

**PERENCANAAN STRATEGIS**  
**PENINGKATAN MUTU SUMBER DAYA GURU DI SEKOLAH**  
**(Studi Multisitus di SMP Al Hikmah Surabaya dan**  
**SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo)**

Tesis

Oleh:

**MIM SAIFUL HADI**  
**NIM: 13711003**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**  
**SEKOLAH PASCASARJANA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI**  
**MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

**2018**

**PERENCANAAN STRATEGIS  
PENINGKATAN MUTU SUMBER DAYA GURU DI SEKOLAH**

**(Studi Multisitus di SMP Al Hikmah Surabaya dan  
SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo)**

Tesis

Diajukan Kepada Sekolah Pascasarjana

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Untuk Memenuhi Beban Studi Pada

Program Magister Manajemen Pendidikan Islam

Pada Semester Gasal Tahun Akademik 2018/2019

Oleh:

**MIM SAIFUL HADI**

**NIM: 13711003**

**DOSEN PEMBIMBING:**

**Pembimbing I**

---

**Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag.**  
(NIP. 197204202002121003)

**Pembimbing II**

---

**Dr. Esa Nur Wahyuni, M.Pd.**  
(NIP. 197203062008012010)

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
SEKOLAH PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

**2018**

## LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN TESIS

Tesis dengan judul “**Perencanaan Strategis Peningkatan Mutu Sumber Daya Guru di Sekolah (Studi Multisitus di SMP Al Hikmah Surabaya dan SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo)**” ini telah diperiksa dan disetujui untuk diuji,

Malang, .....

Pembimbing I

**Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag.**

NIP. 197204202002121003

Malang, .....

Pembimbing II

**Dr. Esa Nur Wahyuni, M.Pd.**

NIP. 197203062008012010

Malang, .....

Ketua Program Magister MPI

**Dr. Wahidmurni, M.Pd., Ak**

NIP. 196903032000031002

**LEMBAR PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN TESIS**

Tesis dengan judul **“Perencanaan Strategis Peningkatan Mutu Sumber Daya Guru di Sekolah (Studi Multisitus di SMP Al Hikmah Surabaya dan SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo)”** ini telah diuji dan dipertahankan di depan sidang dewan penguji pada tanggal .....

**Dewan Penguji**

**Ketua**

(.....)  
**NIP.** .....

**Penguji Utama**

(.....)  
**NIP.** .....

**Anggota**

**Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag.**  
**NIP. 197204202002121003**

**Anggota**

**Dr. Esa Nur Wahyuni, M.Pd.**  
**NIP. 197203062008012010**

Mengetahui,  
 Direktur Pascasarjana,  
 Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

**Prof. Dr. H. Mulyadi, M.Pd.I**  
**NIP. 195507171982031005**

**LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Mim Saiful Hadi, S.Ag.

NIM : 13711003

Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam

Judul Penelitian : Perencanaan Strategis Peningkatan Mutu Sumber Daya Guru di Sekolah (Studi Multisitus di SMP Al Hikmah Surabaya dan SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo)

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa dalam hasil penelitian saya ini tidak terdapat unsur-unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Adapun bila dikemudian hari ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur penjiplakan dan ada klaim dari pihak lain, saya bersedia untuk diproses sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 12 November 2018  
Hormat saya,

Mim Saiful Hadi, S.Ag.  
NIM. 13711003

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur bagi Allah SWT atas segala nikmat dan karunia yang telah Dia limpahkan secara terus menerus kepada hamba-hamba-Nya. Sholawat dan salam senantiasa tercurah bagi junjungan kita Nabi Muhammad SWT para sahabatnya dan orang-orang yang istiqomah di jalam kebenaran agama Islam hingga akhir zaman.

Alhamdulillah dengan hidayah dan inayah dari Allah SWT, tesis ini dapat diselesaikan. Akan tetapi terselesaikannya karya ini juga tidak bisa dilepaskan dari jasa, budi baik, dan dukungan pihak-pihak yang telah membantu peneliti selama ini. Oleh karena itu, kami menghaturkan ucapan rasa terima kasih yang setulus-tulusnya kepada:

1. Bapak Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Direktur Program Pascasarjana beserta Ketua dan Sekretaris Jurusan Program Magister Pendidikan Islam yang turut serta membantu dan meyetujui penulisan tesis ini.
3. Bapak Dr. H. Munirul Abidin M.Ag dan Ibu Dr. Esa Nur Wahyuni, M.Pd. selaku pembimbing tesis kami yang dengan tulus ikhlas dan penuh kerelaan hati bersedia mengorbankan waktu dan tenaganya dalam memberikan bimbingan, arahan, nasihat dan koreksi kritis terhadap penulisan tesis ini.
4. Bapak H. Anwar M.Pd., selaku Kepala Sekolah SMP Al Hikmah Surabaya dan Bapak Darmanto M.Pd., selaku Kepala Sekolah SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo
5. Keluarga atas dukungan moril dan materiil selama masa perkuliahan peneliti dan juga proses penelitian.
6. Seluruh guru-guru dan dosen peneliti yang dengan keikhlasannya mengajarkan ilmunya.
7. Teman-teman MPI kelas A yang setia menemani hingga akhir perkuliahan.
8. Semua pihak yang telah turut membantu dalam penyusunan tesis ini yang tidak dapat peneliti sebutkan satu per satu.



Akhir kata, peneliti hanya dapat mengucapkan *Jazaakumullah ahsan al-jaza' wa khoiron katsiiron* kepada semua pihak yang telah membantu peneliti dalam menyelesaikan tesis ini. Semoga Allah membalas dengan balasan yang berlipat ganda dari sisi-Nya. Semoga karya tulis ini bermanfaat untuk penelitian selanjutnya dan dapat menambah wacana baru dalam kompleksitas persoalan pendidikan Islam di Indonesia.

Malang, 3 November 2018  
Hormat saya,

Mim Saiful Hadi, S.Ag.  
NIM. 13711003



## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN TESIS</b> .....	<b>iii</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN TESIS</b> .....	<b>iv</b>
<b>LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN</b> .....	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>vi</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xii</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>xv</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xvi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Konteks Penelitian .....	1
B. Fokus Penelitian.....	5
C. Tujuan Penelitian .....	6
D. Manfaat Penelitian .....	6
E. Orisinalitas Penelitian .....	7
F. Definisi Istilah .....	13
G. Sistematika Pembahasan.....	15
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b> .....	<b>17</b>
A. Perencanaan Strategis .....	17
1. Pengertian Perencanaan Strategis .....	17
2. Karakteristik Perencanaan Strategis .....	23
3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Strategis di Sekolah....	26
4. Langkah-langkah Penyusunan Perencanaan Strategis.....	30
B. Sumber Daya Guru .....	34
1. Pengertian Sumber Daya Guru .....	34
a. Kompetensi Pedagogik.....	36
b. Kompetensi Kepribadian.....	37



