadir di kota Bandar Lampung ini turut mensupport guru-guru yang kami miliki untuk memiliki pengetahuan dan dinamika berfikir yang lebih luas. Karena sebagai kepala madrasah, kami sangat

³²⁵ Nauval dan Abdul Aziz, Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 29 Juli 2021

³²⁶ Nur 'Ainun dan Siti Masyitoh, Guru MAN 2 Bandar Lampung dan Guru MAS Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 29 Juli 2021

³²⁷ Bambang Suprpto dan Aan Azhari, Guru MAN 2 Bandar Lampung dan Guru MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 29 Juli 2021

berkepentingan bagaimana agar guru-guru yang kami ada memiliki inovasi dan kreatifitas pembelajaran yang terus meningkat. Dan itu tentu saja salah satu faktornya adalah didukung oleh meningkatnya kualitas pendidikan melalui jenjang pendidikan yang mereka miliki. Kami menginginkan guru-guru yang kami miliki senantiasa bekerja dengan cara berfikir yang lebih maju, berwawasan ke depan, dan memiliki warna yang lebih kreatif dan inovatif. Dan ini selalu saya tekankan dan saya sampaikan dalam segala forum madrasah agar para guru tidak berhenti pada kualifikasi dan jenjang pendidikan yang ada pada saat ini semata.³²⁸

Peran penting lain yang ditunjukkan oleh perguruan tinggi dalam meningkatkan mutu guru adalah dengan menjadikan MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung sebagai subyek dan obyek pelaksanaan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Terkait dengan pengembangan mutu guru dimaksud, tentu saja proses pelaksanaan penelitian dan pengabdian pada masyarakat sebagai bagian dari Tridharma PT ini juga memiliki pengaruh. Hasil-hasil penelitian yang dilakukan misalnya, memiliki rekomendasi kepada madrasah aliyah dalam pengembangan guru dimaksud. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung yang menyatakan bahwa:

Ada beberapa Dosen dari beberapa perguruan tinggi seperti UIN Raden Intan, UNILA, STKIP PGRI dan UBL yang melakukan penelitiandi lembaga yang kami pimpin ini. Kami tentu saja merasa bangga karena lembaga kami dijadikan subyek dan obyek penelitian para dosen tersebut, karena tema-tema penelitian yang mereka lakukan hampir bersinggungan dengan upaya pengembangan kualitas guru yang kami miliki. Sebagai bentuk apresiasi tersebut, kami sebagai kepala madrasah memfasilitasi dan memberikan berbagai data yang sekiranya dibutuhkan oleh dosen tersebut. Dan tidak lupa juga kami sampaikan kepada guru-guru kami dan TU kamiagar mendukung proses penelitian yang sedang dilakukan, bila perlu khusus kepada guru-guru kami agar terlibat secara langsung. Hal ini sebagai bagian dari pengetahuan mereka terkait bagaimana mengembangkan mutu yang mereka miliki sekaligus mereka berlatih tentang bagaimana dapat melakukan penelitian yang baik.³²⁹

³²⁸ Nauval dan Abdul Aziz, Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 29 Juli 2021

³²⁹ Nauval dan Abdul Aziz, Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 29 Juli 2021

Pendapat yang sama disampaikan oleh guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung sebagai berikut:

Kami pernah dilibatkan oleh Dosen UNILA dan STKIP PGRI dalam penelitian yang mereka lakukan. Tema penelitiannya adalah peningkatan profesionalisme dan kapasitas guru dalam mengajar. Banyak manfaat yang saya dapatkan dari keterlibatan saya dalam penelitian tersebut selain dalam upaya pengembangan mutu saya pribadi dalam mengajar, saya memperoleh pengetahuan tentang prosedur dan proses penelitian yang baik. Karena kami menyadari sepenuhnya bahwa kami sangat kurang memahami tentang penelitian ini. Sementara disisi lain, sebagai guru kami juga memiliki kewajiban untuk melaksanakan penelitian tindakan kelas sebagaiupaya menambah pengetahuan kami sebagai guru, juga mengetahui bagian-bagian peningkatan mutu pembelajaran yang mana yang harus kami lakukan.³³⁰

Dari penjelasan kepala dan beberapa guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah di atas, terlihat ada dua manfaat besar yang dapat diperoleh ketika seorang Dosen melakukan penelitian pada lembaga yang mereka pimpin, pertama, pengembangan mutu guru, kedua guru secara langsung juga dapat belajar tentang bagaimana mereka dapat melaksanakan penelitian dengan baik dan benar. Dari hasil identifikasi terhadap beberapa perguruan tinggi di atas pula, diperoleh data bahwa eksistensi dan kolaborasi perguruan tinggi sebagai kekuatan eksternal dalam membantu MAN 2 Bandar Lampung dan MAS Al-Hikmah Bandar Lampung dalam mengembangkan mutu guru yang profesional cukup baik, sehingga dapat menjadi kekuatan bagi kedua Madrasah Aliyah di Kota Bandar Lampung tersebut dalam menyusun rencana strategi pengembangan mutu guru yang dimilikinya.

Selanjutnya identifikasi kekuatan eksternal lainnya adalah terdapat organisasi pendidikan yang ada di Kota Bandar Lampung. Untuk organisasi pendidikan di Kota Bandar Lampung yang dapat dijadikan kekuatan eksternal dalam mengembangkan mutu guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA

³³⁰ Yusri Budiati dan Miswanto, Guru MAN 2 Bandar Lampung dan Guru MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 30 Juli 2021

Al-Hikmah Bandar Lampung, meliputi: *pertama*, Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP). Sebagai sebuah wadah musyawarah bagi guru mata pelajaran, MGMP merupakan suatu organisasi guru yang dibentuk sebagai forum komunikasi yang bertujuan untuk memecahkan masalah yang dihadapi guru dalam pelaksanaan tugasnya sehari-hari di lapangan. Melihat tujuan dibentuknya forum ini, maka kehadiran MGMP sangat penting dalam upaya pengembangan mutu guru madrasah, khususnya MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung.

Pernyataan yang didasarkan atas hasil observasi peneliti diatas, diperkuat oleh pernyataan yang disampaikan oleh Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung:

MGMP merupakan forum atau wadah penting dalam upaya pengembangan profesionalisme guru mata pelajaran yang kami miliki. Ruang lingkupnya meliputi guru mata pelajaran pada Madrasah Aliyah Negeri dan Swasta, baik yang berstatus guru PNS maupun guru swasta menjadi cerminan dan representasi bahwa semua kegiatan yang dilakukan “dari, oleh, dan untuk guru”. Atas dasar prinsip ini, maka kami selaku kepala madrasah aliyah senantiasa menjadikan organisasi MGMP ini bagi guru kami menjadi organisasi yang benar-benar harus diikuti dan berperan aktif di dalamnya. MGMP sebagai organisasi nonstruktural kami rasakan penting bagi guru-guru kami dalam membangun kemandirian dan rasa kekeluargaan. Kemandirian dan kekeluargaan ini kami anggap sebagai bagian yang terintegratif dalam upaya memberikan support dan semangat bagi guru-guru yang kami miliki agar terus maju dan bermutu.³³¹

Pernyataan kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah di atas diamini oleh beberapa guru yang peneliti wawancarai yang menyatakan bahwa:

MGMP bagi kami dengan keberadaannya sampai di tingkat Madrasah aliyah, kami rasakan memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan mutu profesionalisme dan kompetensi kami sebagai guru. Hal ini sangat kami rasakan benar-benar manfaatnya ketika MGMP menjadi wahana bagi kami untuk saling bertukar pengalaman sebagai upaya kami dalam mengembangkan

³³¹ Nauval dan Abdul Aziz, Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 30 Juli 2021

kemampuan yang kami miliki. Selain itu MGMP kami manfaatkan sebagai wadah atau forum dalam memperbaiki kualitas pembelajaran yang telah, sedang dan akan kami laksanakan ke depannya. Kepentingan lainnya bagi kami sebagai guru terlibat langsung dalam forum MGMP ini adalah agar permasalahan-permasalahan yang kami hadapi sebagai seorang guru dapat diselesaikan secara bersama-sama. Melalui forum MGMP ini kami juga merasakan tidak terdapat kesenjangan. Dengan kata lain semua guru memiliki kapasitas dan kesempatan yang sama dalam mengembangkan mutu yang kami miliki. Intinya MGMP bagi kami, menjadi sebuah wadah yang bersifat solutif dalam mengembangkan mutu sekaligus memecahkan berbagai kendala yang kami hadapi sebagai seorang guru.³³²

Selain menjadi wadah yang bersifat konsultatif dan solutif, bagi guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah, MGMP memberikan nilai-nilai yang mampu memotivasi dalam rangka meningkatkan kualitas kerja yang mereka lakukan. Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh guru pada kedua madrasah aliyah dimaksud:

Keikutsertaan aktif kami dalam MGMP sedikit banyak memberikan manfaat berupa motivasi bagi kami sebagai guru. Motivasi terbesar yang kami rasakan dalam mengikuti forum MGMP ini adalah bahwa kami selalu dituntut untuk mengembangkan kemampuan dan keterampilan kami dalam merencanakan, melaksanakan, dan membuat evaluasi program pembelajaran dalam rangka mengembangkan keyakinan diri sebagai guru profesional.³³³

Hal yang sama disampaikan oleh guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah lainnya bahwa:

MGMP kami rasakan dan sadari menjadi sebuah wadah yang benar-benar secara nyata dalam upaya mengembangkan kemampuan dan kemahiran kami sebagai seorang guru dalam melaksanakan pembelajaran sehingga secara langsung juga dapat menunjang usaha pengembangan mutu pendidikan.³³⁴

³³² Novriyanti dan Novi Yanti, Guru MAN 2 Bandar Lampung dan Guru MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 30 Juli 2021

³³³ Bambang Suprpto dan Siti Masyitoh, Guru MAN 2 Bandar Lampung dan Guru MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 30 Juli 2021

³³⁴ Bambang Suprpto dan Siti Masyitoh, Guru MAN 2 Bandar Lampung dan Guru MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 30 Juli 2021

Berdasarkan wawancara dengan Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung tentang pentingnya MGMP dan peran aktif guru untuk terlibat di dalamnya diperoleh hasil sebagai berikut:

Kami terus berupaya memotivasi dan memberikan kesadaran berupa keaktifan kepada guru kami untuk terlibat dalam forum-forum yang diselenggarakan oleh MGMP. Karena diskusi-diskusi tersebut kami sadari menjadi bagian yang terintegratif dalam upaya kami mendorong pencapaian mutu guru yang kami miliki. Tentu melalui forum diskusi tersebut, permasalahan yang dihadapi dan dialami oleh guru kami dalam melaksanakan tugas sehari-hari dapat cari solusi alternatif pemecahannya sesuai dengan karakteristik mata pelajaran masing-masing guru, kondisi sekolah, dan lingkungannya.³³⁵

Berbagai informasi yang bersifat teknis edukatif kerap menjadi bagian dari fungsi MGMP dalam turut serta mendukung madrasah mengembangkan mutu guru yang dimilikinya. Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah sebagai berikut:

MGMP sering menjadi wadah bagi kami sebagai guru untuk membantu memperoleh informasi teknis edukatif yang berkaitan dengan kegiatan ilmu pengetahuan dan teknologi, kegiatan kurikulum, metodologi, dan sistem pengujian yang sesuai dengan mata pelajaran yang kami sampaikan. MGMP juga menjadi wadah sekaligus forum intelektual bagi kami para guru untuk saling berbagi informasi dan pengalaman dari hasil lokakarya, simposium, seminar, diklat, classroom action research, referensi, dan lain-lain. Semua kegiatan yang menyangkut tentang profesionalisme kami sebagai guru kami bahas bersama-sama dalam suasana kebersamaan dan kekeluargaan.³³⁶

Berdasarkan identifikasi peneliti, selain MGMP, Kekuatan eksternal lainnya yang dianggap menjadi kekuatan eksternal oleh MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah dalam mendukung upaya pengembangan mutu guru yang mereka miliki adalah adanya forum Persatuan Guru Republik Indonesia (PGRI). PGRI sebagai organisasi profesi terbesar yang dimiliki

³³⁵ Nauval dan Abdul Aziz, Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 30 Juli 2021

³³⁶ Novriyanti dan Novi Yanti, Guru MAN 2 Bandar Lampung dan Guru MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 30 Juli 2021

oleh guru di Indonesia adalah organisasi yang sangat ideal dan tepat sebagai wadah untuk meningkatkan profesionalisme guru, mengatasi berbagai masalah yang dihadapi para guru serta memperjuangkan nasib guru. Kehadiran forum ini oleh Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung dalam upaya pengembangan mutu guru menjadi kekuatan eksternal yang harus dipertimbangkan keberadaannya.

Kondisi di atas sebagaimana pernyataan yang disampaikan oleh Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung berdasarkan hasil wawancara peneliti sebagai berikut:

Sebagai organisasi profesi guru, PGRI menjadi kekuatan eksternal bagi kami, karena eksistensi organisasi yang satu ini kami anggap dapat menjadi solusi dalam upaya peningkatan profesionalitas guru yang menjadi salah satu bagian dari upaya besar pengembangan mutu guru yang kami miliki. Mengingat hal ini, tentu sebagai kepala madrasah kami menyadari bahwa kompetensi profesional guru tidak hanya didapat setelah perolehan sertifikat pendidik. Kompetensi tersebut harus diasah dengan melakukan kegiatan aktif dan berkelanjutan melalui organisasi profesi keguruan.³³⁷

Sebagai salah satu kekuatan eksternal, bagi guru PGRI merupakan salah satu wadah berorganisasi bagi para guru yang mampu berkontribusi dalam mengembangkan mutu mereka sebagai guru. Salah satu bentuk nyata dari keterlibatan guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah dalam organisasi profesi guru ini adalah sebagaimana hasil wawancara peneliti sebagai berikut:

Mengikuti organisasi PGRI bagi kami sebagai guru sangat memberikan manfaat. Manfaat yang diperoleh dengan adanya keikutsertaan pada profesi pendidikan ini yaitu sebagai guru kami mampu membangun kepercayaan diri kami di depan masyarakat mengenai kompetensi. Melalui organisasi profesi ini, kami sebagai guru memiliki potensi mengembangkan kemampuan kami sebagai anggota, sehingga kompetensi kependidikan yang andal pada diri kami sebagai tenaga kependidikan dapat terwujud.³³⁸

³³⁷ Nauval dan Abdul Aziz, Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 31 Juli 2021

³³⁸ Novriyanti dan Novi Yanti, Guru MAN 2 Bandar Lampung dan Guru MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 31 Juli 2021

Kekuatan eksternal lainnya yang dianggap mampu mengembangkan mutu guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung adalah adanya Perkumpulan Guru Madrasah Indonesia (PGMI). Perkumpulan Guru Madrasah Indonesia yang disingkat PGMI adalah organisasi yang anggotanya berprofesi sebagai guru madrasah. Hadirnya PGMI ini menurut kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung memiliki kiprah secara tidak langsung dalam mengembangkan mutu guru yang dipimpinnya.

Hal identifikasi peneliti di atas, diperkuat oleh pernyataan yang dikemukakan oleh kedua kepala madrasah aliyah dimaksud:

Hadirnya Perkumpulan Guru Madrasah Indonesia di Bandar Lampung menjadi salah satu organisasi yang juga turut mendorong dan memperkuat upaya kami dalam mengembangkan mutu guru yang kami miliki. Hadirnya organisasi tersebut menjadi tantangan bagi kami selaku pimpinan di madrasah ini dalam menjawab tantangan yang dihadapi guru saat ini dan tantangan guru ke depannya. Melalui forum guru madrasah ini kami mendorong guru-guru kami untuk memiliki kualitas. Melalui organisasi ini kami sangat merasakan guru-guru kami memiliki mutu yang baik, karena kami melihat forum ini menyelenggarakan berbagai kegiatan seperti seminar pendidikan, pendidikan dan pelatihan, diskusi ilmiah, dan sebagainya, yang hasil dari kegiatan tersebut dapat implementasikan dalam proses belajar mengajar di madrasah yang kami pimpin.

Kehadiran PGMI juga sangat dirasakan manfaatnya bagi guru dalam membela hak-hak mereka. Hal ini sesuai dengan pernyataan yang dikemukakan oleh guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung sebagai berikut:

Partisipasi aktif kami dalam forum PGMI ini selain sebagai upaya pengembangan mutu yang kami miliki, kami rasakan juga bahwa hak-hak kami sebagai guru madrasah menjadi lebih diperhatikan. Hak-hak yang kami rasakan telah diperjuangkan oleh PGMI antara lain peningkatan kesejahteraan, mendorong kepada pemerintah agar tidak ada lagi diskriminasi pengangkatan PNS bagi guru-guru honorer di madrasah serta teralokasikannya dana insentif bagi rekan-rekan kami yang berstatus sebagai guru non

PNS baik yang bersumber dari APBN maupun APBD Provinsi dan APBD Kabupaten/Kota.³³⁹

Berdasarkan data tersebut diidentifikasi beberapa organisasi guru yang selalu melakukan upaya pengembangan mutu sumber daya guru di Kota Bandar Lampung umumnya dan pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah pada khususnya. Potensi lingkungan eksternal ini perlu diperhatikan dalam menyusun rencana strategis pengembangan mutu sumber daya guru di MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung. Pada aspek lain berdasarkan hasil observasi peneliti, fasilitas teknologi di Kota Bandar Lampung sangat baik. Fasilitas listrik dan jaringan internet sudah masuk

Sementara kekuatan eksternal lainnya berdasarkan Hasil identifikasi peneliti adalah kekuatan ekonomi masyarakat di Kota Bandar Lampung. Sebagian besar penduduk di Kota Bandar Lampung berada pada ekonomi menengah ke atas, sehingga dapat dikatakan masyarakat di Kota Bandar Lampung cukup sejahtera. Perekonomian berjalan lancar, tidak ada hambatan pasokan barang untuk masyarakat di Kota Bandar Lampung.³⁴⁰ Data hasil dari survey ekonomi nasional Badan Statistik Indonesia, menyebutkan bahwa garis kemiskinan, jumlah pendidik miskin dan persentase penduduk miskin di Kota Bandar Lampung relatif rendah. Sebagaimana yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel.4.2
Garis Kemiskinan, Jumlah dan Persentase Penduduk Miskin di Kota Bandar Lampung tahun 2012 – 2019

Tahun	Garis Kemiskinan	Jumlah Penduduk Miskin	Persentase Penduduk Miskin
2012	392642	117,35	12,65%
2013	429146	102,75	10,85%
2014	450014	102,27	10,67%

³³⁹ Bambang Suprpto dan Siti Masyitoh, Guru MAN 2 Bandar Lampung dan Guru MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 31 Juli 2021

³⁴⁰ Identifikasi lingkungan eksternal kekuatan ekonomi di Kota Bandar Lampung, Observasi, Juni-Agustus 2021

2015	476055	108,80	10,33%
2016	502968	100,54	10,15%
2017	540679	100,50	9,94%
2018	526277	93,04	9,04%
2019	588177	91,24	8,71%

Sumber: BPS, Survei Sosial Ekonomi Nasional

Berdasarkan data pada tabel tersebut diketahui bahwa keadaan sosial ekonomi masyarakat di Kota Bandar Lampung hasil pendataan tahun 2019 cukup sejahtera karena persentase masyarakat yang miskin dari jumlah keseluruhan penduduk di Kota Bandar Lampung hanya 8,71%. Bahkan dilihat dari indeks kedalaman kemiskinan di tahun 2019 persentasenya hanya 1,49% dan indeks keparahan kemiskinan di Kota Bandar Lampung hanya 0,38%.

Kondisi eksternal berupa keadaan ekonomi masyarakat kota Bandar Lampung tersebut menjadi kekuatan eksternal bagi MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung. Kekuatan eksternal dari aspek ekonomi ini sangat berdampak dalam upaya kedua madrasah aliyah mengembangkan mutu guru yang dimiliki kedua madrasah tersebut. Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung berdasarkan hasil wawancara peneliti sebagai berikut:

Mayoritas orang tua dari siswa yang kami miliki berada pada taraf ekonomi menengah ke atas. Sebagian besar orang tua siswa bekerja sebagai PNS, pedagang dan bekerja pada sektor swasta lainnya. Tentu saja kondisi ini sangat berpengaruh signifikan bagi lembaga kami, khususnya dalam upaya pengembangan mutu guru yang kami miliki. Dengan kondisi ekonomi orang tua siswa yang dapat dikatakan mapan, kami tidak mengalami kesulitan untuk menggalang atau mengumpulkan dana yang bersifat legal dari orang tua siswa, seperti Komite. Hal ini tentu saja berdampak langsung pada kesejahteraan guru, khususnya guru Non PNS yang sumber pembiayaannya sebagian besar berasal dari Komite yang kami tarik dari orang tua siswa. Disisi lain, sektor ekonomi ini juga berpengaruh dalam ketersediaan fasilitas pembelajaran seperti gedung kelas, LCD, dan sebagainya, sehingga kualitas

pembelajaran lebih baik dan lebih menarik. Melalui dana Komite ini juga kami dapat mengikutsertakan guru-guru kami dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan oleh forum/organisasi guru dan juga perguruan tinggi sebagai upaya kami dalam meningkatkan dan mengembangkan mutu serta kapasitas profesionalisme dan kompetensi yang mereka miliki.³⁴¹

Keadaan sosial budaya di Kota Bandar Lampung dilihat dari jumlah lembaga pendidikan khususnya di tingkat SMA/MA yang ada di Kota Bandar Lampung, hasil observasi cukup banyak yaitu 68 SMA yang berada di bawah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dengan perincian 17 SMA berstatus negeri dan 51 SMA berstatus swasta. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel.4.3
Data Jumlah SMA di bawah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan di Kota Bandar Lampung

No	Kecamatan	Sekolah		Total
		Negeri	Swasta	
1	Teluk Betung Barat	-	2	2
2	Teluk Betung Timur	1	1	2
3	Teluk Betung Selatan	2	1	3
4	Bumi Waras	-	1	
5	Panjang	1	1	2
6	Tanjung Karang Timur	-	3	3
7	Kedamaian	1	1	2
8	Teluk Betung Utara	1	3	4
9	Tanjung Karang Pusat	2	5	7
10	Enggal	1	5	6
11	Tanjung Karang Barat	2	2	4
12	Kemiling	2	6	8
13	Langkapura	-	2	2
14	Kedaton	-	4	4

³⁴¹ Nauval dan Abdul Aziz, Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 31 Juli 2021

15	Rajabasa	1	7	8
16	Tanung Senang	1	3	4
17	Labuhan Ratu	-	4	4
18	Sukarame	2	-	2
19	Sukabumi	-	-	-
20	Way Halim	-	-	-
Bandar Lampung		17	51	68

Sumber: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Sistem Data Pokok Pendidikan, data semester ganjil 2020/2021

Sebagai salah satu lembaga pendidikan keagamaan, MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung merupakan Madrasah Aliyah yang berada di bawah Kementerian Agama Kota Bandar Lampung. Secara faktual berdasarkan data yang ada, tercatat pada tahun pelajaran 2019/2020 terdapat sebanyak 16 Madrasah Aliyah yang tersebar di 20 Kecamatan yang ada di Kota Bandar Lampung. Dengan perincian 2 (dua) Madrasah Aliyah yang bersatus Negeri dan 15 (lima belas) Madrasah Aliyah berstatus swasta. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel.4.4
Data Madrasah Aliyah di bawah Kementerian Agama Kota Bandar Lampung

No	Kecamatan	Sekolah	Guru	Siswa
		2019/2020	2019/2020	2019/2020
1	Teluk Betung Barat	2	23	213
2	Teluk Betung Timur	1	8	83
3	Teluk Betung Selatan	1	4	69
4	Bumi Waras	1	76	926
5	Panjang	1	3	96
6	Tanjung Karang Timur	-	-	-
7	Kedamaian	-	-	-
8	Teluk Betung Utara	1	17	165
9	Tanjung Karang Pusat	2	16	177

10	Enggal	-	-	-
11	Tanjung Karang Barat	-	-	-
12	Kemiling	1	5	78
13	Langkapura	-	-	-
14	Kedaton	1	20	223
15	Rajabasa	-	-	-
16	Tanung Senang	-	-	-
17	Labuhan Ratu	1	7	59
18	Sukarame	2	113	1354
19	Sukabumi	2	11	86
20	Way Halim	-	-	-
Bandar Lampung		16	304	3529

Sumber: Kementerian Agama, EMIS, data semester genap laporan sampai dengan tahun pelajaran 2020/2021

Hasil dari perbandingan kedua tabel di atas, dapat identifikasi bahwa hampir di semua kecamatan terdapat SMA. Dengan kondisi ini tentu saja menjadikan MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung menjadi salah satu lembaga pendidikan yang diminati oleh para peserta didik. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan oleh Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan diperoleh hasil sebagai berikut:

Salah satu yang menjadi faktor pendukung pengembangan mutu pada guru yang kami miliki adalah sedikitnya jumlah madrasah aliyah yang ada di Koa Bandar Lampung bila dibandingkan dengan jumlah SMA. Tentu saja kondisi ini menguntungkan lembaga kami, karena saat ini sebagian orang tua peserta didik banyak yang menyekolahkan anaknya di lembaga yang kami pimpin. Terlebih lagi lembaga yang kami pimpin mampu menunjukkan kelasnya sebagai lembaga yang dapat diperhitungkan berdasarkan prestasi-prestasi yang telah kami capai selama ini. Akan tetapi disisi lain, untuk menjaga kualitas dan prestasi tersebut kami harus tetap konsisten menjaga mutu pembelajaran yang kami laksanakan, dan salah satu strategi yang

kami lakukan adalah selalu mengembangkan mutu guru yang kami miliki.³⁴²

Pernyataan kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah di atas, relevan dengan pernyataan yang disampaikan oleh guru pada kedua madrasah aliyah tersebut berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan:

Sebagai guru madrasah di lembaga ini, kami turut berbangga karena lembaga kami secara sosial, telah menjadi madrasah yang menjadi pilihan orang tua peserta didik untuk menyekolahkan anaknya. Tentu saja kebanggaan ini harus kami iringi juga dengan komitmen kami untuk terus menjaga dan meningkatkan mutu yang kami miliki. Selain sebagai sebuah bentuk komitmen, pengembangan mutu yang kami miliki juga kami yakini akan meningkatkan citra positif bagi lembaga kami untuk terus bersaing dan menjadi sekolah faovourit (pilihan) bagi seluruh peserta didik yang ada di kota Bandar Lampung.

Berdasarkan berbagai penjelasan, observasi dan identifikasi terhadap pengumpulan data yang peneliti lakukan, maka dapat disimpulkan bahwa kekuatan lingkungan eksternal yang turut membantu pengembangan mutu guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah bandar lampung meliputi: (1) Eksistensi perguruan tinggi yang ada di Kota Bandar Lampung (2) Adanya organisasi yang mendukung dan mengembangkan kerja profesi guru (3) adanya Sekolah Menengah Atas dan Madrasah Aliyah di hampir setiap kecamatan (4) sebagian besar masyarakat berada pada taraf ekonomi yang cukup sejahtera.

c) Mengidentifikasi peluang dan ancaman pengembangan mutu guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung

Berdasarkan hasil analisis lingkungan eksternal pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung di atas, maka dapat dilakukan identifikasi peluang dan ancaman yang juga bersumber dari faktor

³⁴² Nauval dan Abdul Aziz, Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 31 Juli 2021

eksternal tersebut dalam menyusun rencana strategis pengembangan mutu sumber daya guru pada kedua Madrasah Aliyah dimaksud.

Peluang yang dapat diidentifikasi dari faktor lingkungan eksternal pengembangan mutu sumber daya guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung adalah banyaknya perguruan tinggi yang dapat dimanfaatkan untuk mengembangkan mutu sumber daya guru. Berdasarkan hasil observasi ada 2 (dua) perguruan tinggi negeri yang menyiapkan pendidikan keguruan tingkat magister bagi guru yang ingin melanjutkan jenjang pendidikannya pada tingkat S.2. Misalnya di UIN Raden Intan Lampung menyediakan program S.2 pendidikan yaitu program magister pendidikan agama Islam, magister pendidikan Bahasa Arab, dan magister manajemen pendidikan Islam. UIN Raden Intan Lampung juga memiliki program Doktor manajemen pendidikan Islam. Universitas Lampung juga menyediakan program S.2 pendidikan, diantaranya adalah S.2 PGSD, S.2 Pendidikan matematika, S.2 pendidikan bahasa Inggris, S.2 pendidikan bahasa Indonesia, S.2 pendidikan IPS, S.2 pendidikan biologi, S. 2 Administrasi pendidikan, dan S.2 pendidikan bahasa dan kebudayaan Lampung.³⁴³

Hasil wawancara dengan Kepala MAN 2 Bandar Lampung, diperoleh informasi bahwa:

Gurunya kami banyak yang melanjutkan jenjang pendidikan S.2 di Universitas Lampung, UIN Raden Intan Lampung, Universitas Bandar Lampung dan Universitas Lampung serta ada sebagian yang melanjutkan pada universitas Saburai, STKIP PGRI Bandar Lampung. Bahkan ada beberapa guru kami yang sedang melanjutkan pendidikan ke jenjang S.3 di UIN Raden Intan Lampung.³⁴⁴

Pendapat senada juga dikemukakan Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung, bahwa:

Guru-guru kami ada yang telah selesai melanjutkan ke jenjang pendidikan S.2 di UIN Raden Intan Lampung dan Universitas

³⁴³ Identifikasi peluang pengembangan sumber daya guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung dari faktor perguruan tinggi yang ada di Bandar Lampung, *Observasi*, Bumi Waras dan Kedaton, Juli – Agustus 2021

³⁴⁴ Nauval, Kepala MAN 2 Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras, 4 Agustus 2021

Lampung. Adanya program pascasarjana tersebut sangat membantu guru yang ingin melanjutkan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi, sehingga menjadi peluang bagi madrasah untuk mengembangkan mutu sumber daya guru dengan menambah wawasan pendidikan di program magister tersebut.³⁴⁵

Lebih lanjut Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung menyatakan bahwa:

Dengan adanya perguruan tinggi yang menyediakan program pendidikan S.2, dan S.3., merupakan peluang bagi madrasah yang kami pimpin untuk terus memotivasi para guru kami dalam mengembangkan mutu yang mereka miliki. Sebagai kepala madrasah kami sangat mensupport dan mengapresiasi para guru kami yang ingin melanjutkan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi. Walaupun kami sebagai kepala madrasah mengakui tidak dapat memberikan bantuan secara finansial kepada guru kami tersebut, namun motivasi dan kebijakan berupa pemberian kelonggaran waktu bagi guru kami untuk melanjutkan pendidikannya dengan tidak mengurangi tugas mereka di Madrasah serta memberikan izin kepada guru kami tersebut untuk tidak memberikan jam pelajaran pada hari kuliahnya³⁴⁶

Hasil wawancara dengan guru pada MAN 2 Bandar Lampung diperoleh keterangan bahwa:

Dengan adanya perguruan tinggi baik negeri maupun swasta yang mendirikan program pendidikan bagi guru baik itu di tingkat S.2, maupun S.3 merupakan peluang bagi kami untuk dapat mengembangkan mutu yang kami miliki. Perguruan tinggi tersebut memiliki berbagai macam program studi sehingga kami dapat menyesuaikannya dengan latar belakang pendidikan kami masing-masing.³⁴⁷

Bahkan ada beberapa guru yang menyatakan bahwa dirinya mengajar mata pelajaran yang berbeda dengan latar belakang pendidikannya, menyatakan:

Dengan adanya program S.2 di beberapa perguruan tinggi membuat saya mampu lebih memahami mata pelajaran yang saya sampaikan nya. Selain itu dengan adanya perguruan tinggi yang

³⁴⁵ Abdul Aziz, Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Kedaton, 4 Agustus 2021

³⁴⁶ Abdul Aziz, Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Kedaton, 4 Agustus 2021

³⁴⁷ Nani Hartini, Guru MAN 2 Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras, 6 Agustus 2021

mendirikan program studi pendidikan bagi kami membuat kami untuk lebih mudah mengembangkan wawasan, pengetahuan dan keterampilan dalam bidang profesi kami masing-masing.³⁴⁸

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara tersebut diketahui bahwa peluang pengembangan mutu guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung dari faktor lingkungan eksternal adalah adanya perguruan tinggi negeri maupun swasta yang mendirikan program pendidikan bagi guru baik itu di tingkat S.2, maupun S.3., sehingga guru lebih mudah melakukan upaya pengembangan mutu sumber daya guru pada kedua Madrasah Aliyah tersebut dengan optimal.

Peluang lainnya hasil dari identifikasi lingkungan eksternal pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung dari observasi yaitu banyak organisasi pendidikan yang ada di Kota Bandar Lampung, seperti Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), Persatuan Guru Republik Indonesia (PGRI) Provinsi Lampung, Beberapa organisasi pendidikan tersebut sering mengadakan pelatihan, workshop, maupun berbagai kegiatan lainnya yang dapat mengembangkan mutu sumber daya guru pada umumnya dan guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung pada khususnya.³⁴⁹

Hasil wawancara dengan Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, dengan adanya Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) diperoleh penjelasan sebagai berikut:

MGMP adalah forum atau wadah bagi guru yang kami miliki untuk saling bertukar pikiran, pengalaman, sehingga dapat mengembangkan kemampuannya dan memperbaiki kualitas pembelajaran yang dilakukannya. Melalui MGMP tersebut guru kami dapat mendiskusikan permasalahan dan mendapatkan solusinya dari hasil pertemuan kelompok kerja tersebut. Sehingga menurut kami sebagai kepala madrasah, MGMP sangat besar pengaruhnya terhadap pengembangan mutu guruyang kami miliki, sehingga apabila ada undangan bagi guru-guru kami untuk MGMP,

³⁴⁸ Upi Tazakka, Guru MAN 2 Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras, 6 Agustus 2021

³⁴⁹ Identifikasi peluang pengembangan sumber daya guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung dari organisasi pendidikan di Bandar Lampung, *Observasi*, Bumi Waras dan Kedaton, Juli–Agustus 2021

kami akan langsung mengutus guru tersebut. Bahkan selaku pimpinan kami selalu mengingatkan guru-guru kami pada jadwal MGMP sehingga diharapkan guru kami tersebut dapat berpartisipasi aktif dalam MGMP dimaksud. Apapun yang diperoleh dari guru kami tersebut, kami mengharuskan mereka untuk membagikan dan menjelaskan dengan guru lainnya, sehingga semua mendapatkan pengetahuan dan pengalaman yang sama.³⁵⁰

Secara prinsip kedua Kepala madrasah juga menjelaskan dan mengakui bahwa:

Adanya beberapa organisasi guru seperti MGMP, PGRI dan PGMI sangat membantu kami selaku pimpinan dalam upaya mengembangkan mutu guru madrasah yang kami pimpin. Beberapa organisasi guru tersebut sering mengadakan berbagai pelatihan, workshop, dan kegiatan lainnya yang dapat mengembangkan pengetahuan, wawasan, keterampilan, dan profesionalitas guru yang kami miliki. Melalui organisasi keguruan tersebut guru-guru kami dapat bertemu dengan rekan kerja dari madrasah lainnya, sehingga mereka dapat saling bertukar pikiran dalam membantu masalah yang mereka hadapi. Selain itu organisasi keguruan tersebut sering mendatangkan tim ahli yang memberikan bimbingan kepada guru kami sehingga lebih mengembangkan mutu sumber daya guru pada madrasah yang kami pimpin.³⁵¹

Bahkan secara kelembagaan, menurut Kepala MAN 2 Bandar Lampung berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan, madrasah yang dipimpinnya saat ini menjadi pusat kegiatan MGMP beberapa madrasah yang ada di Kota Bandar Lampung:

Madrasah yang kami pimpin saat ini ditunjuk menjadi menjadi pusat MGMP khususnya pada mata pelajaran rumpun Pendidikan Agama Islam (Al-Quran Hadis, Akidah Akhlak, Fikih, SKI, dan bahasa Arab). Sebulan sekali kami mengundang beberapa guru yang ada dalam MKKM kami untuk datang ke pertemuan MGMP. Dalam pertemuan MGMP tersebut guru-guru yang berasal dari MKKM tersebut mengadakan diskusi terkait berbagai permasalahan pembelajaran yang dihadapi, mensosialisasikan berbagai kebijakan pendidikan baru, membantu guru dalam

³⁵⁰ Nauval dan Abdul Azis, Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 8 Agustus 2021

³⁵¹ Nauval dan Abdul Azis, Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 8 Agustus 2021

memahami berbagai kebijakan baru tersebut. Terkadang MGMP pada lembaga yang kami pimpin ini juga mengundang beberapa tim ahli dari berbagai perguruan tinggi yang dapat membantu guru yang tergabung dalam MGMP tersebut untuk memahami perkembangan pendidikan sekarang ini. Sehingga diharapkan guru-guru madrasah tidak ketinggalan informasi dan selalu mengikuti perkembangan pendidikan dari waktu ke waktu. Hal tersebut menurut kami sangat besar pengaruhnya terhadap pengembangan mutu guru yang ada dalam ruang lingkup kerja MGMP dan juga MKKM.³⁵²

Begitu juga dengan organisasi pendidikan atau keguruan lainnya, sebagaimana hasil wawancara dengan beberapa guru di MAN 2 Bandar Lampung dan MAS Al-Hikmah Bandar Lampung, mereka menyebutkan:

Beberapa organisasi pendidikan yang ada di Kota Bandar Lampung, seperti PGRI dan PGMI sering mengadakan pelatihan untuk mengembangkan profesionalitas kami sebagai guru, seperti seminar nasional, workshop, diskusi, diklat, dan training. Kegiatan tersebut sangat membantu kami dalam mengembangkan profesi kependidikan yang kami sandang. Apalagi di saat ini berbagai kebijakan pendidikan menginginkan kami para guru untuk selalu kreatif, mampu melakukan inovasi, dan mengembangkan kemampuan yang kami miliki secara terus menerus. Melalui organisasi keguruan tersebut sangat membantu kami sebagai guru dalam memenuhi tuntutan tersebut dan juga sangat membantu kami sebagai guru untuk semakin mengembangkan mutu pribadi maupun mutu pembelajaran yang kami laksanakan.³⁵³

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara tersebut, diperoleh fakta dan data bahwa peluang yang ada di lingkungan eksternal MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung untuk mengembangkan mutu guru yang dimilikinya adalah terdapatnya organisasi keguruan yang menjadi wadah bagi guru untuk mengembangkan diri melalui kegiatan pelatihan, workshop, diklat, pelatihan, dan sebagainya, sehingga mutu sumber daya guru khususnya guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung semakin dapat ditingkatkan.

³⁵² Nauval, Kepala MAN 2 Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras, 8 Agustus 2021

³⁵³ Syaiful Anwar dan Abdul Basith, Guru MAN 2 Bandar Lampung dan Guru MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi waras dan Kedaton, 8 Agustus 2021

Hasil identifikasi peluang eksternal lainnya pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung yang dapat mengembangkan mutu sumber daya guru adalah adanya bantuan melanjutkan pendidikan ke jenjang S.2 dari Direktorat Jenderal Pendidikan Islam melalui Direktorat Guru dan Tenaga Kependidikan Madrasah. Beasiswa diberikan selama menjalani pendidikan S2 atau 4 (empat) semester. Bagi guru yang mengikuti program S2 tersebut, mereka akan dibebaskan dari tugas pokoknya selama dua tahun dan kembali lagi menjalani tugas setelah program selesai. Tujuan umum program beasiswa S2 guru madrasah ini adalah untuk mengembangkan mutu, kompetensi dan profesionalisme Guru dan Tenaga Kependidikan (Calon Pengawas Madrasah) di lingkungan Direktorat Jenderal Pendidikan Islam. Tahun 2019 ini sebanyak 200 kuota kursi beasiswa disediakan untuk para guru madrasah dan calon pengawas tersebut. Beasiswa S2 yang diberikan meliputi biaya pendidikan dan penyelenggaraan program, biaya hidup, serta biaya sumber belajar. Biaya pendidikan dan penyelenggaraan program tersebut meliputi pengelolaan program, perkuliahan dan kegiatan akademik lainnya, serta biaya koordinasi internal dan eksternal. Sasaran beasiswa S2 guru madrasah tersebut adalah (1) Guru PNS Kementerian Agama yang mengajar pada Madrasah (2) Guru Tetap Yayasan yang mengajar pada madrasah swasta (3) Guru Bukan PNS yang mengajar pada madrasah negeri, dan (4) Calon Pengawas Madrasah semua jenjang.³⁵⁴

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, diperoleh keterangan bahwa:

Beberapa guru yang kami miliki ada yang mendapatkan beasiswa dari Direktorat Jenderal Pendidikan Islam melalui Direktorat Guru dan Tenaga Kependidikan Madrasah. Dengan adanya program beasiswa tersebut sangat membantu madrasah khususnya guru kami yang ingin mengembangkan mutu yang dimilikinya, akan tetapi tidak memiliki biaya yang cukup untuk melanjutkan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi. Guru

³⁵⁴ Identifikasi peluang pengembangan sumber daya guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung dari pemerintah di Bandar Lampung, *Observasi*, Bumi Waras dan Kedaton, Juli – Agustus 2021

kami yang mendapatkan beasiswa tersebut, juga diberikan kelonggaran untuk dibebaskan dari semua tugas mengajar di madrasah yang kami pimpin selama 2 (dua) tahun dan dapat kembali ke tempat tugasnya kembali setelah menyelesaikan studinya tersebut.³⁵⁵

Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung juga mengemukakan bahwa:

Sebagai pimpinan, kami sangat mendukung dan memotivasi para guru kami yang ingin melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Bahkan kami selaku pimpinan madrasah memberikan izin untuk tidak memberikan jam pelajaran di hari kuliahnya. Apabila guru kami tersebut mendapatkan beasiswa dan mengharuskan mereka meninggalkan tugas-tugas di madrasah, maka kami sebagai kepala madrasah akan memberikan izin dan mendorong mereka untuk mengambil kesempatan beasiswa tersebut. Sehingga beasiswa yang diberikan tersebut betul-betul dapat dimanfaatkan dalam upaya mengembangkan mutu melalui peningkatan jenjang pendidikan yang dipilihnya tersebut.³⁵⁶

Hasil identifikasi terhadap peluang eksternal yang ada di lingkungan MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung dalam menyusun rencana strategi pengembangan mutu guru adalah, banyaknya ahli pendidikan di perguruan tinggi negeri maupun swasta yang ada di Bandar Lampung, yang dapat menjadi nara sumber bagi guru dalam mengembangkan mutu sumber daya guru madrasah. Hasil observasi diperoleh data bahwa di UIN Raden Intan Lampung dan Universitas Lampung memiliki banyak ahli pendidikan yang dapat membantu para guru MAN 2 Bandar Lampung dan MAS Al-Hikmah Bandar Lampung dalam mengembangkan mutu sumber daya guru dengan baik.³⁵⁷

Terkait dengan hal di atas, Berdasarkan wawancara dengan Kepala MAN 2 Bandar Lampung diperoleh penjelasan bahw:

³⁵⁵ Nauval dan Abdul Azis, Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 9 Agustus 2021

³⁵⁶ Nauval dan Abdul Azis, Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 9 Agustus 2021

³⁵⁷ Identifikasi peluang pengembangan sumber daya guru MAN 2 Bandar Lampung dan Bumi Waras dan Kedaton, Juli – Agustus 2021

Sebagai pimpinan madrasah, mereka sering mengundang ahli pendidikan dari perguruan tinggi negeri maupun swasta untuk memberikan bimbingan, arahan, pelatihan, kepada guru dilembaga kami.³⁵⁸ Di Bandar Lampung banyak ahli pendidikan yang dapat memberikan bantuan kepada guru-guru kami untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya.³⁵⁹

Sementara Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung juga mengungkapkan bahwa:

Dalam rangka mengembangkan mutu pada guru yang kami miliki, kami sering mengadakan pelatihan dengan mengundang ahli pendidikan yang ada di Kota Bandar Lampung khususnya dari UIN Raden Intan Lampung dan Universitas Lampung. Hal ini kami lakukan sebagai upaya untuk memberikan bimbingan, arahan, pelatihan, pada guru-guru di madrasah yang kami pimpin.³⁶⁰

Informasi selanjutnya diperoleh dari beberapa guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung bahwa: “dalam upaya meningkatkan dan mengembangkan mutu yang kami miliki, MGMP sering mengundang secara periodik dan terjadwal berbagai ahli pendidikan dari UIN Raden Intan Lampung maupun dari Universitas Lampung”.³⁶¹

Observasi peneliti juga menemukan peluang lain yang dapat digunakan untuk menyusun strategi pengembangan mutu guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung adalah adanya kegiatan penelitian dan pengabdian masyarakat yang dilakukan oleh para dosen di MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung. Contohnya Dosen FKIP Universitas Lampung pernah mengadakan pelatihan penulisan artikel ilmiah bagi guru-guru Fisika SMA/MA Se-Kota Bandar Lampung pada tahun 2006; pelatihan penggunaan alat-alat praktikum Geografi sebagai media pembelajaran bagi guru-guru SMA/MA di Kota Bandar Lampung pada

³⁵⁸ Nauval, Kepala MAN 2 Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras, 10 Agustus 2021

³⁵⁹ Nauval, Kepala MAN 2 Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras, 10 Agustus 2021

³⁶⁰ Abdul Azis, Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Kedaton, 13 Agustus 2021

³⁶¹ Lidia Noviana Adam dan Jumiati, Guru MAN 2 Bandar Lampung dan Guru MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Kedaton, 13 Agustus 2021

tahun 2011; pelatihan penggunaan program SPSS pada guru-guru sekolah menengah di Provinsi Lampung pada tahun 2017; pembinaan kelompok MGMP PPKN dalam implementasi program gerakan literasi sekolah (GLS) di Bandar Lampung pada tahun 2020; pelatihan penilaian pembelajaran bahasa dan sastra Indonesia bagi guru-guru Bahasa Indonesia di Bandar Lampung; pelatihan penyusunan bahan pratikum baterai aluminium untuk guru IPA/Fisika se-Bandar Lampung; pelatihan pengembangan *technological pedadogical content knowledge (TPACK)* bagi guru Fisika SMA/MA di Bandar Lampung; workshop penyusunan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran sesuai Kurikulum 2013 dan implementasinya dalam pembelajaran; pelatihan pembuatan bahan ajar sejarah peminatan untuk Asosiasi Guru Sejarah Indonesia Provinsi Lampung; pelatihan pembuatan video pembelajaran sejarah untuk mendukung e-learning bagi MGMP Sejarah Provinsi Lampung pada tahun 2020, dan masih banyak lagi.³⁶²