c. Kompetensi Sosial.....	38
d. Kompetensi Profesional .....	39
2. Jenis-Jenis Sumber Daya Guru .....	40
3. Peningkatan Mutu Sumber Daya Guru .....	41
a. Mengidentifikasi Perilaku dan Kompetensi Tenaga Kerja yang dibutuhkan.....	44
b. Mengidentifikasi Aktivitas dan Kebijakan Sistem SDM yang Relevan secara Strategis.....	45
C. Dampak adanya Perencanaan Strategis Peningkatan Mutu Sumber Daya Guru di Sekolah .....	49
1. Terhadap Manajemen Sekolah.....	50
2. Terhadap Guru dan Pengelola Sekolah.....	52
D. Kajian Teori dalam Perspektif Islam .....	53
1. Perencanaan Strategis .....	53
2. Sumber Daya Guru .....	56
E. Kerangka Berfikir .....	58
1. Sumber Daya Guru Yang Bermutu.....	58
2. Problem Standar Mutu Sumber Daya Guru .....	59
3. Perencanaan Strategis Peningkatan Mutu Sumber Daya Guru.....	59
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>61</b>
A. Rancangan Penelitian.....	61
B. Pendekatan dan Jenis Penelitian .....	63
C. Kehadiran Peneliti .....	64
D. Latar Penelitian .....	66
E. Data dan Sumber Data .....	69
F. Teknik Pengumpulan Data .....	70
G. Analisis Data.....	76
H. Keabsahan Data .....	79
<b>BAB IV PAPARAN DATA DAN ANALISIS PENELITIAN .....</b>	<b>83</b>
A. Gambaran Umum Latar Penelitian .....	83
1. SMP Al Hikmah Surabaya.....	83

2. SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo.....	86
<b>B. Paparan Data dan Analisis Penelitian .....</b>	<b>90</b>
1. Latar Belakang Penyusunan Perencanaan Strategis Peningkatan Mutu Sumber Daya Guru. ....	90
2. Langkah-langkah Penyusunan Perencanaan Strategis Peningkatan Mutu Sumber Daya Guru. ....	110
3. Dampak Penyusunan Perencanaan Strategis Peningkatan Mutu Sumber Daya Guru .....	125
<b>C. Temuan Penelitian .....</b>	<b>134</b>
<b>BAB V PEMBAHASAN .....</b>	<b>138</b>
A. Latar Belakang Penyusunan Perencanaan Strategis Peningkatan Mutu Sumber Daya Guru .....	138
B. Langkah-langkah Penyusunan Perencanaan Strategis Peningkatan Mutu Sumber Daya Guru .....	142
C. Dampak Adanya Perencanaan Strategis Peningkatan Mutu Sumber Daya Guru di Sekolah .....	148
<b>BAB VI KESIMPULAN DAN PENUTUP .....</b>	<b>153</b>
A. Kesimpulan .....	153
B. Implikasi .....	154
C. Saran .....	155
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>157</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>161</b>

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.2 Model Pelaksanaan Perencanaan Strategis Peningkatan Mutu SDM Mondy .....	48
Gambar 4.1 Langkah Penyusunan Perencanaan Strategis Peningkatan Mutu Guru.....	136
Gambar 5.1 Langkah Penyusunan Perencanaan Strategis Peningkatan Mutu Guru.....	143



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Orisinalitas Penelitian .....	<b>12</b>
Tabel 3.1 Pengumpulan Data Penelitian .....	<b>76</b>
Tabel 4.1 Jumlah Guru Berdasarkan Masa Kerja Tahun Ajaran 2016-2017.....	<b>91</b>
Tabel 4.2 Hasil Evaluasi Kompetensi Guru TA 2016-2017 .....	<b>91</b>
Tabel 4.3 Rekapitulasi Keterlambatan Guru Masuk ke Sekolah (TA 2016 -2017) .....	<b>93</b>
Tabel 4.4 Rekapitulasi Ketuntasan Penyerahan Laporan Tugas (TA 2016-2017).... .....	<b>93</b>
Tabel 4.5 Jumlah Siswa yang Dirujuk ke BK oleh Guru pada (TA 2016-2017)...	<b>95</b>
Tabel 4.6 Data Peminjaman Buku dan Kunjungan ke Learning Resource (LR) Guru pada TA 2016-2017 .....	<b>96</b>
Tabel 4.7 Klasifikasi Guru Berdasarkan Masa Kerja .....	<b>99</b>
Tabel 4.8 Rekapitulasi Hasil Evaluasi Kompetensi Guru (TA 2016-2017) .....	<b>99</b>
Tabel 4.9 Rekapitulasi Keterlambatan Guru Datang ke Sekolah (TA 2016-2017) .....	<b>101</b>
Tabel 4.10 Rekapitulasi Ketuntasan Penyerahan Laporan Tugas (TA 2016-2017) .....	<b>101</b>
Tabel 4.11 Jumlah Siswa yang Dirujuk ke BK oleh Guru pada TA. 2016-2017 .....	<b>103</b>
Tabel 4.12 Data Peminjaman Buku dan Kunjungan Learning Resource (LR) pada TA. 2016-2017 .....	<b>103</b>
Tabel 4.13 Tabel Data Problem Peningkatan Mutu Guru Di SMP Al Hikmah dan SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo .....	<b>104</b>
Tabel 4.14 Tabel Standar Mutu Guru SMP Al Hikmah dan SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo .....	<b>108</b>
Tabel 4.15 Hasil Evaluasi Kompetensi Guru SMP Al Hikmah TA 2016- 2017.....	<b>113</b>
Tabel 4.16 Levelisasi Guru SMP Al Hikmah Surabaya .....	<b>116</b>
Tabel 4.17 Kualifikasi Profesi Guru SMP Al Hikmah Aspek Komitmen .....	<b>117</b>

Tabel 4.18 Analisa Kebutuhan Guru SMP Al Hikmah TA 2014-2015 .....	<b>119</b>
Tabel 4.19 Langkah-langkah Penyusunan Perencanaan Strategis Peningkatan Mutu Guru Sekolah Fullday .....	<b>125</b>
Tabel 4.20 Daftar Guru SMP Al Hikmah yang Keluar 3 Tahun Terakhir.....	<b>126</b>
Tabel 4.21 Dampak Adanya Perencanaan Strategis Peningkatan Mutu Guru di Sekolah Fullday .....	<b>134</b>



## MOTTO

خَيْرُ النَّاسِ أَنْفَعُهُمْ لِلنَّاسِ

“Sebaik-baik manusia adalah orang yang paling bermanfaat bagi orang lain.”





## الخلاصة

سيف الهادي، ميم، 1371003، التخطيط الفعال لتطوير شخصية المدرس (دراسة عدة المواقع في المدرسة المتوسطة بالحكمة بسورابايا و المدرسة المتوسطة بالفلاح بدلتاساري بسيدوارجو). رسالة ماجستير ، بإدارة التربية الإسلامية ببرنامج الدراسات العليا بجامعة الإسلامية مولانا مالك إبراهيم مالانج. المستشار: (1) الدكتور الحج منير العابدين، (2) الدكتور عيسى نور جهباني.

الكلمات الرئيسية: التخطيط الفعال، تطوير شخصية المدرس، المدرسة طول اليوم.

إن بناء مهنة المدرس عمل كبير وفعالي، له تأثير كبير على نجاح التعليم. على المدرس وظيفه كبيرة على تثقيف الطلاب كجبل مجاهد البلاد. في بناء مهنة المدرس يحتاج إلى حسن التخطيط لإجابة القضايا الحاضري وحوائج المستقبل. يكون التخطيط الفعال لتطوير شخصية المدرس أساسا لجميع البرامج الإدارية لجعل المدرس المهني. تعتبر المدرسة طول اليوم موقعا مهما في تنمية التعليم بإندونيسيا، حيث إنها مستعدة من جهة المدرسية والإدارية وموعدة من المدارس الأخرى.

استخدمت هذه الدراسة مدخل الكيفية مع نوع تصميم دراسة عدة المواقع. وجمع البيانات على سبيل المقابلات المتعمقة والمراقبة التشاركية والوثائق. تتضمن طريقة تحليل البيانات على سبيل تقليل البيانات وعرضها والتحقق والاستنتاج. تحقق من صحة البيانات من خلال الطرق التثليث وتثليث المصادر وتثليث النظرية.

من خلال هذه الدراسة، وجد الباحث النتائج التالي: (1) تتمثل خلفية إعداد التخطيط الفعال لتطوير شخصية المدرس في المدرسة طول اليوم بوجود مشكلات في قدرات مهنيات المدرس و تشجيع المدرسة على حفظ طاقات المدرس كخطوة مهمة نحو الوصول إلى الأهداف التعليمية. (2) عمل إعداد التخطيط الفعال لتطوير شخصية المدرس في المدرسة طول اليوم بخمس خطوات: تحليل ظروف الهدف المدرسي، وتحليل مشكلات المدرس، وتحليل السياسات الحكومة، وتحليل الجودة وحوائج المدرس وإصدار القرار من خلال مناقشة مجموعة التركيز (FGD). (3) أثر إعداد التخطيط الفعال لتطوير شخصية المدرس في المدرسة طول اليوم هو إنخفاض معدل دوران المدرس، وزيادة عدد المدرسين الناجحين في المعادلة، وزيادة تحقيق معايير الخدمة الجيدة وأسهل على مدير المدرسة لتنظيم شخصية المدرس في المدرسة.

## ABSTRAK

Saiful Hadi, Mim, 1371003, *Perencanaan Strategis Peningkatan Mutu Sumber Daya Guru (Studi Multisitus di SMP Al Hikmah Surabaya dan SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo)*. Tesis, Magister Manajemen Pendidikan Agama Islam Program Pasca Sarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing : (1) Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag (2) Dr. Esa Nur Cahyani, M.Pd.

Kata kunci : Perencanaan Strategis, Peningkatan Mutu Guru, Sekolah *Fullday*

Membangun profesionalisme guru merupakan pekerjaan besar yang strategis, karena memiliki dampak yang luas bagi keberhasilan pendidikan. Seorang guru mengemban tugas besar mencerdaskan anak didik sebagai penerus perjuangan bangsa. Dalam membangun profesionalisme guru memerlukan rancangan yang baik agar dapat menjawab masalah kekinian dan sekaligus menjangkau kepentingan masa depan. Sebuah Perencanaan strategis peningkatan mutu guru menjadi landasan seluruh kegiatan manajemen sumber daya manusia untuk dapat melahirkan sosok guru yang profesional. Sekolah *fullday* menjadi fenomena penting dalam perkembangan pendidikan di Indonesia, dimana secara kelembagaan dan manajerial lebih siap dan lebih menjanjikan daripada kebanyakan sekolah reguler yang telah ada.

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan apa latar belakang pentingnya sekolah *fullday* menyusun perencanaan strategis peningkatan sumber daya guru, bagaimana langkah-langkah yang ditempuh sekolah *fullday* dalam menyusun perencanaan strategis peningkatan mutu sumber daya guru, dan apa dampak yang timbul dari penyusunan perencanaan strategis peningkatan mutu sumber daya guru di sekolah *fullday*.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi multisitus. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi. Teknik analisis data meliputi reduksi data, penyajian data, verifikasi dan penarikan kesimpulan. Pengecekan keabsahan data melalui triangulasi metode, triangulasi sumber data dan triangulasi teori.

Melalui analisis dari studi ini, peneliti menemukan hasil bahwa: 1) Latar belakang penyusunan perencanaan strategis peningkatan mutu sumber daya guru di sekolah *fullday* adalah adanya permasalahan yang muncul pada kemampuan profesional guru dan motivasi sekolah untuk menjaga mutu sumber daya guru sebagai langkah penting untuk mencapai tujuan pendidikan. 2) Penyusunan perencanaan strategis peningkatan mutu sumber daya guru di sekolah *fullday* melalui lima tahapan, yaitu analisis kondisi obyektif sekolah, analisis problem guru, analisis kebijakan pemerintah, analisis mutu dan kebutuhan guru dan penetapan keputusan melalui *focus group discussion (FGD)*. 3) Dampak dari penyusunan perencanaan strategis peningkatan mutu guru di sekolah *fullday* adalah rendahnya *turn over* (keluar masuknya) guru, peningkatan jumlah guru yang lulus program sertifikasi, peningkatan pencapaian standar pelayanan mutu dan memudahkan kepala sekolah dalam mengorganisasikan sumber daya guru di sekolah.

## ABSTRACT

Saiful Hadi, Mim, 1371003, Strategic Planning for Quality Improvement of Teacher Resources (*Studi Multisitus di SMP Al Hikmah Surabaya dan SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo*). Tesis, Magister Manajemen Pendidikan Agama Islam Program Pasca Sarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing : (1) Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag (2) Dr. Esa Nur Cahyani, M.Pd

Key words : Strategic planning, , Teacher Quality Improvement, Full day School.