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, diperoleh informasi bahwa:

Dosen-dosen dari perguruan tinggi baik negeri maupun swasta, sering mengadakan penelitian dan pengabdian masyarakat di madrasah kami pimpin. dengan melakukan berbagai kajian dan pelatihan seperti workshop, seminar, dan FGD. Kegiatan tersebut kami rasakan sangat bermanfaat dan berguna dalam upaya pengembangan mutu guru-guru pada madrasah kami. Seperti: penelitian tentang kompetensi dan profesionalisme, pelatihan membuat bahan ajar, pelatihan menyusun RPP, pelatihan menulis karya ilmiah, pelatihan membuat instrumen evaluasi, dan masih banyak contoh lainnya lagi yang pernah dilakukan di madrasah kami.³⁶³

Informasi tersebut dibenarkan oleh guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, bahwa para dosen baik dari perguruan tinggi negeri maupun swasta seperti dosen dari UIN Raden Intan Lampung

³⁶² Identifikasi peluang pengembangan sumber daya guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung dari kegiatan pengabdian masyarakat Dosen di Bandar Lampung, *Observasi*, Bumi Waras dan Kedaton, Juli – Agustus 2021

³⁶³ Nauval dan Abdul Azis, Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 13 Agustus 2021

dan Universitas Lampung sering mengadakan pelatihan dan workshop di madrasah mereka, biasanya dilakukan di forum MGMP masing-masing.³⁶⁴

Peluang lainnya dalam menyusun strategi pengembangan mutu sumber daya guru Madrasah Aliyah di MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung adalah adanya penganugerahan guru madrasah berprestasi tingkat Nasional. Contohnya pada rangkaian Hari Guru Nasional 2019, Kementerian Agama memberikan Anugerah Guru dan Tenaga Kependidikan Madrasah Berprestasi Tingkat Nasional 2019. Anugerah ini menjadi puncak rangkaian Hari Guru Nasional 2019 yang diadakan di Bandar Lampung. Wakil Menteri Agama, Zainut Tauhid mengajak para guru agar selalu mengembangkan kesadaran dan komitmen mencerdaskan kehidupan bangsa. “Guru harus terus kembangkan profesi secara berkelanjutan melalui program dan sumber pengembangan diri,” ujarnya.³⁶⁵ Kementerian Agama Kota Bandar Lampung juga memberikan penghargaan kepada guru madrasah berprestasi di tingkat kota, provinsi bahkan sampai nasional. Penghargaan ini adalah bentuk apresiasi institusi kementerian agama terhadap jerih payah guru dan siswa dalam memajukan dunia pendidikan di wilayah Kota Bandar Lampung, khususnya guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung.³⁶⁶

Hasil wawancara dengan guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung diperoleh keterangan bahwa:

Dengan adanya penghargaan terhadap prestasi guru madrasah, ini sangat memberikan motivasi kepada guru kami untuk selalu mengembangkan mutu yang dimilikinya. Penghargaan yang diberikan pemerintah melalui Kementerian Agama kepada guru tersebut merupakan salah satu perwujudan akan perhatian pemerintah terhadap jasa dan kinerja guru madrasah. Hal tersebut secara tidak langsung memotivasi para guru-guru kami untuk

³⁶⁴ Mun'in Hijazi dan Mukhtaruddin, Guru MAN 2 Bandar Lampung dan Guru MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 13 Agustus 2021

³⁶⁵ Kaldera News, Hari Guru, Inilah Para Guru Madrasah Berprestasi 2019, dalam <https://www.kalderanews.com/2019/11/hari-guru-inilah-para-guru-madrasah-berprestasi-2019/>, diakses tanggal 14 Agustus 2021

³⁶⁶ Identifikasi peluang pengembangan sumber daya guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung dari pemberian penghargaan guru madrasah berprestasi, *Observasi*, Bumi Waras dan Kedaton, Juli – Agustus 2021

selalu berupaya mengembangkan kompetensi yang mereka miliki seoptimal mungkin. Apalagi apabila ada rekan kerja mereka berhasil mendapatkan penghargaan tersebut, semangat mereka menjadi semakin terpacu untuk mencapai prestasi kerja setinggi-tingginya dan sebanyak mungkin. Karena mereka tidak memungkiri membutuhkan sikap dihargai hasil kerja keras mereka, dan mereka tidak memandang besar kecil penghargaan tersebut yang terpenting adanya perhatian pemerintahan dengan adanya penghargaan atas kerja para guru madrasah yang kami pimpin dalam mencerdaskan anak bangsa.³⁶⁷

Hasil identifikasi lainnya yang dapat menjadi peluang dalam mengembangkann mutu sumber daya guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung adalah, adanya lomba-lomba bagi guru madrasah. Antara lain lomba yang dilaksanakan Direktorat Guru dan Tenaga Kependidikan (GTK) Madrasah Kemenag menggelar lomba Inovasi Pembelajaran (Inobel). Grand Final Inobel tahun 2019, digelar di Bandar Lampung, 21 sampai 24 November 2019. Direktur GTK Madrasah pada saat itu, Suyitno, mengatakan bahwa lomba Inobel merupakan upaya untuk memacu guru-guru madrasah dalam mengembangkan kreativitas, kompetisi, dan prestasi. “Lomba Inovasi Pembelajaran diyakini dapat menggerakkan, menyemangati, dan mendorong guru madrasah untuk mengembangkan prestasi dan pada gilirannya berdampak pada kualitas proses dan hasil belajar siswa,” ujar Suyitno. Kata Suyitno, Lomba Inobel Madrasah merupakan ajang kompetisi guru madrasah dalam mengembangkan kualitas pembelajaran di kelas sehingga inovasi tersebut dapat berguna bagi siswa dan juga dapat membantu guru lainnya dalam pembelajaran.³⁶⁸

Hasil wawancara dengan guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung diperoleh keterangan bahwa:

Lomba-lomba yang diadakan bagi guru kami baik itu yang diselenggarakan pihak pemerintah maupun swasta sangat

³⁶⁷ Azizah Manshuri dan Suyanto, Guru MAN 2 Bandar Lampung dan Guru MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 14 Agustus 2021

³⁶⁸ Fauziah Muslimah, Peringati Hari Guru Nasional, Kemenag Gelar Final Lomba Inovasi Pembelajaran Guru Madrasah, dalam <https://www.gomuslim.co.id/read/news/2019/11/24/16085/-p-peringati-hari-guru-nasionalkemenag-gelar-final-lomba-inovasi-pembelajaran-guru-madrasah-p.html>, diakses tanggal 20 Agustus 2021

berpengaruh terhadap upaya guru kami dalam mengembangkan mutu yang mereka miliki. Lomba-lomba tersebut menuntut para guru kami untuk mengembangkan pengetahuan, wawasan, dan keterampilannya sesuai dengan profesinya. Kami sadari bahwa guru yang kami miliki memerlukan banyak hal termasuk bertanya, membaca, berdiskusi dengan rekan kerja mereka, mencari artikel-artikel yang dapat membantunya untuk mengembangkan wawasan dan keterampilan keguruannya. Dengan demikian, selain untuk dapat memenangkan lomba tersebut, juga secara tidak langsung mendorong guru kami untuk mengembangkan dan mengembangkan mutu guru kami itu sendiri.³⁶⁹

Peluang lainnya hasil identifikasi lingkungan eksternal MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung dalam menyusun rencana strategi pengembangan mutu sumber daya guru adalah kemajuan teknologi informasi di Kota Bandar Lampung. Berdasarkan hasil observasi di Kota Bandar Lampung, sinyal internet dapat diakses di setiap sudut daerah, sehingga memudahkan bagi masyarakat untuk mendapatkan informasi dengan fasilitas internet tersebut. Jarang sekali adanya gangguan sinyal yang dapat menghambat masyarakat dalam mendapatkan informasi secara online. Jalan tol dan jalan layang banyak di bangun di Kota Bandar Lampung sehingga sangat memudahkan masyarakat di Kota Bandar Lampung dalam bertransportasi dan mempercepat perkembangan perekonomian di Bandar Lampung.³⁷⁰

Hasil wawancara dengan beberapa masyarakat di Kota Bandar Lampung diperoleh informasi bahwa:

Teknologi dan informasi di Kota Bandar Lampung sangat maju, didukung oleh berbagai fasilitas teknologi dan informasi yang memudahkan kami sebagai masyarakat Kota Bandar Lampung dalam melaksanakan segala aktivitasnya, seperti lancarnya transportasi, perkembangan infrastruktur dengan dibangunnya jalan tol, banyaknya di bangun jalan layang yang memudahkan kami dalam bertransportasi, banyaknya toko-toko yang menyediakan berbagai kebutuhan kami sebagai masyarakat,

³⁶⁹ Res Yuliasman dan Hermansyah, Guru MAN 2 Bandar Lampung dan Guru MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 16 Agustus 2021

³⁷⁰ Identifikasi peluang pengembangan sumber daya guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung dari kemajuan teknologi informasi, *Observasi*, Bumi Waras dan Kedaton, Juli – Agustus 2021

kemudahan dalam mengakses internet dan berbagai kemajuan teknologi informasi lainnya yang dapat membantu kami sebagai masyarakat yang berdomisili di Kota Bandar Lampung.³⁷¹

Keadaan perekonomian masyarakat di Kota Bandar Lampung yang pada umumnya berada di atas garis kemiskinan juga dapat menjadi peluang bagi penyusunan rencana strategi pengembangan mutu guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung. Berdasarkan hasil data yang diperoleh, persentase penduduk miskin di Kota Bandar Lampung pada tahun 2019 hanya sebesar 8,71% atau sebesar 91 Kepala Keluarga penduduk di Kota Bandar Lampung yang berada di garis kemiskinan. Berdasarkan data pada tabel tersebut diketahui bahwa keadaan sosial ekonomi masyarakat di Kota Bandar Lampung hasil pendataan tahun 2019 cukup sejahterah karena persentase masyarakat yang miskin dari jumlah keseluruhan penduduk di Kota Bandar Lampung hanya 8,71%. Bahkan dilihat dari indeks kedalaman kemiskinan di tahun 2019 persentasenya hanya 1,49% dan indeks keparahan kemiskinan di Kota Bandar Lampung hanya 0,38%. Hasil identifikasi akan kekuatan ekonomi masyarakat di Kota Bandar Lampung sebagian besar penduduk di Kota Bandar Lampung berada pada ekonomi menengah ke atas, sehingga dapat dikatakan masyarakat di Kota Bandar Lampung cukup sejahterah. Perekonomian berjalan lancar, tidak ada hambatan pasokan barang untuk masyarakat di Kota Bandar Lampung.³⁷²

Peluang lainnya dari hasil identifikasi lingkungan eksternal dalam merencanakan strategi pengembangan mutu guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung adalah jumlah Madrasah Aliyah di Kota Bandar Lampung lebih sedikit dari jumlah Sekolah Menengah Atas. Berdasarkan data yang diperoleh jumlah SMA yang ada di Kota Bandar Lampung sebanyak 68 sekolah dengan perincian 17 SMA yang berstatus negeri dan 51 SMA yang berstatus swasta. Sedangkan jumlah Madrasah Aliyah di Kota Bandar Lampung secara keseluruhan sebanyak 17 madrasah

³⁷¹ Masyarakat di Kota Bandar Lampung, *Wawancara*, Bandar Lampung, 18 Agustus 2021

³⁷² Badan Statistik Indonesia, *Survei Ekonomi Nasional di Kota Bandar Lampung tahun 2012 – 2019*, Bandar Lampung, 2021.

dengan perincian 2 (dua) MA yang berstatus negeri dan 15 MA yang berstatus swasta.³⁷³

Dengan sedikitnya jumlah Madrasah Aliyah di Kota Bandar Lampung tersebut, memberikan peluang yang besar bagi guru di MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung untuk mendapatkan kesempatan mengikuti berbagai pelatihan yang diselenggarakan pemerintah baik Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan maupun Kementerian Agama. Sebagaimana yang dikemukakan kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung berikut bahwa:

Kuota guru kami yang diundang untuk mengikuti berbagai pelatihan, diklat, workshop, dan lainnya yang sejenis lebih banyak dari pada guru sekolah umum lainnya. Hal ini dikarenakan banyaknya jumlah guru di sekolah umum, sehingga persentase guru umum yang lebih banyak jumlahnya tersebut, berakibat pada kecilnya jumlah keikutsertaan mereka dalam mengikuti berbagai undangan dimaksud.³⁷⁴

Pernyataan kepala madrasah tersebut dibenarkan oleh guru di MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung yang berhasil ditemui bahwa:

Apabila ada kegiatan pelatihan dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan ataupun dari Kementerian Agama, maupun dari organisasi/lembaga swasta maupun negeri, kuota kami sebagai guru madrasah akan lebih banyak dibandingkan dengan guru sekolah umum. Hal ini dikarenakan jumlah sekolah umum lebih banyak dari madrasah. Sehingga, untuk setiap madrasah, biasanya akan ada perwakilan 3-4 orang guru. Sedangkan untuk sekolah umum untuk 1 (satu) sekolah umum perwakilan gurunya hanya 1-2 orang saja.³⁷⁵

Wawancara juga dilakukan dengan beberapa guru SMA yang ada di Kota Bandar Lampung, yang menjelaskan bahwa:

³⁷³ Kementerian Agama, EMIS, data semester genap laporan sampai dengan tahun pelajaran 2019/2020, *dokumentasi*, Bandar Lampung, Agustus 2021

³⁷⁴ Nauval dan Abdul Azis, Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 18 Agustus 2021

³⁷⁵ Abdul Basith Hamhij dan Mukhtaruddin, Guru MAN 2 Bandar Lampung Guru MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 18 Agustus 2021

Apabila ada undangan mengikuti pelatihan, seminar, workshop, diklat, yang diselenggarakan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Kementerian Agama maupun organisasi atau perguruan tinggi negeri maupun swasta, jumlah kami sebagai guru sekolah umum yang diundang setiap sekolahnya tidak terlalu banyak, hanya 1-2 orang saja. Hal ini dikarenakan jumlah SMA yang ada di Kota Bandar Lampung lebih banyak, sehingga agar semua guru di SMA dapat mengikuti kegiatan tersebut, maka masing-masing SMA diundang hanya beberapa guru saja.³⁷⁶

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara tersebut diketahui bahwa dari identifikasi lingkungan eksternal pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, yang dapat menjadi peluang dalam menyusun rencana strategi pengembangan mutu guru dapat dilihat dari beberapa aspek yaitu (1) aspek pendukung antara lain adanya landasan hukum tentang sumber daya guru; banyaknya perguruan tinggi negeri maupun swasta yang mendirikan program pendidikan bagi guru baik itu di tingkat S.1, S.2, maupun S.3; banyaknya organisasi pendidikan yang ada di Kota Bandar Lampung; adanya beasiswa melanjutkan pendidikan ke jenjang S.2 dan S.3, adanya kegiatan pelatihan, seminar workshop, diklat, yang diselenggarakan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dan Kementerian Agama; banyaknya ahli pendidikan dari perguruan tinggi negeri maupun swasta; keadaan perekonomian masyarakat cukup sejahtera (2) aspek kolaborator, antara lain: kerjasama madrasah dengan perguruan tinggi dalam mengadakan pelatihan dan workhsop pengembangan mutu sumber daya guru melalui kegiatan pengabdian pada masyarakat yang dilaksanakan para dosen di madrasah, kerjasama madrasah dengan organisasi pendidikan/keguruan, (3) aspek kompetitor, antara lain: penghargaan guru berprestasi, lomba bagi guru madrasah, kemajuan teknologi informasi, dan jumlah Madrasah Aliyah lebih sedikit dari SMA yang ada di di Kota Bandar Lampung.

³⁷⁶ Guru SMA di Kota Bandar Lampung, Wawancara, Bandar Lampung, 18 – 19 Agustus 2021

Setelah mengidentifikasi peluang dari lingkungan eksternal pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung yang dapat digunakan dalam merencanakan strategi pengembangan mutu guru, selanjutnya dilakukan identifikasi ancaman dari lingkungan eksternal pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara ada beberapa ancaman yang perlu diperhatikan dan dipertimbangkan dalam menyusun rencana strategi pengembangan mutu guru pada kedua Madrasah Aliyah tersebut dapat diuraikan berikut ini.

Ancaman pertama yang ditemukan dari hasil identifikasi lingkungan eksternal pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung dalam pengembangan mutu sumber daya guru adalah, biaya pendidikan S.2 dan S.3 relatif mahal. Berdasarkan hasil identifikasi, biaya melanjutkan pendidikan ke jenjang S.2 di Universitas Lampung untuk Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, pada semester 1 (satu), harus mengeluarkan biaya sebesar 8 (delapan) juta rupiah. Sedangkan pada semester 2 (dua) dan seterusnya, biaya kuliah sebesar 7 (tujuh) juta rupiah. Sedangkan biaya melanjutkan pendidikan S.2 di UIN Raden Intan Lampung setiap persemesternya sebesar 4 (empat) juta lima ratus ribu rupiah. Biaya melanjutkan pendidikan S.3 di UIN Raden Intan Lampung setiap semesternya sebesar 7 (tujuh) juta lima ratus ribu rupiah.³⁷⁷

Kondisi di atas diperkuat oleh pernyataan guru Madrasah Aliyah pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung berdasarkan wawancara peneliti, yang menyatakan bahwa:

Biaya melanjutkan pendidikan ke jenjang S.2 dan S.3 kami rasakan cukup mahal bagi kami, apalagi tidak semua dari kami yang ada di MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung berstatus PNS. Bahkan sebagian besar guru pada MA Al-Hikmah Bandar Lampung khususnya yang mengajar, berstatus bukan PNS. Dengan gaji yang tidak terlalu besar, kami menganggap untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang S.2 dan S.3

³⁷⁷ Identifikasi ancaman pengembangan sumber daya guru Madrasah Aliyah di Kota Bandar Lampung, *Observasi*, Bumi Waras dan Kedaton, Juni-Agustus 2021

bagi kami kemungkinan sangat kecil apabila tanpa ada bantuan dari pemerintah bagi kami.³⁷⁸

Kepala MAN 2 dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung Bandar Lampung juga menyatakan bahwa:

Dengan cukup tingginya biaya pendidikan S.2 dan S.3 di perguruan tinggi yang ada di Bandar Lampung, membuat hanya beberapa guru saja pada lembaga yang kami pimpin yang dapat melanjutkan kuliahnya ke jenjang tersebut, itu pun sebagian besar guru yang berstatus PNS. Memang ada beberapa guru yang tidak berstatus PNS dapat melanjutkan pendidikannya ke jenjang S.2 dan S.3 dengan biaya sendiri, akan tetapi mereka cukup merasa agak berat dengan biaya yang harus dikeluarkan. Dengan demikian kendala yang dihadapi guru pada MAN 2 dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung Bandar Lampung untuk meneruskan pendidikan ke jenjang S.2 dan S.3 sebagian besar dikarenakan biaya pendidikan yang sulit terjangkau bagi mereka, khususnya yang belum PNS.³⁷⁹

Ancaman lainnya dalam merencanakan strategi pengembangan mutu sumber daya guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, berdasarkan hasil identifikasi lingkungan eksternal di kedua madrasah tersebut adalah prosedur untuk mendapatkan beasiswa dari pemerintah cukup sulit dengan kuota yang terbatas. Sebagaimana hasil wawancara dengan guru pada kedua madrasah tersebut, untuk mendapatkan beasiswa melanjutkan pendidikan ke jenjang S.2 dan S.3 memiliki seleksi yang tidak mudah dengan jumlah kuota yang tidak terlalu banyak dan itu pun harus bersaing dengan guru lain dari sekolah umum dan seluruh Indonesia. Untuk itu, mengharapkan beasiswa dari pemerintah agar dapat melanjutkan pendidikan ke jenjang S.2 dan S.3 tidak terlalu besar.³⁸⁰ Hal ini diperkuat dari hasil wawancara dengan kedua Kepala Madrasah Aliyah tersebut yang menyatakan bahwa: “guru kami yang mendapatkan beasiswa pendidikan S.2

³⁷⁸ Wati Murwaningsih dan Iswahyudi, Guru MAN 2 Bandar Lampung Guru MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 20 Agustus 2021

³⁷⁹ Nauval dan Abdul Azis, Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 20 Agustus 2021

³⁸⁰ Dewi Sri Leni Indah dan Nurhayati, Guru MAN 2 Bandar Lampung Guru MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 20 Agustus 2021

persentasenya sangat kecil. Sebagian besar guru melanjutkan pendidikan S.2 bahkan S.3 atas biaya sendiri bukan dari beasiswa”.³⁸¹

Ancaman lainnya dalam merencanakan strategi pengembangan mutu guru adalah pelatihan, workshop, diklat dan lainnya yang diselenggarakan perguruan tinggi maupun organisasi keguruan pada umumnya harus mengeluarkan biaya. Hal ini sebagaimana yang ditegaskan oleh kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung sebagai berikut:

Pada umumnya biaya untuk dapat mengikuti pelatihan atau seminar yang dibebankan kepada guru kami minimal 150 ribu-300 ribu rupiah. Walaupun tidak terlalu besar jumlahnya, akan tetapi menurut sebagian besar guru kami, dengan gaji mereka yang minim, biaya tersebut cukup memberatkan. Apalagi kalau kegiatan tersebut dalam sebulan ada beberapa kegiatan, maka guru-guru kami menganggap tidak dapat mengikuti kegiatan tersebut dengan baik. Lainnya halnya apabila guru tersebut berstatus PNS, maka menurut mereka biaya tersebut tidak terlalu menyulitkan bagi mereka.³⁸²

Ancaman lainnya dalam merencanakan strategi pengembangan mutu guru di MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung adalah, kurangnya kerjasama antara organisasi pendidikan/keguruan dengan madrasah dalam mengembangkan mutu sumber daya guru terkadang ada organisasi keguruan yang mengadakan pelatihan atau seminar, tidak melibatkan peran serta madrasah. Begitu pula sebaliknya, apabila madrasah ingin mengadakan pelatihan atau seminar, jarang sekali melibatkan organisasi pendidikan atau keguruan. Sebagaimana hasil wawancara dengan Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, bahwa:

Pelatihan atau seminar yang diadakan di madrasah yang kami pimpin jarang sekali menjalin hubungan kerjasama dengan organisasi pendidikan atau keguruan yang ada. Terkesan beberapa kegiatan yang dilakukan seperti berjalan sendiri tanpa ada koordinasi yang baik, biasanya kerjasama dilakukan dalam forum

³⁸¹ Nauval dan Abdul Azis, Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 20 Agustus 2021

³⁸² Wati Murwaningsih dan Iswahyudi, Guru MAN 2 Bandar Lampung Guru MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 23 Agustus 202

KKM atau MGMP itu sendiri dengan mengundang beberapa ahli pendidikan yang ada di Kota Bandar Lampung ini.³⁸³

Ancaman lainnya yang berhasil diidentifikasi dari lingkungan eksternal yang ada di MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung dalam mengembangkan mutu guru adalah perlunya biaya yang cukup tinggi untuk dapat mengundang para ahli pendidikan agar dapat menjadi nara sumber bagi guru mereka. Oleh karena itu biasanya mereka menggunakan nara sumber dari madrasah mereka sendiri yang dianggap berkompeten untuk menjadi nara sumber dalam kegiatan pelatihan, seminar, atau diklat tersebut.³⁸⁴ Beberapa guru juga menegaskan bahwa:

Kami jarang sekali mengundang tim ahli pendidikan dari luar madrasah kami ini, disebabkan karena ketika mengundang seorang ahli/pakar memerlukan biaya yang cukup besar, sedangkan dana yang kami miliki untuk mengundang ahli pendidikan tersebut sangatlah minim. Oleh karena itu, biasanya kami menjadikan kepala madrasah atau guru yang dianggap memiliki kemampuan atau keahlian untuk memberikan pelatihan bagi kami guru-guru madrasah lainnya.³⁸⁵

Sehubungan dengan hal tersebut, ancaman lainnya yang teridentifikasi adalah minimnya batuan masyarakat terutama untuk mengembangkan mutu guru pada kedua madrasah Aliyah yang mereka pimpin. Hal ini dibenarkan oleh kepala MA Al-Hikmah bahwa:

Bantuan yang diberikan masyarakat sangat terbatas pada pembayaran SPP yang hanya cukup untuk memenuhi kegiatan operasional peserta didik seperti melengkapi sarana pembelajaran dan perbaikan infrastruktur madrasah. Kurangnya bantuan masyarakat ini dapat menjadi ancaman bagi perencanaan strategi pengembangan mutu guru pada lembaga yang kami pimpin ini.³⁸⁶

³⁸³ Nauval dan Abdul Azis, Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 23 Agustus 2021

³⁸⁴ Nauval dan Abdul Azis, Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 23 Agustus 2021

³⁸⁵ Deni Kurniawan Dan Yayan Mulyana, Guru MAN 2 Bandar Lampung Guru MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 23 Agustus 2021

³⁸⁶ Abdul Azis, Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Kedaton, 23 Agustus 2021

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi tersebut diketahui bahwa ancaman dari lingkungan eksternal pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung dalam merencanakan strategi pengembangan mutu sumber daya guru dapat dilihat dari beberapa aspek yaitu (1) aspek pendukung, antara lain biaya pendidikan S.2 dan S.3 relatif tinggi; untuk mendapatkan beasiswa pendidikan S.2 dan S.3 melalui seleksi yang rumit; beberapa pelatihan, seminar, workshop, diklat, ada yang memerlukan biaya; dan perlunya dana untuk mengundang ahli pendidikan (2) aspek kolaboratif antara lain kurangnya kerjasama antara organisasi pendidikan/keguruan dengan madrasah; kurangnya kerjasama dengan perguruan tinggi; dan kurangnya bantuan masyarakat, (3) aspek kompetitor antara lain saingan guru madrasah dalam mendapatkan beasiswa adalah guru sekolah umum yang jumlahnya lebih banyak; dan saingan untuk mendapatkan kuota beasiswa tinggi, (4) Minimnya sumber dan kontribusi anggaran yang dimiliki khususnya MA Al-Hikmah, (5) tingginya biaya untuk mendatangkan para ahli/pakar dalam mengembangkan mutu mereka sebagai guru, dan (6) Tingginya biaya untuk mengikuti berbagai kegiatan seperti workshop, seminar, dan pelatihan yang berkaitan dengan pengembangan mutu yang harus mereka kembangkan.

d) Menganalisis sumber daya internal organisasi dalam pengembangan mutu guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung

Langkah selanjutnya dalam merencanakan strategi pengembangan mutu guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung adalah menganalisis lingkungan internal madrasah. Ada beberapa aspek yang dilakukan oleh kedua madrasah aliyah dalam menganalisis lingkungan internal madrasah terkait dengan upaya pengembangan mutu guru yang dimiliki oleh kedua madrasah Aliyah tersebut adalah: (1) kemampuan sumber daya manusia madrasah (2) kemampuan sumber daya keuangan madrasah (3) keadaan fasilitas madrasah (4) kultur madrasah.

Berdasarkan hasil identifikasi kemampuan sumber daya manusia pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, apabila dilihat dari kepala madrasah. Data yang diperoleh, kedua Kepala Madrasah Aliyah di Kota Bandar Lampung memiliki tingkat pendidikan S.2 dan pada umumnya latar belakang pendidikannya merupakan keguruan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel.4.5
Data Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan
MA Al-Hikmah Bandar Lampung

No	Nama Lembaga	Nama Kepala	Gelar Akademik	Pendidikan Terakhir
1	MAN 2 Bandar Lampung	Nauval,	S. Ag, M.Pd	S.2
2	MA Al-Hikmah Bandar Lampung	Abdul Aziz,	S.H, M.Pd.I	S.2

Sumber: Kementerian Agama, EMIS, data semester genap laporan sampai dengan tahun pelajaran 2020/2021

Berdasarkan data pada tabel 4.12, Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung memiliki pendidikan terakhir S.2 dan pada umumnya berasal dari pendidikan keguruan, sehingga dapat memahami tentang berbagai hal tentang pendidikan dan pembelajaran yang akan sangat penting dalam menjalankan tugasnya sebagai supervisor dan pembimbing guru yang tentu saja sebagai pembimbing dan supervisor, kepala madrasah perlu memiliki pengetahuan dan keterampilan yang berhubungan dengan keguruan atau pendidikan dan pembelajaran.

Hasil identifikasi terhadap kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung selain dari kepala madrasah, juga dapat dilihat dari guru yang dimiliki madrasah. Berdasarkan data yang diperoleh, diketahui bahwa seluruh guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung memiliki pendidikan terakhir S.1 dan pada umumnya berasalnya dari keguruan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel.4.6
Data Guru MAN 2 Bandar Lampung dan
MA Al-Hikmah Bandar Lampung

No	Nama Lembaga	Jumlah Guru	S1	S2	Pendidikan Keguruan	Non Keguruan
1	MAN 2 Bandar Lampung	79	73	6	79	-
2	MA Al Hikmah	28	26	2	27	1
Total		107	99	8	106	1

Sumber: Kementerian Agama, EMIS, data semester genap laporan sampai dengan tahun pelajaran 2020/2021

Berdasarkan data pada tabel 4.13, diketahui bahwa sumber daya guru pada dilihat MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung dari tingkat pendidikan terakhir semuanya memiliki jenjang pendidikan S.1, bahkan 8,22% guru di MAN 2 Bandar Lampung dan 7,70 % guru MA Al-Hikmah Bandar Lampung telah mencapai tingkat pendidikan S.2. Selain itu dilihat dari latar belakang pendidikannya dari 107 orang guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, yang memiliki latar belakang pendidikan keguruan sebanyak 99,06 %, sehingga yang berasal dari latar belakang pendidikan bukan keguruan hanya 0,9% saja. Artinya pada umumnya guru pada kedua Madrasah Aliyah tersebut memiliki latar belakang pendidikan keguruan, sehingga memiliki pengetahuan dan keterampilan yang baik mengenai pendidikan dan pembelajaran.

Hasil identifikasi sumber daya keuangan pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung selain mendapatkan bantuan dari masyarakat atau orangtua siswa melalui dana komite, juga berasal dari pemerintah melalui dana BOS (Bantuan Operasional Sekolah). Sebagaimana hasil dari wawancara dengan Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung yang menyatakan bahwa:

Sumber daya keuangan madrasah yang kami pimpin ini sebagian besar berasal dari masyarakat dan pemerintah. Tetapi pencapaian yang berasal dari biaya komite (dari bantuan masyarakat) tidak terlalu besar, hal ini disebabkan karena sebagian

besar masyarakat yang menyekolahkan anaknya di madrasah dari golongan ekonomi menengah ke bawah. Sehingga madrasah tidak dapat meminta bantuan dari masyarakat dengan nominal yang tinggi atau besar.³⁸⁷

Lain halnya dengan hasil wawancara dengan Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung yang berstatus swasta, menyatakan:

Sumber dana keuangan pada yang kami pimpin sangat minim. Besarnya dana BOS bantuan dari pemerintah disesuaikan dengan jumlah peserta didik yang kami miliki. Pada umumnya jumlah peserta didik Madrasah Aliyah yang berstatus swasta seperti kami tidak sebanyak Madrasah Aliyah yang berstatus negeri, sehingga dana BOS yang kami miliki tidak terlalu besar dibandingkan dengan Madrasah Aliyah Negeri. Kami juga menyadari, bahwa besarnya dana komite yang bersumber dari masyarakat tidak terlalu besar, hal ini dikarenakan berdasarkan kemampuan orangtua siswa yang sebagian besar berasal dari kelas ekonomi menengah ke bawah. Sehingga apabila kami meminta bantuan komite dari orangtua siswa terlalu besar, akan memberatkan mereka. Selain dari pemerintah dan masyarakat, sumber dana keuangan yang dipimpinya juga berasal dari yayasan yang menaungi lembaga ini.³⁸⁸

Adapun keadaan fasilitas sarana prasarana pembelajaran yang tersedia pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung pada umumnya tersedia dengan baik dan memenuhi kebutuhan pembelajaran di madrasah tersebut. Berdasarkan hasil observasi peneliti, MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung telah memiliki gedung sekolah yang permanen dengan kondisi yang cukup baik, masing-masing kelas dilengkapi papan tulis, meja kursi sesuai dengan jumlah peserta didik, adanya juga ruang kantor guru dan lemari buku tempat guru menyimpan peralatan pembelajaran. MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung juga memiliki fasilitas perpustakaan dengan referensi yang cukup lengkap tidak hanya menyediakan buku teks pelajaran juga buku tentang keguruan atau pendidikan. Alat praktikum pembelajaran juga tersedia

³⁸⁷ Nauval dan Abdul Azis, Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 24 Agustus 2021

³⁸⁸ Abdul Azis, Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Kedaton, 24 Agustus 2021

dengan cukup lengkap, walau masih ada beberapa peralatan yang masih perlu dilengkapi, akan tetapi pada umumnya setiap madrasah memiliki LCD, Komputer yang dapat digunakan guru dalam melaksanakan pembelajaran. Termasuk fasilitas internet kedua telah memilikinya. MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung telah menyediakan internet wifi gratis yang dapat diakses oleh guru maupun peserta didiknya.³⁸⁹

Adapun hasil identifikasi sumber daya pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung yang dimiliki dalam mengembangkan mutu guru madrasah selain disebutkan di atas dilihat dari aspek kultur madrasah, berdasarkan hasil observasi peneliti kultur madrasah cukup baik. MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung memiliki kultur keagamaan yang baik, semua guru dan peserta didik menggunakan pakaian berciri khas agama Islam, setiap bertemu mengucapkan salam, setiap memulai kegiatan pembelajaran diawali dan diakhiri dengan mengucapkan salam dan berdoa. Selain itu di antara guru terjalin hubungan kerjasama yang baik, dengan adanya saling diskusi, saling membantu, antar guru mata pelajaran yang sama maupun yang berbeda. Antar kelompok guru saling membantu dan bekerjasama dalam mencapai tujuan pembelajaran.³⁹⁰

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara di atas, diketahui sumber daya organisasi yang dimiliki MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung meliputi (1) kemampuan sumber daya manusia madrasah yaitu kepala madrasah dan guru (2) kemampuan sumber daya keuangan madrasah (3) keadaan fasilitas madrasah (4) kultur madrasah. Dengan demikian untuk merencanakan strategi pengembangan mutu sumber daya guru pada kedua tersebut, keempat aspek hasil analisis tersebut perlu diperhatikan dan dipertimbangkan sehingga penyusunan strategi

³⁸⁹ Identifikasi sumber daya MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Observasi*, Bumi Waras dan Kedaton, Juni-Agustus 2021

³⁹⁰ Identifikasi sumber daya MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Observasi*, Bumi Waras dan Kedaton, Juni-Agustus 2021

pengembangan mutu guru Madrasah Aliyah di Kota Bandar Lampung lebih efektif dan efisien.

e) Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pengembangan mutu guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung

Setelah menganalisis sumber daya MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, langkah selanjutnya dalam merencanakan strategi pengembangan mutu ya guru pada kedua Madrasah tersebut adalah mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang ada.

Kekuatan yang dimiliki MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung dilihat dari aspek kemampuan madrasah, hal pertama berasal dari kepala madrasah. Dari data yang diperoleh semua kepala madrasah tingkat pendidikan terakhirnya adalah S.2 dan 100% berasal dari pendidikan keguruan.³⁹¹ Tingkat pendidikan Kepala Madrasah Aliyah di Kota Bandar Lampung tersebut dapat menjadi sumber kekuatan dalam menyusun rencana strategi pengembangan mutu sumber daya guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung.

Hal tersebut sesuai dengan pernyataan guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, bahwa:

Kepala madrasah kami saat ini memiliki tingkat pendidikan S.2 dan latar belakang pendidikannya berasal dari keguruan. Pendidikan kepala madrasah kami tersebut sangat penting, karena apabila kepala madrasah kami bukan berasal dari keguruan, tentu kami akan mengalami kesulitan dalam membantu kami sebagai guru dalam mengatasi berbagai permasalahan dalam pendidikan dan pembelajaran yang kami hadapi. Kalaupun kepala madrasah kami bukan berasal dari keguruan dapat memberikan solusi, akan tetapi lebih baik lagi apabila memiliki pengetahuan dan keterampilan dasar tentang keguruan, dan hal tersebut tentu akan berbeda apabila yang belum memiliki dasar keguruan tersebut.³⁹²

³⁹¹ Kementerian Agama, EMIS, data semester genap laporan sampai dengan tahun pelajaran 2020/2021, *dokumentasi*, Bandar Lampung, Agustus 2021

³⁹² Olinda Nani dan Eliyana, Guru MAN 2 Bandar Lampung Guru MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 25 Agustus 2021

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara tersebut diketahui bahwa kekuatan sumber daya manusia yang dimiliki MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung diantaranya adalah kepala madrasah memiliki tingkat pendidikan minimal S.2 dan pada umumnya berasal dari keguruan. Kekuatan sumber daya manusia dari kepala madrasah yang dimiliki MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung tersebut, selain dilihat dari tingkat pendidikan dan latar belakang pendidikan kepala madrasah juga dilihat dari peran kepala madrasah dalam mengembangkan mutu sumber daya guru.

Berdasarkan hasil wawancara dengan guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, kepala madrasah mereka bersikap demokratis dalam menjalankan kepemimpinannya. menurut guru tersebut:

Ketika kepala madrasah kami menemukan permasalahan, maka biasanya kami sebagai guru diajak berbicara secara pribadi di ruang kepala madrasah. Jarang sekali terlihat kepala madrasah kami langsung memberikan penilaian atau mengkritik gurunya langsung dihadapan guru-guru lainnya ataupun di depan para siswa.³⁹³

Guru lainnya juga menjelaskan bahwa: “ketika ada permasalahan di madrasah, maka kepala madrasah kami selalu mengajak rapat dewan guru untuk membahas permasalahan tersebut. Biasanya kepala madrasah kami minimal 2 bulan sekali melakukan rapat dewan guru untuk membahas berbagai permasalahan guru-guru yang dipimpinnya tersebut”.³⁹⁴

Dalam rapat dewan guru, kepala MAN 2 Bandar Lampung bersikap terbuka memberikan kesempatan kepada guru untuk mengemukakan pendapat ataupun ide-idenya, dan menyerahkan keputusan kepada kesepakatan guru bersama. Apabila masih sukar diputuskan karena adanya

³⁹³ Yusri Budiati, Guru MAN 2 Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras, 25 Agustus 2021

³⁹⁴ Dewi Sri Leni Indah, Guru MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Kedaton, 25 Agustus 2021

perbedaan pendapat, maka kepala madrasah akan mengambil alih untuk mengambil jalan tengah.³⁹⁵ Menurut para guru:

Kepala madrasah kami mau mendengarkan permasalahan yang dihadapi oleh kami sebagai guru, apabila kami sebagai guru melakukan kelalaian, biasanya guru yang bersangkutan akan langsung di panggil, namun untuk memberikan kritikan, kami jarang sekali yang mau memberikan kritikan, hanya beberapa orang saja yang mampu menyampaikan langsung kepada Kepala Madrasah. Biasanya kepala madrasah kami menanggapi dengan sikap yang terbuka dan positif. Beliau menerima pendapat dan kritikan dari kami para guru asalkan memiliki fakta yang jelas dan konkrit. Kepala madrasah kami juga bersikap terbuka dan tidak mudah terbawa emosi. Apa yang dikritik oleh para dewan guru dihadapi dengan kepala dingin dan sebagai bagian dalam melakukan instropeksi diri.³⁹⁶

Hubungan antara kepala madrasah dan para guru cukup harmonis, dikarenakan kepala madrasah selalu menyempatkan waktu untuk berbincang bincang dengan guru di kantor mereka. Ketika diadakan wawancara dengan beberapa guru, mereka menyatakan bahwa: “sikap kepala madrasah terhadap kami cukup baik, suka menegur ataupun menyapa kami, mengajak berbincang bincang tidak hanya urusan madrasah bahkan juga di luar urusan madrasah /kelas”.³⁹⁷

Salah seorang guru juga menyatakan bahwa:

Kepala madrasah kami dalam memberikan saran tidak dengan cara memaksa kami sebagai guru untuk harus menerimanya, akan tetapi memberikan argumen-argumen yang akan membuka jalan pikiran kami sebagai guru, sehingga akhirnya menyetujui saran yang diberikan kepala madrasah tersebut dengan senang hati tanpa ada paksaan. Sikap kepala madrasah terhadap kami dibuktikan dari berbagai saran-saran atau arahan yang diberikan kepada kami tidak seperti perintah dari atasan kepada bawahan. Kepala madrasah kami memberikan kesempatan kepada kami sebagai guru untuk mengemukakan pendapat dan pembelaan diri atas tindakan yang kami lakukan, kemudian didiskusikan bersama-sama dengan guru

³⁹⁵ Yusri Budiati, Guru MAN 2 Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras, 25 Agustus 2021

³⁹⁶ Dewi Sri Leni Indah, Guru Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Kedaton, 25 Agustus 2021

³⁹⁷ Yusri Budiati dan Dewi Sri Leni Indah, Guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 25 Agustus 2021

maupun kepala madrasah ataupun pihak lainnya yang terkait dengan permasalahan tersebut.³⁹⁸

Kepala MAN 2 dan MA Al-Hikmah juga menjelaskan bahwa:

Sebisa mungkin sebagai kepala madrasah kami berusaha agar dalam melaksanakan tugas sebagai kepala madrasah tidak seperti kegiatan mengawasi dan menghukum akan tetapi melaksanakan kepemimpinan dengan suasana yang akrab dan saling sharing satu sama lain, sehingga ada jalinan kekeluargaan dan sama-sama mengerti kekurangan atau kelebihan satu sama lain. Kami tidak hanya memamparkan kesalahan atau kekurangan dari guru tersebut tetapi juga kelebihannya juga disebutkan sebagai bentuk penghargaan kepada guru kami dimaksud. Sebagai kepala madrasah kami sebisa mungkin juga memberikan gagasan dan mengajak guru kami untuk mendiskusikannya. Dengan cara ini, maka guru kami tidak merasa terpojok atau berada pada pihak yang bersalah, akan tetapi dianggap sebagai mitra kerja, sehingga mereka akan mau melaksanakan arahan dari kami selaku kepala madrasah dengan senang hati.³⁹⁹

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara tersebut dipahami bahwa Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung cukup demokratis, dengan indikator (1) memberikan saran dan teguran tidak di depan umum (2) mau mendengarkan pendapat dan keluhan guru (3) mau mempertimbangkan pendapat guru (4) mau mengadakan musyawarah dengan guru dalam menyelesaikan permasalahan guru (5) saran diberikan tidak bersifat memaksa.

Kekuatan lainnya yang dimiliki Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung adalah dalam melaksanakan tugasnya sebagai supervisor bersifat ilmiah yaitu realistis dan objektif. Menurut Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung:

Sebelum melaksanakan supervisi, kami selalu memperhatikan atau mengamati terlebih dahulu permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh guru-guru kami dalam melaksanakan pembelajaran.