*Building teacher's professionalism is a big and strategic job because bring huge and signifant effect for better education. A teacher has big responsible to educate students who will be successor to the nation's struggle. . To build teacher's professionalism, it needs great design in order to reach future interest along with solving challenge of current problem. A strategic design of teacher quality improvement becomes the foundation for all human resource management activities to be able to give to a professional teacher figure Full day schools become important phenomena in the era of Indonesia educational development that is institutionally and managerially better prepared than regular schools or ordinary ones.*

*This study purposes to explore what the important background of full day shcool designs strategic planning to improve the quality of teacher resources, how the step of strategic planing implementation in full day school to improve the quality of teacher resources, and what the strategic planning impacts to improve the quality of teacher resources in the full day school.*

*This study used a qualitative approach by the multisite design. Gathering data used in-depth interview, participatory observation and documentation. Data analysis technique contains data reduction, data presentation, verification and conclusion. Checking the validity of data is through triangulation of methods, triangulation of data resources and triangulation of theories.*

*Through the analysis of this study, researchers found that: 1) the background design of strategic planning of full day shcool is appearing problem of teacher's profesionalism ability and school's will to maintain the quality of teacher resources as an important step towards achieving educational goals. 2) Desigining strategic planning to improve the quality of teacher resources in full day school needs five stages that are analysis of the objective conditions of the school environment, analysis teacher's problem, analyzing government policies, analysis teacher's qulity and need and decition making through Focus Group Discussion (FGD). 3) The impact of designing strategic planning to improve the quality of teacher resources in full day school are the low turn over of teacher, an increase in the number of teachers who passed the certification program, an increase in achievement of quality service standards and facilitating principal to organize teacher resources in school.*

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Konteks Penelitian

Menilik hasil Uji Kompetensi Guru (UKG) yang dilakukan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan pada Agustus 2012 diperoleh hasil rata-rata 44,5. Nilai rata-rata tertinggi dicapai oleh para guru dari Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY), sementara nilai rata-rata terendah diraih oleh para guru dari Provinsi Maluku. Dari 373 ribu guru yang tercatat mengikuti UKG selama tiga hari, raihan angka tertinggi 91 dan terendah 0. Jika dipadankan dengan nilai rata-rata syarat kelulusan pada Ujian Nasional (UN) tahun 2013 sebesar 5,5, maka para guru tidak lulus<sup>1</sup>. Dengan demikian maka dapat dipahami bahwa guru-guru sebagai sumber daya utama dalam pendidikan di Negara Indonesia sedang mengalami masalah yang serius.

Berbeda dengan pertumbuhan sekolah yang terus bertambah seiring dengan pertumbuhan jumlah penduduk di berbagai wilayah di Indonesia, baik sekolah negeri maupun sekolah swasta. Salah satunya di Kota Surabaya, pada tahun 2005 sampai 2015, jumlah Sekolah Menengah Pertama Negeri (SMPN) dari 36 sekolah bertambah menjadi 42 sekolah, jumlah Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) dari 22 sekolah bertambah menjadi 26 sekolah, Sekolah Menengah Kejuruan Negeri (SMKN) dari 15 sekolah bertambah menjadi 21 sekolah.<sup>2</sup> Selain

---

<sup>1</sup> Majalah Tempo. (3 Agustus 2012). *Hasil Uji Kompetensi Guru Masih di Bawah Harapan*.

<sup>2</sup> Renstra Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Surabaya, tahun 2011, hlm. 325



itu sekolah swasta secara keseluruhan juga mengalami penambahan, dari 293 sekolah bertambah menjadi 313 sekolah.<sup>3</sup> Hal ini merupakan kenyataan sebagai upaya pemerintah untuk meningkatkan angka partisipasi kasar (APK), yaitu meningkatkan daya tampung terhadap warga usia sekolah atau wajib belajar.

Pertambahan jumlah sekolah untuk memperbanyak daya tampung sekolah terhadap jumlah murid yang tidak diimbangi dengan peningkatan mutu guru tentunya akan menjadi masalah yang mendasar, karena guru merupakan unsur terpenting dalam keberhasilan sebuah kegiatan pendidikan. Fenomena yang akan terjadi adalah meningkatnya angka kegagalan yang dicapai oleh pendidikan, karena semakin banyak sekolah berarti semakin banyak pula guru-guru yang mutunya rendah sehingga pendidikan gagal melahirkan murid-murid yang bermutu, karena hanya melalui guru yang bermutu akan menjadikan sekolah bermutu, dan hanya dari sekolah bermutu akan lahir sumber daya manusia (SDM) bangsa yang bermutu. Seperti yang telah dijelaskan oleh Habiebie bahwa, keberhasilan suatu bangsa sangat erat kaitannya dengan keunggulan SDM yang dapat diperbarui (*renewable*). Pengalaman di negara-negara yang telah maju termasuk di kawasan Asia menunjukkan bahwa kualitas SDM yang dimiliki memungkinkan mereka untuk mampu secara efisien menerapkan dan mengendalikan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan produktivitas tinggi.<sup>4</sup>

Keterpurukan lembaga pendidikan sebagai “produsen” SDM bangsa yang bermutu menjadi tantangan para akademisi dan praktisi pendidikan.

---

<sup>3</sup>Renstra Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Surabaya, tahun 2011, hlm. 327

<sup>4</sup>B.J. Habiebie, *Beberapa Pemikiran Tentang Peran Sumberdaya Manusia Dalam Pembangunan Masa Depan Bangsa*. Pidato Dihadapan Guru Besar, Dosen dan Mahasiswa Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta 10 Februari 2004. Tidak Diterbitkan.

Menyelenggarakan pendidikan yang bermutu merupakan kebutuhan zaman, dan sekaligus menjadi tanggung jawab bersama untuk menyelenggarakan pendidikan bermutu. Pendidikan bermutu dimulai dari SDM yang bermutu, baik manusianya maupun tata kelolanya. Termasuk pendidikan yang diselenggarakan oleh Kementerian Agama dan seluruh lembaga dan organisasi Islam yang peduli terhadap perkembangan pendidikan, sudah saatnya memiliki orientasi SDM bermutu sebagai langkah strategis mengembangkan sekolah.

Fenomena pada sepuluh tahun terakhir lembaga pendidikan Islam mengalami masa subur, dimana banyak berdiri sekolah-sekolah Islam, baik Madarasah di bawah naungan Kementerian Agama maupun sekolah swasta di bawah naungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Seiring dengan bertambahnya kelompok masyarakat pada kelas menengah, mendorong meningkatnya daya beli, sehingga berdiri sekolah baru dengan standar yang berbeda, sesuai dengan kelas masyarakat yang menjadi sasarannya. Sekolah-sekolah Islam lebih meyakinkan perkembangannya, utamanya di kota besar dan ibu kota di daerah Kabupaten dan Kota. Salah satu model yang diminati adalah sekolah Islam *fullday*, dimana para orang tua mendapat layanan pendidikan lengkap, mendapat layanan pelajaran kurikulum nasional sekaligus pembelajaran agama Islam lengkap dengan pendidikan akhlak, disamping itu juga mendapat layanan makan dan kesehatan selama sehari penuh.