³⁹⁸ Identifikasi kekuatan sumber daya MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Observasi*, Bumi Waras dan Kedaton, Juni-Agustus 2021

³⁹⁹ Nauval dan Abdul Azis, Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 26 Agustus 2021

Setelah itu, sebagai pimpinan kami menyusun rencana kegiatan yang akan diberikan kepada guru-guru kami untuk mengembangkan kompetensinya. Sebagai pimpinan madrasah, kami juga senantiasa memberikan saran-saran kepada guru kami yang memang pantas untuk diberikan kepada guru kami tersebut, maka sebagai pimpinan, kami harus mengumpulkan data tentang kesulitan yang dihadapi oleh guru kami tersebut terlebih dahulu, sehingga saran yang diberikan kepada guru kami tersebut benar-benar dibutuhkan dan dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab. Data-data tentang guru kami tersebut tidak hanya kami peroleh dari orang-orang di sekitarnya, akan tetapi sebagai pimpinan kami mengecek sendiri kebenaran dari laporan tersebut. Misalnya memeriksa perangkat pembelajaran yang dikumpulkan guru, mengadakan kunjungan kelas, bertanya dengan siswa, dan lain sebagainya. Data-data tersebut menjadi dasar bagi kami sebagai kepala madrasah untuk melakukan supervisi kepada para guru yang kami miliki.⁴⁰⁰

Hal tersebut dibenarkan oleh guru MAN 2 Bandar Lampung dan Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung, bahwa:

Kepala madrasah kami selalu mengecek kembali hasil kerja kami, misalnya cara pembuatan silabus dan RPP, media yang digunakan, metode yang digunakan, cara mengevaluasi, dan sebagainya. Kepala madrasah kami sedikitnya dua bulan sekali melakukan kunjungan kelas dan waktunya tidak ditentukan, sehingga kami sebagai guru benar-benar harus siap dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran. Barulah kemudian, kepala madrasah kami memberikan saran-saran untuk memperbaiki apa yang perlu kami perbaiki.⁴⁰¹

Lebih lanjut guru MAN 2 Bandar Lampung dan guru MA Al-Hikmah Bandar Lampung juga menjelaskan bahwa:

Kepala madrasah sering sekali melakukan pengecekan terhadap kegiatan pembelajaran yang kami laksanakan dengan melakukan kunjungan kelas. Kepala madrasah kami juga melakukan pengecekan terhadap kehadiran kami sebagai guru dengan memeriksa daftar hadir dan jurnal kelas. Untuk itu menurut kami, ketika kepala madrasah kami memanggil untuk membicarakan permasalahan yang dihadapi, maka kepala madrasah kami akan menunjukkan bukti-buktinya secara langsung,

⁴⁰⁰ Nauval dan Abdul Azis, Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 26 Agustus 2021

⁴⁰¹ Ciptaningsih dan Sri Latifah, Guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 26 Agustus 2021

sehingga terkadang kami sebagai guru tidak dapat mengelak atau berkilah. Akan tetapi kepala madrasah kami tetap mempersilahkan kami sebagai guru untuk menyatakan alasan dan mendiskusikan secara bersama-sama untuk mencari jalan keluar atau solusinya.⁴⁰²

Berdasarkan hasil pengamatan penulis sendiri, memang Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung selalu melakukan pengecekan atau pemeriksaan sendiri atas kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan gurunya, sehingga ketika membahas permasalahan yang ditemukan kepala madrasah dengan guru tersebut, kepala madrasah akan menyertakan bukti-bukti konkrit. Artinya apa yang menjadi permasalahan guru yang ditemukan kepala madrasah bukan karena laporan orang orang yang tidak dapat dipertanggungjawabkan akan tetapi langsung melihat dan menemukan sendiri permasalahannya.⁴⁰³

Kegiatan supervisi yang dilakukan kepala madrasah juga dilaksanakan secara berencana. Menurut Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung:

Selaku pimpinan madrasah, kami selalu menulis dalam agenda kerja kami apa saja yang pertama kali yang harus disupervisi, dan kami biasanya memulai dari hal yang bersifat umum baru kemudian pada permasalahan yang lebih khusus. Misalnya supervisi rencana pembelajaran guru kami, baru kemudian pelaksanaan pembelajaran dan setelah itu kegiatan penilaian yang dilaksanakan guru kami tersebut termasuk remedial dan pengayaan.⁴⁰⁴

Kegiatan supervisi yang dilakukan Kepala Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung juga dilakukan secara kontinu atau berkelanjutan. Hal ini sebagaimana yang dinyatakan oleh kedua kepala madrasah berdasarkan hasil wawancara sebagai berikut:

Sebagai kepala madrasah, kegiatan supervisi yang kami lakukan tidak hanya berhenti setelah guru kami panggil dan

⁴⁰² Ciptaningsih dan Sri Latifah, Guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 26 Agustus 2021

⁴⁰³ Identifikasi kekuatan sumber daya MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Observasi*, Bumi Waras dan Kedaton, Juni-Agustus 2021

⁴⁰⁴ Nauval dan Abdul Azis, Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 26 Agustus 2021

diberikan bantuan, akan tetapi tetap kami biasanya melakukan pengawasan dan penilaian, dan kemudian diberikan bantuan agar kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan guru dimaksud lebih optimal.⁴⁰⁵

Apa yang dikemukakan Kepala Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung juga dibenarkan oleh guru di madrasah tersebut, bahwa:

kepala madrasah kami biasanya akan tetap menanyakan dan memperhatikan perkembangan kami setelah diberikan supervisi, apakah benar-benar melaksanakan sesuai saran-saran dan kesepakatan bersama kepala madrasah ataukah mengalami perkembangan atau perubahan yang lebih baik. Guru yang telah disupervisi biasanya akan dipanggil lagi dan diajak berdiskusi tentang hambatan apa saja yang masih dihadapi kami sebagai guru.⁴⁰⁶

Berdasarkan hasil pengamatan penulis, Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung selalu melakukan pemanggilan kembali guru yang telah disupervisi untuk mendiskusikan kembali perubahan apa yang dirasakan guru setelah melaksanakan kegiatan pembelajaran sebagaimana yang telah disarankan. Apabila guru tetap menghadapi hambatan, maka guru dan kepala madrasah sama sama saling mendiskusikan hal tersebut. Terkadang kepala madrasah juga memanggil wakil-wakilnya apabila memang dibutuhkan untuk mencari solusi permasalahan tersebut.⁴⁰⁷

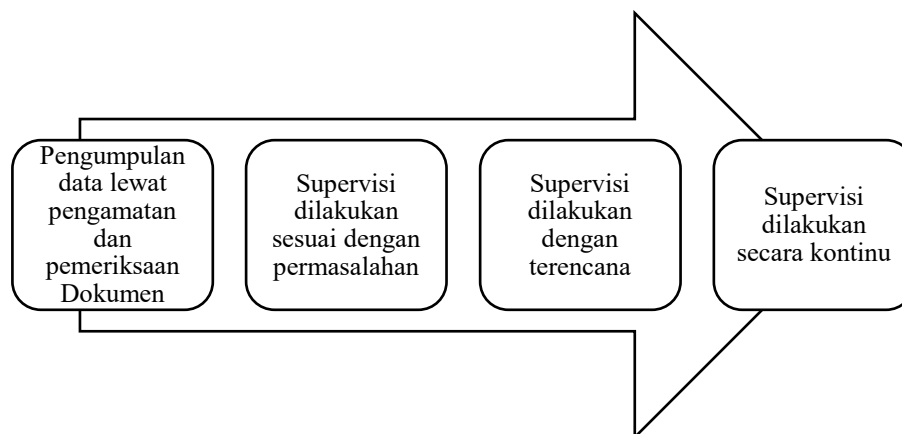
Berdasarkan hasil wawancara dan observasi tersebut dapat disimpulkan bahwa kekuatan sumber daya kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung adalah selalu melakukan supervisi dan kegiatan supervisi yang dilakukan secara ilmiah dengan indikator (1) sebelum melakukan supervisi kepala madrasah mengumpulkan data lewat pengamatan dan memeriksa dokumen guru (2) kegiatan supervisi dilakukan sesuai dengan

⁴⁰⁵ Nauval dan Abdul Azis, Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 27 Agustus 2021

⁴⁰⁶ Kherlati dan Anita Lisdiana, Guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 27 Agustus 2021

⁴⁰⁷ Identifikasi kekuatan sumber daya MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Observasi*, Bumi Waras dan Kedaton, Juni-Agustus 2021

permasalahan yang dihadapi guru (3) kegiatan supervisi dilakukan dengan terencana (4) kegiatan supervisi dilakukan secara kontinu.



Gambar.4.1 Kekuatan sumber daya kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung

Kekuatan sumber daya Kepala MAN 2 dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung juga diperoleh dari sikap kepala madrasah yang mau bekerjasama dengan guru maupun staffnya dalam mencapai tujuan. Karena tujuan akan tercapai dengan baik apabila kepala madrasah memiliki prinsip kerjasama seperti *sharing of idea*, *sharing of experience*, memberi support, mendorong, dan menstimulasi guru sehingga mereka merasa tumbuh bersama.

Menurut guru MAN 2 Bandar Lampung berdasarkan wawancara yang peneliti laksanakan diperoleh hasil sebagai berikut: “ketika pimpinan kami (kepala madrasah) membahas permasalahan yang dihadapi oleh kami sebagai guru, maka kepala madrasah tidak langsung memutuskan apa saja yang harus dilakukan oleh kami sebagai guru, akan tetapi mengajak kami sebagai guru untuk saling bertukar pikiran bagaimana mencari jalan keluar dari permasalahan yang kami hadapi sebagai seorang guru”.⁴⁰⁸

Pendapat senada juga dikemukakan oleh guru MA Al-Hikmah Bandar Lampung bahwa:

Kami sebagai guru bukan hanya mendengarkan perintah-perintah dari kepala madrasah kami semata, melainkan juga saling

⁴⁰⁸ Putria Maharani, Guru MAN 2 Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras, 27 Agustus 2021

tukar pikiran, saling berdiskusi, sehingga diperoleh solusi yang terbaik. Misalnya kesulitan guru dalam menggunakan media pelajaran dalam bentuk LCD, maka pimpinan kami mendiskusikan dengan kami selaku guru tentang media apa saja yang dapat kami gunakan agar kegiatan pembelajaran lebih bervariasi dan menarik bagi siswa kami.⁴⁰⁹

Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung juga menjelaskan bahwa:

Selaku kepala Madrasah, kami selalu memberikan *support* atau dorongan kepada guru kami untuk lebih percaya diri dalam melaksanakan kegiatan pembelajarannya. Dorongan yang kami berikan biasanya dengan mengikutsertakan guru kami pada penataran, seminar ataupun workshop. Kami juga selalu mengingatkan kepada guru-guru kami untuk selalu mengikuti MGMP.⁴¹⁰

Pernyataan di atas diperkuat oleh pendapat yang dikemukakan oleh guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, bahwa: “kepala madrasah kami selalu memberikan dukungan terhadap berbagai kegiatan yang mengarah pada pengembangan kompetensi atau kemampuan kami sebagai guru. Motivasi yang diberikan beliau kepada kami dengan memberikan izin dan memberikan transport yang cukup bagi kami apabila kami akan mengikuti pelatihan.”⁴¹¹

Guru lainnya juga menjelaskan bahwa: “kepala madrasah kami juga selalu memberikan dukungan apabila kami sebagai gurunya ingin melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Bahkan kepala madrasah juga meminta wakil kepala bagian kurikulum untuk tidak memberikan jam pelajaran pada hari dimana kami sebagai guru harus kuliah”.⁴¹² Kepala MAN 2 Bandar Lampung juga menjelaskan bahwa:

⁴⁰⁹ Saiful Abdul Jamal, Guru MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Kedaton, 27 Agustus 2021

⁴¹⁰ Nauval dan Abdul Azis, Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 27 Agustus 2021

⁴¹¹ Wita Kurnia dan Okta Kurniawan, Guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 27 Agustus 2021

⁴¹² Wita Kurnia, Guru MAN 2 Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 27 Agustus 2021

“sebagai pimpinan madrasah kami selalu berupaya untuk tidak memberikan jam pelajaran pada hari dimana guru-guru kami yang melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi sedang melaksanakan perkuliahan”.⁴¹³

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa kekuatan sumber daya kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung dalam mengembangkan mutu sumber daya guru adalah kepala madrasah selalu bekerjasama, dengan indikator (1) saling tukar pikiran dan pendapat dalam menentukan suatu kebijakan atau mengatasi permasalahan yang dihadapi guru (2) selalu memberikan motivasi dan dukungan pada guru untuk mengembangkan diri.

Kekuatan lainnya yang dimiliki sumber daya dari aspek kepala madrasah adalah pada umumnya kepala madrasah selalu membuat guru mampu membantu dirinya sendiri tanpa tergantung orang lain. Upaya yang dapat MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung dilakukan kepala madrasah dengan memberikan penghargaan atas segala jerih payah guru dan menunjukkan kepada mereka bahwa prestasinya dihargai dan sangat membanggakan.

Memperkuat pernyataan di atas, berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan terhadap guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung diperoleh jawaban bahwa:

Pimpinan kami selalu memberikan penghargaan atas hasil kerja keras yang kami lakukan, walaupun hasilnya kurang maksimal tetap dihargai. Apabila kami sebagai guru kurang maksimal, tetap diberikan motivasi bahwa suatu saat hasilnya akan lebih baik. Sebagai guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, jarang sekali mendengar pimpinan kami mencela hasil kerja keras yang kami lakukan. Walaupun ada kritikan, kepala madrasah kami tidak pernah mengkritiknya di depan guru lainnya. Biasanya kami atau rekan kami yang lain dipanggil ke dalam kantornya. Kalaupun harus di depan guru lainnya, biasanya kritikan dari kepala madrasah bersifat membangun, bukan dengan kata-kata pedas atau merendahkan harga diri kami sebagai guru. Walaupun misalnya hasilnya gagal,

⁴¹³ Nauval, Kepala MAN 2 Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras, 27 Agustus 2021

maka kepala Madrasah kami tetap memberikan semangat untuk berusaha lebih baik lagi pada masa yang akan datang.⁴¹⁴

Hasil pengamatan penulis, kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung bersifat konstruktif. Saran-saran yang diberikan bersifat membangun yaitu membangun kepercayaan diri para gurunya. Hasil kerja keras guru dihargai dan tetap dibanggakan. Kepala madrasah tidak pernah terdengar mengatakan perkataan yang melecehkan atau menghina hasil kerja keras para gurunya. Kepala madrasah tetap memberikan semangat.⁴¹⁵

Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara tersebut dipahami bahwa kekuatan sumber daya Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung lainnya adalah kepala madrasah cukup konstruktif dengan indikator (1) menghargai hasil kerja keras para guru walaupun hasilnya kurang maksimal (2) tetap menumbuhkan kepercayaan diri guru untuk berusaha lebih baik lagi.

Hasil identifikasi lainnya terhadap kekuatan pada aspek sumber daya kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung adalah kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung selalu memberikan bimbingan kepada para gurunya. Menurut Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, mereka selalu memberikan bimbingan kepada para guru seperti: mengembangkan kemampuan guru dalam merumuskan tujuan pembelajaran, dalam mengembangkan metode dan media pembelajaran, mengembangkan kemampuan dalam mendiagnosis kesulitan belajar siswa, mengembangkan kemampuan guru dalam membuat soal dan melakukan kegiatan evaluasi, membantu guru dalam mengembangkan profesinya.⁴¹⁶

⁴¹⁴ Kherlati dan Vestiana Anistasia, Guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 28 Agustus 2021

⁴¹⁵ Identifikasi kekuatan sumber daya MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah, *Observasi*, Bumi Waras dan Kedaton, Juni-Agustus 2021

⁴¹⁶ Nauval dan Abdul Azis, Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 28 Agustus 2021

Guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung menyatakan bahwa: “kepala madrasah, kami sering memberikan bantuan kepada kami yang sedang mengalami kesulitan dalam merumuskan standar kompetensi dan kompetensi dasar dalam indikator kompetensi. Terkadang arahan yang dilakukan kepala madrasah bersifat individual terkadang bersifat kelompok, misalnya memberikan materi di MGMP.⁴¹⁷ Menurut Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung:

Sebagian besar guru kami mengalami kesulitan dalam menjabarkan indikator kompetensi sesuai dengan prosedurnya, sehingga RPP yang mereka buat terkadang kebanyakan hasil dari download-an di internet atau mengcopy hasil buatan orang lain. Karena itu sebagai pimpinan madrasah, kami selalu mengingatkan dan memberikan bimbingan bagi guru-guru kami yang mengalami kesulitan dalam merumuskan tujuan pembelajaran.⁴¹⁸

Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung juga memberikan pembinaan bagi guru dalam mengatasi problema siswa. Hal ini sebagaimana yang dinyatakan oleh beberapa guru sebagai berikut:

Kami sebagai guru diberikan arahan bagaimana membina siswa-siswa yang prestasi belajarnya menurun atau rendah, siswa yang suka membolos, siswa yang suka mengantuk ketika kami menjelaskan pelajaran, dan sebagainya. Selain itu, kepala madrasah kami juga sering memberikan saran bagaimana mengaktifkan siswa di dalam kelas agar berani bertanya dan menjawab. Kepala madrasah kami juga memberikan arahan tentang metode apa saja yang dapat digunakan oleh kami sebagai guru untuk membuat kegiatan pembelajaran menjadi menyenangkan. Tidak hanya itu penggunaan media pembelajaran juga diberikan bimbingan oleh kepala madrasah kepada kami sebagai guru dalam mengajar.⁴¹⁹

Guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung juga terlibat dalam pembuatan soal dan diikutsertakan sebagai tim pembuat soal untuk tingkat MA se-Provinsi Lampung. Hal ini sebagaimana yang

⁴¹⁷ Rita Avirta dan Miswanto, Guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 28 Agustus 2021

⁴¹⁸ Nauval dan Abdul Azis, Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 28 Agustus 2021

⁴¹⁹ Rita Avirta dan Miswanto, Guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 28 Agustus 2021

disampaikan oleh guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung bahwa:

Kami sebagai guru sering dilibatkan dalam penyusunan soal-soal ujian. Biasanya soal yang kami buat dicek kembali oleh kepala madrasah bersama wakil kepala madrasah bagian kurikulum. Apabila ada kesalahan dalam penulisan atau lainnya kami langsung dipanggil dan diberikan bimbingan bagaimana membuat soal yang baik. Kami juga selalu diberikan bimbingan dalam membuat soal. Bagaimana cara membuat soal yang baik, bagaimana menindaklanjuti hasil penilaian tersebut dan sebagainya.⁴²⁰

Mempertegas pernyataan guru di atas, menurut Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung mengatakan bahwa: “selaku kepala Madrasah kami selalu berusaha mengembangkan kompetensi guru kami dengan cara mengikutsertakan guru-guru kami tersebut pada kegiatan penataran, seminar dan sebagainya. Bahkan memberikan bantuan dan dukungan pada guru-guru kami yang ingin melanjutkan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi”.⁴²¹ Hasil pengamatan penulis juga diperoleh data bahwa Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung selalu melakukan pembinaan terhadap guru-gurunya, baik itu dilakukan secara individual maupun secara bersama-sama dalam rapat ataupun kegiatan MGMP, kepala madrasah selalu menyempatkan waktunya untuk mengisi materi yang bertujuan untuk mengembangkan kemampuan para gurunya.⁴²²

Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara tersebut dapat dipahami bahwa kekuatan dari sumber daya kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung adalah selalu memberikan bimbingan kepada guru dengan berpusat pada guru, dengan indikator (1) mengembangkan kemampuan guru dalam merencanakan dan melaksanakan kegiatan

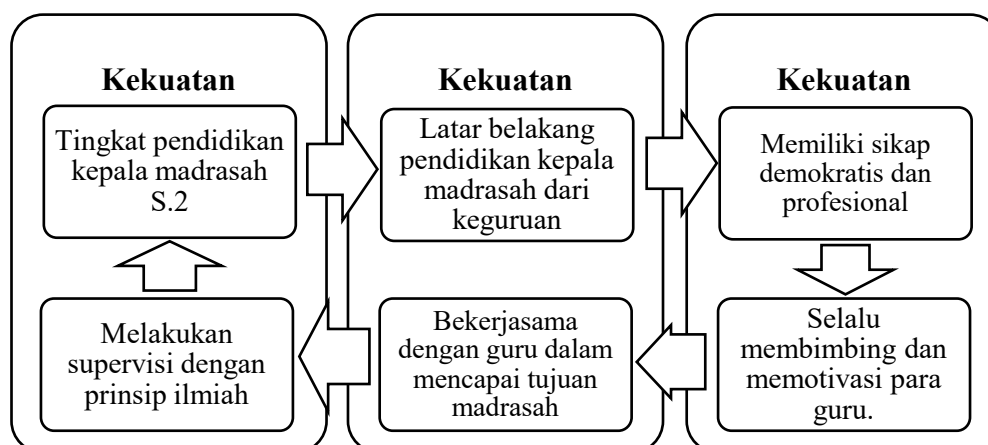
⁴²⁰ Kherlati dan Vestiana Anistasia, Guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 30 Agustus 2021

⁴²¹ Nauval dan Abdul Azis, Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 30 Agustus 2021

⁴²² Identifikasi kekuatan sumber daya MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Observasi*, Bumi Waras dan Kedaton, Juni-Agustus 2021

pembelajaran (2) mengembangkan kemampuan guru dalam mengadakan evaluasi (3) mengembangkan profesi guru.

Berdasarkan hasil pengumpulan data tersebut diperoleh data bahwa kekuatan yang dimiliki MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung dilihat dari aspek sumber daya kepala madrasah adalah sebagai berikut (1) tingkat pendidikan kepala madrasah S.2 (2) pada umumnya latar belakang pendidikan kepala madrasah dari keguruan, (3) kepala madrasah memiliki sikap demokratis dan profesional dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya, (4) selalu melakukan supervisi dengan prinsip ilmiah, (5) kepala madrasah mau bekerjasama dengan guru dalam mencapai tujuan madrasah, (6) kepala madrasah selalu membimbing dan memotivasi para guru.



Gambar.4.2 Kekuatan sumber daya MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung

Selanjutnya dilakukan identifikasi kekuatan MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung dilihat dari aspek sumber daya guru. Berdasarkan data yang diperoleh jumlah guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung secara keseluruhan berjumlah 107 orang. Sebanyak 100% guru MAN 2 Bandar Lampung dan MAS Al-Hikmah Bandar Lampung tingkat pendidikannya S.1 dan 15,92% guru pendidikan terakhirnya

adalah S.2.⁴²³ Berdasarkan tingkat pendidikan tersebut, menjadi kekuatan dalam merencanakan strategi pengembangan mutu sumber daya guru pada kedua Madrasah Aliyah di Kota Bandar Lampung tersebut. Dengan kata lain, pada umumnya guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung memiliki latar belakang pendidikan keguruan, sehingga memiliki pengetahuan dan keterampilan yang baik mengenai pendidikan dan pembelajaran. Dengan latar belakang pendidikan keguruan, antar guru dapat saling membantu guru lainnya yang mengalami kesulitan atau problema dalam pembelajarannya.

Kekuatan yang dimiliki sumber daya guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung adalah sebagian besar guru profesional. Hal tersebut dapat dilihat dari kemampuan guru dalam menguasai bahan pelajaran. Berdasarkan hasil observasi peneliti, ketika memperhatikan kegiatan pembelajaran yang sedang diberikan guru pada kedua Madrasah Aliyah tersebut, mereka cukup menguasai materi pelajaran sesuai dengan kurikulum yang ada. Ketika mereka menyampaikan materi pelajaran tidak terlalu banyak melihat kepada buku teks. Apa yang disampaikan juga tidak bertele-tele, singkat dan lugas. Hal ini menandakan guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung cukup menguasai materi pelajaran pokoknya.⁴²⁴

Beberapa siswa MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung juga menjelaskan bahwa: “guru kami dalam menyampaikan materi pelajaran sangat jelas dan mudah dimengerti. Apabila kami sebagai siswa menanyakan sesuatu, maka guru kami tersebut dirasakan mampu menjelaskannya sehingga mereka mudah memahami dengan baik. Terkadang guru kami juga memberikan materi tambahan di luar buku yang kami gunakan.”⁴²⁵

⁴²³ Kementerian Agama, EMIS, data semester genap laporan sampai dengan tahun pelajaran 2019/2020, *dokumentasi*, Bandar Lampung, Agustus 2021

⁴²⁴ Identifikasi kekuatan sumber daya pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Observasi*, Bumi Waras dan Kedaton, Juni-Agustus 2021

⁴²⁵ Siswa MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung Lampung, *Wawancara*, Bandar Lampung, 31 Agustus 2021

Pernyataan di atas, diperkuat juga oleh pernyataan siswa lainnya yang mengatakan bahwa:

Penyampaian materi agama oleh guru kami cukup mudah kami pahami. Penjelasan yang disampaikan oleh guru kami tersebut tidak bertele-tele, sangat jelas, dan kalimatnya mudah untuk kami pahami dengan baik. Setiap menjelaskan materi, guru kami pasti memberikan beberapa contoh untuk memudahkan kami seluruh siswa lebih memahami berbagai materi yang disampaikan tersebut. Siswa lainnya juga menambahkan, apabila kami mengalami kesulitan tentang materi Pendidikan Agama Islam misalnya materi pelajaran Al-Quran Hadis, dan kami bertanya dengan guru Pendidikan Agama Islam lainnya misalnya guru Akidah Akhlak, maka guru kami tersebut pun mampu menerangkan materi Al-Quran Hadis tersebut.⁴²⁶

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat dipahami bahwa guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung cukup memahami dan menguasai materi pembelajaran dengan baik, yang mencakup tidak hanya satu materi tetapi seluruh materi dalam ruang lingkup materi pelajarannya saja.

Kekuatan lainnya yang dimiliki guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung lainnya adalah mampu mengelola program pembelajaran. Hasil observasi penulis terhadap kemampuan guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung dalam mengelola program pembelajaran dapat dilihat dari kemampuan dalam menggunakan beberapa media walaupun hanya sebagian guru saja yang mampu menggunakan media berbasis teknologi seperti komputer dan LCD, sebagian besar guru juga mampu menggunakan berbagai metode pembelajaran. Hal ini terlihat dari kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan guru tersebut tidak sebatas pada metode ceramah dan tanya jawab saja. Sebelum melaksanakan kegiatan pembelajaran guru selalu memperhatikan kesiapan belajar siswa dan mengulangi materi yang lalu atau mengajukan beberapa pertanyaan tentang materi yang telah diberikan. Pada kegiatan akhir pembelajaran guru selalu

⁴²⁶ Siswa MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung Lampung, *Wawancara*, Bandar Lampung, 31 Agustus 2021

menyimpulkan materi pelajaran yang telah disampaikan, mengadakan tanya jawab, dan memberikan tugas dalam bentuk PR (Pekerjaan Rumah) atau ulangan harian kepada siswa untuk mengetahui pemahaman mereka terhadap materi yang telah dijelaskannya.⁴²⁷

Menurut penjelasan Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, bahwa:

Kami menekankan kepada guru yang kami miliki untuk senantiasa mengelola program pembelajaran dengan baik, hal ini dapat dilihat dari hasil supervisi yang kami lakukan terhadap kegiatan belajar yang dilaksanakan guru mulai dari tahap awal, tahap inti sampai tahap akhir, siswa kami mampu mengikuti kegiatan pembelajaran dengan cukup antusias dan semangat. Sebagian besar siswa kami tersebut memperhatikan penjelasan guru dengan seksama, walau ada beberapa siswa yang terlihat kurang semangat. Akan tetapi guru yang kami miliki tersebut mampu mengelola kegiatan pembelajaran tersebut menjadi semangat dan menyenangkan siswa. Siswa aktif dalam kegiatan pembelajaran tersebut, dalam artian tidak hanya guru yang aktif akan tetapi juga sebagian besar siswa kami terlibat aktif dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran tersebut.⁴²⁸

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara tersebut dipahami bahwa kemampuan guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung dalam mengelola program pembelajaran cukup baik, terlihat dari penggunaan metode pembelajaran yang bervariasi, mengaktifkan siswa, dan selalu menggunakan media dalam pembelajarannya.

Kekuatan lainnya yang bersumber dari sumber daya guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung adalah sebagian besar guru mampu mengelola kelas dengan baik. Berdasarkan hasil observasi peneliti pada kemampuan guru dalam mengatur tata ruang kelas, sebelum guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung memulai pelajarannya, memperhatikan kerapian tempat duduk siswa. Siswa yang dianggap suka mengantuk, suka membuat keributan, dipindahkan ke depan.

⁴²⁷ Identifikasi kekuatan sumber daya pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Observasi*, Bumi Waras dan Kedaton, Juni-Agustus 2021

⁴²⁸ Nauval dan Abdul Azis, Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 31 Agustus 2021

Apabila siswa diberikan tugas kelompok maka dibuat pola duduk melingkar.⁴²⁹

Guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, juga menjelaskan bahwa:

Biasanya sebelum melaksanakan kegiatan pembelajaran kami sebagai guru selalu memperhatikan kesiapan siswa dalam belajar seperti posisi duduk, kelengkapan alat-alat tulis dan buku, sikap tubuh, pandangan mata, dan perhatian siswa. Siswa yang suka berbuat keributan, ngobrol, dan mengatuk dipindahkan posisi duduknya di barisan depan, dan diperintahkan untuk mengikuti pola yang sama setiap mata pelajarannya. Kebersihan kelas juga selalu kami perhatikan. Mengabsen siswa juga sangat penting, karena terkadang ada siswa yang pada pergantian jam pelajaran keluar kelas dan tidak masuk pada jam pelajaran berikutnya. Untuk itu kesiapan siswa dalam belajar dan absensi siswa perlu kami lakukan pada awal pembelajaran.⁴³⁰

Pernyataan guru di atas dipertegas oleh Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung bahwa:

Kami selaku pimpinan jarang bahkan hampir tidak pernah mendapatkan laporan bahwa guru kami tidak mampu mengkondisikan kelasnya dengan baik. Walaupun guru tersebut mengajar di kelas yang perlu perhatian ekstra, akan tetapi semua guru kami tersebut mampu mengelola kelas dengan baik, sehingga kegiatan pembelajaran dapat berjalan dengan kondusif dan disiplin.⁴³¹

Berdasarkan hasil observasi peneliti, komunikasi antara guru dan siswa MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung juga cukup baik. Setiap jawaban/pendapat siswa ditanggapi dengan baik walaupun terkadang masih belum tepat. Siswa juga tidak malu-malu mengajukan pertanyaan apabila mereka belum mengerti. Ketika di luar kelas, komunikasi antara guru dan siswa juga tetap tidak terputus. Terlihat apabila jam istirahat, guru berbincang-bincang dengan beberapa siswa. Walaupun hubungan antara

⁴²⁹ Identifikasi kekuatan sumber daya pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Observasi*, Bumi Waras dan Kedaton, Juni-Agustus 2021

⁴³⁰ Kherlati dan Vestiana Anistasia, Guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 2 September 2021

⁴³¹ Nauval dan Abdul Azis, Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 2 September 2021

guru terlihat akrab akan tetapi, batas-batas kesopanan antara siswa terhadap gurunya begitu pula sebaliknya tetap terjaga.⁴³²

Berdasarkan hasil pengumpulan data berupa wawancara dan observasi peneliti di atas, dapat dipahami bahwa guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung cukup mampu mengelola kelas dengan memperhatikan kesiapan siswa dalam belajar dan melaksanakan disiplin belajar di kelas, sehingga kegiatan pembelajaran dapat berjalan dengan lebih baik dan kondusif.

Kekuatan lain yang dapat dilihat dari aspek sumber daya guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung adalah sebagian besar guru mengenal dan mampu menyelenggarakan administrasi sekolah dengan baik. Menurut Kepala MAN 2 Bandar Lampung:

Guru yang kami miliki saat ini hampir mayoritas cukup mengenal dan menyelenggarakan administrasi berdasarkan aturan-aturan yang ada di madrasah. Setiap awal semester guru-guru kami tersebut telah mengumpulkan perangkat pembelajaran, setiap melaksanakan evaluasi membuat laporan hasil belajar siswa, membuat laporan kegiatan remedial dan pengayaan, membuat laporan kegiatan ekstrakurikuler, mengisi dan mengumpulkan kegiatan harian guru, dan lain sebagainya.⁴³³

Beberapa guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung juga menjelaskan bahwa:

Setiap kegiatan, khususnya kegiatan pembelajaran yang kami lakukan selalu ada laporannya dan selalu kami kumpulkan untuk diberikan evaluasi oleh kepala madrasah selaku atasan langsung kami. Begitu juga dalam pengisian jurnal kelas, kemajuan belajar siswa, absensi siswa, absensi kami sebagai guru, dan kegiatan-kegiatan lainnya yang menjadi tugas dan tanggungjawab kami sebagai guru, senantiasa kami lakukan sebagai bentuk tanggung jawab administratif yang harus kami lakukan. Dan sebagai seorang guru hal ini kami sadari sepenuhnya tanpa harus menunggu instruksi dari kepala madrasah terlebih dahulu.⁴³⁴

⁴³² Identifikasi kekuatan sumber daya MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Observasi*, Bumi Waras dan Kedaton, Juni-Agustus 2021

⁴³³ Nauval, Kepala MAN 2 Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras, 2 September 2021

⁴³⁴ Lidia Noviana Adam dan Nofvi Yanti, Guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 2 September 2021

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut jelaslah bahwa guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, cukup mampu mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah hal ini dilihat dari kelengkapan berkas kegiatan pembelajarannya guru setiap harinya setiap semesternya.

Berdasarkan hasil pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan identifikasi terhadap berbagai dokumen yang peneliti lakukan, dapat diketahui dan disimpulkan bahwa kekuatan dari sumber daya guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung adalah, sebagian besar guru profesional dengan indikator meliputi: a) semua guru tingkat pendidikannya S.1 dan mengajar sesuai dengan latar belakang pendidikannya, b) memiliki kemampuan dalam merencanakan pembelajaran, menguasai materi, metode dan evaluasi, c) mampu memberikan bimbingan kepada siswa.

Kekuatan lainnya dari sumber daya guru yang dimiliki MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung adalah pada umumnya guru memiliki kinerja yang baik. Hasil ini dapat dibuktikan dari hasil kinerja guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung yang dapat dilihat dari aspek kinerja guru dalam mendidik.

Berdasarkan hasil wawancara dengan guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, diperoleh pernyataan bahwa: “kami sebagai guru berusaha semaksimal mungkin agar dapat menjadi teladan yang baik bagi siswa-siswa kami. Karena kami menyadari bahwa mendidik dengan keteladanan akan lebih baik daripada hanya memerintahkan dan memarahi akan tetapi tidak dengan memberikan contoh.⁴³⁵ Pernyataan guru ini dipertegas oleh peserta didik MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung yang secara eksplisit mengemukakan bahwa: “guru kami dapat menjadi teladan yang baik bagi diri kami. Karena sejujurnya, kami belum pernah melihat perilaku guru-guru kami yang menunjukkan akhlak

⁴³⁵ Lidia Noviana Adam dan Nofvi Yanti, Guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 3 September 2021

yang tercela. Indikasi ketauladanan tersebut dapat terlihat dari misalnya guru menyuruh kami untuk ikut shalat zuhur berjamaah, maka guru kami pun ikut bersama-sama dengan kami untuk melaksanakan shalat secara berjamaah.⁴³⁶

Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung juga menyatakan bahwa: “guru pada Madrasah Aliyah yang kami pimpin ini dapat menjadi teladan yang baik bagi para peserta didik kami, baik dari segi perkataan, perbuatan, berpakaian, bergaul, dan hubungannya dengan Tuhan. Karena, guru-guru yang kami miliki saat ini selalu kami tekankan tentang pentingnya memiliki akhlak yang baik, sehingga dapat dijadikan teladan bagi para peserta didiknya”.⁴³⁷

Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan, bahwa guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung mampu memberikan keteladanan yang cukup baik, peserta didik banyak yang menyenangi para gurunya karena perkataan dan perbuatan guru tersebut yang baik. Sehingga ada beberapa guru mereka yang menjadi idola mereka.⁴³⁸ Apabila ada siswa yang melakukan pelanggaran disiplin madrasah, maka guru ikut membantu siswa tersebut menyelesaikan masalahnya. Menurut salah seorang guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung menyatakan bahwa: “mendidik akhlak siswa yang kami miliki saat ini, bukan hanya tugas dan tanggung jawab rekan kami yang mengajar Aqidah Akhlak akan tetapi seluruh guru memiliki tanggung jawab. Jadi apabila ada siswa yang melanggar tata tertib madrasah, maka kami sebagai guru tentu saja akan menegur dan menasehatinya”.⁴³⁹ Informasi yang diberikan salah seorang guru tersebut juga dibenarkan oleh salah seorang siswa MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, bahwa: “guru tidak mendiamkan saja

⁴³⁶ Siswa MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung Lampung, *Wawancara*, Bandar Lampung, 3 September 2021

⁴³⁷ Nauval dan Abdul Azis, Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 3 September 2021

⁴³⁸ Identifikasi kekuatan sumber daya MAN 2 dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Observasi*, Bumi Waras dan Kedaton, Juni-Agustus 2021

⁴³⁹ Dewi Sri Leni Indah dan Iswahyudi, Guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 4 September 2021

apabila kami sebagai siswa melakukan kesalahan. Pasti kami biasanya akan dipanggil dan diberikan nasehat”.⁴⁴⁰

Kinerja guru yang baik juga dapat dilihat ketika guru mampu mendidik siswa ketika guru tersebut dapat menjadi teman bagi siswanya dalam menyampaikan berbagai kesulitan yang dimiliki para siswanya. Berdasarkan hasil observasi penulis, guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, sebagian besar cukup dekat dengan siswanya. Apabila ada waktu kosong ada beberapa guru yang menyempatkan waktunya untuk berbincang-bincang dengan siswanya.⁴⁴¹ Menurut salah seorang guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung mengatakan bahwa: “kami berusaha untuk dapat menjadi sahabat para siswa-siswa kami. Walaupun memang terkadang ada beberapa siswa kami yang menjengkelkan, tetapi kami sebagai guru memiliki tanggung jawab untuk tetap berusaha menjalin komunikasi yang baik dengan para siswa kami tersebut.”⁴⁴²

Bahkan menurut salah seorang guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung lainnya, mengatakan:

Dalam mendidik para siswa, kami juga melakukan pemanggilan orangtua siswa kami. Hal ini kami lakukan apabila siswa kami tersebut sering tidak membuat tugas yang kami berikan, atau membuat keributan di kelas, atau hasil belajarnya yang sangat kurang. Pemanggilan orang tua siswa ini kami lakukan juga sebagai upaya agar orang tua siswa kami memiliki keterlibatan dan tanggung jawab dalam mendukung keberhasilan anaknya. Dan upaya ini kami rasakan berhasil dalam rangka menunjang kesuksesan belajar peserta didik yang kami miliki saat ini. Dalam proses pemanggilan orang tua/wali siswa ini biasanya kami melibatkan juga rekan guru yang lain, biasanya guru Bimbingan dan Konseling yang ada.⁴⁴³

⁴⁴⁰ Siswa MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung Lampung, *Wawancara*, Bandar Lampung, 4 September 2021

⁴⁴¹ Identifikasi kekuatan sumber daya MAN 2 dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Observasi*, Bumi Waras dan Kedaton, Juni-Agustus 2021

⁴⁴² Mun'in Hijazi dan Saiful Abdul Jamal, Guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 4 September 2021

⁴⁴³ Mun'in Hijazi dan Saiful Abdul Jamal, Guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 4 September 2021

Berdasarkan hasil observasi penulis, pernyataan guru di atas benar adanya, karena memang guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung sering melakukan pemanggilan orangtua siswa. Masalah yang dibahas, antara lain karena siswa melakukan pelanggaran tata tertib madrasah, tidak membuat PR, mencontek ketika ulangan, prestasi belajarnya rendah, suka tidur di kelas, suka membuat keributan di kelas dan sebagainya.⁴⁴⁴ Demikian pula menurut salah seorang guru Bimbingan dan Konseling MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, bahwa guru sering melakukan pemanggilan orangtua siswa. Pemanggilan itu bukan untuk memarahi siswa, akan tetapi untuk mencari solusi yang terbaik dalam rangka membantu siswa agar dapat menyelesaikan masalahnya dengan baik.⁴⁴⁵

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara tersebut diketahui bahwa kinerja guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung dalam mendidik antara lain (1) Berupaya agar menjadi teladan yang baik bagi siswanya (2) Memberikan nasihat kepada siswa yang menunjukkan perilaku kurang baik (3) Menjalin komunikasi efektif dengan siswa (4) Menjalin hubungan baik dengan orangtua siswa.

Kinerja guru lainnya yang menjadi kekuatan sebagai bagian dari sumber daya organisasi dapat dilihat dari pelaksanaan pada tahap pembelajaran, yaitu pada tahap awal, tahap inti dan tahap penutup pelajaran. Pada tahap awal pembelajaran guru telah membuat Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP). Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan, guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung memiliki RPP, dan mereka mengembangkan kompetensi inti dan kompetensi dasar dalam indikator kompetensi yang cukup relevan dengan kebutuhan peserta didiknya.

Hasil observasi di atas diperkuat oleh informasi berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa guru pada kedua madrasah aliyah sebagai

⁴⁴⁴ Identifikasi kekuatan sumber daya MAN 2 dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Observasi*, Bumi Waras dan Kedaton, Juni-Agustus 2021

⁴⁴⁵ Nurhayati dan Miswanto, Guru BK MAN 2 Bandar Lampung dan guru BK MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 6 September 2021

berikut: “kami selalu mengembangkan kompetensi inti dan kompetensi dasar dalam setiap pokok bahasan menjadi beberapa indikator kompetensi yang disesuaikan dengan kebutuhan dan karakter peserta didik yang kami ajar.⁴⁴⁶ Guru tersebut juga mengungkapkan bahwa: “memang kadangkala kami merasa kesulitan dalam mengembangkan tujuan pelajaran tersebut akan tetapi kami terus berupaya untuk dapat melaksanakannya dengan baik melalui bertanya dengan sesama rekan guru kami yang lainnya, terutama guru yang lebih memahami dan kerap mengikuti MGMP”.⁴⁴⁷

Berdasarkan dokumentasi perangkat pembelajaran, setiap guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung merencanakan kegiatan pembelajaran dengan cukup baik. Dalam artian tidak hanya merencanakan kegiatan pembelajaran dengan menggunakan metode ceramah, tetapi juga diskusi, tanya jawab, hapalan, praktek, demonstrasi, penggunaan media pembelajaran, pemanfaatan perpustakaan, laboratorium, mushala dan sebagainya.⁴⁴⁸

Berdasarkan hasil obserbasi peneliti pada kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, kinerja guru dalam membuka pelajaran cukup baik. Sebelum guru memulai pelajaran dimulai dengan mengucapkan salam, mengabsen siswa, dan memperhatikan posisi duduk siswa. Setelah siswa dilihat sudah siap untuk mengikuti pelajaran guru mengulangi pelajaran/materi yang telah diberikan sebelumnya dengan cara bertanya kepada siswa atau menjelaskan dengan singkat untuk mengingatkan siswa kembali pada materi sebelumnya. Kemudian barulah guru tersebut masuk kepada materi selanjutnya yang akan diberikannya pada hari itu.⁴⁴⁹

⁴⁴⁶ Suranita dan Aan Azhari, Guru MAN 2 Bandar Lampung dan guru MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 6 September 2021

⁴⁴⁷ Suranita dan Aan Azhari, Guru MAN 2 Bandar Lampung dan guru MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 6 September 2021

⁴⁴⁸ Kumpulan Perangkat Pembelajaran MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Dokumentasi*, Tahun Pelajaran 2020/2021

⁴⁴⁹ Identifikasi kekuatan sumber daya MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Observasi*, Bumi Waras dan Kedaton, Juni-Agustus 2021

Salah seorang guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung menjelaskan bahwa:

Biasanya kami sebelum memulai pelajaran, meneliti siapa saja siswa yang tidak datang/hadir, kemudian memperhatikan kesiapan siswa dalam belajar. Terkadang langsung memberikan pertanyaan kepada siswa tentang materi yang telah lalu. Dan kadang-kadang meminta siswa baik dengan cara menunjuk secara langsung atau meminta kesediaan siswa untuk menjelaskan kembali materi yang telah lalu. Apabila kami lihat siswa telah memahami materi yang telah lalu barulah dapat dilanjutkan materinya. Namun apabila masih banyak siswa yang tidak mampu menjawab pertanyaan kami dengan baik, maka kami akan mengulangi kembali menjelaskan materi yang telah lalu tersebut, karena dianggap siswa masih belum mengerti atau memahami materi tersebut.⁴⁵⁰

Kemudian salah seorang siswa MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung juga menyatakan bahwa: “sebelum guru kami memulai pelajaran, terlebih dahulu guru kami tersebut menyapa siswa, memperhatikan keadaan kelas, dan mengulangi pelajaran yang telah lalu, baru kemudian masuk ke materi selanjutnya”.⁴⁵¹

Kinerja guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran juga dilihat dari kinerjanya dalam melaksanakan kegiatan inti pembelajaran. Menurut hasil observasi peneliti, guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung cukup mampu melaksanakan kegiatan inti pelajaran dengan cukup baik. Guru memulainya dengan menuliskan judul materi yang akan dibahas dan garis besar materi yang akan dijelaskan. Biasanya guru langsung memberikan materi dengan ceramah dan dilanjutkan dengan praktek apabila dibutuhkan dan kemudian tanya jawab.⁴⁵²

⁴⁵⁰ Suranita dan Aan Azhari, Guru MAN 2 Bandar Lampung dan guru MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 7 September 2021

⁴⁵¹ Siswa MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 7 September 2021

⁴⁵² Identifikasi kekuatan sumber daya MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Observasi*, Bumi Waras dan Kedaton, Juni-Agustus 2021

Menurut salah seorang siswa, kemampuan guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung dalam menjelaskan materi pelajaran cukup baik. Sebagaimana pernyataan siswa berikut:

Guru kami mampu menjelaskan pelajaran dengan susunan kata-kata yang baik, tidak berbelit-belit dan mudah untuk dipahami. Begitu juga dalam mempraktekkan suatu materi juga mudah dipahami dengan baik. Kegiatan pembelajaran juga tidak terlalu membosankan karena guru kami selalu menggunakan metode pembelajaran yang bervariasi, tidak hanya sebatas ceramah. Apabila siswa dilihat bosan, maka guru biasanya mengganti dengan metode lain.⁴⁵³

Menurut salah seorang guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan diperoleh hasil bahwa:

Metode pembelajaran yang kami gunakan ketika kami mengajar diupayakan bervariasi. Terkadang kami sebagai guru menggunakan metode ceramah yang divariasikan dengan menggunakan media pembelajaran seperti papan tulis dan tanya jawab. Ketika kami memulai pelajaran siswa diajak untuk berdiskusi dengan diberikan beberapa permasalahan yang akan dibahas oleh siswa kami tersebut dan guru hanya sebagai moderator dan salah satu sumber belajar siswa bagi siswa kami tersebut. Apabila materi menuntut praktek, kami sebagai guru akan menggunakan metode demonstrasi dengan melibatkan siswa secara langsung. Metode lain yang juga dipergunakan adalah metode hafalan, pemberian tugas (Resitasi), dan drill dengan melatih siswa menulis dan membaca ayat Al Quran dengan baik.⁴⁵⁴

Kinerja guru lainnya yang menunjukkan bahwa guru melaksanakan kegiatan inti pembelajaran adalah ketika guru menggunakan segala fasilitas belajar untuk kepentingan pembelajaran. Fasilitas pembelajaran yang tersedia di MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung berdasarkan observasi yang peneliti lakukan meliputi papan tulis, perpustakaan, LCD, OHP, Komputer, mushalla, dan lain sebagainya. Akan

⁴⁵³ Siswa MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 7 September 2021

⁴⁵⁴ Muthmainnah dan Siti Masyithoh, Guru MAN 2 Bandar Lampung dan guru MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 7 September 2021

tetapi berdasarkan observasi itu juga peneliti mendapatkan bahwa proses pembelajaran yang dilakukan guru jarang menggunakan perpustakaan dan mushalla sebagai salah satu sumber pembelajaran.⁴⁵⁵ sebagaimana yang dijelaskan oleh siswa berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan diperoleh hasil sebagai berikut:

Fasilitas pembelajaran yang kami miliki sudah mencukupi dan dapat dikatakan baik. Fasilitas yang mendukung proses pembelajaran kami meliputi: papan tulis, perpustakaan, LCD, OHP, Komputer, mushalla, dan lain sebagainya. Akan tetapi untuk perpustakaan, guru kami jarang sekali memanfaatkan perpustakaan sebagai sumber pembelajaran dalam kegiatan pengajaran yang dilakukannya. Kami tidak pernah diajak untuk belajar di perpustakaan untuk mempelajari beberapa buku-buku agama. Kegiatan pembelajaran di mushalla juga jarang sekali dilakukan. Penggunaan OHP atau LCD juga tidak pernah dalam kegiatan pembelajarannya. Media yang kebanyakan digunakan guru kami ketika mengajar adalah: papan tulis, buku teks/LKS, dan gambar saja.⁴⁵⁶

Kondisi di atas diperkuat oleh hasil wawancara peneliti kepada Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung yang mengatakan bahwa:

Sebagai pimpinan kami memberikan hak penuh kepada guru-guru kami untuk memanfaatkan segala fasilitas pembelajaran yang ada di madrasah ini, seperti laboratorium komputer dengan fasilitas internetnya, mushalla, perpustakaan, OHP dan LCD, dan sebagainya. Akan tetapi kami masih sering menemukan beberapa guru kami yang jarang bahkan tidak pernah memanfaatkan fasilitas tersebut dalam kegiatan pembelajaran yang disampaikan. Padahal kami sebagai kepala madrasah selalu mendorong guru-guru kami untuk kreatif dan inovatif dalam menggunakan fasilitas-fasilitas dimaksud. Hal ini kemungkinan dikarenakan minimnya pengetahuan guru-guru yang kami miliki tentang bagaimana memanfaatkan fasilitas pembelajaran yang berbasis teknologi.⁴⁵⁷

⁴⁵⁵ Identifikasi kekuatan sumber daya MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Observasi*, Bumi Waras dan Kedaton, Juni-Agustus 2021

⁴⁵⁶ Siswa MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 7 September 2021

⁴⁵⁷ Nauval dan Abdul Azis, Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 7 September 2021

Berdasarkan hasil observasi peneliti pada pemanfaatan fasilitas pembelajaran oleh guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, masih tergolong cukup baik walaupun memang jarang sekali memanfaatkan sarana perpustakaan dan teknologi seperti komputer dan LCD, akan tetapi media yang dimanfaatkan guru sudah cukup mampu memberikan penjelasan kepada siswa dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari ketika guru mengajukan pertanyaan sebagian besar siswa mampu menjawabnya dengan baik.⁴⁵⁸

Kinerja guru lainnya pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah ditunjukkan dari kebiasaan mereka dalam menutup pelajaran. Biasanya yang dilakukan guru dalam menutup pelajaran dengan memberikan tugas yang harus dikerjakan di rumah dan dikumpulkan pada pertemuan selanjutnya, dan bertanya apakah siswa sudah memahami materi yang telah disampaikan.⁴⁵⁹ Akan tetapi hasil observasi peneliti ini tidak sepenuhnya berlaku bagi semua guru yang ada pada kedua madrasah aliyah dimaksud. Karena berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan kepada salah seorang siswa diperoleh pernyataan sebagai berikut: “guru kami dalam mengakhiri pembelajaran terkesan terburu-buru dalam menutup pelajaran, hal ini dikarenakan sedikitnya waktu”.⁴⁶⁰ Dengan demikian dapat dipahami bahwa kinerja guru dalam menutup pelajaran harus ditingkatkan lagi, dengan tidak hanya memperhatikan kegiatan inti akan tetapi juga memberikan waktu untuk menutup pelajaran dengan membuat kesimpulan, menekankan siswa pada materi-materi yang harus diingat.

Hal lain yang dapat dilihat dari Kinerja guru sebagai bagian dari kekuatan dalam pengembangan mutu guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung dapat dilihat dari pelaksanaan program remedial yang mereka laksanakan. meliputi: mempelajari faktor-faktor penyebab

⁴⁵⁸ Identifikasi kekuatan sumber daya MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Observasi*, Bumi Waras dan Kedaton, Juni-Agustus 2021

⁴⁵⁹ Identifikasi kekuatan sumber daya MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Observasi*, Bumi Waras dan Kedaton, Juni-Agustus 2021

⁴⁶⁰ Siswa MAN 2 Bandar Lampung dan MAS Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 8 September 2021

kesulitan belajar, mendiagnosis kesulitan belajar, menyusun program remedial, dan melaksanakan program remedial. Berdasarkan hasil observasi peneliti, guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, jarang sekali melakukan program remedial dengan terlebih dahulu mempelajari faktor-faktor penyebab kesulitan belajar siswa. Guru langsung menganggap siswalah yang bodoh atau malas belajar. Pelaksanaan program remedial juga dengan memberikan tugas kepada siswa sebagai tambahan nilainya yang rendah/gagal tersebut.⁴⁶¹

Hasil observasi di atas, diperkuat dari hasil wawancara peneliti terhadap guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, yang diperoleh hasil bahwa: “apabila ketika diadakan tes ada siswa kami yang mendapatkan nilai kurang memuaskan atau belum tuntas, maka siswa kami tersebut diberikan kesempatan untuk mengikuti program remedial. Remedial yang kami berikan kepada siswa tersebut biasanya dengan memberikan tugas atau berupa hafalan kepadanya”.⁴⁶² Hal ini diperkuat juga oleh pernyataan salah seorang siswa MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, menyatakan bahwa:

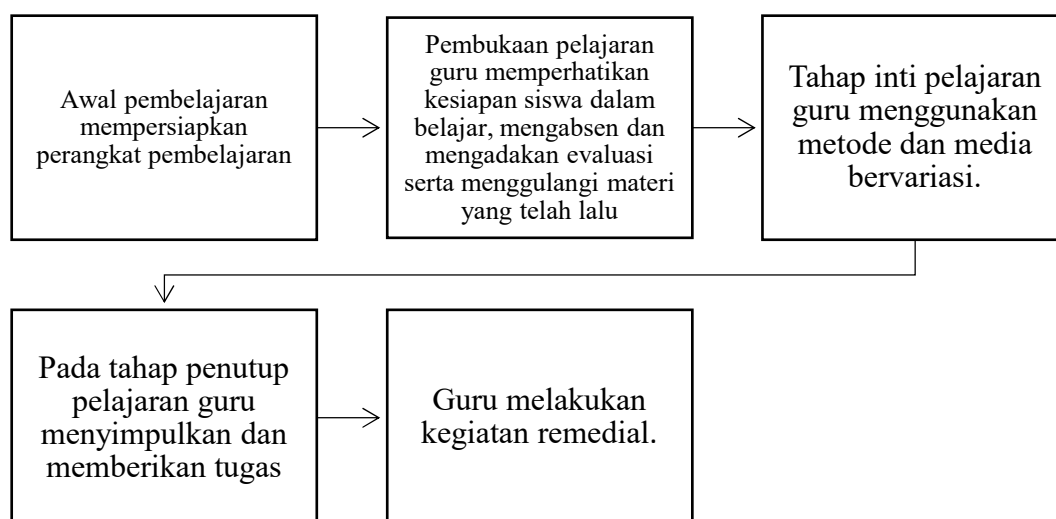
Apabila ada diantara kami sebagai siswa yang gagal dalam mengikuti tes, guru kami tidak pernah menanyakan kepada mereka mengapa bisa gagal pada tes tersebut. Biasanya guru kami langsung marah-marah dan menganggap mereka malas belajar. Padahal terkadang kami mengalami kegagalan dalam mengikuti tes bukan dikarenakan tidak belajar pada saat akan mengikuti tes akan tetapi sedang menghadapi beberapa masalah yang mengganggu konsentrasi kami sebagai siswa. Selain itu kami juga berharap agar program remedial tidak langsung diberikan kepada kami dengan cara memberikan tugas kepada, melainkan menjelaskan kembali atau membahas soal-soal tes yang banyak gagal kami jawab dengan baik.⁴⁶³

⁴⁶¹ Identifikasi kekuatan sumber daya MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Observasi*, Bumi Waras dan Kedaton, Juni-Agustus 2021

⁴⁶² Abdullah dan Sanora Putri Utami, Guru MAN 2 Bandar Lampung dan guru MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 8 September 2021

⁴⁶³ Siswa MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 8 September 2021

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi dan wawancara yang peneliti lakukan tersebut, diperoleh hasil bahwa kinerja guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung antara lain: (1) Pada tahap awal pembelajaran mempersiapkan perangkat pembelajaran (2) Pada tahap pembukaan pelajaran guru memperhatikan kesiapan siswa dalam belajar, mengabsen dan mengadakan evaluasi serta menggulangi materi yang telah lalu (3) Pada tahap inti pelajaran guru menggunakan metode dan media bervariasi. (4) Pada tahap penutup pelajaran guru menyimpulkan dan memberikan tugas (5) Guru melakukan kegiatan remedial.



Gambar.4.3 Kinerja guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung

Kemampuan lain yang ditunjukkan oleh guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung terkait kemampuan kinerja yang mereka miliki adalah kemampuan guru dalam membimbing siswa. Berdasarkan observasi yang peneliti lakukan proses bimbingan dilakukan dalam upaya membiasakan siswanya untuk selalu berakhlak mulia, membiasakan siswanya selalu mematuhi disiplin madrasah, membiasakan siswanya untuk aktif dalam proses pembelajaran di kelas, memberikan tugas-tugas yang melatih pengetahuan siswa, melatih siswanya untuk dapat

bekerjasama dengan orang lain, melatih siswanya untuk dapat hidup dalam masyarakat sebagai anggota masyarakat yang baik.⁴⁶⁴

Berdasarkan hasil observasi peneliti juga diperoleh fakta bahwa guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung dalam melatih siswanya antara lain dengan membiasakan siswa untuk berakhlak mulia, seperti apabila bertemu dengan siswa guru mengucapkan salam dan mengulurkan tangan untuk bersalaman, apabila masuk ke dalam kelas siswa dibiasakan untuk mengucapkan salam, selalu mengingatkan siswa memakai pakaian yang rapi sesuai dengan tata tertib madrasah.⁴⁶⁵

Observasi peneliti terhadap kinerja guru dalam melatih siswa juga dapat dilihat dari upaya guru untuk melatih siswa agar berani bertanya dan mengemukakan pendapatnya. Siswa diberikan pertanyaan dan guru memberikan respon yang cukup baik atas hasil jawaban siswa walaupun jawaban tersebut kurang memuaskan, guru tetap menghargainya. Sikap guru tersebut memotivasi siswa untuk berani bertanya dan menjawab tanpa takut salah.⁴⁶⁶

Beberapa hasil observasi di atas, diperkuat oleh pernyataan berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan pada guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, bahwa:

Dalam memberikan bimbingan kepada para siswa, kami selalu melatih keberanian siswa kami dalam berkomunikasi di depan umum. Kami senantiasa membiasakan siswa kami dengan memberikan pertanyaan, selanjutnya setiap siswa, kami berikan kesempatan untuk memberikan jawaban atau menyanggah jawaban temannya. Pertanyaan dan jawaban apapun yang siswa kami sampaikan akan kami hargai. Dengan cara ini siswa yang kami miliki menjadi lebih berani dan tidak malu-malu lagi untuk bertanya ataupun menjawab pertanyaan yang diajukan pada mereka. Selain itu juga kami biasanya memberikan tugas-tugas kepada siswa-siswa kami tersebut baik dalam bentuk tugas maupun mengerjakan soal-soal, membuat makalah dan dalam bentuk

⁴⁶⁴ Identifikasi kekuatan sumber daya MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Observasi*, Bumi Waras dan Kedaton, Juni-Agustus 2021

⁴⁶⁵ Identifikasi kekuatan sumber daya MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Observasi*, Bumi Waras dan Kedaton, Juni-Agustus 2021

⁴⁶⁶ Identifikasi kekuatan sumber daya MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Observasi*, Bumi Waras dan Kedaton, Juni-Agustus 2021

hafalan. Tugas-tugas yang kami berikan ini dimaksudkan untuk melatih pengetahuan siswa kami agar semakin berkembang dan semakin memahami materi yang telah kami sampaikan kepada mereka.⁴⁶⁷

Berdasarkan hasil observasi peneliti, latihan yang diberikan guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung pada siswanya juga dengan melatih siswanya dalam membaca ayat Al-Quran dengan baik dan benar.⁴⁶⁸ Bahkan menurut salah seorang guru ada beberapa siswa yang diberikan bimbingan membaca Al-Quran setiap habis istirahat ataupun sepulang jam madrasah.⁴⁶⁹

Dengan demikian dari hasil wawancara dan observasi peneliti di atas, dapat diketahui dan diperoleh kesimpulan bahwa kinerja guru dalam melatih siswa MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung adalah (1) Membiasakan siswa agar memiliki akhlak yang baik (2) Melatih keaktifan siswa dalam proses pembelajaran (3) Melatih kemampuan pengetahuan siswa (4) Melatih kemampuan siswa dalam membaca Al-Quran. Berdasarkan hasil pengumpulan data melalui wawancara dan observasi tersebut juga dapat dipahami bahwa kekuatan dari aspek sumber daya guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung adalah pada umumnya guru memiliki kinerja yang baik, yang ditunjukkan dari kegiatan mendidik, mengajar dan membimbing siswa.

Kekuatan lainnya yang dimiliki guru-guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung adalah pada umumnya guru memiliki kedisiplinan yang tinggi. Menurut hasil observasi peneliti, kedisiplinan guru-guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung cukup baik, dilihat dari absensi kehadiran guru kedua Madrasah

⁴⁶⁷ Gustina Fitriyani dan Sundari, Guru MAN 2 Bandar Lampung dan guru MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 9 September 2021

⁴⁶⁸ Identifikasi kekuatan sumber daya MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Observasi*, Bumi Waras dan Kedaton, Juni-Agustus 2021

⁴⁶⁹ Abdullah dan Sanora Putri Utami, Guru MAN 2 Bandar Lampung dan guru MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 9 September 2021

Aliyah tersebut jarang sekali tidak hadir di madrasah.⁴⁷⁰ Berdasarkan hasil observasi terhadap kehadiran guru, jarang sekali guru guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung yang tidak datang melaksanakan tugasnya. Biasanya ketidakhadiran mereka disebabkan sakit atau anaknya yang sakit.⁴⁷¹ Dilihat dari hasil perangkat pembelajaran yang ada, semua guru telah mengumpulkan perangkat pembelajaran dan disusun dengan cukup baik.⁴⁷²

Begitu pula dengan pengelolaan kelas cukup baik, sebelum mengajar guru mengadakan pretest, mengatur tempat duduk siswa, mengingat kembali materi yang diberikan sebelumnya, pada materi praktek guru melakukan demonstrasi, setelah melaksanakan kegiatan pembelajaran guru melakukan evaluasi. Akan tetapi untuk penggunaan media pembelajaran masih sangat kurang terutama dalam pemanfaatan media berbasis teknologi. Begitu pula kegiatan evaluasi, lebih difokuskan pada evaluasi hasil belajar, jarang sekali melakukan kegiatan evaluasi terhadap proses pembelajaran. Hasil evaluasi jarang sekali ditindaklanjuti dengan kegiatan pengayaan atau remedial atau memperbaiki kegiatan mengajar guru. Hanya digunakan untuk mengetahui hasil belajar masing-masing siswa saja.⁴⁷³ Berdasarkan hasil observasi tersebut dapat dipahami bahwa kedisiplinan guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung cukup tinggi ini dapat dilihat dari absensi guru, serta kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan guru di kelas.

Dari berbagai data yang peneliti peroleh dari hasil observasi dan wawancara yang peneliti lakukan diperoleh hasil berupa fakta bahwa kekuatan dari aspek sumber daya guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung yang perlu diperhatikan dan dipertimbangkan

⁴⁷⁰ Identifikasi kekuatan sumber daya MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Observasi*, Bumi Waras dan Kedaton, Juni-Agustus 2021

⁴⁷¹ Identifikasi kekuatan sumber daya MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Observasi*, Bumi Waras dan Kedaton, Juni-Agustus 2021

⁴⁷² Perangkat Pembelajaran Guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Dokumentasi*, TP. 2020/2021

⁴⁷³ Identifikasi kekuatan sumber daya MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Observasi*, Bumi Waras dan Kedaton, Juni-Agustus 2021

dalam merencanakan strategi pengembangan mutu sumber daya guru adalah (1) sebagian besar guru pendidikan terakhirnya S.1 keguruan, (2) sebagian besar guru mengajar sesuai dengan latar belakang pendidikannya, (3) sebagian besar guru profesional, yaitu menguasai bahan pelajaran, mampu mengelola kelas, mampu menyelenggarakan administrasi sekolah, memiliki kemampuan dalam merencanakan pembelajaran, menguasai materi, metode dan evaluasi, dan mampu memberikan bimbingan kepada siswa (4) memiliki kinerja yang baik ditunjukkan dari kegiatan mendidik, mengajar dan membimbing siswa, (5) memiliki kedisiplinan yang tinggi dilihat dari absensi guru, serta kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan guru di kelas.

Hasil identifikasi terhadap kekuatan dari aspek kultur madrasah adanya peran masyarakat secara aktif dengan adanya komite sekolah. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung diperoleh informasi bahwa: “lembaga kami memiliki komite madrasah yang terdiri dari tokoh masyarakat di lingkungan madrasah dan orangtua dari siswa-siswa kami. Sebelum menyusun program madrasah, biasanya kami mengadakan rapat dengan dewan komite madrasah untuk bertukar pikiran tentang bagaimana mengembangkan kualitas pendidikan di madrasah ini”.⁴⁷⁴ Hal dibenarkan juga oleh ketua komite madrasah bahwa:

Sebagai ketua komite madrasah, kami melihat bahwa MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung selalu melibatkan partisipasi masyarakat/orangtua siswa. Pelibatan ini kami anggap sebagai sebuah bentuk komitmen madrasah bahwa kehadiran komite sebagai representase dari keterwakilan masyarakat dan orang tua siswa tersebut tidak hanya upaya madrasah dalam menggali dana semata tetapi juga ide-ide kami dilibatkan dalam proses pengembangan program-program madrasah yang dapat mendukung peningkatan kualitas pembelajaran. Sebagai contoh, melalui komite salah satu contoh program yang diapresiasi oleh madrasah aliyah ini adalah memberikan mata pelajaran Kitab Kuning. Karena menurut kami

⁴⁷⁴ Nauval dan Abdul Azis, Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 10 September 202

sebagai komite, siswa pada masa sekarang ini jarang sekali memiliki kemampuan membaca kitab kuning dengan baik.⁴⁷⁵

Untuk semakin memperkuat posisi komite pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah, kepala madrasah melalui wawancara yang peneliti lakukan diperoleh jawaban bahwa: “sebagai kepala, kami selalu menghimbau para guru untuk menjalin hubungan baik dengan para orangtua siswa terutama siswa yang mengalami masalah belajar, seperti hasil belajarnya rendah, suka bolos sekolah, tidak melaksanakan tugas dari guru dengan baik, dan suka melanggar peraturan sekolah”.⁴⁷⁶ Terkait dengan kerjasama dengan orang tua siswa ini, berdasarkan observasi, peneliti melihat bahwa fungsi dari peran guru guru BK (Bimbingan dan Konseling) dilibatkan secara langsung dalam membantu guru lainnya dalam upaya menjalin hubungan dengan orangtua siswa tersebut. Terkadang guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung tersebut melakukan kunjungan langsung ke rumah orangtua siswa untuk mengetahui dan membantu memecahkan permasalahan yang dihadapi anaknya.⁴⁷⁷

Menurut salah satu orangtua siswa yang pada saat itu ada di MAN 2 Bandar Lampung karena memenuhi panggilan guru, menyatakan bahwa:

Di Madrasah Aliyah ini pihak madrasah selalu memanggil orangtua siswa atau langsung datang ke rumah kami untuk membicarakan keadaan anak kami tersebut terkait proses belajar mengajar yang diikutinya. Kenyataan ini tentu saja membuat kami sebagai orang tua siswa merasa senang sekali, karena pihak Madrasah dianggap terbuka dan membantu mereka menghadapi perilaku anak-anak kami”.⁴⁷⁸

⁴⁷⁵ Dewan Komite MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bandar Lampung, 10 September 2021

⁴⁷⁶ Nauval dan Abdul Azis, Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 10 September 2021

⁴⁷⁷ Identifikasi kekuatan sumber daya MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Observasi*, Bumi Waras dan Kedaton, Juni-Agustus 2021

⁴⁷⁸ Orangtua siswa MAN 2 Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras, 11 September 2021

Pernyataan orang tua siswa di atas, diperkuat oleh penjelasan salah seorang guru MAN 2 Bandar Lampung berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan, bahwa:

Apabila ada siswa kami yang mengalami permasalahan, seperti hasil belajarnya rendah, melakukan pelanggaran tata tertib madrasah, melakukan perbuatan atau akhlak kurang baik, maka kami sebagai guru bersama guru BK dan wali kelas melakukan pemanggilan terhadap orangtua siswa kami tersebut. Apabila surat permohonan tersebut tidak dipenuhi, maka selanjutnya kami dengan guru BK dan wali kelas biasanya melakukan kunjungan ke rumah siswa kami tersebut secara langsung, untuk mengetahui kondisi dan masalah yang dihadapi siswa kami dengan sebenarnya.⁴⁷⁹

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat dipahami bahwa partisipasi masyarakat/orangtua siswa dalam mengembangkan mutu pendidikan MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung cukup tinggi. Ini dapat dilihat dari dibentuknya dewan komite madrasah, adanya kunjungan ke rumah siswa dan panggilan kepada orangtua siswa. Dengan adanya hubungan yang cukup baik dengan masyarakat/orangtua siswa, kedua Madrasah Aliyah tersebut dapat saling membantu untuk mengawasi kegiatan pembelajaran siswanya di rumah. Orangtua juga dapat memonitor perkembangan anaknya di madrasah.

Kekuatan lainnya yang dimiliki oleh MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung dalam pengembangan mutu adalah bersumber dari kultur madrasah. Terkait dengan kultur ini, beberapa guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung menjelaskan bahwa:

Madrasah kami, menurut kenyataan yang kami lihat, memiliki transparansi dan akuntabilitas yang baik. Transparansi itu kami rasakan ketika misalnya mengenai pembagian sistem kerja, pengelolaan administrasi, dan pengelolaan keuangan, Dua bulan sekali kami para guru diajak rapat untuk mendiskusikan pengelolaan dana dan kegiatan di madrasah ini. Kami para guru dijelaskan mengenai dana yang masuk dan alokasi dana yang akan digunakan. Terkait alokasi penggunaan dan tersebut, kami para

⁴⁷⁹ Deni Kurniawan, Guru BK MAN 2 Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras, 11 September 2021

guru dilibatkan bahkan diberikan kewenangan untuk mengemukakan pendapat kami dalam hal pengalokasian dana tersebut, khususnya yang menyangkut dengan kekurangan fasilitas pembelajaran yang kami para guru rasakan.⁴⁸⁰

Terkait keterlibatan para guru dalam pengalokasian dana di atas, kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung berdasarkan wawancara menyebutkan bahwa:

Di madrasah yang kami pimpin ini kami berupaya semaksimal mungkin untuk bersikap transparan terkait pemasukan dan penggunaan dana yang ada. Dengan transparansi tersebut harapan kami sebagai pimpinan, para guru melaksanakan tugas dengan lapang hati, tidak ada prasangka buruk terhadap pihak manapun atau dengan kami selaku pimpinan madrasah. Kami menjelaskan secara transparan kepada guru kami tentang alokasi dana untuk mendukung kegiatan guru. Selain itu kami memberikan otonomi luas kepada guru-guru kami dalam menggunakan dana tersebut sebaik-baiknya bagi peningkatan mutu mereka dan juga mutu madrasah yang kami pimpin ini.⁴⁸¹

Berdasarkan hasil pengumpulan data tersebut di atas, dapat peneliti simpulkan bahwa MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung cukup transparan dalam pelaksanaan kegiatan dan pengelolaan dana. Setiap unsur madrasah diwajibkan membuat laporan semua kegiatan yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya. Berdasarkan hasil identifikasi kekuatan dari aspek kultur MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung ini juga diperoleh data sebagai berikut (1) melibatkan peran serta orangtua siswa secara aktif dalam bentuk: a. komite sekolah, b. kerjasama dengan orangtua siswa dalam mendidik siswa, kunjungan ke rumah siswa dan c. panggilan kepada orangtua siswa (2) transparansi dan akuntabilitas madrasah yang baik.

Hasil pengumpulan data terhadap kekuatan yang dimiliki MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung yang perlu diperhatikan

⁴⁸⁰ Rozak dan Siti Komariah, Guru MAN 2 Bandar Lampung dan guru MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 11 September 2021

⁴⁸¹ Nauval dan Abdul Azis, Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 11 September 2021

dalam merencanakan strategi pengembangan mutu sumber daya guru madrasah dapat dilihat dari beberapa aspek yaitu (1) sumber daya manusia antara lain; tingkat pendidikan kepala madrasah minimal S.2; pada umumnya latar belakang pendidikan kepala madrasah dari keguruan, kepala madrasah memiliki sikap demokratis dan profesional dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya, selalu melakukan supervisi dengan prinsip ilmiah, kepala madrasah mau bekerjasama dengan guru dalam mencapai tujuan madrasah, kepala madrasah selalu membimbing dan memotivasi para guru, sebagian besar guru pendidikan terakhirnya S.1 keguruan, sebagian besar guru mengajar sesuai dengan latar belakang pendidikannya, sebagian besar guru profesional, pada umumnya guru memiliki kinerja yang baik dan memiliki kedisiplinan yang tinggi, (2) sumber daya keuangan antara lain adanya bantuan dari masyarakat atau orangtua siswa melalui, juga berasal dari pemerintah melalui dana BOS (Bantuan Operasional Sekolah) (3) kultur madrasah antara lain melibatkan peran serta orangtua siswa secara aktif, transparansi dan akuntabilitas madrasah yang baik.

Selanjutnya dilakukan identifikasi terhadap kelemahan yang terdapat pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung dalam mengembangkan mutu guru. Kelemahan tersebut dilihat dari beberapa aspek. Kelemahan yang diperoleh dari aspek sumber daya guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung antara lain: masih banyaknya guru yang belum mampu menggunakan media pembelajaran terutama yang berbasis teknologi. Menurut guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, mereka berupaya menggunakan media pembelajaran yang tersedia di sekolah tersebut. Memang tidak semua media dan sarana pembelajaran yang sering mereka pergunakan, seperti komputer, LCD dan OHP. Lebih lanjut beliau juga mengemukakan bahwa memang tidak semua guru mampu menggunakan media teknologi tersebut dengan cukup baik.⁴⁸² Berdasarkan hasil wawancara dan observasi tersebut

⁴⁸² Deden Nur Hakim dan Anita Lisdiana, Guru MAN 2 Bandar Lampung dan guru MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 13 September 2021

dipahami bahwa guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung masih banyak yang belum mampu menggunakan media pembelajaran terutama media yang berbasis teknologi, seperti LCD, laptop, OHP, komputer, dan internet. Untuk itu masih perlu lebih ditingkatkan lagi kemampuan guru pada kedua Madrasah Aliyah tersebut dalam menggunakan berbagai media tersebut dengan baik.

Kelemahan lainnya yang ditemukan dari sumber daya guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung adalah masih banyaknya guru yang belum mampu melaksanakan kegiatan penelitian. Hal ini sebagaimana dijelaskan oleh kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung bahwa:

Pada umumnya guru-guru kami mengetahui prinsip-prinsip penelitian. Akan tetapi masih sulit mengaplikasikannya dalam suatu bentuk penelitian. Hal ini dikarenakan faktor kemalasan dan belum terlatihnya dalam melakukan penelitian tersebut. Oleh sebab itu, sebagai kepala madrasah, kami selalu memotivasi para guru kami tersebut agar dapat melaksanakan kegiatan penelitian. Walaupun tidak mampu melaksanakan penelitian, setidaknya membaca hasil-hasil penelitian orang lain kemudian diterapkan dalam kegiatan pembelajarannya di kelas yang mereka ajar.⁴⁸³

Hal ini diperkuat oleh pernyataan beberapa guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung yang mengakui bahwa:

Kebanyakan kami para guru yang ada di madrasah ini masih belum mampu melaksanakan kegiatan penelitian. Untuk teori metode penelitian kami sebenarnya sudah mengetahuinya, akan tetapi kami belum terampil dalam mengaplikasikannya dalam sebuah kegiatan penelitian. Sedangkan penggunaan hasil penelitian orang lain memang sering kami aplikasikan dalam kegiatan pembelajarannya. Kami menyadari bahwa dalam upaya meningkatkan mutu kami sebagai guru dan mutu pembelajaran yang kami lakukan salah satunya dapat dicapai melalui kegiatan penelitian yang dilakukan.⁴⁸⁴

⁴⁸³ Nauval dan Abdul Azis, Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 13 September 2021

⁴⁸⁴ Deden Nur Hakim dan Anita Lisdiana, Guru MAN 2 Bandar Lampung dan guru MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 13 September 2021

Berdasarkan hasil pengumpulan data tersebut diketahui bahwa kemampuan guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung dalam melaksanakan penelitian masih perlu ditingkatkan lagi.

Kelemahan lainnya yang ditemukan dalam merencanakan strategi pengembangan mutu guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung adalah para guru khususnya yang tidak berstatus PNS merasa tidak ada tuntutan untuk mengikuti kegiatan pelatihan atau seminar tersebut. Lain halnya dengan guru yang berstatus PNS mereka memerlukan sertifikat pelatihan, workshop, seminar dan diklat tersebut untuk kenaikan pangkat mereka. Dengan tidak adanya tuntutan bagi guru Non PNS atau guru Yayasan akan sertifikat dari berbagai kegiatan tersebut, sehingga hanya motivasi intrinsik dari guru itu sendiri yang dapat mendorongnya untuk mau mengeluarkan biaya agar dapat mengikuti berbagai kegiatan pelatihan tersebut.⁴⁸⁵ Relevan dengan keterangan guru di atas, diperoleh data bahwa dari 107 guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, hanya 69 orang guru yang berstatus PNS sedangkan 38 orang guru lainnya masih berstatus Non PNS dan guru Yayasan.⁴⁸⁶ Data tersebut menunjukkan bahwa apabila guru pada kedua Madrasah Aliyah tersebut mengikuti pelatihan atau seminar yang membutuhkan biaya, sebagian besar yang mengikutinya adalah guru yang berstatus PNS.

Kelemahan lainnya dari sumber daya guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung adalah pada umumnya guru madrasah belum berstatus PNS. Dari 107 guru, yang berstatus PNS hanya 69 orang atau 64% dari jumlah keseluruhan guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung. Sedangkan selebihnya yaitu 36% berstatus Non PNS dan guru Yayasan. Status guru tersebut, menyebabkan kesejahteraan guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung masih

⁴⁸⁵ Softa Rizanah dan Nofvi Yanti, Guru MAN 2 Bandar Lampung dan guru MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 14 September 2021

⁴⁸⁶ Kementerian Agama, EMIS, data semester genap laporan sampai dengan tahun pelajaran 2020/2021, *dokumentasi*, Bandar Lampung, Agustus 2021

mencukupi.⁴⁸⁷ Kondisi ini diperkuat oleh pernyataan guru yang mengakui bahwa: “sebagai guru yang berstatus non PNS, yang hanya mendapatkan gaji yang berkisar antara 1.500.000 – 2.500.000, maka sulit bagi kami untuk dapat melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi “. ⁴⁸⁸

Kelemahan lainnya yang diperoleh dari hasil identifikasi sumber daya keuangan MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung adalah kecil atau minimnya bantuan dari masyarakat atau orangtua siswa melalui dana komite, termasuk sumber pendanaan yang bersumber dari pemerintah melalui dana BOS (Bantuan Operasional Sekolah). Kenyataan ini diperkuat oleh hasil dari wawancara dengan Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung yang menyatakan:

Sumber daya keuangan madrasah yang kami pimpin, berasal dari masyarakat dan pemerintah. Tetapi besarnya biaya komite dari bantuan masyarakat tidak terlalu besar. Faktor ini disebabkan oleh sebagian besar masyarakat yang menyekolahkan anaknya di madrasah kami sebagian besar dari golongan ekonomi menengah ke bawah. Sehingga madrasah dengan kondisi ini, kami selaku kepala madrasah tidak dapat meminta bantuan dari masyarakat dengan nominal yang tinggi atau besar.⁴⁸⁹

Pernyataan di atas, dipertegas lagi oleh hasil wawancara dengan Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung yang berstatus swasta, menyatakan bahwa:

Sumber dana keuangan madrasah yang kami pimpin sangat minim. Besarnya dana bantuan dari pemerintah berupa BOS, disesuaikan dengan jumlah peserta didik yang kami miliki. Pada umumnya jumlah peserta didik di lembaga kami ini tidak sebanyak Madrasah Aliyah yang berstatus negeri, sehingga dana BOS yang kami miliki tidak terlalu besar dibandingkan Madrasah Aliyah Negeri. Besarnya dana komite dari masyarakat juga tidak terlalu besar, hal ini dikarenakan berdasarkan kemampuan orangtua siswa kami yang sebagian besar berasal dari kelas ekonomi menengah ke bawah. Sehingga apabila kami mengusulkan penambahan alokasi dana yang bersumber dari komite, akan memberatkan orang tua siswa. Selain dari pemerintah dan masyarakat, sumber dana

⁴⁸⁷ Kementerian Agama, EMIS, data semester genap laporan sampai dengan tahun pelajaran 2020/2021, *dokumentasi*, Bandar Lampung, Agustus 2021

⁴⁸⁸ Softa Rizanah dan Nofvi Yanti, Guru MAN 2 Bandar Lampung dan guru MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 14 September 2021

⁴⁸⁹ Nauval dan Abdul Azis, Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 14 September 2021

keuangan yang dimiliki MA Al-Hikmah Bandar Lampung juga bersumber atau berasal dari yayasan yang menaungi lembaga pendidikan kami ini. Akan tetapi sekali lagi, itupun tidak dapat diandalkan, karena besaran anggaran yang dialokasikan dalam mendukung operasionalisasi pendidikan dan pembelajaran yang kami laksanakan masih kami rasakan sangat belum mencukupi.⁴⁹⁰

Kelemahan lainnya dari sumber daya keuangan MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung pada akhirnya tidak mampu membantu para guru yang ada untuk meningkatkan mutu yang dimilikinya secara maksimal. Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh kedua kepala madrasah aliyah berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan, menyatakan bahwa:

“Kecilnya ketersediaan dana yang kami miliki dilemabga ini, pada akhirnya berdampak pada tidak adanya bantuan finansial dari madrasah kepada guru yang ingin melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Bahkan untuk mengikuti sebuah kegiatan tertentu, bantuan yang kami berikan kepada para guru kami tersebut sangat terbatas, padahal jumlah guru yang ingin mengikuti kegiatan dimaksud cukup banyak. Termasuk terhadap keinginan guru kami yang ingin melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, kami selalu mengatakan bahwa lembaga memberikan support dan dukungan penuh terhadap keinginan guru kami dimaksud. Dan juga kami sampaikan secara terbuka kepada guru kami dimaksud bahwa untuk pembiayaan, lembaga belum dapat menganggarkan dana untuk membantu proses studi lanjut yang dilakukan oleh guru, dengan kata lain kami sampaikan bahwa guru kami harus siap dan ikhlas untuk mengeluarkan dana pribadinya sendiri.⁴⁹¹

Lebih lanjut, kelemahan sumber daya keuangan kedua madrasah tersebut juga adalah tidak adanya alokasi dana bantuan bagi guru yang ingin mengikuti seminar, penataran, workshop, dan diklat. Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh kedua kepala madrasah berdasarkan hasil wawancara peneliti sebagai berikut:

⁴⁹⁰ Abdul Azis, Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Kedaton, 14 September 2021

⁴⁹¹ Nauval dan Abdul Azis, Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 14 September 2021

“Guru yang ada di lembaga yang kami pimpin ini, bahkan terkadang harus mengeluarkan dana sendiri agar dapat mengikuti kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan oleh lembaga/organisasi kependidikan seperti workshop, seminar dan kegiatan lainnya. Hal ini disebabkan karena dana yang dimiliki oleh madrasah yang kami pimpin ini sangat minim. Bahkan untuk kegiatan operasional pembelajaran di sekolah, seperti kegiatan ekstrakurikuler siswa, membeli alat pembelajaran kami selaku pimpinan harus melakukan perubahan alokasi anggaran. Sehingga apabila ada guru kami yang ingin mengikuti seminar yang mengharuskan guru kami tersebut untuk membayar, maka pihak madrasah tidak dapat memberikan bantuan dana karena memang tidak ada alokasi dana yang disebabkan sekali lagi oleh minimnya anggaran yang dimiliki madrasah.⁴⁹²

Kelemahan lainnya dilihat dari aspek fasilitas madrasah, fasilitas pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung masih mengalami kekurangan fasilitas pembelajaran, terutama berbasis teknologi, seperti LCD dan computer. Kondisi ini terlihat nyata terutama pada MA Al-Hikmah Bandar Lampung yang berstatus swasta. Lainnya halnya madrasah yang berstatus negeri, hasil observasi peneliti, fasilitas pembelajaran mereka cukup lengkap, bahkan di setiap kelas sudah dilengkapi LCD. Mereka juga memiliki laboratorium komputer, bahasa, dan IPA dengan alat pembelajaran yang lengkap dan memadai.⁴⁹³

Berdasarkan hasil pengumpulan data tersebut diketahui bahwa kelemahan sumber daya pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung yang perlu diperhatikan dan dipertimbangkan dalam menyusun rencana strategik pengembangan mutu guru dapat dilihat dari beberapa aspek yaitu (1) aspek sumber daya manusia antara lain masih banyaknya guru yang belum mampu menggunakan media pembelajaran terutama yang berbasis teknologi, masih banyaknya guru yang belum mampu melaksanakan kegiatan penelitian, para guru khususnya yang tidak berstatus PNS merasa tidak ada tuntutan untuk mengikuti kegiatan pelatihan atau

⁴⁹² Nauval dan Abdul Azis, Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 14 September 2021

⁴⁹³ Identifikasi kelemahan sumber daya MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Observasi*, Bumi Waras dan Kedaton, Juli – Agustus 2021

seminar, pada umumnya guru madrasah belum berstatus PNS (2) aspek sumber daya keuangan antara lain besarnya biaya komite dari bantuan masyarakat tidak terlalu besar, tidak adanya bantuan finansial dari madrasah kepada guru yang ingin melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, tidak adanya alokasi dana bagi guru yang ingin mengikuti seminar, penataran, workshop, diklat yang prabayar (3) aspek fasilitas madrasah antara lain kekurangan fasilitas pembelajaran terutama berbasis teknologi.

Dari berbagai penjelasan di atas, maka terkait dengan analisis SWOT yang dilakukan oleh MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung dapat peneliti simpulkan dalam bentuk tabel berikut:

Tabel.4.7

Penjabaran Isu Strategis Pengembangan Mutu Sumber Daya Guru pada
MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung

EKSTERNAL	PELUANG	ANCAMAN
INTERNAL	Aspek Pendukung Aspek Kolaborator Aspek Kompetitor	Aspek Pendukung Aspek Kolaborator Aspek Kompetitor
KEKUATAN Aspek SDM Aspek SDK Aspek Kultur Organisasi Aspek Fasilitas	ISU STRATEGIS SO 1. Mengaktifkan guru dalam kegiatan organisasi pendidikan/keguruan 2. Menambah dana bantuan komite untuk mengembangkan mutu guru 3. Mengembangkan kerjasama dengan perguruan tinggi 4. Mengajukan proposal bantuan ahli pendidikan dari perguruan tinggi	ISU STRATEGIS ST 1. Memberdayakan guru yang berprestasi sebagai nara sumber 2. Meminta kuota tambahan kepada pemerintah pemberian beasiswa khusus guru madrasah
KELEMAHAN Aspek SDM Aspek SDK Aspek Kultur Organisasi	ISU STRATEGIS WO 1. Mengadakan pelatihan penggunaan media pembelajaran berbasis teknologi	ISU STRATEGIS WT 1. Mengembangkan peran komite sebagai mitra kerja

Aspek Fasilitas	<ol style="list-style-type: none"> 2. Mengusulkan madrasah menjadi subjek pengabdian masyarakat bagi dosen di perguruan tinggi 3. Memasukan keaktifan dalam mengikuti seminar dan pelatihan sebagai kriteria penghargaan bagi guru berprestasi 4. Mengembangkan kesejahteraan guru Non PNS melalui bantuan pemerintah 5. Menjalin kerjasama dengan perusahaan/ usaha swasta dalam mengembangkan kesejahteraan guru 6. Mengembangkan hubungan kerjasama dengan organisasi pendidikan 7. Mengembangkan kerjasama dengan perguruan tinggi 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Alumni sebagai aset madrasah 3. Mengembangkan peran dan fungsi MGMP 4. Optimalisasi pengadaan dan pemberdayaan sarana dan prasarana pendidikan 5. Mengajukan usulan bantuan fasilitas pembelajaran berbasis teknologi khususnya di madrasah swasta kepada pemerintah daerah setempat
-----------------	--	--

2. Identifikasi Formulasi Penyusunan Perencanaan Strategik Pengembangan Mutu Guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung

Langkah selanjutnya dalam penelitian ini adalah melakukan identifikasi terhadap formulasi yang dilakukan oleh MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung dalam merencanakan strategi pengembangan mutu guru. Dalam merumuskan strategi tersebut, ada beberapa kegiatan yang harus dilakukan dalam merumuskan strategi yaitu mengamati visi, misi, sasaran dan tujuan kebijakan saat ini, mengamati lingkungan eksternal, menyeleksi faktor peluang dan ancaman, mengamati lingkungan internal, menyeleksi faktor-faktor strategis kekuatan dan kelemahan, menyeleksi faktor-faktor strategis sesuai

dengan kondisi sekarang, menghasilkan alternatif-altrenatif strategis, menyeleksi dan merekomendasikan alternatif yang terbaik.⁴⁹⁴

Dalam langkah-langkah penysusunan perencanaan strategik dalam upaya mengembangkan mutu guru di MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung mengacu pada visi, misi, sasaran dan strategi yang telah disusun oleh kedua madrasah serta berbagai target yang telah ditetapkan bersama komponen-komponen (*stakeholders*) yang terlibat atau bertanggungjawab secara langsung (Kepala madrasah, Wakil Kepala madrasah, Kepala TU dan guru).

Pernyataan di atas sebagaimana dinyatakan oleh kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung bahwa:

Dalam penyusunan perencanaan strategik kita bisa *top down* dan juga bisa *bottom up*. *Top down* itu merupakan perencanaan dari kebijakan Pemerintah yang secara mau tidak mau kami sebagai kepala madrasah yang akan menyampaikan kepada anggota bagaimana mereka menentukannya. Sedangkan *bottom up* itu setiap tim itu bagaimana ide-ide mereka dan strategi-strategi apa untuk rencanakan yang mereka miliki ke depannya. Semua bergantung pada ketersediaan waktu dan anggaran yang kami miliki.⁴⁹⁵

Beliau juga menambahkan langkah-langkah penyusunan perencanaan strategik yang dilakukan pada madrasah yang mereka pimpin sebagai berikut:

Langkah-langkah penyusunan perencanaan strategik yang pertama kami lakukan adalah membentuk tim/mengumpulkan tim untuk mengagendakan mana strategi-strategi yang akan direncanakan, menginventarisir rencana tahun sebelumnya yang terlaksana dan yang tidak/belum terlaksana, serta dari yang terlaksana sudah cukupkah atau atau perlu dilaksanakan kembali di tahun yang akan datang. Semua strategi itu mengacu pada perumusan visi dan misi madrasah yang telah kami susun sebelumnya. Karena visi meruapakan suatu pemikiran tentang apa, kemana, dan bagaimana kami mencapai keadaan yang lebih baik ke depannya, dengan kata lain visi adalah rumusan umum

⁴⁹⁴ Identifikasi formulasi penysusunan perencanaan strategik sumber daya MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Observasi*, Bumi Waras dan Kedaton, Juli – Agustus 2021

⁴⁹⁵ Nauval dan Abdul Azis, Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 14 September 2021

mengenai keadaan yang diinginkan pada program akhir periode yang ada di madrasah ini, untuk mewujudkan perencanaan yang mungkin dicapai dalam jangka pendek maupun jangka panjang.⁴⁹⁶

Dalam perumusan visi dan misi pada perencanaan strategik, berdasarkan hasil wawancara dengan kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, khususnya dalam upaya pengembangan mutu guru diperoleh hasil sebagai berikut:

Visi di madrasah yang kami pimpin disusun melalui langkah-langkah berikut: a) mengumpulkan informasi formatif, meliputi: 1) rumusan visi yang sudah pernah disusun, 2) nilai-nilai yang masih dianut dan relevan untuk menjadi visi (rencana jangka panjang madrasah), 3) peran dan fungsi madrasah yang belum terarah, 4) informasi lainnya berupa nilai-nilai yang dapat dijadikan landasan visi madrasah, b) mengumpulkan informasiteknis, meliputi: 1) kondisi dan potensi madrasah saat ini, 2) prediksi kondisi dan potensi madrasah kami ke depannya, c) mengumpulkan informasi visioner berupa pandangan para tokoh masyarakat, dewan pendidikan, pakar dan akademisi tentang bagaimana rumusan madrasah yang baik ke depannya.⁴⁹⁷

Kemudian kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung lebih lanjut menjelaskan bahwa: “visi yang sudah kami susun kemudian kami kembangkan di dalam rumusan misi sesuai dengan situasi dan kondisi serta sasaran dan strategi yang kami harapkan”.⁴⁹⁸

Kemudian informasi lain yang peneliti dapatkan dari wakil kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung yang membidangi kurikulum mengatakan bahwa:

Penyusunan perencanaan strategik disusun sebelum tahun ajaran baru dimulai, setidaknya-tidaknya dilakukan pada bulan mei-juni menjelang tahun ajaran berikutnya. Dalam penyusunan perencanaan strategik madrasah kami selalu melibatkan *stakeholders*/keterlibatan seluruh unsur internal madrasah dalam sebuah tim penyusun yang meliputi: 1) kepala amdrasah, 2) kepala

⁴⁹⁶ Nauval dan Abdul Azis, Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 14 September 2021

⁴⁹⁷ Nauval dan Abdul Azis, Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 14 September 2021

⁴⁹⁸ Nauval dan Abdul Azis, Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 14 September 2021

TU, 3) Wakil Kepala madrasah, 4) guru yang dipandang mempunyai kompetensi dalam pendidikan sekitar 5-10 guru, paguyuban dan komite madrasah yang nanti hasilnya akan kita komunikasikan dan kita sampaikan pada Kemenag Kota Bandar Lampung sebagai bentuk pertanggungjawaban dan juga sebagai gambaran bahwa kami menyusun perencanaan strategik secara sungguh-sungguh.⁴⁹⁹

Selanjutnya Wakil Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung bidang kurikulum menjelaskan bahwa:

Langkah-langkah yang kami lakukan dalam menyusun perencanaan strategik untuk mengembangkan mutu guru yang kami miliki dengan melihat rumusan dari visi, misi, sasaran dan strategi yang ada. Dengan menempuh langkah-langkah berikut: a) mengkaji visi yang ditetapkan, b) menyiapkan misi dalam beberapa bentuk uraian untuk mencapai visi, c) memastikan misi merupakan yang disusun adalah kumpulan kegiatan yang menjadi prasyarat dalam mewujudkan visi, d) mengkaji faktor-faktor yang berpengaruh terhadap pelaksanaan misi, dengan memperhatikan hasil analisis prediksi kondisi dan potensi ke depan, e) menjangkau aspirasi dari semua pelaku pendidikan, f) memperhatikan hasil kajian dan menilai misi bahwa misi madrasah tidak bertentangan atau tidak menimbulkan konflik secara internal dan eksternal, g) menyikapi rumusan misi yang dipilih.⁵⁰⁰

Langkah selanjutnya setelah visi dan misi dirumuskan, maka selanjutnya merumuskan sasaran yang ingin dicapai sebagai penjabaran atau implementasi dari misi. Sasaran adalah sesuatu yang akan dicapai oleh MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung dalam perspektif jangka pendek maupun jangka panjang, misalnya dalam perencanaan strategik dilakukan bahwa sasaran akan dicapai dalam kurun waktu 1 sampai 5 tahun ke depan. Pada umumnya penetapan sasaran sebagaimana yang telah disampaikan dalam proses pembahasan analisis SWOT di atas, penetapan sasaran didasarkan pada faktor-faktor kunci keberhasilan yang dilakukan setelah penetapan visi dan misi

⁴⁹⁹ Ahmad Putra dan Mukhtarudin, Wakil Kepala Madrasah bidang Kurikulum pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 14 September 2021

⁵⁰⁰ Ahmad Putra dan Mukhtarudin, Wakil Kepala Madrasah bidang Kurikulum pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 14 September 2021

dirumuskan. Sasaran akan mengarah pada strategi pencapaian, kebijakan, program dan kegiatan dalam mewujudkan misi. Oleh karena itu, sasaran harus dapat memfasilitasi dan menyediakan dasar yang kuat untuk menetapkan indikator kinerja. Terkait hal ini, MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung lebih menekankan penyusunan sasaran pada program jangka pendek yaitu perencanaan strategik setiap setahun sekali.