Sekolah-sekolah Islam *fullday* berkembang lebih cepat diterima oleh masyarakat dibanding sekolah model lainnya, setiap tahun tidak kekurangan peminat untuk mendapatkan murid baru, lokasi sekolah juga berada pada daerah



strategis dan potensial untuk menjadi tempat penyelenggaraan kegiatan pendidikan. Di wilayah Kota Surabaya dan Kabupaten Sidoarjo sekolah Islam yang menerapkan model *fullday* tertua adalah Al Falah dan Al Hikmah. Kedua lembaga telah berdiri sejak tahun 1980-an, tepatnya lembaga pendidikan Al Falah Deltasari Sidoarjo berdiri sejak tahun 1986 sedang Al Hikmah Surabaya berdiri pada tahun 1989.<sup>5</sup>

Disamping secara kelembagaan tetap bertahan, secara kualitas terus meningkat, kedua lembaga juga sangat memperhatikan keadaan guru dan tenaga kependidikan lainnya. Walaupun semakin baik kebijakan pemerintah terhadap guru di sekolah negeri dan semakin banyaknya sekolah serupa, tidak menyulitkan kedua lembaga untuk mempertahankan loyalitas dan mutu guru serta dapat merekrut guru-guru baru yang potensial.

Kedua lembaga yang peneliti pilih sebagai obyek penelitian, memiliki perhatian yang serius dalam mengelola sumber daya manusia, sehingga telah memiliki guru-guru dengan ijazah S1 sejak dari TK hingga SMA, semua guru bertugas atau mengajar sesuai dengan kompetensi akademik yang telah ditempuhnya dan pada perkembangan terakhir memberi kesempatan serta memberi fasilitas pembiayaan bagi guru untuk mengikuti pendidikan pasca sarjana, baik S2 maupun S3, sampai saat ini jumlahnya lebih dari 10%. Dalam hal kesejahteraan dan kenyamanan dalam bekerja juga sangat diperhatikan, sehingga *turn over* (keluar masuk) tingkatnya sangat rendah yaitu 3% dan memiliki tata kelola sumber daya manusia yang baik.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Profile sekolah Al Hikmah, diterbitkan YLPI Al Hikmah tahun 2003

<sup>6</sup> Laporan tahunan YLPI Al Hikmah tahun 2014

Dalam penelitian ini akan fokus pada obyek yang peneliti formulasikan dalam judul “Perencanaan Strategis Peningkatan Mutu Sumber Daya Guru di Sekolah” studi multisitius di lembaga pendidikan Islam SMP Al Hikmah Surabaya dan SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo.

### **B. Fokus Penelitian**

Mengacu pada konteks penelitian yang telah penulis sajikan di atas, maka rumusan masalah yang akan penulis teliti adalah “Bagaimana langkah-langkah menyusun perencanaan strategis peningkatan mutu sumber daya guru di sekolah *Fullday* SMP Al Hikmah Surabaya dan SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo ?”

Dari rumusan pokok masalah tersebut, akan dapat berkembang kepada banyak hal yang memiliki hubungan langsung maupun tidak, oleh karena itu dalam konteks penelitian ini, penulis akan membatasi pada rumusan fokus masalah saja. Hal ini penulis lakukan agar penelitian dapat mengarah pada hal yang lebih rinci dan mendalam. Adapun rumusan fokus penelitian yang dimaksud adalah ;

1. Apa latar belakang penyusunan perencanaan strategis peningkatan mutu sumber daya guru di SMP Al Hikmah Surabaya dan SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo ?
2. Bagaimana langkah-langkah penyusunan perencanaan strategis peningkatan mutu sumber daya guru di SMP Al Hikmah Surabaya dan SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo ?

3. Apa dampak yang timbul dengan adanya perencanaan strategis peningkatan mutu sumber daya guru bagi SMP Al Hikmah Surabaya dan SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo ?

### **C. Tujuan Penelitian**

Sebagaimana rumusan masalah yang telah terurai di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengungkap, menganalisa secara jelas dan cermat terhadap beberapa hal, yaitu :

1. Latar belakang penyusunan perencanaan strategis peningkatan mutu sumber daya guru di SMP Al Hikmah Surabaya dan SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo.
2. Langkah-langkah penyusunan perencanaan strategis peningkatan mutu sumber daya guru di SMP Al Hikmah Surabaya dan SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo.
3. Dampak yang timbul dengan adanya perencanaan strategis peningkatan mutu sumber daya guru bagi SMP Al Hikmah Surabaya dan SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo

### **D. Manfaat Penelitian**

Dari hasil temuan dalam penelitian yang dilakukan, dapat dimanfaatkan untuk:

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritik penelitian ini dapat bermanfaat untuk memberi sumbangsih terhadap perkembangan dan kemajuan bidang pendidikan di Indonesia, utamanya dalam bidang manajemen pendidikan khususnya pengelolaan SDM.

## 2. Manfaat praktis

- a. Memberikan sumbangan pemikiran terhadap pentingnya Perencanaan Strategis dalam pengembangan sumber daya guru pada SMP Al Hikmah Surabaya dan SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo dalam memecahkan masalah dalam bidang pengembangan SDM.
- b. Dengan adanya temuan baru akan meningkatkan pemahaman terhadap berbagai hal dalam penyusunan perencanaan strategis, sehingga dengan hal tersebut akan mendorong sekolah memberi layanan yang lebih baik terhadap semua *stake holder*.

## E. Orisinalitas Penelitian

Untuk menjamin orisinalitas penelitian ini, peneliti melakukan penelusuran terhadap peneliti-peneliti terdahulu. Adapun penelusuran yang dilakukan terdapat penelitian yang sejenis dilihat dari disiplin ilmu yang ditempuh oleh peneliti dengan peneliti-peneliti sebelumnya, maupun terdapat kemiripan-kemiripan dilihat dari tema-tema yang diangkat oleh peneliti-peneliti sebelumnya. Namun demikian dalam penelitian ini terdapat perbedaan yang signifikan dari beberapa peneliti tersebut sehingga penelitian ini secara keseluruhan belum pernah dilakukan oleh siapapun.

Agar mudah dipahami, berikut ini adalah transkrip persamaan dan perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian sejenis sebelumnya;

1. Penelitian yang dilakukan oleh *Gaafar Mohamed Abdalkrim, Department of Business Administration, College of Science and Humanity Studies- Alsulial Salman Bin Abdulaziz University, Alsulail, Kingdom of Saudi Arabia, dengan judul **The Impact of Strategic Planning Activities on Private Sector Organizations Performance in Sudan: An Empirical Research (Dampak Perencanaan Strategis bagi Kinerja Perusahaan Swasta di Sudan: Sebuah Penelitian Empiris).***<sup>7</sup>

Penelitian ini mencoba mencari jawaban dampak Perencanaan strategis bagi perusahaan swasta di Sudan, yaitu bertujuan untuk menemukan atau mengetahui adanya korelasi signifikan antara empat unsur proses Perencanaan strategis (misi, kontrol dan evaluasi strategi, implementasi, dan analisis internal-eksternal analysis serta prestasi organisasi) di sektor swasta Sudan.