Menurut kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung perencanaan strategik yang disusun setahun sekali akan lebih mudah untuk di evaluasi dan lebih efektif untuk mengembangkan potensi serta kemampuan madrasah ke depannya, secara lebih detail kedua kepala madrasah aliyah tersebut berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan menjelaskan:

Dalam pembuatan sebuah perencanaan strategik, hal yang kami rasakan sulit nantinya adalah proses evaluasi. Jika kami menyusun perencanaan strategik kami dalam jangka panjang, maka akan sulit bagi kami untuk melakukan monitoring dan evaluasinya. Jadi kami menganggap lebih baik menggunakan perencanaan strategi jangka pendek, dimana setiap awal tahun ajaran baru kami dapat melakukan evaluasi dan monitoring terhadap pencapaian sasaran yang telah dilakukan, khususnya pencapaian sasaran terkait dengan pengembangan mutu guru yang kami miliki. Perencanaan ini disusun di awal tahun pelajaran sekitar bulan mei-juni setelah melakukan evaluasi program-program sebelumnya, dan disini saya selaku pimpinan biasanya memberikan waktu 3 hari untuk semua tim yang terlibat untuk membuat perencanaan strategik sesuai kebutuhan dan target yang ingin dicapai. Dan biasanya pula saya selaku kepala menekankan kepada tim untuk lebih memprioritaskan perencanaan strategik dalam upaya pengembangan mutu guru yang ada, baru disusul dengan perumusan anggaran yang diperlukan untuk hal tersebut dan kegiatan-kegiatan lainnya.⁵⁰¹

Dari hasil wawancara dengan kepala dan wakil kepala bidang kurikulum MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung di atas, peneliti melakukan observasi pada kedua MA tersebut bahwa penyusunan perencanaan strategik memang dilakukan melalui mekanisme rapat pada bulan Juni dan 3 hari

⁵⁰¹ Nauval dan Abdul Azis, Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 15 September 2021

sebelumnya semua pihak terlibat untuk mempersiapkan proses penyusunan perencanaan sesuai dengan bidang tugas masing-masing tim.

Langkah selanjutnya setelah visi, misi, dan sasaran dirumuskan, adalah merumuskan strategi yang akan dilakukan. Proses ini melibatkan penentuan sasaran yang spesifik dan melakukan identifikasi masalah yang ada pada internal dan eksternal madrasah aliyah tersebut. Dari langkah ini diharapkan strategi yang kami susun dan gunakan sesuai dengan identifikasi dari masalah yang ada. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung sebagai berikut:

Perencanaan strategik bagi kami sebagai kepala madrasah merupakan perencanaan yang benar-benar sudah matang, karena kita mengambil dari perencanaan-perencanaan sebelumnya yang kita miliki, Biasanya dalam perencanaan strategik yang kami susun bersama tim terdapat beberapa kegiatan yang menjadi sasaran atau target yang ingin kami capai. Terkait hal ini, maka dalam perencanaan strategik tersebut, kami bersama tim harus benar-benar mampu merumuskan strategi yang tepat agar sasaran yang akan kami capai tersebut benar-benar dapat dicapai. Yang terpenting dalam pengembangan strategi tersebut, kami dan tim harus paham dan tahu benar apa yang menjadi kebutuhan dari stakeholders terkait dengan substansi mengapa perencanaan strategik setiap tahun kami susun dan sesuaikan.⁵⁰²

Pernyataan kedua kepala madrasah aliyah di atas dipertegas dengan hasil wawancara dengan Wakil Kepala madrasah bidang kurikulum, sebagai berikut:

Untuk perencanaan strategik yang kami susun, kami menata dan melibatkan *stakeholders*, kemudian kami melakukan analisis secara bersama-sama terkait dengan pencapaian pada tahun sebelumnya. Kami menganalisis apa kendala yang dihadapi oleh madrasah dan apa kekuatan yang dimiliki oleh madrasah dalam menghadapi masalah tersebut di tahun berikutnya. Apa yang menjadi ancaman dan peluang dalam kerangka memperbaiki perencanaan strategik pada tahun berikutnya.⁵⁰³

⁵⁰² Nauval dan Abdul Azis, Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 15 September 2021

⁵⁰³ Ahmad Putra dan Mukhtarudin, Wakil Kepala Madrasah bidang Kurikulum pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 15 September 2021

Langkah-langkah berikutnya yang dilakukan oleh MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung dalam menyusun perencanaan strategik diperkuat oleh pernyataan guru yang terlibat dalam penyusunan dokumen dimaksud yang menyatakan bahwa:

Kami para guru yang terlibat dalam tim penyusunan perencanaan strategik di lembaga kami ini biasanya menyusun perencanaan strategik dengan melihat kekuatan, kelemahan, peluang, dan acaman madrasah atau yang sering disebut analisis SWOT. Jadi langkah awal yang kami lakukan adalah melakukan analisis SWOT sebelum perencanaan strategik disusun. Termasuk program perencanaan strategik pengembangan mutu guru di dalamnya.⁵⁰⁴

Analisis strategi yang diperlukan dalam perencanaan strategik yang disusun oleh MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung sangat bergantung dari analisis terhadap kekuatan internal yang dimiliki oleh kedua madrasah aliyah tersebut. Inilah mengapa identifikasi terhadap lingkungan internal menjadi hal yang penting dalam merumuskan strategi yang tepat bagi sebuah kegiatan dalam perencanaan strategik yang disusun, khususnya pada kegiatan pengembangan mutu guru di MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung.

Berdasarkan hasil wawancara dan hasil observasi formulasi penyusunan rencana strategik pengembangan mutu guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, dapat disimpulkan bahwa kedua madrasah aliyah menyusun perencanaan strategik sebagai berikut: 1) membentuk tim, 2) tim menyusun draft dengan melihat: a) visi, misi dan tujuan, b) analisis SWOT, c) setiap tim menentukan sasaran, d) menentukan strategi pencapaian, e) menentukan kebijakan dan jadwal kegiatan, 3) Merapatkan dan melakukan koordianasi dengan seluruh pihak yang ada pada madrasah, 4) menganggarkan, 5) menyerahkan kepada kemenag kota Bandar Lampung.

⁵⁰⁴ Softa Rizanah dan Nofvi Yanti, Guru MAN 2 Bandar Lampung dan guru MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 15 September 2021

Hasil observasi di atas diperkuat oleh penjelasan guru lainnya yang terlibat dalam penyusunan perencanaan strategik pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA AL-Hikmah Bandar Lampung yang menyatakan:

Penyusunan perencanaan strategik pengembangan mutu guru pada madrasah kami menggunakan berbagai strategi yang disesuaikan dengan kondisi dan kemampuan madrasah, khususnya unsur pelaksana dalam hal ini guru. Oleh sebab itu semaksimal mungkin strategi yang kami gunakan biasanya mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut: 1) menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan kesempatan, 2) mengurangi kelemahan untuk memanfaatkan keunggulan, 3) menggunakan kekuatan untuk menghadapi tantangan, 4) mengurangi kelemahan untuk menghadapi tantangan.⁵⁰⁵

Perencanaan strategik yang disusun oleh MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah dalam pengembangan mutu guru yang ada diorientasikan dengan mengutamakan ketercapaian pada 8 (delapan) standar nasional pendidikan. Dengan kata lain, pengembangan mutu guru pada kedua madrasah ini ditopang juga oleh 7 (tujuh) standar lainnya dalam mendukung standar sumber daya manusia.

Dalam penysusunan program pengembangan mutu guru, pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung senantiasa mengambil dari analisis kebutuhan *stakeholders* sebagai unsur penting dalam penysusunan perencanaan strategik dengan mengutamakan musyawarah saat mengambil keputusan dan berperan aktif dalam mewujudkan visi, misi, sasaran dan strategi yang telah dirumuskan. Terkait mewujudkan visi, misi, sasaran dan strategi tersebut, pada akhir proses penyusunan perencanaan strategik biasanya ditekankan tentang pentingnya kerjasama antara seluruh elemen dan komponen yang ada dalam madrasah untuk bersama-sama mewujudkan visi, misi, sasaran dan strategi madrasah tersebut secara bersama-sama.

⁵⁰⁵ Deden Nur Hakim dan Anita Lisdiana, Guru MAN 2 Bandar Lampung dan guru MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 13 September 2021

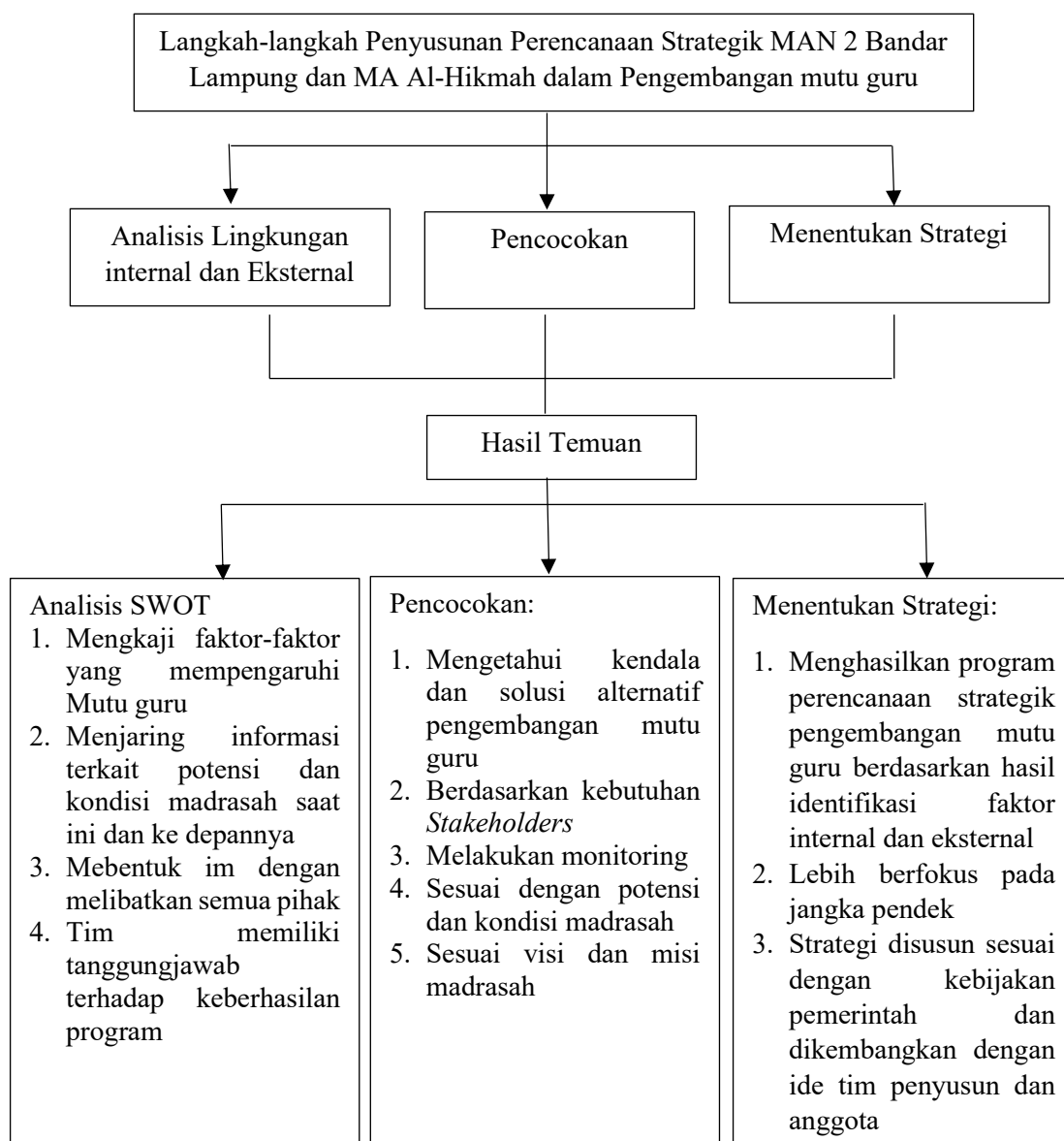
Dari paparan data di atas, dapat disimpulkan bahwa langkah-langkah penyusunan perencanaan strategik pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung sebagaimana pada tabel berikut:

Tabel 4.8 Formulasi Penyusunan Perencanaan Strategik pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung

Fokus	Proses	Hasil Temuan
Langkah-langkah penyusunan perencanaan strategi dalam pengembangan mutu guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung	Analisis SWOT (lingkungan internal dan eksternal)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi mutu pada madrasah 2. Menjaring informasi terkait potensi dan kondisi madrasah saat ini dan ke depannya 3. Melibatkan semua pihak yang terkait dengan pengembangan mutu guru dalam sebuah tim 4. Internalisasi tim terhadap tanggung jawab yang dimiliki dalam mendukung keberhasilan program dalam perencanaan strategik dimaksud 5. Komunikasi dan koordinasi sesama tim penyusun terbangun dengan baik
	Pencocokan	<ol style="list-style-type: none"> 2. Sesuai dengan profil madrasah 3. Mengetahui kendala dan solusi alternatif pengembangan mutu guru 4. Berdasarkan kebutuhan <i>stakeholders</i> 5. Melakukan monitoring 6. Sesuai dengan potensi dan kondisi madrasah 7. Sesuai visi dan misi madrasah

	Menentukan Strategi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menghasilkan program strategik pengembangan mutu guru berdasarkan hasil identifikasi faktor analisis internal dan eksternal 2. Lebih berfokus pada strategi jangka pendek 3. Strategi disusun sesuai dengan kebijakan pemerintah dan dikembangkan dengan ide para tim penyusun 4. Menghasilkan strategi sesuai ide-ide dan strategi yang dikembangkan oleh para anggota penyusun 5. Menghasilkan program perencanaan strategik pengembangan mutu guru sesuai dengan potensi yang dimiliki
--	---------------------	--

Untuk lebih jelasnya langkah-langkah formulasi penyusunan perencanaan strategik dalam upaya pengembangan mutu guru yang dilakukan oleh MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung sebagai terdapat pada tabel di atas, dirumuskan dalam bentuk operasionalisasi pelaksanaan sebagaimana gambar di bawah ini.



Gambar 4.4 Langkah-langkah penyusunan perencanaan strategik pengembangan mutu guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung

Dari paparan di atas, dapat disimpulkan bahwa langkah-langkah penyusunan perencanaan strategik dilakukan dengan melihat kondisi dan potensi yang ada pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung dengan melibatkan semua pihak yang terkait. Semua pihak tersebut menjalin komunikasi, baik antar anggota untuk mengemukakan ide-ide yang dimiliki dan itu tidak terlepas dari konsep penyusunan perencanaan strategik. Selain itu MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung menerapkan konsep

manajemen yang berfokus pada kebijakan pemerintah dan juga ide-ide dari seluruh komponen madrasah serta memperhatikan kebutuhan *stakeholders*. Selain langkah-langkah ini, langkah-langkah lain yang digunakan dalam penyusunan perencanaan strategik guru pada kedua madrasah aliyah di atas adalah perencanaan strategik disusun dengan mengukur kekuatan dan potensi yang dimiliki kedua madrasah aliyah tersebut serta menerapkan konsep manajemen *bottom up* yang fokus pada pengembangan mutu guru melalui otonomi, akuntabilitas, kredibilitas, dan evaluasi

3. Implementasi Perencanaan Strategik Pengembangan Mutu Guru Pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung

Implementasi sasaran dalam pengembangan mutu Sumber daya guru Pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung dapat dilihat dari keberadaan dokumen Perencanaan Strategik madrasah, karena merupakan acuan yang harus dijadikan pegangan oleh setiap *stakeholders* dalam menjalankan tugas. Untuk pencapaian sasaran pengembangan mutu Sumber daya guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, secara dokumentasi perencanaan strategik yang disusun telah melibatkan berbagai bidang. Pada tataran pelaksanaannya perencanaan strategik tersebut mempunyai tujuan dan sasaran masing-masing, seperti: 1) bidang kurikulum 2) bidang kesiswaan, 3) bidang SDM dan humas, 4) bidang sarana dan prasarana, 5) bidang personalia, 6) bidang keuangan, 7) bidang ekstrakurikuler. Dan bidang-bidang tersebut setiap akhir semester dievaluasi bagaimana program yang telah direncanakan dan pada awal semester akan melakukan pengembangan dari hasil evaluasi program tersebut.⁵⁰⁶

Implementasi pengembangan mutu sumber daya guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung sebagaimana yang disampaikan oleh Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum senbagai berikut:

Implementasi perencanaan strategik pengembangan mutu yang kami susun mencakup beberapa hal: 1) menyelenggarakan

⁵⁰⁶ Ahmad Putra dan Mukhtarudin, Wakil Kepala bidang Kurikulum MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 15 September 2021

workshop penyusunan perangkat pembelajaran dan evaluasi pembelajaran, 2) pengadaan perangkat program pembelajaran, evaluasi, analisis dan tindak lanjut, 3) memfasilitasi kegiatan MGMP, d) menyelenggarakan peningkatan kualitas akademik dan non akademik guru dalam upaya meraih kualifikasi guru yang professional, e) membentuk tim supervise administrasi dan akademis, f) membentuk tim pengembangan kualitas kurikulum, h) menjalin kerjasama dengan berbagai *stakeholders* dalam mengembangkan kualitas dan kuantitas pembelajaran.⁵⁰⁷

MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung merupakan madrasah Aliyah yang bercirikan Islam dan peduli terhadap kualitas *output* yang dihasilkan. Oleh sebab itu, untuk mencapai hal tersebut maka perencanaan strategik pengembangan mutu guru yang dimiliki relevan dengan rumusan visi, misi, tujuan dan sasaran yang dirumuskan. Untuk mengembangkan mutu pendidikan, maka tidak ada kata lain selain mengembangkan mutu tenaga pendidik terlebih dahulu. Oleh sebab itu menurut kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan diperoleh jawaban sebagai berikut:

Untuk menjaga dan mengembangkan mutu guru yang kami miliki, biasanya kami dilibatkan oleh Kementerian Agama dan Yayasan untuk menentukan formasi yang dibutuhkan lembaga kami sesuai dengan kebutuhan sumber daya guru yang diperlukan. Terkait hal ini, ada beberapa persyaratan yang berpengaruh dalam menjaga kualitas guru yang kami miliki ke depannya, yaitu: 1) penerimaan calon guru dilakukan secara selektif sesuai dengan kebutuhan lembaga yang kami usulkan, 2) mengutamakan guru yang memiliki motivasi tinggi, potensi kecerdasan, potensi akademik dan non akademik, serta keagamaan, 3) mengutamakan calon sumber daya guru yang berakhlak mulia, komunikatif, disiplin, dan peduli dengan lingkungan sosial sekitarnya. Persyaratan ini selalu kami sampaikan terkait dengan proses rekrutmen sumber daya guru. Manfaat dari kesemua itu tentu saja kami sebagai pengelola dan juga unsur pelaksana ditingkat madrasah, tidak akan mengalami kesulitan ketika kami memiliki program dalam perencanaan strategik kami terkait dengan proses

⁵⁰⁷ Ahmad Putra dan Mukhtarudin, Wakil Kepala bidang Kurikulum MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 15 September 2021

pengembangan guru yang kami miliki tersebut ke depannya. Artinya kesemua proses dan persyaratan tersebut menurut kami selaku pimpinan madrasah akan lebih mudah dicapai karena semuanya telah sesuai dan terintegrasi sesuai visi, misi, tujuan dan sasaran lembaga yang kami pimpin ini.⁵⁰⁸

Selanjutnya sumber daya guru yang ada pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung dalam pelaksanaan tugasnya sesuai dengan perencanaan strategik yang telah dirumuskan harus bersikap profesional dan memiliki keinginan kuat untuk terus mengembangkan potensi diri yang dimilikinya, baik potensi akademik maupun non akademik. Oleh sebab itu pelaksanaan perencanaan strategik yang dimiliki kedua madrasah menjadi sumber utama dalam upaya lembaga mengembangkan potensi sumber daya dalam hal ini guru. Pelaksanaan pengembangan mutu ini, menurut guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung sesuai hasil wawancara dilakukan melalui:

Dalam perencanaan strategik yang kami miliki, terkait pengembangan mutu kami sebagai guru dilakukan dengan mengintensifkan berbagai kegiatan sebagai berikut: 1) mengintensifkan pembinaan guru melalui rapat-rapat internal, pertemuan bulanan, monitoring dan supervise baik formal maupun non formal, 2) mengintensifkan partisipasi guru dalam MGMP, pelatihan, workshop seminar, serta memotivasi guru dalam keikutsertaan di luar Madrasah pada even-even akademik dan non akademik, 3) mengintensifkan sumber daya guru untuk mengembangkan kualifikasi pendidikan dan kompetensinya sesuai dengan tuntutan dan perkembangan zaman, 4) Mengintensifkan dan mengoptimalkan penggunaan metode dan media pembelajaran berbasis teknologi, 5) intensifikasi dan peningkatan kualifikasi pendidikan menuju guru profesional, 6) menjadikan visi, misi, tujuan dan sasaran madrasah menjadi dasar pelaksanaan tugas.⁵⁰⁹

Pernyataan guru di atas, diperkuat oleh pernyataan Kepala MAN 2 Bandar Lampung bahwa: “madrasah mencoba dan berjuang semaksimal mungkin untuk mendukung dan memfasilitas program-program perencanaan strategik

⁵⁰⁸ Nauval dan Abdul Azis, Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 15 September 2021

⁵⁰⁹ Zainal Asmari dan Basyaruddin Maisir, guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 15 September 2021

pengembangan mutu sumber daya guru yang telah dibuat sebagai bagian dari ikhtiar dan optimalisasi pencapaian kompetensi dan profesionalitas tenaga pendidik (guru) yang sesuai dengan harapan masyarakat pengguna madrasah”.⁵¹⁰ Hal yang senada dikemukakan oleh Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung:

bahwa untuk mengembangkan kualitas dan profesionalisme guru yang ada di lembaga kami ini, kami selaku pimpinan selalu memotivasi dan mendukung para guru untuk senantiasa mengikuti diklat, workshop, dan seminar. Selain itu juga para guru di lembaga yang kami pimpin untuk senantiasa memanfaatkan perkembangan teknologi sebagai fasilitas dalam menunjang aktifitas pembelajaran yang dilakukan oleh guru-guru yang kami miliki. Fasilitas seperti perpustakaan, laboratorium, dan lainnya sering digunakan dalam mendukung pelaksanaan kegiatan pembelajaran. Hal terpenting juga yang sering kami lakukan sebagai pimpinan adalah mendorong para guru kami untuk terus mengembangkan kompetensi dan profesionalitas melalui peningkatan jenjang/kualifikasi pendidikan. Hal ini selalu kami sampaikan dalam forum rapat internal, supervisi, dan forum-forum informal lainnya.⁵¹¹

Proses wawancara dengan Wakil Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung bidang administrasi dan kepegawaian diperoleh hasil sebagai berikut:

Pelaksanaan program pengembangan mutu guru yang kami miliki dalam perencanaan strategik dengan mengutamakan kegiatan-kegiatan berikut: a) membentuk tim pengembangan mutu guru, b) menyelenggarakan workshop dan review kondisi mutu guru, c) penyusunan perangkat pembelajaran untuk semua guru yang kami miliki, d) mengintensifkan jadwal MGMP, e) membentuk tim pengembangan kurikulum, f) menjalinkan kerjasama dengan PT dan PTKIN yang ada.⁵¹²

⁵¹⁰ Nauval dan Abdul Azis, Kepala MAN 2 Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras, 15 September 2021

⁵¹¹ Abdul Azis, Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Kedaton, 15 September 2021

⁵¹² Anwari dan Basyarudin Maisir, Wakil kepala madrasah bidang administrasi, keuangan dan kepegawaian MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 17 September 2021

Berdasarkan observasi yang peneliti lakukan serta diperkuat oleh pemaparan para guru, Wakil Kepala Madrasah dan Kepala Madrasah Aliyah di atas, dapat dipahami bahwa pelaksanaan perencanaan strategik yang telah disusun oleh kedua madrasah Aliyah tersebut sudah dilaksanakan. Indikasi lainnya berdasarkan observasi peneliti adalah tersedianya fasilitas, mulai dari pengadaan, pemeliharaan, dan perbaikan hingga pengembangan para guru madrasah yang dapat menciptakan kondusifitas pelaksanaan pembelajaran dalam upaya menuju proses pendidikan dan pembelajaran yang berkualitas.⁵¹³

Terkait dengan eksistensi fasilitas, lembaga berupaya semaksimal mungkin menyediakan fasilitas bagi guru dalam upaya pengembangan diri dan potensi yang dimilikinya walaupun dalam kuantitas dan kualitas yang terbatas. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung sebagaiberikut:

Sebagai pimpinan di madrasah ini, kami selalu berupaya untuk mendukung serta menunjang kreatifitas para guru kami dalam upaya mengembangkan sumber daya yang dimilikinya, berbagai failitas pembeljaran dan non pembelajaran semaksimal mungkin kami menyediakanya, semisal fasilitas pembelajaran berupa: 1) menambah ketersediaan jaringan wifi, 2) menambah kualitas dan kuantitas buku pada perpustakaan, 3) menciptakan suasana nyaman dan efektif pada laboratorium, dan fasilitas non pembelajaran seperti 1) sarana MCK yang memadai, 2) menyediakan listrik yang memadai dan mencukupi, 3) ruang guru yang nyaman dan tertata rapi.⁵¹⁴

Untuk mendukung seluruh program perencanaaan strategik tersebut, memang perlu diakui masih terdapat kendala terutama pada aspek anggaran. Bagi Madrasah Aliyah yang berstatus Negeri mungkin tidak terlalu sulit, karena pembiayaan telah disediakan oleh Pemerintah sesuai usulan lembaga pada tahun sebelumnya. Sementara untuk Madrasah Aliyah Swasta ini menjadi kendala yang cukup signifikan. Apalagi sumber pembiayaan di Madrasah Swasta hanya bersumber dari Bantuan Operasional Sekolah (BOS), dana komite

⁵¹³ Identifikasi kekuatan sumber daya MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Observasi*, Bumi Waras dan Kedaton, Juni-Agustus 2021

⁵¹⁴ Nauval dan Abdul Azis, Kepala MAN 2 Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras, 15 September 2021

dan bantuan yayasan. Ketiga penganggaran tersebut semuanya sangat terbatas, mengingat jumlah siswa juga yang memilih jalur madrasah swasta sangat terbatas. Dalam kondisi seperti ini, maka memang lembaga yang kami pimpin tidak ada jalan lain selain melakukan penyediaan fasilitas berdasarkan skala prioritas.⁵¹⁵

Terlepas dari keterbatasan anggaran khususnya pada MA Al-Hikmah Bandar Lampung, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan pengembangan guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung secara prinsip telah memiliki komitmen tinggi untuk mewujudkan pencapaian sasaran yang tertuang dalam perencanaan strategic yang dimilikinya dan ini sudah menjadi prioritas utama dalam penyelenggaraan pendidikan yang bermutu pada kedua madrasah Aliyah tersebut.

Sebagaimana yang peneliti uraikan sebelumnya bahwa perencanaan strategik pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung diturunkan dari visi, misi, tujuan dan strategi lembaga serta sesuai dengan 8 (delapan) standar nasional pendidikan. Wujud dari transparansi Madrasah dalam mengembangkan potensi guru yang dimilikinya, Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung menjelaskan: “dalam setiap aktifitas selalu melibatkan secara langsung warga madrasah dan masyarakat/komite madrasah dalam setiap langkah-langkah penyusunan, pelaksanaan dan evaluasi perencanaan strategik dalam upaya pengembangan mutu sumber daya guru yang ada dilembaga tersebut”.⁵¹⁶

Dari keterangan di atas dapat dihasilkan temuan bahwa pelaksanaan perencanaan strategik pengembangan mutu guru di MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung diarahkan dan diintegrasikan pada fokus sebagaimana tabel berikut:

⁵¹⁵ Identifikasi kelemahan sumber daya MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Observasi*, Kedaton, Juni-Agustus 2021

⁵¹⁶ Nauval dan Abdul Azis, Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 15 September 2021

Tabel.4.9 Pelaksanaan Perencanaan Strategi Pengembangan guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung

Fokus	Standar	Sasaran	Temuan Penelitian
Sasaran keberhasilan Perencanaan Strategik dalam pengembangan Mutu Sumber Daya Guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MAS Al-Hikmah Bandar Lampung	1. Standar Isi	a. Tersusunnya pembelajaran dengan baik	1) Pelatihan guru dalam menyusun silabus dan RPP 2) Pelatihan Kepala Waka Madrasah dalam menyusun Kurikulum
		b. Terimplementasinya kurikulum	1) Melakukan sosialisasi penerapan kurikulum pada guru 2) Melakukan pelatihan strategi pembelajaran 3) Melakukan pelatihan monitoring dan evaluasi implementasi kurikulum dan pembelajaran efektif
	2. Standar Proses	a. Tersusunnya perangkat pembelajaran	1) Mengadakan sosialisasi penyusunan perangkat pembelajaran 2) Penyusunan perangkat pembelajaran dengan baik
		b. Keefektifan penggunaan teknologi dalam pembelajaran	1) Peningkatan dan pengembangan software 2) Optimalisasi Kompetensi Dasar berdasarkan kurikulum 3) Sosialisasi dan pelatihan penggunaan teknologi pembelajaran
		c. Tersusunnya pelaporan PBM	1) Monitoring Ulangan Harian, UTS

			2) Memasukkan hasil Ulangan Harian, UTS, Semester ke dalam program Komputer
3. Standar Kompetensi Lulusan	a. Menghasilkan lulusan melalui guru yang memiliki kompetensi dan profesionalitas		Melakukan kerjasama dan pelatihan seperti workshop, seminar, penataran, diklat dan lain-lain yang bekerjasama dengan Perguruan Tinggi, MGMP, Kementerian Agama Provinsi/Kota, Organisasi kependidikan,
	b. Menghasilkan lulusan yang berakhlakul karimah dengan menjadikan guru sebagai suri tauladan		Sosialisasi dan pelatihan guru melalui pelatihan kepribadian dan pengembangan akhlakul karimah yang melibatkan narasumber dari UIN Raden Intan Lampung
4. Standar Pendidik dan Kependidikan	a. Mengaktifkan partisipasi guru pada MGMP		Pelatihan <i>best practice</i> penyusunan metode dan strategi pembelajaran
	b. Membangun kerjasama dengan organisasi kependidikan		1) Mengadakan workshop, diklat, seminar dan lain-lain dengan tema yang berkembang sesuai dengan kebutuhan para guru 2) Melakukan MoU dengan lembaga/organisasi kependidikan dalam upaya pengembangan mutu sumber daya guru
	c. Menciptakan guru yang berkualitas		Sering mengikuti workshop, diklat, seminar dan lain-lain
5. Standar Sarana dan Prasaran	Keefektifan dan efisiensi sumber daya guru pada proses pembelajaran		1) Penyediaan perangkat lunak dan perangkat keras sesuai dengan

			<p>kebutuhan guru dalam mendukung optimalisasi pembelajaran yang dilaksanakan</p> <p>2) Optimalisasi penggunaan fasilitas seperti perpustakaan, laboratorium dan fasilitas lainnya dalam mendukung proses pembelajaran</p> <p>3) Menyediakan fasilitas yang sesuai dengan kebutuhan guru dalam rangka pengembangan mutu sumber daya yang dimiliki dalam kegiatan pelatihan, kursus, dan lain sebagainya</p>
	6. Standar Pengelolaan	a. Terlaksananya pembelajaran secara efektif	<p>1) Terlaksananya proses pembelajaran yang efektif</p> <p>2) Membentuk tim sosialisasi pengembangan kapasitas dan kemampuan mengajar guru</p>
		b. Kompetensi guru pada mata pelajaran	Terealisasinya guru yang mengajar sesuai kualifikasi pendidikan yang dimiliki
	7. Standar Pembiayaan	a. Tersedianya kebutuhan anggaran pengembangan mutu sumber daya guru	<p>1) Ekspansi terhadap sumber pendanaan eksternal (Pemerintah, Kementerian, dan pihak yang tidak mengikat lainnya</p> <p>2) Optimalisasi anggaran berdasarkan skala prioritas pengembangan mutu sumber daya guru</p>

			<ul style="list-style-type: none"> 3) Maksimalisasi sosialisasi penerimaan siswa baru 4) Membangun kerjasama dengan organisasi kependidikan, masyarakat dan Komite
		b. Kesejahteraan Guru	<ul style="list-style-type: none"> 1) Memberikan gaji dan honorarium sesuai dengan kepangkatan 2) Memberikan gaji dan honorarium sesuai dengan kinerja
		c. Tepenuhinya anggaran bantuan kepada guru	<ul style="list-style-type: none"> 1) Pemberian bantuan biaya pendidikan sesuai kemampuan lembaga 2) Memotivasi guru untuk mencari sumber pendanaan melalui <i>sponshorsip</i> 3) Membangun <i>link</i> kerjasama dengan organisasi kependidikan dan non kependidikan dalam pembiayaan studi lanjut guru
8. Standar Penilaian		Mewujudkan guru Madrasah yang berprestasi	<ul style="list-style-type: none"> 1) Mengembangkan kualitas proses pembelajaran guru 2) Optimalisasi penggunaan fasilitas yang tersedia oleh lembaga 3) Meningkatkan kerjasama madrasah dengan wali murid, komite, dan <i>stakeholders</i> lainnya

Dari Paparan di atas dapat disimpulkan bahwa implementasi perencanaan strategik yang disusun oleh MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung secara operasional telah terlaksana dengan baik, walaupun pada fokus-fokus dan program tertentu memang perlu diakui perlunya optimalisasi program dan intensitas program yang lebih kekinian, Secara realitas dan faktual, perencanaan strategik yang disusun sebagai dokumen operasional pengembangan mutu guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung memang bersifat kondisional. Dengan kata lain antara masing-masing madrasah aliyah tentu saja kualitas dan kuantitasnya tidak sama dikarenakan bebrbagai faktor internal dan eksternal yang dimiliki oleh masing-masing

4. Evaluasi. Perencanaan Strategik Pengembangan Mutu Sumber Daya Guru Pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung

Program-program pengembangan mutu guru akan berjalan lancar dan sesuai dengan perencanaan strategik perlu selalu diadakan monitoring dan evauasi. Evaluasi dan monitoring berfungsi untuk mengetahui seberapa jauh program yang dilaksanakan dapat berpengaruh dan mencegah penyimpangan-penyimpangan di madrasah. Seperti yang disampaikan oleh Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung:

“Program kerja yang kami miliki bersifat rutin dan akan selalu kami lakukan monitoring dan evaluasi, termasuk program pengembangan mutu guru-guru yang kami miliki. Monitoring dan evaluasi yang kami lakukan biasanya secara bulanan dan diadakan sevaluasi setiap semester, serta akan diadakan tindak lanjut sesuai dengan hasil temuan kami tersebut. Monitoring dan evaluasi yang kami laksanakan biasanya dilakukan secara bersama-sama dengan guru, yang meliputi: 1) program kerja guru yang bersifat insidental. Monitoring dan evaluasinya dilakukan pada awal kegiatan, kegiatan yang sedang berjalan, maupun pada akhir kegiatan guru. 2) pada akhir tahun pelajaran kami juga melakukan proses monitoring dan evaluasi secara bersama-sama juga dan sekaligus sebagai bahan untuk menyusun perencanaan strategik pengembangan guru dan perencanaan strategik pada program lainnya. Kegiatan monitoring dan evaluasi ini biasanya kami lakukan dalam acara yang dikemas dalam bentuk rapat kerja yang

diikuti oleh seluruh guru dan juga karyawan serta pengurus dewan sekolah MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung.⁵¹⁷

Hasil wawancara yang peneliti lakukan pada Wakil Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung bidang kurikulum terkait monitoring dan evaluasi perencanaan strategik pengembangan mutu guru diperoleh hasil sebagai berikut:

Setiap akhir tahun pelajaran kami selalu melakukan evaluasi hasil dari program kerja guru yang sudah kita laksanakan selama 1 tahun dan itu kita *floor*-kan di rapat kerja madrasah yang dipimpin langsung oleh kepala madrasah kami. Dalam rapat kerja tersebut kami mempersilahkan para guru untuk menyampaikan capaian pembelajaran yang telah dilakukan serta program-program yang belum/tidak tercapai sebagaimana yang ada dalam program-program pada perencanaan strategik, sekaligus dibahas tentang kendala dan solusi yang perlu dilakukan oleh para guru kami tersebut. Dari kendala ini juga kami dapat merencanakan program-program yang ideal yang dapat dilaksanakan oleh para guru kami di tahun berikutnya tanpa mengalami kendala yang berarti.⁵¹⁸

Pernyataan kepala madrasah dan wakil kepala madrasah di atas, diperkuata oleh pernyataan guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung yang menyatakan:

Monitoring dan evaluasi yang dilakukan oleh lembaga kami biasanya dilakukan dalam bentuk rapat kerja yang dihadiri oleh kepala madrasah, wakil kepala madrasah, kepala TU, dan seluruh guru yang ada. Dalam rapat kerja tersebut kami diberikan kebebasan untuk menyampaikan kinerja kami sebagai guru yang mengacu pada program kerja dalam perencanaan strategik yang ada di madrasah ini. Berbagai capaian dan kendala yang kami hadapi dalam mengembangkan mutu yang kami miliki menjadi bahasan yang paling menjadi prioritas dalam rapat kerja tersebut. Terkait dengan kendala yang kami hadapi, biasanya kepala madrasah dan wakil kepala madrasah akan memberikan solusi dalam upaya mengatasi kendala yang kami hadapi tersebut. Dan akan menjadi pertimbangan bagi seluruh tim yang terlibat pada

⁵¹⁷ Nauval dan Abdul Azis, Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Himah, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 17 September 2021

⁵¹⁸ Ahmad Putra dan Mukhtarudin, Wakil Kepala bidang Kurikulum MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 17 September 2021

penyusunan perencanaan strategik di tahun berikutnya untuk tetap dijadikan sebagai program bagi guru atau tidak untuk dilaksanakan.⁵¹⁹

Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung juga mengatakan bahwa:

Melalui rapat kerja yang dilakukan dalam rangka monitoring dan evaluasi kami juga menjadikannya sebagai momentum untuk menyusun tugas dan program kerja sesuai dengan poris dan kapasitas yang menjadi pedoman bagi guru dalam melaksanakan tugasnya. Sehingga dengan pola ini, kami berharap berbagai kendala yang dihadapi oleh guru dapat ditanggulangi secepatnya. Tentu harapannya adalah dengan evaluasi ini, program yang kita rumuskan terutama terkait dengan pengembangan mutu para guru dapat tercapai dengan baik, yang pada akhirnya dapat mengangkat mutu madrasah secara keseluruhan. Melalui rapat evaluasi ini juga kami selaku pimpinan madrasah dapat melihat apa yang menjadi kekuatan madrasah yang kami pimpin ini dan apa pula kelemahan yang dimiliki, sebagai bagian dari upaya memperbaikinya pada program-program pengembangan mutu guru berikutnya.⁵²⁰

Melalui kegiatan evaluasi ini juga biasanya para guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung akan di evaluasi terkait dengan kelengkapan administrasi dan kegiatan pembelajaran yang dilakukan, hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh guru apada kedua madrasah aliyah tersebut sebagai berikut:

Melalui evaluasi ini, kami para guru diminta untuk memperlihatkan kelengkapan administrasi pembelajaran yang kami buat. Bahkan evaluasi yang dilakukan pimpinan kami terkadang sampai melihat pada proses pembelajaran yang kami laksanakan di dalam kelas. Termasuk kegiatan ekstrakurikuler yang dilakukan oleh para guru dalam mendukung kegiatan proses belajar mengajar yang dilaksanakan.⁵²¹

Selain dalam bentuk evaluasi internal, evaluasi yang dilakukan oleh MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung adalah evaluasi

⁵¹⁹ Deden Nur Hakim dan Anita Lisdiana, Guru MAN 2 Bandar Lampung dan guru MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 17 September 2021

⁵²⁰ Nauval dan Abdul Azis, Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Himah, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 20 September 2021

⁵²¹ Deden Nur Hakim dan Anita Lisdiana, Guru MAN 2 Bandar Lampung dan guru MA Al-Hikmah Bandar Lampung, *Wawancara*, Bumi Waras dan Kedaton, 20 September 2021

eksternal. Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh Kepala MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung sebagai berikut:

Untuk lebih memperkuat perencanaan dan mengatasi kendala yang dihadapi oleh guru kami dalam mengembangkan mutu yang mereka miliki, biasanya kami meminta pertimbangan dan masukan dari pihak eksternal, misalnya komite madrasah, Perguruan tinggi, organisasi guru, MGMP dan lainnya. Hal ini kami anggap penting untuk dilakukan karena kami menyadari ada porsi-porsi tertentu terkait dengan pengembangan mutu yang kami rencanakan ini memerlukan pemikiran dari mereka.

Secara garis besar proses monitoring dan evaluasi yang dilakukan oleh MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar dilakukan dalam rangka pengembangan mutu guru yang dilaksanakan dapat disesuaikan dengan situasi dan kondisi, serta setiap saat dapat ditindak lanjuti berdasarkan hasil evaluasi yang diperoleh. Dari berbagai pemaparan di atas, dapat dihasilkan temuan terkait evaluasi yang dilakukan oleh MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung sesuai tabel berikut.

Tabel 4.10 Evaluasi Pengembangan Mutu Guru Dalam Perencanaan Strategik MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung

Fokus	Evaluasi	Hasil Temuan
Evaluasi Pengembangan Mutu Guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung	Internal	<ol style="list-style-type: none"> 1) Mengevaluasi hasil kerja guru dibidang akademik maupun non akademik 2) Menevaluasi prestasi yang dicapai oleh siswa 3) Mengevaluasi hasil kegiatan guru 4) Mengevaluasi kelengkapan administrasi guru setiap semester 5) Memonitoring kegiatan pembelajaran yang dilakukan guru di dalam kelas

	Eksternal	1) Mengevaluasi hasil kerjasama dengan organisasi kependidikan seperti PGRI, MGMP, dan PGMI 2) Mengevaluasi hasil kerjasama dengan pihak eksternal lainnya seperti Komite Madrasah, Perguruan Tinggi, dan lain-lain
--	-----------	--

Berdasarkan proses evaluasi terhadap program-program yang tersusun dalam perencanaan strategik terkait pengembangan mutu guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung terlihat baik. Hal ini dapat dibuktikan dari segi proses, waktu, keterlibatan dan ruang yang dievaluasi. Evaluasi dalam konteks ini tentu saja diperlukan sebagai upaya MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung mengetahui seberapa jauh program yang dilaksanakan dapat berpengaruh terhadap proses pengembangan mutu guru yang dimilikinya. Selain itu evaluasi juga diperlukan sebagai upaya untuk mengembangkan program-program yang dianggap kurang optimal dan kurang relevan dengan kondisi yang ada pada saat ini dan kondisi mendatang. Oleh sebab itu perencanaan strategik akan terjaga keterbaruan dan kekiniannya mengikutiperkembangan zaman yang terjadi.

Berdasarkan hasil penjabaran evaluasi peningkatan mutu guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung di atas, maka diperoleh beberapa isu strategi pengembangan mutu guru pada kedua Madrasah Aliyah yang ada di Kota Bandar Lampung yang senantiasa menjadi fokus untuk dilakukan, sebagaimana tabel dibawah ini.