2. Penelitian yang dilakukan oleh *Dr. Ira M. Blatstein dengan judul **Strategic Planning: Predicting or Shaping the Future ? (Perencanaan Strategis : Meprediksi atau Membentuk Masa Depan ?)***<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Gaafar Mohamed Abdalkrim. *The Impact of Strategic Planning Activities on Private Sector Organizations Performance in Sudan: An Empirical Research* International Journal of Business and Management; Vol. 8, No. 10; 2013. ISSN 1833-3850 E-ISSN 1833-8119. Published by Canadian Center of Science and Education

<sup>8</sup> Ira M. Blatstein. *Strategic Planning: Predicting or Shaping the Future*. Organization Development Journal Division of Public Safety Leadership, School of Education, Johns Hopkins University.



Penelitian ini menjelaskan manfaat disusunnya suatu Perencanaan Strategis, dimana menurut kesimpulannya bahwa Perencanaan Strategis dapat mempengaruhi keputusan-keputusan di masa depan baik pribadi maupun organisasi agar berdaya menghadapi tantangan perubahan dan tidak menjadi korban sistem atau peristiwa, karena dengan adanya Perencanaan Strategis, individu dan organisasi dapat merumuskan prioritas program dan mengidentifikasi tujuan.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Hasan Bahrin pada tahun 2006 berjudul **“Manajemen Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Pondok Pesantren”**, Studi di Pondok Pesantren **“Nurul Jadid” Paiton Probolinggo**. Persamaan dengan yang penulis teliti adalah sama-sama mengangkat tentang strategi. Adapun perbedaannya terletak pada :
  - a. Mengangkat permasalahan manajemen strategi, sedang pada karya tulis ini mengangkat implementasi perencanaan strategis.
  - b. Lebih terfokus pada perancangan dan penerapan Manajemen Strategis yang meliputi metode dan analisis-analisis yang digunakan dalam proses penyusunan Perencanaan Strategis dan tahapan implementasinya pada pengelolaan SDM.
  - c. Lokasi di Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo, sedang lokasi penulis berada di SMP Al Hikmah Surabaya dan SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo.
4. Penelitian yang diangkat oleh Khairul Umam tahun 2007 berjudul **“Perencanaan Strategis dan Upaya Peningkatan Mutu Lulusan di**



**Madrasah Aliyah Negeri Malang I**". Persamaan dengan yang penulis teliti adalah sama-sama memfokuskan pada masalah proses penerapan dan faktor-faktor yang dipertimbangkan dalam Perencanaan strategis. Adapun perbedaannya terletak pada :

- a. Proses dan faktor-faktor Perencanaan strategis pada peningkatan mutu lulusan, sedangkan pada karya tulis ini difokuskan pada faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas, hambatan dan solusi Penerapan Perencanaan strategis pada peningkatan mutu tenaga pendidik atau guru.
  - b. Lokasi di madrasah berasrama (*boarding school*) MAN 1 Malang, sedangkan lokasi penelitian ini di sekolah reguler SMP Al Hikmah Surabaya dan SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo.
5. Penelitian yang dilakukan oleh Hoirun Nisa pada tahun 2007, berjudul **“Strategi Pengembangan Mutu Lulusan Madrasah (Studi Tentang Kualitas Nilai Moral Siswi MAKN Puteri MAN 3 Malang)**, memiliki kesamaan yang penulis teliti yaitu mengangkat tentang manajemen strategi. Adapun perbedaannya adalah sebagai berikut:
- a. Fokus pada strategi, Penerapan Perencanaan Strategis pada pengembangan mutu lulusan. Sedang penelitian ini difokuskan pada implikasi upaya-upaya dan kendala-kendala penerapan Manajemen Strategis pada pengelolaan SDM,

- b. Lokasi di MAKN Puteri MAN 3 Malang, sedang lokasi pada penelitian ini di ; SMP Al Hikmah Surabaya dan SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo.
6. Penelitian yang dilakukan oleh Moh. Nur Asyhuri pada tahun 2012 dengan memilih judul ; **“Implementasi Perencanaan Strategis dan Implikasinya pada Pengembangan Sekolah.”** Studi kasus di SMP Negeri 1 Kedungadem Kabupaten Bojonegoro. Memiliki kesamaan dengan yang diteliti oleh penulis pada thema manajemen strategis. Adapun perbedaannya terletak pada :
- a. Tahapan proses perancangan Manajemen Strategis diterapkan secara umum pada tata kelola sekolah, sedang penelitian ini secara terperinci akan penulis ungkap mulai dari Perencanaan hingga pengembangan desainnya.
  - b. Implikasinya lebih fokus pada manajemen sekolah, sedang dalam penelitian ini akan fokus pada bagian terpenting dalam manajemen yaitu unsur sumber daya manusia atau guru.
  - c. Model sekolah yang dipilih adalah sekolah negeri dengan lama waktu belajar jam 07.00 sampai dengan jam 12.45, sesuai dengan Sekolah Standar Nasional, sedang yang penulis pilih adalah sekolah *“fullday”* atau sekolah yang berlangsung dari pagi hingga sore hari dan memadukan berbagai kelompok kurikulum.

Untuk lebih jelasnya, berikut ini peneliti sajikan tabelisasi persamaan dan perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian sejenis sebelumnya:

Tabel 1.1 Orisinalitas Penelitian

No.	Nama Peneliti, Judul & Tahun Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas Penelitian
1.	Hasan Baharun (2006), berjudul : Manajemen Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Pondok Pesantren (Studi di Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo)	Mengangkat manajemen strategi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lebih terfokus pada peningkatan mutu lulusan</li> <li>• Lokasi di Pondok Pesantren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus pada metode, analisis-analisis yang digunakan dalam proses penyusunan Perencanaan strategis</li> </ul>
2.	Khairul Umam (2007), berjudul : Perencanaan Strategis Dalam Upaya Peningkatan mutu Lulusan di Madrasah Aliyah Negeri Malang 1	Fokus masalah pada proses Penerapan dan faktor-faktor yang dipertimbangkan dalam Perencanaan strategis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proses dan faktor-faktor Perencanaan strategis peningkatan mutu lulusan</li> <li>• Lokasi di MAN 1 Malang</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus pada faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas, hambatan dan solusi pada pengembangan SDM</li> </ul>
3.	Hoirun Nisa (2007), berjudul : Strategi Pengembangan Mutu Lulusan Madrasah (Studi Tentang Kualitas Moral Siswi MAKN Puteri MAN 3 Malang)	Mengangkat manajemen strategi	Fokus pada strategi, upaya-upaya dan kendala pembentukan lulusan berkualitas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus pada Penerapan Perencanaan Strategis</li> <li>• Lokasi di SMP Al Hikmah Surabaya dan SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo.</li> </ul>
4.	Implementasi Perencanaan Strategis dan Implikasinya pada pengembangan Sekolah (studi kasus di SMP Negeri I Kedungadem Kabupaten Bojonegoro)	Mengkaji Manajemen Strategis	Focus pada implikasi dampak diterapkannya Sekolah Standar Nasional (SSN).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Focus pada proses perancangan dan penerapan.</li> <li>• Fokus pada peningkatkan mutu SDM</li> <li>• Lokasi pada lembaga pendidikan Islam yang menerapkan model</li> </ul>

Setelah mengkaji dari berbagai penelitian yang sudah peneliti paparkan di atas, maka posisi penelitian ini adalah melanjutkan penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya. Adapun keunikan dari penelitian ini adalah terletak pada proses atau tahap penyusunan perencanaan strategis mutu guru di sekolah, yang dengan hal

tersebut dapat diketahui seberapa besar kesiapan sekolah untuk menghadapi perubahan tantangan zaman.

#### **F. Definisi Istilah**

Sebagaimana rangkaian kalimat pada judul penelitian yang penulis sajikan terdapat beberapa istilah yang perlu didefinisikan oleh peneliti sebagai penjelasan konsep agar sesuai dengan yang dimaksudkan. Hal ini penting agar tidak terjadi perbedaan dan bias pemahaman konsep dari istilah dalam penelitian ini, sehingga terjadi kesamaan persepsi. Adapun istilah yang perlu didefinisikan adalah :

1. Perencanaan Strategis dalam penelitian ini yang dimaksud adalah proses penyusunan seperangkat dokumen yang disusun dan diputuskan oleh sekolah, lembaga atau yayasan, yang memuat hal-hal pokok, yang berdampak luas dan berjangka panjang terhadap organisasi dan menjadi landasan bagi pengelola sekolah menyelenggarakan kegiatan dalam rangka mewujudkan visi-misi yang telah dirumuskan.

Perencanaan Strategis dijelaskan oleh Rusman sebagai perencanaan yang disusun guna menentukan tujuan-tujuan kegiatan atau tugas yang mempunyai arti strategis dan mempunyai dimensi jangka panjang.<sup>9</sup> Dalam pengertian lebih definitif adalah dari proses berfikir dan menentukan program-program utama, penting dan mendasar yang dilakukan oleh sekolah dalam rangka penerapan strategi dan menaksir sumber daya yang akan dialokasikan dengan melihat secara realistis, objektif, tajam, dan

---

<sup>9</sup> Rusman, *Manajemen Kurikulum*, (Jakarta : Rajawali Pers, 2012), hlm. 23

kondisi internal dan eksternal dapat mengantisipasi perubahan lingkungan yang akan terjadi guna mencapai tujuan sekolah.<sup>10</sup>

2. Mutu Sumber Daya Guru, merupakan kualifikasi kemampuan yang dikuasai oleh guru dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya, baik kemampuan secara pribadi, akademik, sosial dan profesional.

Kemampuan yang dikuasai oleh masing-masing guru mengalami perbedaan, untuk itu dilakukan pengelompokan dan penjenjangan. Pengelompokan untuk menjelaskan jenis kemampuan yang dikuasai sedang penjenjangan dilakukan untuk menjelaskan tingkat kemampuan yang dikuasai, maka dengan demikian tingkat perkembangan masing-masing guru mutu dapat dikelola. Sebagaimana dijelaskan dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen bahwa Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru, bahwa Standar Kompetensi Guru dikembangkan secara utuh dari empat kompetensi utama, yaitu : kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Akdon, *Strategic Management for Education Management (Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan)*, (Bandung: Alfabeta, Cet II, 2007), hlm. 18

<sup>11</sup> Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen



Mutu yang absolut ialah mutu yang idealismenya tinggi dan harus dipenuhi, berstandar tinggi, dengan sifat produk bergengsi tinggi. Mutu yang relatif bukanlah sebuah akhir, namun sebagai sebuah alat yang telah ditetapkan atau jasa dinilai, yaitu apakah telah memenuhi standar yang telah ditetapkan.<sup>12</sup>

Mutu dalam pengertian relatif memiliki dua aspek. Pertama, mutu diukur dan dinilai berdasarkan persyaratan kriteria dan spesifikasi (standar-standar) yang telah ditetapkan lebih dahulu. Kedua, dengan mengakomodasi keinginan konsumen atau pelanggan, sebab di dalam penetapan standar produk dan atau jasa yang akan dihasilkan memperhatikan syarat-syarat yang dikehendaki pelanggan, dan perubahan-perubahan standar antara lain juga didasarkan atas keinginan konsumen atau pelanggan, bukan semata-mata kehendak produsen.<sup>13</sup>

### **G. Sistematika Pembahasan**

Tesis ini akan peneliti sajikan dalam enam bab, yang terdiri dari :

BAB I, tentang Pendahuluan yang meliputi Konteks Penelitian, Fokus Penelitian, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, Orisinalitas Penelitian, Definisi Istilah dan diakhiri dengan Sistematika Pembahasan.

BAB II, menyajikan Kajian Pustaka yang meliputi ; Landasan Teoritik mengupas Perencanaan Strategis, Sumber Daya Guru, Dampak Adanya Perencanaan Strategis

---

<sup>12</sup> Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktek Dan Riset Pendidikan*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2006), hlm. 408

<sup>13</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management In Education*, Terjemahan Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi, (Yogyakarta: IRCiSoD, 2006), hlm. 36



Peningkatan Mutu Sumber Daya Guru, dan Kajian Teori dalam Perspektif Islam mengupas tentang Perencanaan Strategis dan Sumber Daya Guru dan pada bagian akhir akan penulis sajikan Kerangka Berfikir.

BAB III, membahas Metode Penelitian, yang terdiri dari ; Rancangan Penelitian, Pendekatan dan Jenis Penelitian, Kehadiran Peneliti, Latar Penelitian, Data dan Sumber Data Penelitian, Teknik Pengumpulan Data, Analisis Data dan terakhir Keabsahan Data.

BAB IV, membahas tentang Paparan Data dan Analisis Penelitian, yang terdiri dari; Paparan Data, Analisis Penelitian dan Temuan Penelitian.

BAB V, yang berisi Pembahasan, meliputi ; Latar belakang penyusunan perencanaan strategis peningkatan mutu sumber daya guru di SMP Al Hikmah Surabaya dan SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo, langkah-langkah yang ditempuh dalam penyusunan perencanaan strategis peningkatan mutu sumber daya guru di SMP Al Hikmah Surabaya dan SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo. Dan dampak adanya penyusunan perencanaan strategis peningkatan mutu sumber daya guru bagi SMP Al Hikmah Surabaya dan SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo.