Tabel.4.11
Evaluasi Isu Strategis Pengembangan Mutu Sumber Daya Guru Pada
MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung

No	PERTANYAAN UJI	OPERASIONAL	MODERAT	STRATEGIS
1.	Kapan isu/tantangan itu dihadapi:			
	1. Mengaktifkan guru dalam kegiatan organisasi pendidikan/keguruan	Sekarang	Tahun depan	
	2. Menambah dana bantuan komite untuk mengembangkan mutu guru		Tahun depan	
	3. Mengembangkan kerjasama dengan perguruan tinggi		Tahun depan	
	4. Mengajukan proposal bantuan ahli pendidikan dari perguruan tinggi	Sekarang		
	5. Memberdayakan guru yang berprestasi sebagai nara sumber			Lebih dari 2 tahun
	6. Meminta kuota tambahan kepada pemerintah pemberian beasiswa khusus guru madrasah	Sekarang		
	7. Mengadakan pelatihan penggunaan media pembelajaran berbasis teknologi		Tahun depan	
	8. Mengusulkan madrasah menjadi subjek pengabdian masyarakat bagi dosen di perguruan tinggi			Lebih dari 2 tahun
	9. Memasukan keaktifan dalam mengikuti seminar			

	<p>dan pelatihan sebagai kriteria penghargaan bagi guru berprestasi</p> <p>10. Mengembangkan kesejahteraan guru Non PNS melalui bantuan pemerintah</p> <p>11. Menjalin kerjasama dengan perusahaan/ usaha swasta dalam mengembangkan kesejahteraan guru</p> <p>12. Mengembangkan hubungan kerjasama dengan organisasi pendidikan</p> <p>13. Mengembangkan kerjasama dengan perguruan tinggi</p> <p>14. Mengembangkan peran komite sebagai mitra kerja</p> <p>15. Alumni sebagai aset madrasah</p> <p>16. Mengembangkan peran dan fungsi MGMP</p> <p>17. Optimalisasi pengadaan dan pemberdayaan sarana dan prasarana pendidikan</p> <p>18. Mengajukan usulan bantuan fasilitas pembelajaran berbasis teknologi khususnya di madrasah swasta kepada pemerintah daerah setempat</p>			<p>Lebih dari 2 tahun</p> <p>Lebih dari 2 tahun</p> <p>Tahun depan</p> <p>Tahun depan</p> <p>Tahun depan</p> <p>Tahun depan</p> <p>Tahun depan</p> <p>Tahun depan</p> <p>Tahun depan</p> <p>Tahun depan</p>
2.	<p>Seberapa luas pengaruh isu ini:</p> <p>1. Mengaktifkan guru dalam kegiatan</p>			Luas

	organisasi pendidikan/keguruan			
2.	Menambah dana bantuan komite untuk mengembangkan mutu guru			Luas
3.	Mengembangkan kerjasama dengan perguruan tinggi			Luas
4.	Mengajukan proposal bantuan ahli pendidikan dari perguruan tinggi		Sedang	Luas
5.	Memberdayakan guru yang berprestasi sebagai nara sumber			Luas
6.	Meminta kuota tambahan kepada pemerintah pemberian beasiswa khusus guru madrasah		Luas	Luas
7.	Mengadakan pelatihan penggunaan media pembelajaran berbasis teknologi			Luas
8.	Mengusulkan madrasah menjadi subjek pengabdian masyarakat bagi dosen di perguruan tinggi			Luas
9.	Memasukan keaktifan dalam mengikuti seminar dan pelatihan sebagai kriteria penghargaan bagi guru berprestasi			Luas
10.	Mengembangkan kesejahteraan guru Non PNS melalui bantuan pemerintah			Luas

	<p>11. Menjalin kerjasama dengan perusahaan/ usaha swasta dalam mengembangkan kesejahteraan guru</p> <p>12. Mengembangkan hubungan kerjasama dengan organisasi pendidikan</p> <p>13. Mengembangkan kerjasama dengan perguruan tinggi</p> <p>14. Mengembangkan peran komite sebagai mitra kerja</p> <p>15. Alumni sebagai aset madrasah</p> <p>16. Mengembangkan peran dan fungsi MGMP</p> <p>17. Optimalisasi pengadaan dan pemberdayaan sarana dan prasarana pendidikan</p> <p>18. Mengajukan usulan bantuan fasilitas pembelajaran berbasis teknologi khususnya di madrasah swasta kepada pemerintah daerah setempat</p>			<p>Luas</p> <p>Luas</p> <p>Luas</p> <p>Luas</p> <p>Sedang</p> <p>Sedang</p> <p>Sedang</p> <p>Sedang</p>
3.	<p>Apakah isu tersebut memerlukan:</p> <p>1. pengembangan pelayanan baru</p> <p>2. penyesuaian terhadap peraturan</p> <p>3. penambahan fasilitas utama</p> <p>4. penambahan tenaga kerja</p>			<p>Ya</p> <p>Ya</p> <p>Ya</p> <p>Tidak</p>
4.	Pendekatan terbaik pemecahan isu:			

	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengaktifkan guru dalam kegiatan organisasi pendidikan/keguruan 2. Menambah dana bantuan komite untuk mengembangkan mutu guru 3. Mengembangkan kerjasama dengan perguruan tinggi 4. Mengajukan proposal bantuan ahli pendidikan dari perguruan tinggi 5. Memberdayakan guru yang berprestasi sebagai nara sumber 6. Meminta kuota tambahan kepada pemerintah pemberian beasiswa khusus guru madrasah 7. Mengadakan pelatihan penggunaan media pembelajaran berbasis teknologi 8. Mengusulkan madrasah menjadi subjek pengabdian masyarakat bagi dosen di perguruan tinggi 9. Memasukan keaktifan dalam mengikuti seminar dan pelatihan sebagai kriteria penghargaan bagi guru berprestasi 10. Mengembangkan kesejahteraan guru 	<p style="text-align: center;">Detail</p> <p style="text-align: center;">Detail</p> <p style="text-align: center;">Detail</p> <p style="text-align: center;">Detail</p>	<p style="text-align: center;">Agak detail</p> <p style="text-align: center;">Agak detail</p> <p style="text-align: center;">Agak detail</p>	Terbuka luas
--	--	---	--	--------------

	<p>Non PNS melalui bantuan pemerintah</p> <p>11. Menjalin kerjasama dengan perusahaan/ usaha swasta dalam mengembangkan kesejahteraan guru</p> <p>12. Mengembangkan hubungan kerjasama dengan organisasi pendidikan</p> <p>13. Mengembangkan kerjasama dengan perguruan tinggi</p> <p>14. Mengembangkan peran komite sebagai mitra kerja</p> <p>15. Alumni sebagai aset madrasah</p> <p>16. Mengembangkan peran dan fungsi MGMP</p> <p>17. Optimalisasi pengadaan dan pemberdayaan sarana dan prasarana pendidikan</p> <p>18. Mengajukan usulan bantuan fasilitas pembelajaran berbasis teknologi khususnya di madrasah swasta kepada pemerintah daerah setempat</p>	<p>Detail</p> <p>Detail</p> <p>Detail</p> <p>Detail</p> <p>Detail</p> <p>Detail</p> <p>Detail</p>		<p>Terbuka luas</p> <p>Terbuka luas</p> <p>Terbuka luas</p>
5.	<p>Tingkat keputusan penanganan isu:</p> <p>1. Mengaktifkan guru dalam kegiatan organisasi pendidikan/keguruan</p> <p>2. Menambah dana bantuan komite untuk</p>	<p>Kepala Madrasah</p> <p>Ketua Komite</p>		

	<p>mengembangkan mutu guru</p> <p>3. Mengembangkan kerjasama dengan perguruan tinggi</p> <p>4. Mengajukan proposal bantuan ahli pendidikan dari perguruan tinggi</p> <p>5. Memberdayakan guru yang berprestasi sebagai nara sumber</p> <p>6. Meminta kuota tambahan kepada pemerintah pemberian beasiswa khusus guru madrasah</p> <p>7. Mengadakan pelatihan penggunaan media pembelajaran berbasis teknologi</p> <p>8. Mengusulkan madrasah menjadi subjek pengabdian masyarakat bagi dosen di perguruan tinggi</p> <p>9. Memasukan keaktifan dalam mengikuti seminar dan pelatihan sebagai kriteria penghargaan bagi guru berprestasi</p> <p>10. Mengembangkan kesejahteraan guru Non PNS melalui bantuan pemerintah</p> <p>11. Menjalin kerjasama dengan perusahaan/ usaha swasta dalam mengembangkan kesejahteraan guru</p>	<p>Kepala Madrasah</p> <p>Kepala Madrasah</p>	<p>Kakandepag Kota</p> <p>Kakandepag Kota</p> <p>Kakandepag Kota</p> <p>Kakandepag Kota</p> <p>Kakandepag Kota</p> <p>Kakandepag Kota</p>	<p>Kakanwil Kemenag Provinsi</p> <p>Kakanwil Kemenag Provinsi</p> <p>Kakanwil Kemenag Provinsi/Gubernur</p> <p>Kakanwil Kemenag Provinsi/Gubernur</p>
--	---	---	---	---

	12. Mengembangkan hubungan kerjasama dengan organisasi pendidikan 13. Mengembangkan kerjasama dengan perguruan tinggi 14. Mengembangkan peran komite sebagai mitra kerja 15. Alumni sebagai aset madrasah 16. Mengembangkan peran dan fungsi MGMP 17. Optimalisasi pengadaan dan pemberdayaan sarana dan prasarana pendidikan 18. Mengajukan usulan bantuan fasilitas pembelajaran berbasis teknologi khususnya di madrasah swasta kepada pemerintah daerah setempat	Kepala Madrasah Kepala Madrasah Kepala Madrasah/Ketua KKM	Kakandepag Kota Kakandepag Kota	 Gubernur/Walikota
6.	Konsekuensi salah penanganan isu:	Gangguan upaya peningkatan mutu sumber daya guru		
7.	Dampak terhadap dinas lainnya	Tidak Ada		
8.	Sensitivitas isu terhadap aspek sosbud, politik dan ekon	Lunak		

B. Temuan Penelitian

Dari paparan data tentang perencanaan strategik pengembangan mutu sumber daya guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung di atas, maka selanjutnya peneliti akan menyajikan beberapa temuan yang diperoleh.

Temuan peneliti ini disajikan untuk menjawab fokus penelitian sebagaimana yang telah dikemukakan pada bab pendahuluan. Atas dasar fokus penelitian dan paparan data yang telah disajikan sebelumnya, diperoleh temuan-temuan penelitian

bahwa perencanaan strategik pengembangan mutu sumber daya guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Analisis SWOT

a) Mengidentifikasi visi dan misi, sasaran-sasaran dan strategi-strategi pengembangan mutu guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung

Pada poin ini didapatkan temuan penelitian bahwa identifikasi visi dan misi, sasaran-sasaran dan strategi-strategi pengembangan mutu sumber daya guru pada MAN 2 Bandar Lampung: (1) terdapat atau ditemukan renstra Madrasah, akan tetapi belum ditemukan adanya aspek pengembangan mutu sumber daya guru secara eksplisit. (2) Tidak semua guru mengetahui dan memahami visi dan misi Madrasah. (3) Perumusan visi dan Misi belum melibatkan praktisi pendidikan dan *Stakeholders*. (4) Rumusan strategi pengembangan mutu sumber daya guru direncanakan walaupun tidak tertulis. (5) Rumusan misi kurang unik dan kurang memiliki karakteristik yang membedakan dengan MA lainnya. (6) Sasaran pengembangan mutu sumber daya guru hanya berfokus pada pengembangan kompetensi paedagogik dan kompetensi profesionalitas saja.

Sementara pada MA Al-Hikmah temuan penelitian pada poin ini diperoleh hasil bahwa: (1) tidak memiliki renstra yang secara spesifik berbicara tentang aspek pengembangan mutu sumber daya guru yang ada. (2) Memiliki Visi dan Misi yang mencakup aspek pengembangan mutu sumber daya guru. (3) Hampir semua guru tidak memahami makna visi dan misi Madrasah. (4) Perumusan visi dan misi tidak melibatkan praktisi pendidikan dan *stakeholders*. (5) Perumusan strategi peningkatan mutu sumber daya guru disusun secara inidental (tidak terencana). (6) Rumusan misi kurang unik dan kurang memiliki karakteristik yang membedakan dengan MA lainnya. (7) Sasaran pengembangan mutu sumber daya guru hanya berfokus pada pengembangan kompetensi sosial dan kepribadian.

b) Menganalisis lingkungan eksternal pengembangan mutu guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung

Pada poin ini didapatkan temuan penelitian bahwa analisis lingkungan eksternal pengembangan mutu sumber daya guru pada MAN 2 Bandar Lampung sebagai berikut: (1) madrasah tidak melakukan analisis lingkungan eksternal dalam mengembangkan mutu sumber daya guru yang dimilikinya. (2) Analisis lingkungan eksternal didukung oleh adanya landasan yuridis, kondisi teknologi yang mendukung, adanya kompetitor seperti SMA dan MA lainnya. (3) Kondisi ekonomi masyarakat yang berada pada taraf sejahtera. (4) Terdapat organisasi keguruan sebagai partner pengembangan mutu guru. (5) Terdapat dukungan pemerintah melalui kementerian pendidikan dan kementerian agama, dan LPMP.

Sementara hal yang hampir serupa diperoleh hasil temuan pada MA Al-Hikmah untuk poin ini sebagai berikut: (1) madrasah tidak melakukan analisis lingkungan eksternal dalam mengembangkan mutu sumber daya guru yang dimilikinya. (2) Analisis lingkungan eksternal didukung oleh adanya landasan yuridis, kondisi teknologi yang mendukung, adanya kompetitor seperti SMA dan MA lainnya. (3) Kondisi ekonomi masyarakat yang berada pada taraf yang kurang sejahtera. (4) Terdapat organisasi keguruan sebagai partner pengembangan mutu guru. (5) Terdapat dukungan pemerintah melalui kementerian pendidikan dan kementerian agama, dan LPMP.

c) Mengidentifikasi peluang dan ancaman pengembangan mutu pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung

Pada poin ini didapatkan temuan penelitian bahwa peluang dan ancaman pengembangan mutu sumber daya guru pada MAN 2 Bandar Lampung meliputi aspek-aspek sebagai berikut: (1) Madrasah kurang memanfaatkan peluang dalam mengembangkan mutu. Hal ini dibuktikan oleh: (a) ketidakaktifan guru dalam kegiatan organisasi pendidikan. (b) minimnya guru yang melanjutkan pada jenjang pendidikan S.2 atau S.3. (c) Sedikitnya beasiswa yang tersedia untuk melanjutkan studi dan sangat kompetitif. (d) Tidak menjalin kerjasama dengan Perguruan Tinggi dan organisasi pendidikan. (2) Adanya ancaman

pengembangan mutu guru disebabkan oleh faktor-faktor yang meliputi: (a) Sedikitnya kerjasama dengan organisasi pendidikan dan perguruan tinggi. (b) Terdapat rivalitas yang tinggi untuk mendapatkan beasiswa dalam rangka studi lanjut dengan sekolah umum.

Sementara hal yang sama bahkan lebih kompleks untuk poin ini ditemukan pada MA Al-Hikmah Bandar Lampung yang meliputi aspek-aspek sebagai berikut: (1) Madrasah kurang memanfaatkan peluang dalam mengembang mutu sumber daya guru, hal ini dibuktikan oleh: (a) ketidak aktifan guru dalam kegiatan organisasi pendidikan. (b) minimnya guru yang melanjutkan pada jenjang pendidikan S.2 atau S.3. (c) Sedikitnya beasiswa yang tersedia untuk melanjutkan studi dan sangat kompetitif. (d) Tidak menjalin kerjasama dengan Perguruan Tinggi dan organisasi pendidikan. (2) Adanya ancaman pengembangan mutu guru disebabkan oleh faktor-faktor yang meliputi: (a) Sedikitnya kerjasama dengan organisasi pendidikan dan perguruan tinggi. (b) Terdapat rivalitas yang tinggi untuk mendapatkan beasiswa dalam rangka studi lanjut dengan sekolah umum. (3) Sedikitnya guru yang berstatus PNS. (4) Keterbatasan dana dalam mengikutsertakan guru atau menghadirkan narasumber dalam meningkatkan kapasitas mutu guru. (5) Lebih mengandalkan yayasan dan masyarakat dalam aspek penganggaran.

d) Menganalisis sumber daya organisasi dalam pengembangan mutu guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung

Temuan penelitian pada aspek sumber daya organisasi dalam pengembangan mutu guru pada MAN 2 Bandar Lampung meliputi hal-hal sebagai berikut: (1) Kepala Madrasah memiliki kualifikasi pendidikan Strata dua (S2). (2) Seluruh guru berkualifikasi Strata Satu (S.1) dengan latar belakang keguruan. (3) Mayoritas guru mengajar sesuai dengan keilmuan yang dimiliki. (4) Memiliki dana Komite dan BOS yang cukup besar. (5) Fasilitas sarana dan prasarana yang baik dan mencukupi. (6) Memiliki akses internet yang baik dengan jangkauan yang luas. (7) Hubungan antar guru dengan orang siswa yang baik. (8) Terdapat kelompok kerja pada guru.

Sementara untuk poin sumber daya organisasi pada MA Al-Hikmah Bandar Lampung ditemukan hasil penelitian yang meliputi aspek-aspek sebagai berikut: (1) Kepala Madrasah memiliki kualifikasi S.2 dengan latar belakang keguruan. (2) Terdapat guru yang berkualifikasi S.1 tapi belum berlatar belakang keguruan. (3) Banyak guru yang mengajar tidak sesuai dengan keilmuannya. (4) Mendapatkan dana Komite dan BOS yang tidak banyak. (5) Fasilitas sarana dan prasarana tersedia akan tetapi belum memadai. (6) Memiliki akses internet yang terbatas jangkauannya. (7) Hubungan antara guru dan orang tua baik.

e) Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pengembangan mutu sumber daya guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung

Pada aspek kekuatan dan kelemahan pada lingkungan internal diperoleh hasil temuan penelitian pada MAN 2 Bandar Lampung sebagai berikut: (1) Kekuatan. Untuk kekuatan pada MAN 2 Bandar Lampung meliputi aspek-aspek sebagai berikut: (a) Tingkat/kualifikasi pendidikan guru S.1 dan berlatar belakang keguruan. (b) Kepala Madrasah berkualifikasi S.2 dan memiliki latar belakang keguruan. (c) Kepala Madrasah memiliki hak otonom dalam mengelola madrasah. (d) Guru mengajar sesuai dengan latar belakang pendidikan. (e) Kepala Madrasah mampu melaksanakan tugas dengan kepemimpinan yang baik. (f) Sebagian guru berstatus PNS. (g) Dana komite dan BOS cukup besar. (h) Akuntabilitas Madrasah baik. (i) Partisipasi guru yang aktif dalam mengikuti pelatihan. (j) Alumni ikut berperan aktif. (k) Fasilitas pembelajaran cukup lengkap dan memadai. (l) Kemudahan dalam akses internet bagi guru dan siswa. (m) Aktif dalam MGMP. (2) Kelemahan. Untuk kelemahan mencakup aspek-aspek sebagai berikut: (a) Adanya kelompok-kelompok pada guru. (b) Guru belum mampu menguasai teknologi. (c) Tidak Ada bantuan dana untuk guru yang akan melanjutkan studi. (d) Tidak ada alokasi dana bagi guru yang ingin mengikuti pelatihan berbayar. (e) Jadwal mengajar yang cukup padat dikarenakan jumlah kelas yang banyak. (f) Kurang aktif dalam organisasi pendidikan.

Sementara hasil temuan pada MA Al-Hikmah Bandar Lampung pada poin kekuatan dan kelemahan diperoleh hasil sebagai berikut: (1) Kekuatan. Untuk kekuatan pada MA Al-Hikmah Bandar Lampung meliputi aspek-aspek sebagai berikut (a) Adanya yayasan sebagai penanggung jawab madrasah. (b) Kerjasama kepala madrasah dalam membimbing dan meotivasi guru cukup maksimal. (c) Guru bekerja dengan ikhlas dan disiplin. (d) Hubungan antar guru kuat dan kompak. (e) Komite aktif. (f) Semangat memajukan madrasah tinggi. (g) Sharing dana dari lembaga yang ada dalam yayasan bagi guru untuk melanjutkan pendidikan baik. (h) Jadwal mengajar tidak padat. (i) Aktif dalam MGMP. (j) Aktif dalam MGMP. (k) Aktif dalam organisasi pendidikan. (2) Kelemahan. Untuk kelemahan pada MA Al-Hikmah Bandar Lampung meliputi aspek-aspek sebagai berikut (a) Masih ada guru yang bukan berlatar belakang keguruan. (b) Masih ada guru yang mengajar tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan. (c) Kepala Madrasah tidak memiliki hak otonom dalam mengelola Madrasah. (d) Masih banyak guru berstatus Non PNS. (e) Dana Komite dan BOS kecil. (f) Tidak ada Tuntutan bagi guru Non PNS untuk mengikuti pelatihan. (g) Akuntabilitas madrasah kurang baik, (h) Fasilitas pembelajaran ada tapi belum memadai. (i) Tidak terdapat akses internet bagi siswa. (j) Guru juga bekerja sampingan.

2. Formulasi Strategi penyusunan Perencanaan Strategik Pengembangan Mutu Guru di MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung

Formula strategi penyusunan perencanaan strategik pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah hampir sama. Untuk poin ini berdasarkan hasil temuan penelitian diperoleh data dan fakta bahwa formulasi strategi penyusunan perencanaan strategik dalam kerangka pengembangan mutu sumber daya guru pada MAN 2 Bandar Lampung meliputi: (1) Identifikasi masalah. (2) Penentuan kebutuhan. (3) Keberadaan anggaran/dana. (4) Penentuan sasaran. (5) Penentuan program. (6) Pelaksanaan program. (7) Evaluasi.

Sementara untuk aspek Formula strategi penyusunan perencanaan strategik pengembangan mutu guru pada MA Al-Hikmah diperoleh hasil temuan penelitian

sebagai berikut: (1) Identifikasi masalah. (2) Penentuan kebutuhan. (3) Penentuan sasaran. (4) Penentuan program. (5) Pelaksanaan program. (7) Evaluasi

3. Implementasi Perencanaan Strategik Dalam Pengembangan Mutu Guru Pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung

Untuk implementasi sasaran perencanaan strategik pengembangan mutu sumber daya guru diperoleh hasil temuan penelitian untuk MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah mencakup aspek-aspek: (1) *Recruitmen*. (2) Motivasi. (3) *Monitoring*. (4) Pembinaan dan teguran. (5) Workshop, seminar, dan training.

4. Evaluasi Perencanaan Strategik Pengembangan Mutu Guru Pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung

Untuk evaluasi perencanaan strategik pengembangan mutu sumber daya guru diperoleh hasil temuan penelitian untuk MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah mencakup aspek-aspek internal dan eksternal, yang meliputi: (1) *Context Evaluation* (Penilaian konteks evaluasi) meliputi analisis masalah yang berhubungan dengan lingkungan pendidikan yang khusus. Secara singkat dapat dikatakan bahwa penilaian konteks adalah penilaian terhadap kebutuhan, tujuan pemenuhan kebutuhan, dan karakter individu. (2) *Input Evaluation* (Penilaian tentang masukan) meliputi pertimbangan tentang sumber dan strategi yang diperlukan untuk mencapai tujuan umum dan khusus suatu program. (3) *Process Evaluation* (Penilaian tentang proses) meliputi koleksi data penilaian yang telah ditentukan (dirancang) dan ditetapkan dalam praktik. (4) *Product Evaluation* (Penilaian tentang hasil) penilaian evaluasi yang dilaksanakan oleh penilai dalam mengukur keberhasilan pencapaian tujuan yang diterapkan.

Untuk lebih jelasnya temuan penelitian ini, dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel.4.12
Temuan Penelitian

No	Perencanaan Strategik Pengembangan Mutu Sumber Daya Guru	MAN 2 Bandar Lampung	MA Al-Hikmah Bandar Lampung
a) Analisis SWOT			
1	Mengidentifikasi visi dan misi, sasaran-sasaran dan strategi-strategi pengembangan mutu sumber daya guru	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tidak memiliki renstra pengembangan mutu sumber daya manusia 2. Memiliki renstra madrasah saja tetapi di dalamnya tidak ada tentang pengembangan mutu sumber daya guru 3. Tidak semua guru, mengetahui dan memahami visi dan misi madrasah 4. Dalam merumuskan visi misi tanpa melibatkan praktisi akademisi perguruan tinggi maupun stakeholders. 5. Rumusan strategi pengembangan mutu sumber daya guru direncanakan secara tidak tertulis 6. Rumusan misi kurang unik yang membedakannya dengan madrasah yang setingkat/sejenis 7. Sasaran pengembangan mutu sumber daya guru lebih banyak pada pengembangan kompetensi paedagogik dan profesional 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tidak memiliki renstra pengembangan mutu sumber daya manusia 2. Tidak memiliki renstra, tetapi memiliki visi misi madrasah 3. Visi misi madrasah meliputi pengembangan mutu sumber daya guru 4. Hampir semua guru, tidak mengetahui visi misi madrasah 5. Dalam merumuskan visi misi tanpa melibatkan praktisi akademisi perguruan tinggi maupun stakeholders. 6. Rumusan strategi peningkatan mutu sumber daya guru direncanakan secara tidak tertulis 7. Rumusan misi kurang unik, kurang membedakannya atau lebih baik dengan madrasah sejenis 8. Sasaran peningkatan mutu sumber daya guru lebih kepada peningkatan kompetensi sosial dan kepribadian.

2	Menganalisis lingkungan eksternal pengembangan mutu sumber daya guru	<p>1. Madrasah tidak melakukan analisis lingkungan eksternal dalam mengembangkan mutu sumber daya guru</p> <p>2. Hasil analisis lingkungan eksternal yang dilakukan peneliti:</p> <p>a. adanya landasan dasar hukum yang kuat untuk pengembangan mutu sumber daya guru</p> <p>b. keadaan teknologi yang mendukung</p> <p>c. adanya Sekolah Menengah Atas dan Madrasah Aliyah di hampir setiap kecamatan</p> <p>d. sebagian besar masyarakat berada pada taraf ekonomi yang cukup sejahtera</p> <p>e. adanya organisasi keguruan</p> <p>f. adanya dukungan pemerintah melalui lembaga kementerian pendidikan dan kebudayaan, kementerian agama, dan LPMP</p>	<p>1. Madrasah tidak melakukan analisis lingkungan eksternal dalam mengembangkan mutu sumber daya guru</p> <p>2. Hasil analisis lingkungan eksternal yang dilakukan peneliti:</p> <p>a. adanya landasan dasar hukum yang kuat untuk peningkatan mutu sumber daya guru</p> <p>b. keadaan teknologi yang mendukung</p> <p>c. adanya Sekolah Menengah Atas dan Madrasah Aliyah di hampir setiap kecamatan</p> <p>d. sebagian besar masyarakat berada pada taraf ekonomi yang kurang sejahtera</p> <p>e. adanya organisasi keguruan</p> <p>f. adanya dukungan pemerintah melalui lembaga kementerian pendidikan dan kebudayaan, kementerian agama, dan LPMP</p>
3	Mengidentifikasi peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal dalam pengembangan mutu sumber daya guru	1. Madrasah kurang memanfaatkan peluang dalam mengembangkan mutu sumber daya guru:	1. Madrasah kurang memanfaatkan peluang dalam mengembangkan

		<p>a. Banyak organisasi pendidikan tetapi sebagian besar guru tidak terlibat/aktif</p> <p>b. banyaknya perguruan tinggi negeri maupun swasta yang mendirikan program pendidikan bagi guru baik itu di tingkat S.1, S.2, maupun S.3 akan tetapi hanya beberapa guru yang melanjutkan pendidikannya</p> <p>c. adanya beasiswa melanjutkan pendidikan tapi guru sulit mendapatkan beasiswa itu</p> <p>d. tidak menjalin kerjasama dengan perguruan tinggi dan organisasi pendidikan</p> <p>2. Ancaman dalam pengembangan mutu SDM guru</p> <p>a. Kurang kerjasama dengan organisasi pendidikan dan perguruan tinggi</p> <p>b. Persaingan yang tinggi dengan guru sekolah umum dalam mendapatkan beasiswa</p>	<p>mutu sumber daya guru</p> <p>a. Banyak organisasi pendidikan tetapi sebagian besar guru tidak terlibat/aktif</p> <p>b. banyaknya perguruan tinggi negeri maupun swasta yang mendirikan program pendidikan bagi guru baik itu di tingkat S.1, S.2, maupun S.3 akan tetapi hanya beberapa guru yang melanjutkan pendidikannya</p> <p>c. adanya beasiswa melanjutkan pendidikan tapi guru sulit mendapatkan beasiswa itu</p> <p>d. tidak menjalin kerjasama dengan perguruan tinggi dan organisasi pendidikan</p> <p>e. tidak pernah mengikutikan lomba guru madrasah</p> <p>f. tidak pernah mengikutsertakan gurunya pada lomba guru berprestasi</p> <p>2. Ancaman dalam peningkatan mutu SDM guru</p> <p>a. Sebagian besar bahkan hampir semuanya guru berstatus Non PNS</p>
--	--	---	--

			<p>dengan gaji yang tidak terlalu besar bahkan seikhlasnya sehingga ancaman yang muncul: (1) biaya pendidikan mahal (2) beberapa pelatihan ada yang memerlukan biaya</p> <p>b. Madrasah didirikan yayasan dengan keterbatasan dana, sehingga kesulitan mengundang ahli pendidikan yang memerlukan dana</p> <p>c. Mengandalkan yayasan dan bantuan masyarakat, sebagian besar yayasan kesulitan dana dan masyarakat ekonomi menengah ke bawah</p> <p>d. Persaingan dengan guru MAN dan SMAN dalam mendapatkan kuota beasiswa</p>
4	Menganalisis sumber daya organisasi dalam pengembangan mutu sumber daya guru	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepala madrasah tingkat pendidikan S.2 dan berlatar belakang pendidikan 2. Seluruh guru latar belakang keguruan 3. Hanya beberapa guru saja mengajar tidak sesuai dengan pendidikan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepala madrasah tingkat pendidikan S.2, dan berlatar belakang pendidikan 2. Masih banyak guru latar belakang pendidikan bukan keguruan 3. Masih banyak guru mengajar tidak sesuai dengan pendidikannya

		<ol style="list-style-type: none"> 4. Mendapatkan dana komite yang cukup besar 5. Mendapatkan dana BOS cukup banyak 6. Fasilitas sarana prasarana sangat baik dan mencukupi 7. Memiliki akses internet yang baik 8. Terjalin hubungan yang baik antara guru dengan orangtua siswa 9. Adanya kelompok pada guru 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Mendapatkan dana komite yang tidak terlalu besar 5. Dana BOS tidak terlalu banyak karena jumlah siswa rata-rata sedikit 6. Fasilitas sarana prasarana tersedia akan tetapi kurang mencukupi 7. Tidak memiliki akses internet yang terbuka bagi siswa hanya terbatas pada guru 8. Hubungan yang erat antar guru dan orangtua siswa
5	Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari lingkungan internal dalam peningkatan mutu sumber daya guru	<p>Kekuatan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tingkat pendidikan guru minimal S.1 dan latar belakang pendidikan keguruan 2. Kepala madrasah dari keguruan 3. Kepala madrasah memiliki hak otonom dalam mengelola madrasah 4. Guru mengajar sesuai dengan latar belakang pendidikan 5. Kepala madrasah mampu melaksanakan tugas kepemimpinan dengan baik 6. Sebagian besar guru berstatus PNS 7. Dana BOS besar 8. Dana komite cukup besar 9. Komite aktif 	<p>Kekuatan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya yayasan sebagai penanggung jawab madrasah 2. Kepala madrasah bekerjasama, memotivasi, membimbing guru 3. Guru bekerja dengan ikhlas dan disiplin 4. Hubungan antar guru kuat dan kompak 5. Komite aktif 6. Semangat memajukan madrasah tinggi 7. Beberapa madrasah memberikan bantuan dana dari yayasan kepada guru yang melanjutkan pendidikan 8. Jadwal mengajar yang tidak terlalu padat dikarenakan jumlah kelas yang tidak terlalu banyak 9. Aktif dalam MGMP

		<p>10. Akuntabilitas madrasah baik</p> <p>11. Adanya tuntutan mengikuti pelatihan untuk kenaikan pangkat</p> <p>12. Alumni aktif</p> <p>13. Fasilitas pembelajaran lengkap dan mencukupi</p> <p>14. Kemudahan dalam akses internet bagi guru</p> <p>15. Aktif dalam MGMP</p> <p>Kelemahan:</p> <p>1. Adanya kelompok-kelompok pada guru</p> <p>2. Guru banyak yang belum menguasai pemanfaatan teknologi dalam pembelajaran</p> <p>3. Ada bantuan dana dari madrasah bagi guru yang melanjutkan pendidikan</p> <p>4. Tidak ada alokasi dana bagi guru ingin mengikuti pelatihan yang berbayar</p> <p>5. Jadwal mengajar yang cukup padat dikarenakan jumlah kelas yang banyak</p> <p>6. Kurang aktif dalam organisasi pendidikan</p>	<p>10. Aktif dalam organisasi pendidikan (terutama yang sehubungan dengan yayasan)</p> <p>Kelemahan:</p> <p>1. Masih ada guru yang bukan latar belakang pendidikan</p> <p>2. Masih banyak guru mengajar tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan</p> <p>3. Kepala madrasah tidak memiliki hak otonom penuh dalam mengelola madrasah karena kebijakan di yayasan</p> <p>4. Sebagian besar guru Non PNS</p> <p>5. Dana BOS tidak terlalu besar</p> <p>6. Dana komite kecil</p> <p>7. Tidak ada tuntutan bagi guru Non PNS untuk mengikuti pelatihan</p> <p>8. akuntabilitas Madrasah Kurang Baik</p> <p>9. Alumni kurang aktif</p> <p>10. Fasilitas pembelajaran ada tapi tidak mencukupi</p> <p>11. Tidak disediakan akses internet gratis bagi siswa</p> <p>12. Kesibukan guru di luar sekolah bekerja sampingan</p>
6	Merumuskan strategi peningkatan mutu sumber daya guru	1. Mengaktifkan guru dalam kegiatan organisasi pendidikan/keguruan	1. Menambah dana bantuan komite untuk mengembangkan mutu guru

	<ol style="list-style-type: none"> 2. Mengembangkan kerjasama dengan perguruan tinggi 3. Mengajukan proposal bantuan ahli pendidikan dari perguruan tinggi 4. Memberdayakan guru yang berprestasi sebagai nara sumber 5. Mengadakan pelatihan penggunaan media pembelajaran berbasis teknologi 6. Mengusulkan madrasah menjadi subjek pengabdian masyarakat bagi dosen di perguruan tinggi 7. Menjalin kerjasama dengan perusahaan/ usaha swasta dalam mengembangkan kesejahteraan guru 8. Mengembangkan hubungan kerjasama dengan organisasi pendidikan 9. Mengembangkan peran komite sebagai mitra kerja 10. Alumni sebagai aset madrasah 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Mengembangkan kerjasama dengan perguruan tinggi 3. Mengajukan proposal bantuan ahli pendidikan dari perguruan tinggi 4. Meminta kuota tambahan kepada pemerintah pemberian beasiswa khusus guru madrasah swasta 5. Mengadakan pelatihan penggunaan media pembelajaran berbasis teknologi 6. Mengusulkan madrasah menjadi subjek pengabdian masyarakat bagi dosen di perguruan tinggi 7. Memasukan keaktifan dalam mengikuti seminar dan pelatihan sebagai kriteria penghargaan bagi guru berprestasi 8. Mengembangkan kesejahteraan guru Non PNS melalui bantuan pemerintah 9. Menjalin kerjasama dengan perusahaan/ usaha swasta dalam mengembangkan kesejahteraan guru 10. Mengembangkan kerjasama dengan perguruan tinggi 11. Mengembangkan peran komite sebagai mitra kerja
--	--	---

			<p>12. Mengembangkan peran dan fungsi MGMP</p> <p>13. Optimalisasi pengadaan dan pemberdayaan sarana dan prasarana pendidikan</p> <p>14. Mengajukan usulan bantuan fasilitas pembelajaran berbasis teknologi khususnya di madrasah swasta kepada pemerintah daerah setempat</p>
b) Formulasi Strategi Penyusunan Perencanaan Strategik Pengembangan Mutu Sumber Daya Guru Pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung			
		<p>1) Identifikasi masalah</p> <p>2) Penentuan kebutuhan</p> <p>3) keberadaan anggaran/dana</p> <p>4) Penentuan sasaran</p> <p>5) Penentuan program</p> <p>6) pelaksanaan program</p> <p>7) evaluasi</p>	<p>1) Identifikasi masalah</p> <p>2) Penentuan kebutuhan</p> <p>3) Penentuan sasaran</p> <p>4) Penentuan program</p> <p>6) pelaksanaan program</p> <p>7) evaluasi</p>
c) Implementasi Sasaran Perencanaan Strategik Pengembangan Mutu Sumber Daya Manusia Pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung			
		<p>1) <i>Recruitment</i></p> <p>2) Motivasi</p> <p>3) <i>Monitoring</i></p> <p>4) Pembinaan dan teguran</p> <p>5) Workshop, seminar, training, dan lain-lain</p>	<p>1) <i>Recruitment</i></p> <p>2) Motivasi</p> <p>3) <i>Monitoring</i></p> <p>4) Pembinaan dan teguran</p> <p>5) Workshop, seminar, training, dan lain-lain</p>
d) Evaluasi Perencanaan Strategik Pengembangan Mutu Sumber Daya Manusia Pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung			
		<p>1) <i>Context Evaluation</i></p> <p>2) <i>Input Evaluation</i></p> <p>3) <i>Process Evaluation</i></p> <p>4) <i>Product Evaluation</i></p>	<p>1) <i>Context Evaluation</i></p> <p>2) <i>Input Evaluation</i></p> <p>3) <i>Process Evaluation</i></p> <p>4) <i>Product Evaluation</i></p>

BAB V

PEMBAHASAN

Penelitian ini secara umum bertujuan untuk menghasilkan konsep rencana strategik dalam mengembangkan mutu sumber daya guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung. Berdasarkan hasil pengumpulan data diperoleh temuan penelitian sebagai berikut:

A. Analisis SWOT

1. Mengidentifikasi visi dan misi, sasaran-sasaran dan strategi-strategi pengembangan mutu guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung

Terkait visi dan misi, sasaran, dan strategi yang telah dirumuskan MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung dalam mengembangkan mutu sumber daya guru, antara lain (1) rumusan visi pengembangan mutu sumber daya guru sederhana, tidak sulit untuk dicapai karena disesuaikan dengan keadaan dan kondisi madrasah, sesuai dengan kebutuhan guru dan madrasah, dapat memotivasi seluruh warga madrasah khususnya guru dan kepala madrasah untuk mencapai harapan tersebut, menggambarkan harapan ke depan dan jangka panjang, dan rumusannya mudah dipahami atau jelas. (2) Rumusan misi pengembangan mutu sumber daya guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung relevan dengan visi yang telah dirumuskan, target misi disebutkan dengan jelas, dan menggambarkan cukup jelas bagaimana cara mencapai visi. Akan tetapi rumusan misi tersebut kurang unik kurang membedakannya atau lebih baik dengan madrasah yang setingkat/sejenis. (3) Sasaran pengembangan mutu sumber daya guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung adalah mengembangkan pengetahuan dan wawasan guru; dan mengembangkan kompetensi paedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional guru. (4) Strategi yang dilakukan untuk mengembangkan mutu sumber daya guru antara lain memberikan otonomi pada guru untuk mengembangkan tujuan, materi, metode, media, dan evaluasi pembelajarannya; memberikan bimbingan

dan bantuan dalam pengembangan kompetensi guru; melibatkan guru dalam setiap kegiatan madrasah; menerima dan memberikan dukungan bagi guru yang memiliki ide kreatif; dan memberikan penghargaan dan sanksi yang tegas.

Berdasarkan temuan tersebut diketahui bahwa visi dan misi, sasaran dan strategi perlu dirumuskan dengan jelas sehingga dapat memudahkan bagi seluruh unsur madrasah dalam memahami dan melaksanakannya dengan baik, sehingga pencapaian visi dapat lebih optimal. Temuan penelitian tersebut relevan dengan hasil penelitian Taiwo, dkk., bahwa pernyataan visi dan misi yang ditulis dan diimplementasikan dengan benar dapat memengaruhi karyawan organisasi dalam aktivitas sehari-hari mereka dan membantu mencapai tujuan organisasi dengan misi dan visi sebagai panduan. Studi ini merekomendasikan agar organisasi mengembangkan visi dan misi yang bermakna untuk menempatkan organisasi pada jalur yang benar.⁵²²

Relevan juga dengan hasil penelitian Silpha dan Daleep, bahwa Visi dan misi menciptakan awal dari suatu organisasi dan hasil akhirnya adalah kinerja keseluruhan. Suatu organisasi dibentuk dengan mendefinisikan visi dan misinya, dan kemudian segala upaya dilakukan untuk mencapainya. Hasil menunjukkan bahwa visi dan misi secara signifikan mempengaruhi kinerja organisasi. Kami juga melihat bahwa itu bukan hanya pembentukan visi dan pernyataan misi, tetapi isinya, komunikasinya, implementasinya, dan kontribusinya semua sama pentingnya.⁵²³

Penelitian lainnya juga menemukan bahwa, pemahaman karyawan terhadap visi dan misi perusahaan akan mempengaruhi perilaku dan sikap mereka. Oleh karena itu pernyataan visi dan misi haruslah mudah diketahui dan dipahami oleh karyawan dengan baik.⁵²⁴ Hasil penelitian Papulova juga menemukan bahwa visi

⁵²² A. Akeem dan M Edwin, "Vision and Mission in Organization: Myth or Heuristic Device?", *The international journal of business and management*, Vol. 4 No. 3 (2016), 127– 34

⁵²³ Silpha Wadhwa dan Daleep Parimo, "Impact of Vision and Mission on Organizational Performance in Indian Context," *The international journal of business and management*, Vol. 4 No. 12 (n.d.), 165-170

⁵²⁴ William P. K. Darbi, "Of Mission and Vision Statements and Their Potential Impact on Employee Behaviour and Attitudes: The Case of A Public But Profit-Oriented Tertiary Institution William Phanuel Kofi Darbi Ghana Institute of Management and Public Administration Business Sch", *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3 No. 14 (2012), 95–110

manajemen strategis memiliki beberapa fungsi. Pertama, memberi arahan. Ini adalah tolok ukur untuk masa depan, menunjukkan ke mana Anda pergi dan mengapa. Visi ini juga memberi tahu kita tentang masa depan dan menyarankan bagaimana kita perlu berubah, ke mana kita akan pergi dan bagaimana kita di masa depan. Visi bertindak sebagai motivasi, itu menawarkan kita kemungkinan baru untuk berhasil. Menurut penelitian, lebih banyak perusahaan tidak memiliki misi (22%) dibandingkan dengan visi (10%). Selalu ada perdebatan tentang apa yang perlu kita persiapkan terlebih dahulu, misi atau visi dan apakah kita membutuhkan keduanya. Menurut pendapat saya, keduanya diperlukan dan harus ditentukan sebelum bisnis mulai beroperasi dan mungkin diperbarui jika ada perubahan yang diperlukan dalam bisnis kami.⁵²⁵

Temuan penelitian pertama tersebut juga relevan dengan pendapat yang dikemukakan Kantabutra dan Avery menambahkan bahwa dalam mengembangkan visi hendaknya (1) singkat, (2) berisi tujuan utama yang ingin dicapai, (3) bukan tujuan spesifik tunggal, (4) memberikan motivasi untuk melakukan terbaik dengan memasukan tingkat kesulitan/tantangan, (5) memberikan perspektif jangka panjang, (6) tidak mungkin diubah oleh perubahan pasar dan teknologi, (7) diinginkan oleh karyawan.⁵²⁶ Pearce dan Robinson juga menegaskan bahwa pernyataan misi mencakup tiga komponen meta: (1) visi dan pernyataan tujuan, (2) pernyataan misi dan definisi diri, dan (3) filosofi dan nilai-nilai dari organisasi.²⁷³ Pendapat senada dikemukakan Pearce II dan Robinson, bahwa rumusan misi haruslah memenuhi beberapa kriteria yaitu (1) pasar pelanggan (2) layanan produk (3) domain geografis (4) teknologi (5) kepedulian untuk bertahan hidup (6) filsafat (7) konsep diri, dan (8) kepedulian terhadap citra publik.⁵²⁷

⁵²⁵ Z. Papulova, "The Significance of Vision and Mission Development for Enterprises in Slovak Republic", *Journal of Economics, Business and Management*, Vol. 2 No. 1 (2014), 12–16, <https://doi.org/10.7763/joebm.2014.v2.90>.

⁵²⁶ Sooksan Kantabutra dan Gayle C. Avery, "The power of vision: Statements that resonate", *Journal of Business Strategy*, Vol. 31 No. 1 (2010), 37–45, <https://doi.org/10.1108/02756661011012769>.

⁵²⁷ Susanne Braun et al., "Effectiveness of mission statements in organizations - A review", *Journal of Management and Organization*, Vol. 18 No. 4 (2012), 430–44, <https://doi.org/10.5172/jmo.2012.18.4.430>.

Berdasarkan temuan dan hasil penelitian yang relevan tersebut dapat dipahami bahwa dalam mengidentifikasi rumusan visi pengembangan mutu sumber daya manusia maka rumusan visi dan misi haruslah sederhana, tidak sulit untuk dicapai karena disesuaikan dengan keadaan organisasi, sesuai dengan kebutuhan organisasi, dapat memotivasi anggota organisasi untuk mencapai harapan tersebut, menggambarkan harapan ke depan dan jangka panjang, dan rumusannya mudah dipahami atau jelas. Rumusan visi dan misi merupakan kegiatan utama yang membuat organisasi memiliki jati diri yang khas dan sekaligus membedakannya dari organisasi lain yang bergerak dalam bidang usaha yang sejenis.

2. Menganalisis lingkungan eksternal pengembangan mutu guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung

Berdasarkan hasil pengumpulan data dapat diidentifikasi lingkungan eksternal pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung seperti (1) adanya landasan dasar hukum yang kuat untuk pengembangan mutu sumber daya guru (2) keadaan teknologi yang mendukung (3) adanya Sekolah Menengah Atas dan Madrasah Aliyah di hampir setiap kecamatan (4) sebagian besar masyarakat berada pada taraf ekonomi yang cukup sejahterah (5) adanya organisasi keguruan (6) adanya dukungan pemerintah melalui lembaga kementerian pendidikan dan kebudayaan, kementerian agama, dan LPMP.

Berdasarkan temuan kedua tersebut dipahami bahwa langkah kedua dalam merencanakan strategi pengembangan mutu sumber daya guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung adalah melakukan identifikasi terhadap lingkungan eksternal. Melakukan identifikasi lingkungan eksternal tersebut relevan dengan hasil penelitian Muscalu, dkk., yang menyatakan bahwa lingkungan eksternal menyebabkan perubahan dalam keseluruhan kegiatan organisasi, konsekuensinya adalah mengembangkan efisiensi dan daya saing organisasi.⁵²⁸ Riston menunjukkan bahwa manfaat analisis eksternal meliputi (1) kesadaran manajemen terhadap perubahan

⁵²⁸ Emanoil Muscalu et al., "The Influence of the External Environment On Organizations", *Journal of Defense Resources Management (JoDRM)*, Vol. 7 No. 2 (2016), 133–38

lingkungan (2) mengembangkan keputusan alokasi sumber daya (3) memfasilitasi manajemen risiko.⁵²⁹ Temuan penelitian tersebut relevan juga dengan hasil penelitian Muscalu, dkk., yang menemukan bahwa faktor eksternal yang paling penting yang mempengaruhi aktivitas organisasi adalah karakteristik demografi, ekonomi, teknis. dan teknologi, sosial-budaya, politik, legislatif, alam dan lingkungan internasional.⁵³⁰ Penelitian lainnya juga menemukan bahwa Secara umum, analisis lingkungan eksternal akan mencakup lingkungan makro dan aspek lingkungan industri. Lingkungan makro mencakup aspek-aspek yang terkait dengan aspek politik, hukum, ekonomi, sosial dan teknologi yang dapat mempengaruhi aktivitas organisasi. Sedangkan lingkungan industri adalah lingkungan yang lebih dekat dengan kegiatan bisnis organisasi.⁵³¹

Berdasarkan temuan dan hasil penelitian revelan tersebut tersebut, untuk mengembangkan efisiensi dan daya saing guru madrasah, keputusan yang diambil oleh manajer harus memperhitungkan keterkaitan antara madrasah dan lingkungan eksternal. Salah satu karakteristik paling penting dari madrasah adalah kemampuannya untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di luar madrasah. Ketergantungan ini dapat disorot melalui faktor-faktor eksternal yang paling penting yang mempengaruhi aktivitas madrasah terutama dalam merencanakan strategi pengembangan mutu sumber daya guru madrasah. Faktor faktor eksternal yang paling penting yang mempengaruhi lingkungan kerja organisasi adalah faktor-faktor yang menentukan lingkungan: demografis, ekonomi, teknis dan teknologi, sosial-budaya, politik, hukum, alam, dan internasional. Organisasi dapat berfungsi secara efektif jika mengetahui faktor-faktor lingkungan eksternal serta perubahan yang sedang berlangsung, dengan beradaptasi terus-menerus dengan persyaratan lingkungan eksternal.

⁵²⁹ Ahmad Reza Ommani, “Strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) analysis for farming system businesses management: Case of wheat farmers of Shadervan District, Shoushtar Township, Iran”, *African Journal of Business Management*, Vol. 5 No. 22 (2011), 9448–54

⁵³⁰ Emanoil Muscalu et al., “The Influence of the External Environment On Organizations”, *Journal of Defense Resources Management (JoDRM)*, Vol. 7 No. 2 (2016), 133–38

⁵³¹ Ridwan Ibrahim dan Ina Primiana, “Influence Business Environment On the Organization Performance”, *International Journal of Scientific & Technology Research*, Vol. 4 No. 4 (2015), 283–93

3. Mengidentifikasi peluang dan ancaman pengembangan mutu guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung

Peluang dalam menyusun rencana strategi pengembangan mutu sumber daya guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung dilihat dari beberapa aspek yaitu (1) aspek pendukung antara lain adanya landasan hukum tentang sumber daya guru; banyaknya perguruan tinggi negeri maupun swasta yang mendirikan program pendidikan bagi guru baik itu di tingkat S.1, S.2, maupun S.3; banyaknya organisasi pendidikan yang ada di Kota Bandar Lampung; adanya beasiswa melanjutkan pendidikan ke jenjang S.2 dan S.3, adanya kegiatan pelatihan, seminar workshop, diklat, yang diselenggarakan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dan Kementerian Agama; banyaknya ahli pendidikan dari perguruan tinggi negeri maupun swasta; keadaan perekonomian masyarakat cukup sejahterah (2) aspek kolaborator, antara lain: kerjasama madrasah dengan perguruan tinggi dalam mengadakan pelatihan dan workshop pengembangan mutu sumber daya guru melalui kegiatan pengabdian pada masyarakat yang dilaksanakan para dosen di madrasah, kerjasama madrasah dengan organisasi pendidikan/keguruan, (3) aspek kompetitor, antara lain: penghargaan guru berprestasi, lomba bagi guru madrasah, kemajuan teknologi informasi, dan jumlah Madrasah Aliyah lebih sedikit dari SMA yang ada di Kota Bandar Lampung. Ancaman dari lingkungan eksternal Madrasah dalam merencanakan strategi pengembangan mutu sumber daya guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung juga dapat dilihat dari beberapa aspek yaitu (1) aspek pendukung, antara lain biaya pendidikan S.2 dan S.3 relatif tinggi; mendapatkan beasiswa pendidikan S.2 dan S.3 melalui seleksi yang rumit; beberapa pelatihan, seminar, workshop, diklat, ada yang memerlukan biaya; dan perlunya dana untuk mengundang ahli pendidikan (2) aspek kolaboratif antara lain kurangnya kerjasama antara organisasi pendidikan/keguruan dengan madrasah; kurangnya kerjasama dengan perguruan tinggi; dan kurangnya bantuan masyarakat, (3) aspek kompetitor antara lain saingan guru madrasah dalam mendapatkan beasiswa adalah guru

sekolah umum yang jumlahnya lebih banyak; dan saingan untuk mendapatkan kuota beasiswa tinggi.

Hasil penelitian tersebut relevan dengan penelitian yang ditemukan Hovardas bahwa potensi organisasi mencapai tujuan harus melakukan identifikasi aspek internal dan eksternal. Pada aspek eksternal dengan melihat peluang untuk mencari prospek lingkungan yang dapat mendukung organisasi dan mengidentifikasi ancaman atau hambatan lingkungan yang harus dikurangi atau diantisipasi.⁵³² Penelitian lainnya juga menemukan bahwa Organisasi harus berhati-hati dan mengenali peluang dan merebutnya kapan pun mereka muncul. Memilih target yang akan melayani klien dengan lebih baik sambil mencapai hasil yang diinginkan adalah tugas yang sulit. Peluang bisa datang dari pasar, persaingan, industri/pemerintah dan teknologi. Meningkatnya permintaan untuk telekomunikasi disertai dengan deregulasi adalah peluang yang sangat baik bagi bisnis baru untuk memasuki sektor telekomunikasi dan bersaing dengan bisnis yang ada dalam hal pendapatan.⁵³³

Berdasarkan temuan ketiga tersebut, dipahami bahwa dalam merencanakan strategi pengembangan mutu sumber daya guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, perlu melakukan identifikasi peluang dan ancaman yang berasal dari lingkungan eksternal madrasah, sehingga rencana pengembangan sumber daya guru madrasah yang dilakukan dapat memanfaatkan peluang yang ada dan mengantisipasi ancaman yang dapat mengagalkan pencapaian tujuan.

⁵³² Tasos Hovardas, "Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT) Analysis: A template for addressing the social dimension in the study of socio- scientific issues", *Aejes*, Vol. 1 (2015), 1–12

⁵³³ Ifediora Osita et al., "Organization's stability and productivity: the role of SWOT analysis an acronym for strength, weakness, opportunities and threat", *International Journal of Innovative and Applied Research*, Vol. 2 No. (9): 23-32 (1991), 1–12, tersedia pada <http://www.journalijiar.com> (1991).

4. Mengidentifikasi sumber daya organisasi dalam pengembangan mutu guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung

Hasil identifikasi sumber daya pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung adalah semua Kepala Madrasah Aliyah di Kota Bandar Lampung memiliki tingkat pendidikan S.2 dan pada umumnya latar belakang pendidikannya merupakan keguruan; seluruh guru Madrasah Aliyah di Kota Bandar Lampung memiliki pendidikan terakhir S.1 bahkan ada yang sudah bergelar S.2 dan pada umumnya berasal dari keguruan; mendapatkan bantuan dari masyarakat atau orangtua siswa melalui dana komite, juga berasal dari pemerintah melalui dana BOS (Bantuan Operasional Sekolah); fasilitas sarana prasarana pembelajaran yang tersedia pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung pada umumnya tersedia dengan baik dan memenuhi kebutuhan standar pembelajaran di madrasah tersebut; fasilitas internet semua madrasah memilikinya, meskipun kapasitas dan akses yang dimiliki masih terbatas bagi guru dan belum sampai pada akses oleh peserta didiknya, kultur keagamaan madrasah baik, dan terjalin hubungan kerjasama yang baik.

Temuan keempat penelitian ini relevan dengan hasil penelitian Othman dkk., bahwa sumber daya organisasi tersebut merupakan faktor penting yang mempengaruhi keunggulan kompetitif dan kinerja.⁵³⁴ Dengan demikian organisasi yang mampu menggali dan mengembangkan sumber daya organisasi tersebut dapat membantu mengembangkan kinerja anggota organisasi.

Menurut Wernerfelt, mengidentifikasi sumber daya organisasi berarti mempelajari hubungan antara sumber daya dan keberhasilan organisasi.⁵³⁵ Meutia dan Ismal menjelaskan bahwa fondasi kemajuan, profitabilitas dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dari suatu perusahaan biasanya akan

⁵³⁴ Rohana Othman et al., "Organizational Resources and Sustained Competitive Advantage of Cooperative Organizations in Malaysia", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 170 No. January (2015), 120–27, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.021>.

⁵³⁵ Birger Wernerfelt, "A Resource-based View of the Firm", *Strategic management journal*, Vol. CINCO No. 2 (1984), 171-180, <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>.

tercermin dari sumber dayanya. Perusahaan dapat menggunakan sumber daya untuk menjaga agar bisnis tetap berjalan dan tetap kompetitif di pasar sehingga mendorong pemimpin untuk mengelola sumber dayanya secara efektif untuk membantu mencapai tujuan organisasi.⁵³⁶

Sumber daya internal organisasi meliputi: nilai-nilai yang dianut organisasi, sumber daya manusia yang dimiliki, teknologi, sumber daya fisik organisasi, nilai-nilai pegawai dan gaya kepemimpinan manajer.⁵³⁷ Sumber daya yang dimiliki organisasi adalah berbagai faktor yang mempengaruhi aktivitas organisasi, yaitu: pemiliknya, manajer dan pemimpin, karyawan, sumber daya material, dan budaya organisasi.⁵³⁸

Berdasarkan penjelasan di atas dipahami bahwa sumber daya organisasi tidak hanya melibatkan finansial, fisik, dan sumber daya manusia tetapi juga kesanggupan para personil di tiap bidang untuk merumuskan dan mengimplementasikan tujuan, strategi, dan kebijakan fungsional. Dengan demikian sumber daya tersebut terdiri dari pengetahuan konsep analisis dan teknik prosedural umum terhadap setiap bidang, serta kesanggupan personil di setiap bidang untuk memanfaatkannya secara efektif. Apabila seluruh sumber daya organisasi tersebut digunakan dengan benar, sumber daya tersebut dapat berfungsi sebagai kekuatan organisasi untuk mendukung keputusan-keputusan strategis.

5. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pengembangan mutu guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung

Kekuatan yang dimiliki MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung yang perlu diperhatikan dan dipertimbangkan dalam

⁵³⁶ Meutia dan Tubagus Ismail, "The Development of Entrepreneurial Social Competence and Business Network to Improve Competitive Advantage and Business Performance of Small Medium Sized Enterprises: A Case Study of Batik Industry in Indonesia", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 65 No. ICIBSoS (2012), 46–51, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.11.089>.

⁵³⁷ Mircea Udrescu Cibela Neagu, *Managementul organizațiilor*, (București: Editura Tritonic, 2008), 36

⁵³⁸ Elisabeta-Emilia Halmaghi et al., "The Organization's Internal Environment and Its Importance in the Organization's Development", *International conference Knowledge-Based Organization*, Vol. 23 No. 1 (2017), 378–81, <https://doi.org/10.1515/kbo-2017-0062>.

merencanakan strategi pengembangan mutu sumber daya guru madrasah dapat dilihat dari beberapa aspek yaitu (1) sumber daya manusia antara lain; tingkat pendidikan kepala madrasah minimal S.2; pada umumnya latar belakang pendidikan kepala madrasah dari keguruan, kepala madrasah memiliki sikap demokratis dan profesional dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya, selalu melakukan supervisi dengan prinsip ilmiah, kepala madrasah mau bekerjasama dengan guru dalam mencapai tujuan madrasah, kepala madrasah selalu membimbing dan memotivasi para guru, sebagian besar guru pendidikan terakhirnya S.1 keguruan, sebagian besar guru mengajar sesuai dengan latar belakang pendidikannya, sebagian besar guru profesional, pada umumnya guru memiliki kinerja yang baik dan memiliki kedisiplinan yang tinggi, (2) sumber daya keuangan antara lain adanya bantuan dari masyarakat atau orangtua siswa melalui dana komite, juga berasal dari pemerintah melalui dana BOS (Bantuan Operasional Sekolah) (3) kultur madrasah antara lain melibatkan peran serta orangtua siswa secara aktif, transparansi dan akuntabilitas madrasah yang baik.

Kelemahan pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung dalam mengembangkan mutu sumber daya guru. Kelemahan tersebut dilihat dari beberapa aspek yaitu (1) aspek sumber daya manusia antara lain masih banyaknya guru yang belum mampu menggunakan media pembelajaran terutama yang berbasis teknologi, masih banyaknya guru yang belum mampu melaksanakan kegiatan penelitian, para guru khususnya yang tidak berstatus PNS merasa tidak ada tuntutan untuk mengikuti kegiatan pelatihan atau seminar, pada umumnya guru madrasah belum berstatus PNS (2) aspek sumber daya keuangan antara lain biaya komite tidak terlalu besar, tidak adanya bantuan finansial dari madrasah kepada guru yang ingin melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, tidak adanya alokasi dana bagi guru yang ingin mengikuti seminar, penataran, workshop, diklat yang prabayar (3) aspek fasilitas madrasah antara lain kekurangan fasilitas pembelajaran terutama berbasis teknologi.

Temuan kelima dalam penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Ernet Gurel dan Merbab bahwa sebelum mengambil tindakan ketika menghadapi

masalah atau peluang, organisasi harus mengetahui potensi yang dimilikinya dan aspek yang membuatnya lebih menguntungkan daripada pesaingnya. Menjadi kuat dan memiliki kekuatan sangat penting bagi suatu organisasi. Kalau tidak, peluang yang diciptakan oleh lingkungan eksternal tidak dapat digunakan. Selain itu, organisasi harus menanggapi ancaman dari lingkungan eksternal dengan menggunakan kekuatannya. Semua masalah ini menyoroti pentingnya asset organisasi.⁵³⁹ Kekuatan dan kelemahan adalah aktivitas organisasi yang dapat dikontrol yang dijalankan dengan sangat baik atau sangat buruk. Mereka muncul dalam aktivitas manajemen, pemasaran, keuangan/akutansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi manajemen dari sebuah bisnis. Hasil identifikasi kekuatan organisasi dapat digunakan untuk memanfaatkan peluang dan mengurangi dampak ancaman. Hasil identifikasi kelemahan organisasi dapat dimanfaatkan untuk memanfaatkan peluang sehingga dapat mengurangi kelemahan dan mengantisipasi ancaman.⁵⁴⁰ Mengidentifikasi dan menilai kekuatan dan kelemahan organisasi di bidang fungsional bisnis adalah kegiatan manajemen strategis yang penting. Organisasi berusaha untuk mengejar strategi yang memanfaatkan kekuatan internal dan menghilangkan kelemahan internal.⁵⁴¹

B. Formulasi Penyusunan Perencanaan Strategik Dalam Pengembangan Mutu Guru pada di MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung

Formulasi strategi pengembangan mutu sumber daya guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung dalam perencanaan strategik ada 18 (delapan belas) langkah strategis dalam pengembangan mutu

⁵³⁹ Emet Gurel dan Merbab TAT, "SWOT Analysis: A Theoretical Review", *The Journal of International Social Research*, Vol. 10 No. 51 (2017), hal. h. 994 – 1006, tersedia pada <https://doaj.org/article/f820bd6e28cf44988e96d72e946a06ff> (2017). F. R David, *Strategic Management-Concepts and Cases*, (9th Edition), (USA: Pearson Education, 2003), 10-11.

⁵⁴⁰ Ahmad Reza Ommani, "Strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) analysis for farming system businesses management: Case of wheat farmers of Shadervan District, Shoushtar Township, Iran", *African Journal of Business Management*, Vol. 5 No. 22 (2011), 9448–54

⁵⁴¹ F. R David, *Strategic Management-Concepts and Cases*, (9th Edition), (USA: Pearson Education, 2003), 10-11.

sumber daya guru Madrasah Aliyah di Kota Bandar Lampung, yaitu sebagai berikut (1) Mengaktifkan guru dalam kegiatan organisasi pendidikan/keguruan (2) Menambah dana bantuan komite untuk meningkatkan mutu guru (3) Meningkatkan kerjasama dengan perguruan tinggi (4) Mengajukan proposal bantuan ahli pendidikan dari perguruan tinggi (5) Memberdayakan guru yang berprestasi sebagai nara sumber (6) Meminta kuota tambahan kepada pemerintah pemberian beasiswa khusus guru madrasah (7) Mengadakan pelatihan penggunaan media pembelajaran berbasis teknologi (8) Mengusulkan madrasah menjadi subjek pengabdian masyarakat bagi dosen di perguruan tinggi (9) Memasukan keaktifan dalam mengikuti seminar dan pelatihan sebagai kriteria penghargaan bagi guru berprestasi (10) Meningkatkan kesejahteraan guru Non PNS melalui bantuan pemerintah (11) Menjalni kerjasama dengan perusahaan/usaha swasta dalam meningkatkan kesejahteraan guru (12) Meningkatkan hubungan kerjasama dengan organisasi pendidikan (13) Meningkatkan kerjasamadengan perguruan tinggi (14) Meningkatkan peran komite sebagai mitra kerja (15) Alumni sebagai aset madrasah (16) Mengembangkan peran dan fungsi MGMP (17) Optimalisasi pengadaan dan pemberdayaan sarana dan prasarana pendidikan, dan (18) Mengajukan usulan bantuan fasilitas pembelajaran berbasis teknologi khususnya di madrasah swasta kepada pemerintah daerah setempat.

Temuan penelitian keenam tersebut relevan dengan hasil penelitian Churchill, bahwa dalam perumusan strategi harus memperhatikan beberapa hal sebagai berikut: (1) kesiapsiagaan dan rencana darurat; (2) intervensi dalam proses atau direncanakan; (3) sumber daya yang tersedia untuk memenuhi kebutuhan; (4) keadaan sebelum peristiwa dibandingkan dengan keadaan saat ini; dan (5) pengalaman dan keahlian perencana dalam mengelola situasi serupa. Selain itu, perencanaan strategis harus mempertimbangkan: a) geografi; b) akses; c) iklim; d) budaya populasi; e) pandangan semua pemangku kepentingan; dan (f) keamanan.⁵⁴² Perumusan strategi lebih penting bagi organisasi dalam menghadapi perubahan dalam banyak aspek kehidupan, merumuskan strategi lebih penting untuk

⁵⁴² Sir Winston Churchill, "Strategic planning", *Scandinavian Journal of Public Health*, Vol. 42 No. Suppl 14 (2014), 106–12, <https://doi.org/10.1177/1403494813515117>.

kehidupan bisnis yang lebih lama dan daya saing.⁵⁴³ Perumusan strategi dianggap sebagai alat manajemen yang penting.⁵⁴⁴ Stonehouse dan Pemberton menyatakan bahwa perumusan strategi adalah “fokus pada penetapan tujuan organisasi jangka panjang dan pengembangan dan implementasi rencana yang dirancang untuk mencapainya.”⁵⁴⁵ Daft menjelaskan bahwa perumusan adalah “tindakan menetapkan tujuan dan menentukan cara untuk mencapainya, dan perencanaan membantu manajer berpikir tentang masa depan daripada hanya berpikir dalam hal kegiatan sehari-hari.”⁵⁴⁶ Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa perumusan strategi adalah proses penentuan tujuan dan sasaran jangka panjang organisasi dan menentukan pedoman dan prosedur untuk mencapainya.

Selanjutnya berdasarkan hasil penelitian terhadap MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, diketahui bahwa kedua madrasah Aliyah tersebut melakukan beberapa tahapan/formulasi dalam menentukan perencanaan strategik pengembangan mutu sumber daya guru yang dimiliki. Tahapan/formulasi tersebut adalah: 1) identifikasi masalah dilakukan untuk menentukan program apa yang akan dirumuskan dalam perencanaan strategik dimaksud, 2) penentuan kebutuhan, didasarkan pada skala prioritas kebutuhan, 3) keberadaan anggaran/dana, 4) penentuan sasaran, berujuan untuk memberikan porsi yang tepat, 5) penentuan program, ketepatan program untuk mendapatkan hasil yang maksimal, 6) pelaksanaan program, program dilaksanakan sesuai dengan perencanaan yang ditetapkan, 7) evaluasi, evaluasi dilaksanakan diakhir program kegiatan untuk mengetahui sejauhmana kebermanfaatan program yang dilakukan dan sebagai sarana untuk memperbaiki program yang dianggap kurang relevan.

⁵⁴³ Suppl 14 (2014), hal. 106–12, <https://doi.org/10.1177/1403494813515117>. 290 F. N. Al-Shaikh, “, Strategic planning process in developing countries: The case of United Arab Emirates business firms”, *Management Research News*, Vol. 24, Nomor (n.d.), 7-16

⁵⁴⁴ Jihad Aldehayyat dan Naseem Twaissi, “Strategic Planning and Corporate Performance Relationship in Small Business Firms: Evidence from a Middle East Country Context”, *International Journal of Business and Management*, Vol. 6 No. 8 (2011), 255–63, <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n8p255>.

⁵⁴⁵ J Stonehouse, G., & Pemberton, “Strategic planning in SMEs—some empirical findings”, *Management Decision*, Vol. 40 Nomo 9 (2002), 853-86

⁵⁴⁶ R.L. Daft, *Management* (10th ed.), (Mason, Ohio: South-Western: Cengage Learning, 2012). 66

Hal ini tidak berbeda dengan teori yang dikemukakan oleh Sondang P. Siagian yang menyatakan bahwa untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia pada sebuah organisasi perlu dilakukan 7 (tujuh) langkah pengembangan sebagai berikut: 1) Penentuan kebutuhan, 2) Penentuan sasaran, 3) Penetapan isi Program, 4) Identifikasi prinsip-prinsip belajar, 5) Pelaksanaan program, 6) Identifikasi manfaat, 7) Penilaian pelaksanaan program.⁵⁴⁷

Sedangkan menurut Creswell dinyatakan bahwa tahapan-tahapan yang dilakukan dalam penyusunan perencanaan strategik dalam pengembangan sumber daya manusia adalah: 1) mengidentifikasi kebutuhan dan sasaran pengembangan, 2) menetapkan tujuan dan sasaran pengembangan, 3) menetapkan kriteria keberhasilan dengan alat ukurnya, 4) mengadakan percobaan dan revisi, 5) mengimplementasikan dan mengevaluasi.⁵⁴⁸

Adapun sejumlah kategori formulasi penyusunan perencanaan strategik menurut Creswell sebagai berikut⁵⁴⁹

- a) Perencanaan fisik (*physical planning*), adalah perencanaan yang berhubungan dengan sifat-sifat serta peraturan materil, gedung dan alat-alat, misalnya perencanaan kota.
- b) Perencanaan fungsional (*functional Planning*), adalah sebuah perencanaan yang berhubungan dengan fungsi-fungsi atau tugas-tugas tertentu. Misalnya *planning* produksi, *planning* permodalan dan sebagainya
- c) Perencanaan secara luas (*comprehensive planning*) adalah perencanaan semesta, yaitu suatu perencanaan yang mencakup kegiatan-kegiatan secara keseluruhan dari pada suatu usaha yang mencakup factor-faktor intern dan ekstern.
- d) Perencanaan yang dikombinasikan (*general combination planning*), adalah perencanaan yang meliputi berbagai dari unsur-unsur dari

⁵⁴⁷ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cet. XIX, (Jakarta: t.p., 2011), 185-186

⁵⁴⁸ John W. Creswell, *Quality Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditional*, (London: Sage Publication, 2008), 67

⁵⁴⁹ John W. Creswell, *Quality Inquiry and Research...*, h. 75

perencanaan yang meliputi berbagai dari unsur-unsur dari perencanaan tersebut di atas yang digabungkan dan dikombinasikan sedemikian rupa menjadi suatu pola yang lengkap dan sempurna.

Merujuk pada analisa di atas dapat disimpulkan bahwa MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung dalam melakukan Formulasi strategi pengembangan mutu sumber daya guru memiliki konsep perencanaan strategik yang dikombinasikan (*general combination planning*). Perencanaan terhadap pengembangan mutu sumber daya guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung dilakukan dalam upaya pengembangan intelektual, spiritual dan kreatifitas diri dalam upaya mengembangkan ketiga potensi tersebut dalam mendukung kualitas proses dan hasil terhadap pembelajaran yang dilakukan. Adapun bentuk implementasi pengembangan sumber daya guru pada kedua madrasah Aliyah tersebut berupa: 1) menyelenggarakan workshop penyusunan perangkat pembelajaran dan evaluasi pembelajaran, 2) pengadaan perangkat program pembelajaran, evaluasi, analisis dan tindak lanjut, 3) memfasilitasi kegiatan MGMP, d) menyelenggarakan peningkatan kualitas akademik dan non akademik guru dalam upaya meraih kualifikasi guru yang professional, e) membentuk tim supervise administrasi dan akademis, f) membentuk tim pengembangan kualitas kurikulum, h) menjalin kerjasama dengan berbagai *stakeholders* dalam meningkatkan kualitas dan kuantitas pembelajaran berupa pelatihan, workshop, seminar dan lain sebagainya.

C. Implementasi Perencanaan Strategik Dalam Pengembangan Mutu Guru Pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung

Implementasi pengembangan mutu sumber daya guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung mencakup beberapa hal: 1) menyelenggarakan workshop penyusunan perangkat pembelajaran dan evaluasi pembelajaran, 2) pengadaan perangkat program pembelajaran, evaluasi, analisis dan tindak lanjut, 3) memfasilitasi kegiatan MGMP, d) menyelenggarakan peningkatan kualitas akademik dan non akademik guru dalam upaya meraih kualifikasi guru yang professional, e) membentuk tim supervise administrasi dan akademis, f) membentuk tim pengembangan kualitas kurikulum, h) menjalin

kerjasama dengan berbagai *stakeholders* dalam mengembangkan kualitas dan kuantitas pembelajaran.

Pelaksanaan pengembangan mutu sumber daya guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung dilakukan dengan mengintensifkan berbagai kegiatan sebagai berikut: 1) mengintensifkan pembinaan guru melalui rapat-rapat internal, pertemuan bulanan, monitoring dan supervise baik formal maupun non formal, 2) mengintensifkan partisipasi guru dalam MGMP, pelatihan, workshop seminar, serta memotivasi guru dalam keikutsertaan di luar Madrasah pada even-even akademik dan non akademik, 3) mengintensifkan sumber daya guru untuk mengembangkan kualifikasi pendidikan dan kompetensinya sesuai dengan tuntutan dan perkembangan zaman, 4) Mengintensifkan dan mengoptimalkan penggunaan metode dan media pembelajaran berbasis teknologi, 5) intensifikasi dan peningkatan kualifikasi pendidikan menuju guru profesional, 6) menjadikan visi, misi, tujuan dan sasaran madrasah menjadi dasar pelaksanaan tugas.

Dalam perspektif teori manajemen pengembangan sumber daya manusia terdapat dua pendekatan/strategi dalam penerapan sebuah perencanaan strategik, yaitu: pendekatan “*buy*” dan “*make*”. Pendekatan pelaksanaan “*buy*” adalah pendekatan implementasi yang berorientasi pada penarikan (*recruitment*) sumber daya manusia, sedangkan pendekatan implementasi “*make*” yakni pendekatan implementasi yang berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia yang ada baik berupa pendidikan, pelatihan dan bimbingan.⁵⁵⁰

Ditinjau dari jenis kegiatan pengembangan mutu sumber daya guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung dilakukan melalui dua jenis jalur pengembangan, yaitu formal dan non formal, dimana kesemuanya ditujukan untuk mengembangkan 4 dimensi utama, yaitu: intelektualitas, produktivitas, kreatifitas, dan spiritualitas. Kegiatan formal yang dilakukan oleh kedua madrasah tersebut selain melaksanakan program/kegiatan pengembangan berupa pelatihan yang diadakan oleh Pemerintah, Kementerian, Perguruan Tinggi

⁵⁵⁰ Jason A. Colquit, et.al., *Organizational Behaviour*, (New York: McGrawHill, 2011), 88-89

umum dan keagamaan, dan organisasi pendidikan, juga menjalin kerjasama dengan lembaga/organisasi tersebut dalam upaya pengembangan mutu sumber daya guru di lembaga tersebut.

Sedangkan untuk kegiatan non formal, MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung biasanya memberikan pembinaan, motivasi, reward, dan teguran secara langsung ataupun tidak langsung kepada guru. Memberikan dukungan berupa bantuan dana studi lanjut sesuai dengan kemampuan lembaga, memberikan dispensasi waktu mengajar bagi mereka yang sedang studi lanjut. Hal lain lagi yang dilakukan melalui kegiatan non formal ini dalam rangka pengembangan mutu sumber daya guru pada madrasah ini adalah terdapat program pemupukan jiwa spiritual, kreatifitas serta pengembangan kepribadian.

Secara teori beberapa bentuk pelaksanaan kegiatan yang terdapat dalam perencanaan strategik MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung di atas, relevan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Malik Fadjar, bahwa untuk memajukan madrasah harus dimulai terlebih dahulu dari pengembangan mutu sumber daya insani yang ada dengan mempertimbangkan tiga dimensi beriku: 1) dimensi kepribadian, yang menyangkut kemampuan menjaga integritas, sikap, tingkah laku, etika, dan moralitas. 2) dimensi produktivitas, yakni menyangkut apayang dihasilkan dlam hal jumlah (kuantitas) lebih banyak dan mutu (kualitas) yang lebih baik. Hal ini dapat diperoleh melalui pelatihan (*training*), seminar, workshop, pelatihan evaluasi, studi lanjut yang semuanya terfokus dalam upaya pengembangan mutu pembelajaran. 3) Dimensi kreatifitas, yaitu yang berhubungan dengan kemampuan seorang guru untuk berfikir dan berbuat kreatif, menciptakan yang berguna bagi dirinya dan peserta didik serta masyarakat luas dalam konteks penelitian yang terkait dengan pengaplikasian metode, media dan kreatifitas dalam mendidik siswa.⁵⁵¹

⁵⁵¹ Malik Fadjar, *Madrasah dan Tantangan Modernitas*, Cet. II, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), 90

D. Evaluasi Perencanaan Strategik Pengembangan Mutu Guru Pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung

Program-program pengembangan mutu sumber daya guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung akan berjalan sesuai dengan perencanaan strategik bila senantiasa dilakukan evaluasi. Evaluasi perlu dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh program yang dilaksanakn dapat berpengaruh dan mampu meminimalisir penyimpangan-penyimpangan di madrasah Aliyah tersebut. Evaluasi yang dilakukan secara baik secara terprogram maupun insidental adalah sebagai bentuk pengawasan terhadap seluruh kegiatan madrasah termasuk kegiatan pengembangan mutu sumber daya guru yang dimiliki. Evaluasi juga dapat diterjemahkan sebagai salah satu bentuk pengendalian terhadap manajemen madrasah dalam upaya menuju efesiensi kegiatan madrasah Aliyah sebagai upaya meningkatkan mutu sumber daya guru yang akan berpengaruh secara langsung terhadap mutu proses dan hasil pembelajaran yang akan, sedang dan telah dilaksanakan oleh seorang guru. Melalui evaluasi, MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung dapat melihat “potret” yang menjadi kekuatan dan kelemahan untuk mengembangkan program berikutnya.

Hal di atas relevan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Colquit dan Wesson bahwa secara garis besar evaluasi merupakan bentuk komitmen lembaga atau organisasional dalam hal-hal sebagai berikut:

- a) *Affective Commitment* sebagai *emotion-based*: evaluasi ini adalah bentuk keinginan lembaga untuk tetap menjadikan anggota organisasi sebagai perlengkapan emosional dengan melibatkan mereka dalam menjaga dan meningkatkan visi, misi, tujuan, dan sasaran organisasi/lembaga.
- b) *Continuance Commitment* sebagai *cost-based*: evaluasi ini adalah sebagai bentuk komitmen lembaga untuk menjadikan anggota organisasi/lembaga memiliki kesadaran bahwa mereka adalah asset yang tidak ternilai harganya sehingga perlu dikembangkan seluruh potensi diri, kepribadian, moral, dan social yang ada pada diri mereka.
- c) *Normatif Commitment* sebagai *obligation-base*: evaluasi ini mengingkan semua anggota organisasi tetap memiliki kewajiban untuk

mengembangkan seluruh tujuan organisasi/lembaga sebagai bentuk/manifestasi kecintaan mereka dalam menjalankan kewajiban yang telah diamanahkan,⁵⁵²

Hal serupa juga dinyatakan oleh Schermerhorn, Hunt, Osborn dan Uhl Bien, evaluasi adalah bentuk lain untuk mengukur dan mengetahui loyalitas sumber daya yang ada terhadap organisasi dengan menjunjung tinggi komitmen organisasi sebagai bagian dalam upaya mencapai tujuan-tujuan organisasi yang telah dirumuskan secara bersama.⁵⁵³

Melihat dari implementasi serta berdasarkan temuan penelitian, maka hasil evaluasi yang dilaksanakan pada pengembangan mutu guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung saat ini mencakup evaluasi internal dan eksternal, yang meliputi 4 (empat) bentuk evaluasi, yang dikenal dengan model *CIPP*. Model *CIPP* merupakan suatu model penilaian atau evaluasi program yang dikembangkan oleh Daniel L. Stufflebeam⁵⁵⁴, dimana model ini adalah model penilaian program perencanaan pendidikan yang terdiri dari: 1) *Control Evaluation*. 2) *Input Evaluation*. 3) *Process Evaluation*. 4) *Product Evaluation*.

- a) *Control Evaluation* (penilaian konteks evaluasi) meliputi analisis masalah yang berhubungan dengan lingkungan pendidikan yang khusus. Secara singkat dapat dikatakan bahwa penilaian konteks adalah penilaian terhadap kebutuhan dan karakter pendidikan.
- b) *Input Evaluation* (penilaian tentang masukan) meliputi pertimbangan tentang sumber dan strategi yang diperlukan untuk mencapai tujuan umum dan khusus dari program-program pendidikan yang telah direncanakan dan dilaksanakan.

⁵⁵² Jason A. Colquit, et.al, *Organizational Behaviour*, (New York: McGraw Hill, 2011), 69

⁵⁵³ Schermerhorn, Jr., et.al, *Organizational Behaviour*, (New Jersey: John Wiley & Sons, 2011), 72

⁵⁵⁴ Farida Yusuf Tayibnapi, *Evaluasi Program dan Instrumen Evaluasi Untuk Program Perencanaan Pendidikan*, edisi revisi, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2018), 14

- c) *Process Evaluation* (penilaian tentang proses) meliputi koleksi data penilaian yang telah ditentukan dalam perencanaan pendidikan yang telah ditetapkan dalam praktik.
- d) *Product Evaluation* (penilaian tentang hasil) adalah evaluasi yang dilakukan oleh penilai dalam mengukur keberhasilan pencapaian tujuan pendidikan yang telah diterapkan.

Bertitik tolak dari bentuk evaluasi yang digunakan pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung bukan hanya untuk mengetahui hasil akhir dari sebuah kegiatan yang telah dilaksanakan dalam perencanaan strategik yang dimiliki, tetapi juga ketika kegiatan tersebut sedang berlangsung. Hal ini bertujuan untuk menghindari terjadinya penyimpangan, pemborosan, serta mencegah terulangnya kesalahan dan untuk lebih mengembangkan lagi ide-ide untuk mengembangkan mutu sumber daya guru yang dimilikinya.

Penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa program yang terdapat dalam perencanaan strategik pengembangan mutu sumber daya guru pada kedua madrasah aliyah didasarkan atas analisis dan harapan para komponen pendidik yang ada di dalamnya. Dengan pola evaluasi di atas, terlihat bahwa bentuk evaluasi yang dilakukan kedua madrasah aliyah adalah evaluasi internal dan eksternal.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penyajian dan analisis data, maka sesuai dengan rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Analisis SWOT

a. Mengidentifikasi visi dan misi, sasaran-sasaran dan strategi-strategi pengembangan mutu guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung

Identifikasi visi dan misi, sasaran-sasaran dan strategi-strategi pengembangan mutu sumber daya guru pada MAN 2 Bandar Lampung: (1) terdapat atau ditemukan renstra Madrasah, akan tetapi belum ditemukan adanya aspek pengembangan mutu guru secara eksplisit. (2) Tidak semua guru mengetahui dan memahami visi dan misi Madrasah. (3) Perumusan visi dan Misi belum melibatkan praktisi pendidikan dan *Stakeholders*. (4) Rumusan strategi pengembangan mutu sumber daya guru direncanakan walaupun tidak tertulis. (5) Rumusan misi kurang unik dan kurang memiliki karakteristik yang membedakan dengan MA lainnya. (6) Sasaran pengembangan mutu sumber daya guru hanya berfokus pada pengembangan kompetensi paedagogik dan kompetensi profesionalitas saja.

Sementara pada MA Al-Hikmah temuan penelitian pada poin ini diperoleh hasil bahwa: (1) tidak memiliki renstra yang secara spesifik berbicara tentang aspek pengembangan mutu sumber daya guru yang ada. (2) Memiliki Visi dan Misi yang mencakup aspek pengembangan mutu sumber daya guru. (3) Hampir semua guru tidak memahami makna visi dan misi Madrasah. (4) Perumusan visi dan misi tidak melibatkan praktisi pendidikan dan *stakeholders*. (5) Perumusan strategi peningkatan mutu sumber daya guru disusun secara inidental (tidak terencana). (6) Rumusan misi kurang unik dan kurang memiliki karakteristik

yang membedakan dengan MA lainnya. (7) Sasaran pengembangan mutu guru hanya berfokus pada pengembangan kompetensi sosial dan kepribadian.

b. Menganalisis lingkungan eksternal pengembangan mutu guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung

Analisis lingkungan eksternal pengembangan mutu sumber daya guru pada MAN 2 Bandar Lampung sebagai berikut: (1) madrasah tidak melakukan analisis lingkungan eksternal dalam mengembangkan mutu guru yang dimilikinya. (2) Analisis lingkungan eksternal didukung oleh adanya landasan yuridis, kondisi teknologi yang mendukung, adanya kompetitor seperti SMA dan MA lainnya. (3) Kondisi ekonomi masyarakat yang berda pada taraf sejahtera. (4) Terdapat organisasi keguruan sebagai partner pengembangan mutu guru. (5) Terdapat dukungan pemerintah melalui kementerian pendidikan dan kementerian agama, dan LPMP.

Sementara hal yang hampir serupa diperoleh hasil temuan pada MA Al-Hikmah untuk poin ini sebagai berikut: (1) madrasah tidak melakukan analisis lingkungan eksternal dalam mengembangkan mutu sumber daya guru yang dimilikinya. (2) Analisis lingkungan eksternal didukung oleh adanya landasan yuridis, kondisi teknologi yang mendukung, adanya kompetitor seperti SMA dan MA lainnya. (3) Kondisi ekonomi masyarakat yang berda pada taraf yang kurang sejahtera. (4) Terdapat organisasi keguruan sebagai partner pengembangan mutu guru. (5) Terdapat dukungan pemerintah melalui kementerian pendidikan dan kementerian agama, dan LPMP.

c. Mengidentifikasi peluang dan ancaman pengembangan mutu guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung

Pada poin ini diperoleh kesimpulan bahwa peluang dan ancaman pengembangan mutu sumber daya guru pada MAN 2 Bandar Lampung meliputi aspek-aspek sebagai berikut: (1) Madrasah kurang memanfaatkan peluang dalam mengembangkan mutu guru yang dimiliki. Hal ini dibuktikan oleh: (a) ketidakaktifan guru dalam kegiatan organisasi pendidikan. (b) minimnya guru yang melanjutkan pada jenjang pendidikan S.2 atau S.3. (c) Sedikitnya beasiswa yang tersedia untuk melanjutkan studi dan sangat kompetitif. (d) Tidak menjalin

kerjasama dengan Perguruan Tinggi dan organisasi pendidikan. (2) Adanya ancaman pengembangan mutu guru disebabkan oleh faktor-faktor yang meliputi: (a) Sedikitnya kerjasama dengan organisasi pendidikan dan perguruan tinggi. (b) Terdapat rivalitas yang tinggi untuk mendapatkan beasiswa dalam rangka studi lanjut dengan sekolah umum.

Sementara kesimpulan yang hampir sama bahkan lebih kompleks untuk poin ini ditemukan pada MA Al-Hikmah Bandar Lampung yang meliputi aspek-aspek sebagai berikut: (1) Madrasah kurang memanfaatkan peluang dalam mengembang mutu sumber daya guru, hal ini dibuktikan oleh: (a) ketidak aktifan guru dalam kegiatan organisasi pendidikan. (b) minimnya guru yang melanjutkan pada jenjang pendidikan S.2 atau S.3. (c) Sedikitnya beasiswa yang tersedia untuk melanjutkan studi dan sangat kompetitif. (d) Tidak menjalin kerjasama dengan Perguruan Tinggi dan organisasi pendidikan. (2) Adanya ancaman pengembangan mutu guru disebabkan oleh faktor-faktor yang meliputi: (a) Sedikitnya kerjasama dengan organisasi pendidikan dan perguruan tinggi. (b) Terdapat rivalitas yang tinggi untuk mendapatkan beasiswa dalam rangka studi lanjut dengan sekolah umum. (3) Sedikitnya guru yang berstatus PNS. (4) Keterbatasan dana dalam mengikutsertakan guru atau menghadirkan narasumber dalam meningkatkan kapasitas mutu guru. (5) Lebih mengandalkan yayasan dan masyarakat dalam aspek penganggaran.

d. Menganalisis sumber daya organisasi dalam pengembangan mutu guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung

Kesimpulan penelitian pada aspek sumber daya organisasi dalam pengembangan mutu guru pada MAN 2 Bandar Lampung sebagai berikut: (1) Kepala Madrasah memiliki kualifikasi pendidikan Strata dua (S2). (2) Seluruh guru berkualifikasi Strata Satu (S.1) dengan latar belakang keguruan. (3) Mayoritas guru mengajar sesuai dengan keilmuan yang dimiliki. (4) Memiliki dana Komite dan BOS yang cukup besar. (5) Fasilitas sarana dan prasarana yang baik dan mencukupi. (6) Memiliki akses internet yang baik dengan jangkauan yang luas. (7) Hubungan antar guru dengan orang siswa yang baik. (8) Terdapat kelompok kerja pada guru.

Sementara kesimpulan untuk poin sumber daya organisasi pada MA Al-Hikmah Bandar Lampung sebagai berikut: (1) Kepala Madrasah memiliki kualifikasi S.2 dengan latar belakang keguruan. (2) Terdapat guru yang berkualifikasi S.1 tapi belum berlatar belakang keguruan. (3) Banyak guru yang mengajar tidak sesuai dengan keilmuannya. (4) Mendapatkan dana Komite dan BOS yang tidak banyak. (5) Fasilitas sarana dan prasarana tersedia akan tetapi belum memadai. (6) Memiliki akses internet yang terbatas jangkauannya. (7) Hubungan antara guru dan orang tua baik.

e. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pengembangan mutu guru pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung

Pada aspek kekuatan dan kelemahan pada lingkungan internal MAN 2 Bandar Lampung dapat disimpulkan sebagai berikut: (1) Kekuatan. Untuk kekuatan pada MAN 2 Bandar Lampung meliputi aspek-aspek sebagai berikut: (a) Tingkat/kualifikasi pendidikan guru S.1 dan berlatar belakang keguruan. (b) Kepala Madrasah berkualifikasi S.2 dan memiliki latar belakang keguruan. (c) Kepala Madrasah memiliki hak otonom dalam mengelola madrasah. (d) Guru mengajar sesuai dengan latar belakang pendidikan. (e) Kepala Madrasah mampu melaksanakan tugas dengan kepemimpinan yang baik. (f) Sebagian guru berstatus PNS. (g) Dana komite dan BOS cukup besar. (h) Akuntabilitas Madrasah baik. (i) Partisipasi guru yang aktif dalam mengikuti pelatihan. (j) Alumni ikut berperan aktif. (k) Fasilitas pembelajaran cukup lengkap dan memadai. (l) Kemudahan dalam akses internet bagi guru dan siswa. (m) Aktif dalam MGMP. (2) Kelemahan. Untuk kelemahan mencakup aspek-aspek sebagai berikut: (a) Adanya kelompok-kelompok pada guru. (b) Guru belum mampu menguasai teknologi. (c) Tidak Ada bantuan dana untuk guru yang akan melanjutkan studi. (d) Tidak ada alokasi dana bagi guru yang ingin mengikuti pelatihan berbayar. (e) Jadwal mengajar yang cukup padat dikarenakan jumlah kelas yang banyak. (f) Kurang aktif dalam organisasi pendidikan.

Sementara Kesimpulan pada aspek poin kekuatan dan kelemahan pada MA Al-Hikmah Bandar Lampung diperoleh hasil sebagai berikut: (1) Kekuatan. Untuk kekuatan pada MA Al-Hikmah Bandar Lampung meliputi aspek-aspek

sebagai berikut (a) Adanya yayasan sebagai penanggung jawab madrasah. (b) Kerjasama kepala madrasah dalam membimbing dan meotivasi guru cukup maksimal. (c) Guru bekerja dengan ikhlas dan disiplin. (d) Hubungan antar guru kuat dan kompak. (e) Komite aktif. (f) Semangat memajukan madrasah tinggi. (g) Sharing dana dari lembaga yang ada dalam yayasan bagi guru untuk melanjutkan pendidikan baik. (h) Jadwal mengajar tidak padat. (i) Aktif dalam MGMP. (j) Aktif dalam MGMP. (k) Aktif dalam organisasi pendidikan. (2) Kelemahan. Untuk kelemahan pada MA Al-Hikmah Bandar Lampung meliputi aspek-aspek sebagai berikut (a) Masih ada guru yang bukan berlatar belakang keguruan. (b) Masih ada guru yang mengajar tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan. (c) Kepala Madrasah tidak memiliki hak otonom dalam mengelola Madrasah. (d) Masih banyak guru berstatus Non PNS. (e) Dana Komite dan BOS kecil. (f) Tidak ada Tuntutan bagi guru Non PNS untuk mengikuti pelatihan. (g) Akuntabilitas madrasah kurang baik, (h) Fasilitas pembelajaran ada tapi belum memadai. (i) Tidak terdapat akses internet bagi siswa. (j) Guru juga bekerja sampingan.

2. Formulasi Strategi penyusunan Perencanaan Strategik Pengembangan Mutu Guru di MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung

Untuk poin ini berdasarkan hasil temuan penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa formulasi strategi penyusunan perencanaan strategik dalam kerangka pengembangan mutu sumber daya guru pada MAN 2 Bandar Lampung meliputi: (1) Identifikasi masalah. (2) Penentuan kebutuhan. (3) Keberadaan anggaran/dana. (4) Penentuan sasaran. (5) Penentuan program. (6) Pelaksanaan program. (7) Evaluasi.

Sementara untuk aspek formulasi strategi penyusunan perencanaan strategik pengembangan mutu guru pada MA Al-Hikmah dapat disimpulkan dilakukan melalui langkah-langkah sebagai berikut: (1) Identifikasi masalah. (2) Penentuan kebutuhan. (3) Penentuan sasaran. (4) Penentuan program. (5) Pelaksanaan program. (7) Evaluasi

3. Implementasi Perencanaan Strategik Dalam Pengembangan Mutu Guru Pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung

Untuk implementasi sasaran perencanaan strategik pengembangan mutu guru dapat disimpulkan bahwa untuk MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah mencakup aspek-aspek: (1) *Recruitmen*. (2) Motivasi. (3) *Monitoring*. (4) Pembinaan dan teguran. (5) Workshop, seminar, dan training.

4. Evaluasi Perencanaan Strategik Pengembangan Mutu Guru Pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung

Untuk evaluasi perencanaan strategik pengembangan mutu sumber daya guru dapat disimpulkan bahwa untuk MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah mencakup aspek-aspek internal dan eksternal, yang meliputi: (1) *Context Evaluation* (Penilaian konteks evaluasi). (2) *Input Evaluatiom* (Penilaian tentang masukan). (3) *Process Evaluation* (Penilaian tentang proses). (4) *Product Evaluation* (Penilaian tentang hasil).

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian tersebut, maka diberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Kementerian Agama Provinsi Lampung dan Kementerian Agama Kota Bandar Lampung. Berdasarkan hasil dan temuan penelitian bahwa pentingnya pengembangan mutu sumber daya guru khususnya guru MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, agar selalu memperhatikan kemajuan pendidikan di madrasah-madrasah khususnya yang berstatus swasta, dengan memberikan berbagai bantuan baik materi maupun non materi, sarana dan prasarana pendidikan yang memadai, dukungan dan perhatian terhadap segala kegiatan pendidikan di madrasah tersebut. Selain itu juga dengan mengupayakan pemberian pendidikan gratis bagi guru-guru madrasah dalam mengembangkan profesionalitasnya baik berupa penataran, seminar maupun beasiswa pendidikan. Maka diberikan beberapa saran sebagai berikut:
 - a. Mengadakan pelatihan penyusunan rencana strategis (Renstra) untuk kepala sekolah, tenaga pendidik, maupun tenaga kependidikan.

- b. Mengembangkan kualitas dan kuantitas pelatihan, workshop, seminar, diklat bagi guru madrasah
 - c. Menyediakan ahli pendidikan yang dapat menjadi nara sumber, pembimbing, pelatih, para guru madrasah, tanpa dipungut bayaran.
 - d. Menambah alokasi beasiswa yang cukup banyak sehingga memberikan peluang yang cukup besar bagi guru madrasah
 - e. Membantu sebagai perantara jalinan kerjasama antara perguruan tinggi dengan madrasah.
 - f. Memfasilitasi jalinan kerjasama antara madrasah dengan perusahaan/usaha swasta dalam mengembangkan kesejahteraan guru
 - g. Mengembangkan kesejahteraan guru Non PNS
 - h. Mengembangkan sarana dan prasarana MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, dengan memberikan alokasi dana untuk membantu madrasah mengembangkan fasilitas madrasah terutama bagi MA Al-Hikmah Bandar Lampung yang masih banyak membutuhkan dana perbaikan gedung, ruang, alat pembelajaran, dan fasilitas lainnya yang perlu perawatan dan pembenahan dikarenakan usianya yang seharusnya sudah harus diperbaharui dan tidak layak lagi dipergunakan.
2. Seluruh sivitas MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung, diharapkan untuk selalu melakukan berbagai upaya mengembangkan mutu guru dengan melakukan beberapa hal sebagai berikut:
- a. Mengembangkan peran dan fungsi MGMP
 - b. Optimalisasi pengadaan dan pemberdayaan sarana dan prasarana pendidikan
 - c. Meningkatkan proses sosialisasi dan internalisasi tentang visi dan misi
 - d. Mengembangkan peran komite sebagai mitra kerja
 - e. semaksimal mungkin untuk melakukan optimalisasi ketersediaan teknologi dan penguasaan teknologi dimaksud pada seluruh guru yang ada.

- f. Melibatkan praktisi pendidikan dan *stakeholders* lainnya secara lebih luas dalam penyusunan perencanaan strategik Menambah dana bantuan komite untuk mengembangkan mutu guru
 - g. Memberdayakan guru yang berprestasi sebagai nara sumber
 - h. Merumuskan secara eksplisit indikator dan instrumen yang terukur terkait pengembangan mutu guru dalam dokumen perencanaan strategik MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung.
 - i. Merumuskan strategi pengembangan mutu guru yang akan dilakukan secara tertulis dalam perencanaan strategik.
 - j. Seoptimal mungkin merumuskan misi yang memiliki karakteristik berbeda sehingga menjadi pembeda dengan Madrasah Aliyah lainnya di Kota Bandar Lampung.
 - k. Merumuskan strategi pengembangan mutu guru secara sistematis dan terstruktur dengan mempertimbangkan aspek yang terdapat dalam analisis SWOT.
 - l. Pengembangan mutu guru harus berfokus pada seluruh pengembangan kompetensi.
 - m. Kedua Madrasah Aliyah harus melakukan analisis lingkungan eksternal dalam mengembangkan mutu guru yang dimilikinya.
 - n. Kedua Madrasah Aliyah harus seoptimal mungkin memanfaatkan peluang dalam mengembangkan mutu guru yang dimiliki.
3. Untuk Peneliti Selanjutnya

Untuk para peneliti selanjutnya, hasil penelitian ini dapat dijadikan dasar untuk melakukan penelitian lanjutan yaitu tentang Perencanaan strategik pengembangan mutu guru pada Madrasah Aliyah yang lebih spesifik. Selain itu, melalui penelitian lanjutan tentang Perencanaan strategik pengembangan mutu guru pada Madrasah Aliyah ini juga dapat menghasilkan kajian-kajian dan teori-teori yang semakin memperkuat eksistensi Madrasah Aliyah dalam menghasilkan output lembaga pendidikan keagamaan yang lebih berkualitas melalui guru-guru yang memiliki skill kompetensi dan profesionalitas yang maksimal.

DAFTAR RUJUKAN

- A Hitt, Michael, R. Ireland, Duane, and E Hoskinsson Robert. 2011. *Strategic Management: Welcoming the Era of Competition and Globalization*, Jakarta: the publisher
- Akdon. 2011. *Strategic Management for Educational Management*, Bandung: Alfabetha
- Akhigbe Omoankhanlen Joseph. 1991. *Human Resource Planning: A Key Factor in Pearce, J. A. & Robinson, R. B., Strategic Management*, (4th Edition), USA: Irwin, Inc.
- Akhmad, 2017. Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia di Sekolah Dasar Islam Terpadu, *Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, Volume 1, (2).
- Aldehayyat, J. S. & Twaissi, N., 2011. Strategic planning and corporate performance relationship in small business firms: Evidence from a Middle East country context. *International Journal of Business and Management*, Volume 6(8).
- Al-Shaikh, F. N., 2001. *Strategic planning process in developing countries: The case of United Arab Emirates business firms*. Management Research News, Volume 24(12).
- AM., Sardiman. 2007. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, Jakarta: Rajawali Press
- Anyadike, Nkechi O. 2013. Human Resource Planning and Employee Productivity in Nigeria Public Organization, *Global Journal of Human Resource Management*, Volume 1(4).
- Arifin, Muzayyin. 2007. *Kapita Selekta Pendidikan Islam*, Jakarta: Bumi Aksara
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian*, (Jakarta: Bina Aksara
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian*, Yogyakarta: Rineka Cipta
- Arthur A. Thompson, Jr dan A.J. Strickland III, 1998. *Strategic Management: Concepts and Cases*, Boston: Irwin McGraw Hill.
- Asmani. 2003. *Tuntuan Lengkap Metodologi Praktis Penelitian Pendidikan*, Yogyakarta: Diva Press

- Badan Statistik Indonesia, 2020. *Survei Ekonomi Nasional di Kota Bandar Lampung tahun 2012 – 2019*.
- Bafadal, Ibrahim. 2003. *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar dalam Kerangka Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara
- Bannett, Blake, et.all. 2003. *S.W.O.T Analysis, Department of Ag Economics, Texas Cooperative Extension, Texas A&M University*
- Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Sdvantage, *Journal of Management*, Maret 1991
- Barthos, Basir. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara
- Braun, Susanne et.all. 2012. Effectiveness of Mission Statement in Organizations- A Review, *Journal of Management & Organization*, Volume 18(4).
- Brucke, Kelly. 2011. *Characteristics of a Good Vision Statement: integrated and paraphrased from various sources including the Academic Leadership Journal*, University of Hawai
- Bungin, M. Burhan. 2005. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*, Jakarta: Prenada Kencana Group
- Calvin S. Hall, dkk., 2000. *Teori-Teori Holistik (Organisasi-Fenomenologis)*, Yogyakarta: Kaisius
- Campbell, A. and Tawadey, K., 1992. *Mission and Business Philosophy*, Butterworth- Heinemann: Oxford
- Christian Osita, Ifediora, et.all. 2014. Organization's stability and productivity: the role of SWOT analysis an acronym for strength, weakness, opportunities and threat, *International Journal of Innovavite and Applied Research*, Volume 2(9)
- Churchill, Sir Winston. 2014. *Strategic Planning, Scandinavian Journal of Public Health*, Volume 42(14)
- Dacholfany, M. Ihsan. 2017. Inisiasi Strategi Manajemen Lembaga Pendidikan Islam dalam Meningkatkan Mutu Sumber Daya Manusia Islami di Indonesia dalam Menghadapi Era Globalisasi, *Jurnal At-Tajdid*, Volume 1(1).
- Daft, R.L., 2012. *Management* (10th ed.), Mason, Ohio: South-Western, Cengage Learning

- Daradjat, Zakiah. 1992. *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Bumi Aksara
- David Hunger J. & Wheelen, Thomas L. 1996. *Strategic Management 5th Edition*, Wesley Publishing Company, Inc.
- David Hunger J. & Wheelen, Thomas L. 2003. *Strategic Management*, Yogyakarta: Andi
- David, Fred R. 2003. *Strategic Management-Concepts and Cases*, (9th Edition), USA: Pearson Education
- David, Fred R. 2004. *Manajemen Strategis: Konsep*, Edisi Ketujuh, Alih Bahasa, Alexander Sindoro, Jakarta: PT. Indeks
- De Cenzo, D., and Robbins, S. P., 1998. *Personal/Human Resource Management*, New Jersey: Prentice- Hall
- Departemen Agama RI. 2006. *Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah RI tentang Pendidikan*, Jakarta: Dirjend Pendidikan Islam
- Departemen Agama RI. 2008. *Undang-Undang RI Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*, Jakarta: Departemen Agama
- Departemen Agama RI. 2013. *Al-Quran dan Terjemahnya*, Semarang: Toha Putra
- Depdikbud. 1999. *Panduan Manajemen Sekolah*, Jakarta: Direktorat Pendidikan Menengah Depdikbud
- DİNÇER, Ö. 2007. *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, (8. Baskı), İstanbul: Alfa Basım Yayım
- Direktorat Pendidikan Luar Biasa. 2019. *Pengadaan dan Pembinaan Tenaga Kependidikan dalam Pendidikan Inklusif*, (<http://www.ditplb.or.id/> diakses pada 14 Desember 2019)
- Efendi Hariandja, Marohot Tua. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia; Pengadaan, Pengembangan, Pengompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Karyawan*, Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia
- Efendi, Sofian dan Manning, Chris. 1999. *Prinsip-Prinsip Analisa Dara: Metode Penelitian Survey*, Jakarta: Tema Baru
- Elisabeta-Emilia Halmaghi, et.all. 2017. *The Organization's Internal Environment and Its Importance In the Organization's Development*, International Conference Knowledge-Based Organization, Volume XXIII (1)

- Emanoil Muscalu, et.all. 2016. The Influence of The External Environment on Organizations, *Journal of Defense Resources Management*, Volume 7(2).
- F. David and F. David. 2003. It's Time to Redraft Your Mission Statement. *Journal of Business Strategy*. Volume 24(1).
- Faisal, Sanafiah. 1990. *Penelitian Kualitatif: Dasar-Dasar dan Aplikasi*, Malang: YA3
- Fattah, Nanang. 2003. *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya
- ForMaPPI (Forum Masyarakat Peduli Pendidikan Indonesia). 2008. *Undang-Undang Guru dan Dosen UU RI No. 14 Th. 2005*, Bandar Lampung: ForMaPPI Lampung
- G. Stonehouse, & J. Pemberton. 2002. Strategic planning in SMEs—some empirical findings. *Jopurnal of Management Decision*, Volume 40(9)
- Gamble, E. John and Strickland, A. Arthur Thompson, A.J. 2010. *Crafting and Executing Strategy the Quest for Competitive Advantage: Concept and Cases*, Seventeenth Edition, New York: McGraw-Hill Companies, Inc
- G.L. Bound, Yorks, M. Adams, & G. Rainney. 1994 *Beyond Total Quality Management: Toward The Emerging Paradigm*, New York: McGraw- Hill, Inc.
- Gichuhi, David & Ragui, Mary. 2013. Strategic HRM'S Role in Strategic Planning Implementation by The High Education Training Institutions in Kenya, *International Journal of Human Resource and Procurement*, Volume 1(3).
- Gratton, Lynda. 1998. *The New Rules of Human Resource Strategy*, Fokus, t.p.
- Gregory, G Dess, G.T. Lumpkin, Alan B. Eisner, Gerry McNamara, and Bongjin Kim. 2012. *Strategic Management: Text and Cases*, Six Edition (Global Edition), New York, USA: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Gurel, Emet dan TAT, Merbab. 2017. SWOT Analysis: A Theoretical Review, *The Journal of International Social Reasearch*, Volume 10(51)
- Hamalik, Oemar. 2004. *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*, Jakarta: Bumi Aksara
- Harrison, J. S. & St. John, C. H. 2004. *Foundations in Strategic Management*, (3.Baski), USA: South Western

- Hitt, Michael A. wt.all., *Manajemen Strategis; Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi*, Jakarta: Erlangga, n.d.
- Hovardas, Tasos. 2015. Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT) Analysis: A template for addressing the social dimension in the study of socio-scientific issues, *AEJES Journal*, Volume 1.
- Ibrahim, Ridwan dan Primiana, Ina. 2015. Influence Business Environment On the Organization Performance, *International Journal of Scientific & Technology Research*, Volume 4(4).
- Ismail, Zainudin dan Wibowo, Sasono. 2019. *Perencanaan Strategis Sistem Informasi sumber Daya Manusia di SMA Muhammadiyah 1 Klaten*, (<http://mahasiswa.dinus.ac.id/docs/skripsi/jurnal/18144.pdf>, diakses tanggal 28 Desember 2019)
- Jens J, Dahlgaard, Kai Kristensen, dan Gopal K. Kanji. 2007. *Fundamentals of Total Quality Management*, London & New York: Tailor & Francis Group
- Jhon A. Pearce II & Richard B. Robinson, Jr. 2009. *Strategic Management: Formulation, Implementation, and control*, New York: The McGraw-Hill Companies
- Joachim, A. 1994. "Interface between Corporate Vision, Mission and Production and Operations Management," *GJMBR*, Volume 10, (2): 33-47.
- Johnson, G, Scholes, K. Whittington, R. 2008. *Exploring Corporate Strategy. 8th ed.* FT Prentice Hall
- Kaldera News, *Hari Guru, Inilah Para Guru Madrasah Berprestasi 2019*, dalam (<https://www.kalderanews.com/2019/11/hari-guru-inilah-para-guru-madrasah-berprestasi-2019/>, diaskses tanggal 20 Januari 2020)
- Kantabutra, Sooksan dan Avery, Gayle C. 2010. The Power of Vision: Statements that resonate, *Journal of Business Strategy*, Volume 31(1).
- Kartono, Kartini. 2008. *Pemimpin dan Kepemimpinan; Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?* Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Kenezevich, Stephen J. 1984. *Administration of Public Education*, New York: Harper Collins Publisher
- Kofi Darbi, William Phaniel. 2012. Of Mission and Vision Statements and Their Potential Impact on Employee Behaviour and Attitudes: The Case of A Public But Profit-Oriented Tertiary Institution, *International Journal of Business and Social Science*, Volume 3(14)

- Kunandar. 2007. *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Sukses dalam Sertifikasi Guru*, Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Kvint, V. 2009. *"The Global Emerging Market: Strategic Management and Economics"*. Routedledge
- Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang *Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi guru, Dokumentasi*, Bandar Lampung, 2019/2020
- Lipton, M. 2003. *Guiding Growth: How Vision Keeps Companies on Course*, Boston, MA: Harvard Business School Press
- Litrell, JJ. 1984. *From School to Work. A Cooperative Education Book*, South Holland, Illinois: The Goodheart-Willcox Company, Inc.
- Lyles, M. S., Inga, J., Burdeane Orris, and Kurako, D. 1993. "Formalised planning in small business: increasing strategic choices", *Journal of Small Business Management*, Volume 31
- Madhi, Jamal. 2010. *Menjadi Pemimpin yang Efektif dan Berpengaruh: Tinjauan Manajemen Kepemimpinan Islam*, Terjemahan. Anang Syafruddin dan Ahmad Fauzan, Bandung: PT. Al-Maarif
- Manole, Cristina dkk., 2011. The Strategis Role of Human Resources Development in the Management of Organizational Crisis, *Journal Economia Seria Management*, Volume 14(1).
- Mathis, Robert L. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Salemba Empat
- McKeown, M., Max Headroom, *People Management*, Volume 14(4), Februari 2008
- Media, Syaamil Cipta. 2010. 2002 Jeffrey P. Harrison, *Excerpted from Essentials of Strategic Planning in Healthcare*, Health Administration Press
- Meutia and Ismail, T. 2012. The Development of Entrepreneurial Social Competence And Business Network to Improve Competitive Advantage And Business Performance of Small Medium Sized Enterprises: A Case Study of Batik Industry In Indonesia. *Journal Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 65.
- Millard, Sian. 2010. *Characteristics of Mission and Vision Statements*, University of Hawai

- Mintzberg, H. 1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving the Roles for Planning, Plans, Planners*, Free Press, 1994
- Mintzberg, Henry. 2004. *Managers, not MBAs: a hard look at the soft practice of managing and management development*, Berrett-Koehler
- Moleong, Lexy J. 2009. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya
- Muhadjir, Noeng. 1996. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Yogyakarta: Rakesarasin
- Muhibbinsyah. 1999. *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*, Bandung: Remaja Rosdakarya
- Muhidin. 2006. *Pikiran Rakyat Bandung, Tak Sejahtera, Mustahil Guru Mengembangkan Diri*, (<http://www.pend.net/> diakses pada tanggal 13 April 2020)
- Mukhtar. 2007. *Bimbingan Skripsi, Tesis dan Artikel Ilmiah: panduan Berbasis Penelitian Kualitatif Lapangan dan Kepustakaan*, Cipayung, Ciputat: Gaung Persada Press
- Mulyasa, E. 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*, Bandung: Remaja Rosdakarya
- Mulyasa, E. 2003. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*, Bandung: Remaja Rosdakarya
- Mulyono. 2008. *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, Jakarta: Ar-Ruuz Media
- Munir Amin, Samsul. 2008. *Rekonstruksi Pemikiran Dakwah Islam*, Jakarta: Amzah
- Munir Amin, Samsul. 2009. *Ilmu Dakwah*, Jakarta: Amzah
- Muslim, Imam. 1993. *Terjemahan Shahih Muslim, Jilid 4, Oleh: KH. Adib Bisri Musthofa*, Semarang: As-Syifa'
- Muslimah, Fauziah, *Peringati Hari Guru Nasional, Kemenag Gelar Final Lomba Inovasi Pembelajaran Guru Madrasah*, dalam (<https://www.gomuslim.co.id/read/news/2019/11/24/16085/-p-peringati-hari-guru-nasional-kemenag-gelar-final-lomba-inovasi-pembelajaran-guru-madrasah-p-.html>, diakses tanggal 20 Februari 2020).

- Nawawi. 2020. *Peminat Manajemen Strategis*, (<http://google.com/> diakses pada tanggal 12 Januari 2020)
- Neagu, Cibela & Udrescu, Mircea. 2008. *Managementul organizațiilor*, București: Editura Tritonic
- Omebe, Chinyere A. 2014. Human Resource Management in Education: Issues and Challenges, *British Journal of Education*, Volume 2(7).
- Ommani, Ahmad Reza. 2011. “Strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) analysis for farming system businesses management: Case of wheat farmers of Shadervan District, Shoushtar Township, Iran”, *African Journal of Business Management*, Vol. 5 No. 22, 9448–54
- Osita, Fediora et al., 1991. “Organization’s stability and productivity: the role of SWOT analysis an acronym for strength, weakness, opportunities and threat”, *International Journal of Innovative and Applied Research*, Vol. 2 No. (9): 23-32 (1991), 1–12.
- Othman, Rohana, et.all. 2015. Organizational Resources and Sustained Competitive Advantage of Cooperative Organizations in Malaysia, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Volume 170.
- Pahrudin, Agus. 2008. *Relevansi dan Model Pengembangan Pendidikan Guru dalam Merspon Paradigma Baru*, Makalah disajikan dalam Seminar Nasional Pendidikan, 12 April.
- Papulova, Zuzana. 2014. The Significance of Vision and Mission Development for Enterprises in Slovak Republic, *Journal of Economic, Business and Management*, Volume 2(1).
- Patimah, Siti. 2007. *Faktor-Faktor yang Berkontribusi Terhadap Kinerja Guru dan Mutu Pembelajaran di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung*, Disertasi, Bandung: Sekolah Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia
- Pearce, John, A. and Robinson, Richard B. 2013. *Strategic Management: Planning for Domestic & Global Competition*, Thirteenth Edition, New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang *Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi guru*, Dokumentasi, Bandar Lampung, 2019/2020
- Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang *Standar Nasional Pendidikan*, Dokumentasi, Bandar Lampung, 2019/2020

- Priyatna, Muhammad. 2016. Manajemen Pengembangan SDM pada Lembaga Pendidikan Islam, *Edukasi Islam Jurnal Pendidikan Islam*, Volume 05.
- Qomar, Mujamil. 2007. *Manajemen Pendidikan Islam*, Jakarta: Erlangga
- R. M. Grant. 1991. *The Resource-based Theory of Competitive Advantage Implication for Strategy Formulation*, *California Management Review*, Volume 33(3).
- Ramayulis. 2016. *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta, Kalam Mulia
- Rasto. 2019. *Kompetensi Guru*, (<http://www.wordpress.com/diakses> pada tanggal 14 Desember 2019)
- Reza Ommani, Ahmad, 2011. Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT) analysis for Farming System Businesses Management: Case of Wheat Farmers of Shadervan District, Shoushtar Township, Iran, *African Journal of Business Management*, Volume 5 (22).
- Rosita, Ratna Pengestika dan Alfarisa, Fitri 2015. *Pendidikan Profesi Guru (PPG): Strategi Pengembangan Profesionalitas Guru dan Peningkatan Mutu Pendidikan Indonesia*, Prosiding Seminar Nasional 9 Mei 2015
- Rohman, Muhfathur. 2012. <https://muhfathurrohman.wordpress.com/2012/10/20/rencana-strategik-dalam-meningkatkan-mutu-pendidikan/>. Diakses pada tanggal 5 Februari 2021
- Sammut-Bonnici, Tanya dan David Galea. 2015. *SWOT Analysis*, *Research Gate*
- Sanjaya, Wina. 2008. *Kurikulum dan Pembelajaran*, Jakarta: Kencana
- Sappe Ampin Maja, Abdullah, 2018. Manajemen Pengembangan Profesionalisme Guru di MTs Negeri Model Palopo, *Jurnal Fenomena Kesehatan*, Volume 01 (01).
- Sarimaya, Farida, 2008. *Sertifikasi Guru: Apa, Mengapa dan Bagaimana*, Bandung: Yrama Widya
- Sarsby, Alan, A. 2012. *Useful Guide to SWOT Analysis*, (Nottingham: Pansophix Online Sterling House)
- Siagian, Sondang P. 2005. *Manajemen Strategik*, Jakarta: Bumi Aksara
- Soetjipto dan Kosasi, Rafli. 2004. *Profesi Keguruan*, Jakarta: Rineka Cipta

- Spencer, Lyle M. and Spencer, Signe M. 1993. *Competence at Work, Models for Superior Performance*, Canada: Jhon Willey&Sons, Inc.
- Suara Merdeka, 13 April, 2020. *Kinerja Guru Bisa Terpengaruh*, hlm. 5
- Sudjana, Nana. 1989. *Dasar-Dasar Proses Belajar Mengajar*, Bandung: Sinar Baru Algensindo Offset
- Sudrajat, Akhmad. 2019. Kompetensi Guru dan Peran Kepala Sekolah, (Online), (<http://www.worldpress.com/> diakses 14 Desember 2019).
- Sufyarma. 2004. *Kapita Selekta Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfabetha
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2010. *Statistik untuk Pendidikan*, Bandung: Alfabeta
- Suryabrata, Sumadi. 2007. *Metode Penelitian*, Jakarta: Rajawali
- Sutopo, *Peminta Manajemen Strategis*, (dalam [http://www.peminat Manajemen Stretegis.com/](http://www.peminatManajemenStretegis.com/) diakses pada tanggal 3 Januari 2020
- Syafaruddin. 2005. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Ciputat Press
- T. L. Wheelen and J. D. Hunger. 1989. *Strategic Management and Business Policy*, 3rd ed., MA: Addison-Wesley Publishing Company
- Tabrani, Rusyan, A & Sutisna WD, M. 2008. *Kesejahteraan dan Motivasi Dalam Meningkatkan Efektifitas Kinerja Guru*, Tangerang: PT. Inti Media Cipta Nusantara.
- Taiwo, Akeem A, et.all. 2016. Vision and Mission in Organization: Myth or Heuristic Device? *The International Journal of Business & Management*, Volume 4(3).
- Thomas L. Wheelen Hunger, dan J. David. 2012. *Strategic Management and Business Policy Concepts and Cases, Eleventh Edition*, Prentice-Hall International USA
- Thompson, A. A. & Strickland, A. J. 1989. *Strategy Formulation and Implementation*, (4th Edition), USA: Irwin, Inc.
- Thompson, Arthur A.J. Strickland, and Gamble. 2010. *Crafting and Executing Strategy the Quest for Competitive Advantage: Concept and Cases*, Seventeenth Edition, New York: The McGraw Hill company.

- Tim SP4 UGM, Tim SP4 UGM. 2015. Edisi 8, *Penyusunan Manajemen Strategi*, Yogyakarta: UGM
- Umiarso dan Gojali, Imam. 2010. *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan*, Yogyakarta: IRCiSoD
- Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang *guru dan dosen*.
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*.
- Uno, Hamzah B. 2004. *Landasan Pembelajaran*, Gorontalo: Nurul Jannah
- Uno, Hamzah B. 2007. *Profesi Kependidikan; Problema, Solusi, dan Reformasi Pendidikan di Indonesia*, Jakarta: Bumi Aksara
- Usman, Moh. Uzer. 2001. *Menjadi Guru Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya
- Usman, Nasir. 2012. *Manajemen Peningkatan Mutu Kinerja Guru; Konsep, Teori dan Model*, Bandung: Cita pustaka Media Perintis
- Wadhwa, Silpha dan Parimo, Daleep. 2016. Impact of Vision and Mission on Organizational Performance in Indian Context, *The International Journal of Business & Management*, Volume 4(12)
- Wernerfelt, B. 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, Volume 5(2).
- Widianti, Eka. 2021. *Konsep Manajemen Strategis*, ([http://www. Konsep Manajemen Strategis.com/](http://www.KonsepManajemenStrategis.com/) diakases pada 3 Januari 2021).
- Widjaja Tunggal, Amin. 2002. *Manajemen Suatu Pengantar*, Jakarta: Rineka Cipta
- Widjaja Tunggal, Amin. 2009. *Manajemen Srategik untuk Memenangkan Kompetisi*, Jakarta: Harvarindo
- Ya'kub, Ismail. 1997. *Terjemah Ihya' Ulumuddin Al-Ghozali*, Semarang: CV. Faizan
- Yamaguchi, K. et al., 1992. Strategic Management and Business Policy, *Journal of Japanese Ophthalmological Society*, vol. 96, 10-17.
- Z. Papulova. 2014. The Significance of Vision and Mission Development for Enterprises in Slovak Republic, *Journal of Economics, Business and Management*, Volume 2(1)

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama : Buyung Syukron

NIM : 204307010005

Program : Doktor Manajemen Pendidikan Islam

Institusi : IAIN Metro Lampung

dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa disertasi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Jember, Februari 2022

Saya yang menyatakan,



Buyung Syukron
NIM. 204307010005



RIWAYAT HIDUP

Buyung Syukron dilahirkan di Tanjungkarang, Provinsi Lampung pada tanggal 12 November 1972, anak keempat dari lima bersaudara, pasangan Bapak Drs. H. Zawahiri Murad (Alm) dan Ibu Hj. Choriyah (Almh). Alamat: Jl. Haji Yahya No. 3 RT. III Lingkungan 3 Kelurahan Gunung Terang Kecamatan Langkapura Kota Bandar Lampung, HP. 08217565117, e-mail: buyung.syukron@metrouniv.ac.id. Pendidikan dasar dan menengah telah ditempuh di Bandar Lampung. Tamat SMA tahun 1991, SMP tahun 1988, dan SD Negeri pada tahun 1985.

Pendidikan berikutnya di tempuh di IAIN Raden Intan Lampung hingga selesai tahun 1996. Kemudian melanjutkan pendidikan gelar Sarjana pada Universitas Indonesia (UI) yang mendapatkan beasiswa dari McGill University of Canada dan selesai pada tahun 1999. Gelar Magister Agama diraihinya pada tahun 2004 di Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Yogyakarta dengan beasiswa dari Sekolah Tinggi Negeri (STAIN) Jurai Siwo Metro.

Kariernya sebagai tenaga pengajar dimulai tahun 2000 sebagai asisten dosen di STAIN Jurai Siwo Metro. Kemudian diangkat dan ditempatkan sebagai dosen tetap di STAIN Jurai Siwo Metro pada tahun 2001 hingga sekarang. Sebelum mengikuti studi Doktorat pada UIN Kyai Haji Achmad Siddiq Jember Penulis dipercaya sebagai Kepala Pusat Pengembangan Standar Mutu pada LPM IAIN Metro.

Semasa mahasiswa, ia aktif dalam organisasi kemahasiswaan dan dipercaya sebagai Koordinator bidang Olah Raga Senat Mahasiswa Fakultas Tarbiyah IAIN Metro (1992-1993). Tahun 1993-1994, terlibat aktif dalam kepengurusan Mahasiswa Senat Institut dengan menduduki jabatan sebagai Kepala Bidang Kaderisasi.

Tahun 1998, Penulis menikah dengan Tina Marlinda yang menyelesaikan studi S2 di Pascasarjana IAIN Raden Intan Lampung pada Program Studi Pendidikan Agama Islam. Penulis saat ini telah dikarunia putra-putri: Benny Musta'an Syukron (mahasiswa Program Studi Sastra Arab UIN Syarif Hidayatullah Jakarta), Bilhaq Faizin Syukron (mahasiswa Program Studi Teknik Pertambangan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta) dan Balqis Kamila Syukron (siswa SMAN 1 Pringsewu).



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBERPASCASARJANA**

Jl. Mataram No. 01 Mangli. Telp. (0331) 428104 Fax. (0331) 427005 Kode Pos: 68136

Website: www.iain-jember.ac.id Email: pps.iainibr@gmail.com

30 Juni 2021

Nomor : B.1579/In.20/PP.00.9/PS/VI/2021
Lampiran : -
Perihal : Permohonan Izin Penelitian untuk
Penyusunan Tugas Akhir Studi

Kepada Yth.
Kepala MAN 2 Bandar Lampung
di-
tempat

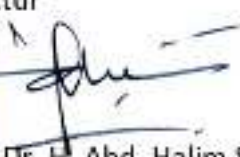
Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan hormat, kami mengajukan permohonan izin penelitian di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin untuk keperluan penyusunan Tugas Akhir Studi mahasiswa berikut ini:

Nama : Buyung Syukron
NIM : 204307010005
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Jenjang : S3
Judul : PERENCANAAN STRATEGIK PENGEMBANGAN
MUTU SUMBER DAYA MANUSIA PADA MADRASAH
ALIYAH (Studi Multi Situs Pada Guru Madrasah Aliyah
Negeri 2 Bandar Lampung dan Madrasah Aliyah Swasta
Al-Hikmah Bandar Lampung)
Pembimbing 1 : Prof. Dr. H. Miftah Arifin, M.Ag
Pembimbing 2 : Prof. Dr. Agus Pahrudin, M.Pd
Waktu Penelitian : ± 3 Bulan (terhitung mulai tanggal diterbitkannya surat
ini)

Demikian permohonan ini, atas perhatian dan izinnya disampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Direktur

Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, M.A.
NIP. 196101041987031006



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBERPASCASARJANA

Jl. Mataram No. 01 Mangli. Telp. (0331) 428104 Fax. (0331) 427005 Kode Pos: 68136
Website: www.iain-jember.ac.id Email: pps.iainjbr@gmail.com

30 Juni 2021

Nomor : B.1579/In.20/PP.00.9/PS/VI/2021
Lampiran : -
Perihal : Permohonan Izin Penelitian untuk
Penyusunan Tugas Akhir Studi

Kepada Yth.
Kepala MA Al-Hikmah Bandar Lampung
di-
tempat


Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan hormat, kami mengajukan permohonan izin penelitian di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin untuk keperluan penyusunan Tugas Akhir Studi mahasiswa berikut ini:

Nama : Buyung Syukron
NIM : 204307010005
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Jenjang : S3
Judul : PERENCANAAN STRATEGIK PENGEMBANGAN
MUTU SUMBER DAYA MANUSIA PADA MADRASAH
ALIYAH (Studi Multi Situs Pada Guru Madrasah Aliyah
Negeri 2 Bandar Lampung dan Madrasah Aliyah Swasta
Al-Hikmah Bandar Lampung)
Pembimbing 1 : Prof. Dr. H. Miftah Arifin, M.Ag
Pembimbing 2 : Prof. Dr. Agus Pahrudin, M.Pd
Waktu Penelitian : ± 3 Bulan (terhitung mulai tanggal diterbitkannya surat
ini)

Demikian permohonan ini, atas perhatian dan izinnya disampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Direktur

Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, M.A.
NIP. 196101041987031006

Lampiran- Lampiran

Lampiran.1. Ilustrasi Analisis Lingkungan Eksternal MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah

No	ISU STRATEGIS	Peluang ^{*)}	Ancaman ^{*)}
1	Aspek Penunjang 1. 2. 3. 4. dst		
2	Aspek Kolaborator 1. 2. 3. 4. dst		
3	Aspek Kompetitor 1. 2. 3. 4. dst		
Jumlah			

**) diisi dengan tanda centang*

Lampiran. 2 Ilustrasi Analisis Lingkungan Eksternal MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung

No	ISU STRATEGIS	Kekuatan ^{*)}	Kelemahan ^{*)}
I	Aspek Sumber Daya Manusia 1. 2. 3. 4. dst		
II	Aspek Sumber Daya keuangan 1. 2. 3. 4. dst		
III	Aspek Fasilitas Madrasah 1. 2. 3. 4. dst		
IV	Aspek Kultur Organisasi 1. 2. 3. 4. dst		
Jumlah			

**) diisi dengan tanda centang*

Lampiran.3 Ilustrasi Ringkasan Matrik SWOT Rencana Strategis Peningkatan Mutu MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung

Faktor Strategis Eksternal	Faktor Strategis Internal
Peluang	Kekuatan
Aspek Pendukung 1. 2. 3. 4. 5. dst	Aspek Sumber Daya Manusia 1. 2. 3. 4. 5. dst
Aspek Kolaborator 1. 2. 3. 4. 5. dst	Aspek Sumber Daya Keuangan 1. 2. 3. 4. 5. dst
Aspek Kompetitor 1. 2. 3. 4. 5. dst	Aspek Kultur Organisasi 1. 2. 3. 4. 5. dst
Aspek Fasilitas Madrasah 1. 2. 3. 4. 5. dst	
Ancama	Kelemahan
Aspek Pendukung 1. 2. 3. 4. 5. dst	Aspek Sumber Daya Manusia 1. 2. 3. 4. 5. dst
Aspek Kolaborator 1. 2. 3. 4.	Aspek Sumber Daya Keuangan 1. 2. 3. 4.

<p>5. dst</p> <p>Aspek Kompetitor</p> <ol style="list-style-type: none">1.2.3.4. <p>5. dst</p> <p>Aspek Fasilitas Madrasah</p> <ol style="list-style-type: none">1.2.3.4. <p>5. dst</p>	<p>5. dst</p> <p>Aspek Kultur Organisasi</p> <ol style="list-style-type: none">1.2.3.4. <p>5. dst</p>
---	---

Lampiran. 4 *Ilustrasi Penjabaran Isu Rencana Strategis Peningkatan Mutu pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung*

EKSETERNAL	PELUANG	ANCAMAN
INTERNAL		
	Aspek Pendukung Aspek Kolaborator Aspek Kompetitor	Aspek Pendukung Aspek Kolaborator Aspek Kompetitor
KEKUATAN	ISU STRATEGIS SO	ISU STRATEGIS SO
Aspek SDM Aspek SDK Aspek Kultur Organisasi Aspek fasilitas	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.
KELEMAHAN	ISU STRATEGIS WO	ISU STRATEGIS WT
	1. 2. 3. 4. dst	1. 2. 3. 4. dst

Lampiran. 5 Evaluasi Isu Rencana Strategis Peningkatan Mutu pada MAN 2 Bandar Lampung dan MA Al-Hikmah Bandar Lampung

No	PERTANYAAN UJI	OPERASIONAL*)	MODERAT*)	STRATEGIS*)
1	<p>Kapan Isu/Tantangan itu dihadapi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengaktifkan guru dalam kegiatan organisasi 2. Menambah dana bantuan Komite 3. Meningkatkan kerjasama dengan Perguruan Tinggi 4. Mengajukan proposal bantuan ahli pendidikan dari Perguruan Tinggi 5. Memberdayakan guru yang berprestasi sebagai narasumber 6. Menambah kuota tambahan kepada Pemerintah dalam memberikan beasiswa khusus guru Madrasah 7. Mengadakan pelatihan penggunaan media pembelajaran berbasis teknologi 8. Mengusulkan Madrasah menjadi subjek Pengabdian Masyarakat bagi Dosen di Perguruan Tinggi 9. Memasukkan keaktifan dalam mengikuti seminar dan pelatihan sebagai kriteria penghargaan bagi guru berprestasi 10. Meningkatkan kesejahteraan guru 			

	<p>Non PNS melalui bantuan Pemerintah</p> <p>11. Menjalin kerjasama dengan perusahaan swasta dalam meningkatkan kesejahteraan guru</p> <p>12. Meningkatkan hubungan kerjasama dengan organisasi pendidikan</p> <p>13. Meningkatkan kerjasama dengan perguruan tinggi</p> <p>14. Meningkatkan peran penting komite sebagai mitra kerja</p> <p>15. Alumni sebagai aset madrasah</p> <p>16. Mengembangkan peran dan fungsi MGMP</p> <p>17. Optimalisasi pengadaan dan pemberdayaan Sarana dan prasarana</p> <p>18. Mengajukan usulan bantuan fasilitas pembelajaran berbasis teknologi khususnya madrasah swasta kepada Pemerintah</p>			
2	<p>Seberapa luas pengaruh isi:</p> <p>1. Mengaktifkan guru dalam kegiatan organisasi</p> <p> bah dana</p> <p> i komite untuk meningkatkan mutu guru</p>			

	<p>3. Meningkatkan kerjasama dengan perguruan tinggi</p> <p>4. Mengajukan proposal bantuan ahli pendidikan dari perguruan tinggi</p> <p>5. Memberdayakan guru yang berprestasi sebagai nara sumber</p> <p>6. Meminta kuota tambahan kepada pemerintah pemberian beasiswa khusus guru madrasah</p> <p>7. Mengadakan pelatihan penggunaan media pembelajaran berbasis teknologi</p> <p>8. Mengusulkan madrasah menjadi subjek pengabdian masyarakat bagi dosen di perguruan tinggi</p> <p>9. Memasukan keaktifan dalam mengikuti seminar dan pelatihan sebagai kriteria penghargaan bagi guru berprestasi</p> <p>10. Meningkatkan kesejahteraan guru Non PNS melalui bantuan pemerintah</p> <p>11. Menjalinkan kerjasama dengan perusahaan/ usaha swasta dalam meningkatkan</p> <p>12. Meningkatkan hubungankjasama dengan organisasi pendidikan</p> <p>13. Meningkatkan kerjasamadengan perguruan tinggi</p> <p>14. Meningkatkan peran komite sebagai mitra kerja</p>			
--	--	--	--	--

	<p>15. Alumni sebagai aset madrasah</p> <p>16. Mengembangkan peran dan fungsi MGMP</p> <p>17. Optimalisasi pengadaan dan pemberdayaan sarana dan prasarana pendidikan</p> <p>18. Mengajukan usulan bantuan fasilitas pembelajaran berbasis teknologi khususnya di madrasah swasta kepada pemerintah daerah setempat</p>			
3	<p>Apakah isu tersebut memerlukan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. pengembangan pelayanan baru 2. penyesuaian terhadap peraturan 3. penambahan fasilitas utama 4. penambahan tenaga kerja 			
4	<p>Pendekatan terbaik pemecahan isu:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengaktifkan guru dalam kegiatan organisasi pendidikan/keguruan 2. Menambah dana bantuan komite untuk meningkatkan mutu guru 3. Meningkatkan kerjasama dengan perguruan tinggi 4. Mengajukan proposal bantuan ahli pendidikan dari perguruan tinggi 5. Memberdayakan guru yang berprestasi sebagai nara sumber 6. Meminta kuota tambahan kepada 			

	<p>pemerintah pemberian beasiswa khusus guru madrasah</p> <p>7. Mengadakan pelatihan penggunaan media pembelajaran berbasis teknologi</p> <p>8. Mengusulkan madrasah menjadi subjek pengabdian masyarakat bagi dosen di perguruan tinggi</p> <p>9. Memasukan keaktifan dalam mengikuti seminar dan pelatihan sebagai kriteria penghargaan bagi guru berprestasi</p> <p>10. Meningkatkan kesejahteraan guru Non PNS melalui bantuan pemerintah</p> <p>11. Menjalinkan kerjasama dengan perusahaan/ usaha swasta dalam meningkatkan kesejahteraan guru</p> <p>12. Meningkatkan hubungan kerjasama dengan organisasi pendidikan</p> <p>13. Meningkatkan kerjasama dengan perguruan tinggi</p> <p>14. Meningkatkan peran komite sebagai mitra kerja</p> <p>15. Alumni sebagai aset madrasah</p> <p>16. Mengembangkan peran dan fungsi MGMP</p> <p>17. Optimalisasi pengadaan dan pemberdayaan sarana dan prasarana pendidikan</p> <p>18. Mengajukan usulan bantuan fasilitas</p>			
--	--	--	--	--

	<p>pembelajaran berbasis teknologi khususnya di madrasah swasta kepada pemerintah daerah setempat</p>			
5	<p>Tingkat keputusan penanganan isu:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengaktifkan guru dalam kegiatan organisasi pendidikan/keguruan 2. Menambah dana bantuan komite untuk meningkatkan mutu guru 3. Meningkatkan kerjasama dengan perguruan tinggi 4. Mengajukan proposal bantuan ahli pendidikan dari perguruan tinggi 5. Memberdayakan guru yang berprestasi sebagai nara sumber 6. Meminta kuota tambahan kepada pemerintah pemberian beasiswa khusus guru madrasah 7. Mengadakan pelatihan penggunaan media pembelajaran berbasis teknologi 8. Mengusulkan madrasah menjadi subjek pengabdian masyarakat bagi dosen di perguruan tinggi 9. Memasukan keaktifan dalam mengikuti seminar dan pelatihan sebagai kriteria penghargaan bagi guru berprestasi 10. Meningkatkan kesejahteraan guru Non PNS melalui bantuan pemerintah 			

	<p>11. Menjalin kerjasama dengan perusahaan/ usaha swasta dalam meningkatkan kesejahteraan guru</p> <p>12. Meningkatkan hubungan kerjasama dengan organisasi pendidikan</p> <p>13. Meningkatkan kerjasama dengan perguruan tinggi</p> <p>14. Meningkatkan peran komite sebagai mitra kerja</p> <p>15. Alumni sebagai aset madrasah</p> <p>16. Mengembangkan peran dan fungsi MGMP</p> <p>17. Optimalisasi pengadaan dan pemberdayaan sarana dan prasarana pendidikan</p> <p>18. Mengajukan usulan bantuan fasilitas pembelajaran berbasis teknologi khususnya di madrasah swasta kepada pemerintah daerah setempat</p>			
6	Konsekuensi salah penanganan isu:			
7	Dampak terhadap dinas lainnya			
8	Sensitivitas isu terhadap aspek sosbud, politik dan ekonomi			

Lampiran. 6 Aktifitas dan fasilitas Pembelajaran MAN 2 Bandar Lampung



Gerbang Masuk MAN 2 Bandar Lampung



Ruang Kepala Madrasah



Fasilitas Asrama dan Olah Raga MAN 2 Bandar Lampung



Simulasi Ujian secara online oleh guru MAN 2 Bandar Lampung



Aktifitas Pembelajaran



Sosialisasi Penguatan kapasitas dan Mutu Pembelajaran pada Guru dan Tenaga Kependidikan MAN 2 Bandar Lampung (1)



Sosialisasi Penguatan kapasitas dan Mutu Pembelajaran pada Guru dan Tenaga Kependidikan MAN 2 Bandar Lampung (2)



Workshop peningkatan Kompetensi dan Profesionalisme Guru MAN 2 Bandar Lampung (1)



Focuss Group Discusion (FGD) peningkatan Kompetensi dan Profesionalisme Guru MAN 2 Bandar Lampung (2)



Sosialisasi dan Teknis Penyusunan Perangkat Pembelajaran pada guru MAN 2 Bandar Lampung

Lampiran. 7 Aktifitas dan fasilitas Pembelajaran MA Al-Hikmah Bandar Lampung



Gerbang Masuk MA Al-Hikmah Bandar Lampung



Ruang Kelas (Pembelajaran) MA Al-Hikmah Bandar Lampung



Aktivitas Pembelajaran siswa MA Al-Hikmah Bandar Lampung



Aktivitas Ujian siswa MA Al-Hikmah Bandar Lampung berbasis Komputer



Workshop peningkatan Kompetensi dan Profesionalisme Guru MA Al-Hikmah Bandar Lampung



Sosialisasi dan Teknis Penyusunan Perangkat Pembelajaran pada guru MA Al-Hikmah Bandar Lampung