BAB VI, yang menyajikan Penutup, dibahas di dalamnya mengenai Simpulan, Implikasi dan Saran.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

Penelitian terhadap Perencanaan strategis peningkatan mutu sumber daya guru di sekolah, perlu dilakukan pengkajian secara teoritik terlebih dahulu sebagai landasan ilmiah dalam melakukan analisis. Dalam hal ini peneliti ungkapkan tentang ; Perencanaan Strategis, Mutu sumber daya guru, dan dampak adanya Perencanaan Strategis peningkatan mutu Sumber Daya guru di sekolah.

#### A. Perencanaan Strategis

##### 1. Pengertian Perencanaan Strategis

Perencanaan Strategis terdiri dari dua kata Perencanaan dan Strategis. Perencanaan (*planning*) merupakan suatu fungsi manajemen yang paling utama. Pada urutan kegiatan, perencanaan merupakan awal kegiatan. Fungsi yang lain akan bekerja setelah diberi arahan oleh bagian Perencanaan. Secara umum, Perencanaan merupakan proses penentuan tujuan organisasi (perusahaan) dan kemudian menyajikan dengan jelas strategi (program), taktik (cara melaksanakan program), dan operasi (tindakan) yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi (perusahaan).<sup>14</sup> Oleh karena itu, pengertian perencanaan adalah proses dasar manajemen untuk menentukan tujuan dan langkah-langkah yang harus dilakukan agar tujuan dapat tercapai. Perencanaan memberikan informasi untuk

---

<sup>14</sup> Fred R, *Manajemen Strategis*, edisi sepuluh. (Jakarta: Salemba Empat, 2006), hlm. 11

mengkoordinasikan pekerjaan secara akurat dan efektif. Suatu perencanaan yang baik harus berdasarkan sasaran, bersifat sederhana, mempunyai standar, fleksibel, seimbang, dan menggunakan sumber-sumber yang tersedia dulu. Menurut *Douglas* perencanaan adalah suatu proses kontinu dari pengkajian, membuat tujuan dan sasaran, dan mengimplementasikan serta mengevaluasi atau mengontrolnya. Menurut *Alexander* perencanaan adalah memutuskan seberapa luas akan dilakukan, bagaimana melakukannya, kapan melakukannya, dan siapa yang melakukannya. Dan menurut *Steiner* perencanaan adalah suatu proses memulai dengan sasaran-sasaran, batasan strategi, kebijakan, dan perencanaan detail untuk mencapainya, mencapai organisasi untuk menerapkan keputusan, dan termasuk tinjauan kinerja dan umpan balik terhadap pengenalan siklus perencanaan baru.<sup>15</sup>

Umumnya, dalam suatu Perencanaan seorang manajer atau pengambil keputusan akan memulai dengan menjawab pertanyaan 5W dan 1H, seperti berikut ini : a) What: seorang manajer harus menjawab pertanyaan, apa yang hendak dicapai dan dirumuskan dalam mencapai tujuan tertentu. b) Why: seorang manajer harus menjawab, mengapa hal itu yang menjadi tujuan, bukan yang lain. Manajer harus bisa memberi alasan yang disertai analisisnya. c) Where: seorang manajer harus mampu mempertanggung jawabkan pemilihan lokasi perusahaan. Misalnya, mengapa memilih lokasi dekat konsumen? Tentunya keputusan pemilihan tempat itu harus dapat dipertanggungjawabkan manajer dilihat dari aspek ekonomis, sosial, dan teknis. d) When: seorang manajer atau pengambil keputusan harus dapat

---

<sup>15</sup>William F. Glueck dan Lawrence R. Jauch, *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. (Jakarta: Erlangga, 1994), hlm. 14

dengan tepat menentukan jadwal pekerjaan yang harus diselesaikan. e) Who: seorang manajer harus mempertanggungjawabkan mengapa orang-orang itu yang dipilih untuk melaksanakan suatu pekerjaan. bukan orang lain. Manajer harus memberi alasan tersebut. f) How: seorang manajer harus dapat menentukan bagaimana cara melaksanakan suatu pekerjaan. Seorang manajer tidak selalu harus melaksanakan suatu pekerjaan seorang diri. Pekerjaan tersebut dapat pula dilimpahkan kepada stafnya.<sup>16</sup>

Dilihat dari jenjang manajemen, Perencanaan dibagi menjadi tiga jenjang Perencanaan, yaitu : a) Perencanaan jenjang atas (*top-level*). Di jenjang ini, Perencanaan lebih bersifat strategis, yaitu memberi petunjuk umum, merumuskan tujuan, mengambil keputusan, dan memberi petunjuk pola penyelesaian, dan bersifat menyeluruh. b) Perencanaan jenjang menengah (*middle-level*): Pada jenjang ini, Perencanaan lebih bersifat administratif menyangkut cara menempuh dan bagaimana tujuan dari perencanaan itu dapat dilaksanakan. Perencanaan jenjang menengah menjadi tanggung jawab manajemen menengah (*madya*). c) Perencanaan jenjang bawah (*low-level*): Pada jenjang ini, Perencanaan lebih memfokuskan untuk menghasilkan sehingga Perencanaan mengarah pada pelaksanaan atau operasional. Perencanaan jenjang bawah menjadi tanggung jawab manajemen pelaksana.

Syarat-syarat Perencanaan yang baik adalah sebagai berikut: a) Memiliki tujuan yang jelas. b) Bersifat sederhana (*simple*), dalam arti tidak muluk-muluk, sehingga tidak terlalu sulit dalam pelaksanaannya. c) Memuat analisis terhadap

---

<sup>16</sup> William F. Glueck dan Lawrence R. Jauch, *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. (Jakarta: Erlangga, 1994), hlm. 13

pekerjaan yang dikerjakan. d) Bersifat fleksibel, dalam arti dapat berubah sesuai perkembangan yang ada. e) Memiliki keseimbangan, yaitu keselarasan tanggung jawab dan tujuan tiap bagian dalam perusahaan dengan tujuan akhir perusahaan yang telah ditetapkan. f) Memiliki kesan bahwa segala sesuatu itu telah tersedia serta dapat digunakan secara efektif dan berdaya guna.

Manfaat Perencanaan dapat dilihat seperti berikut ini: a) Perencanaan dapat membuat pelaksanaan tugas menjadi tepat dan kegiatan tiap unit akan terorganisasi menuju arah yang sama. b) Perencanaan yang disusun berdasarkan penelitian yang akurat akan menghindarkan kesalahan-kesalahan yang mungkin terjadi. c) Perencanaan memuat standar-standar atau batas-batas tindakan dan biaya sehingga memudahkan pelaksanaan pengawasan. d) Perencanaan dapat digunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan kegiatan, sehingga aparat pelaksana memiliki irama atau gerak dan pandangan yang sama untuk mencapai tujuan perusahaan.<sup>17</sup>

Menguraikan pengertian *Strategis*, *David* mengartikan sebagai alat untuk mencapai tujuan jangka panjang, merupakan tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan sumber daya perusahaan/ organisasi dalam jumlah yang besar. Selain itu ditegaskannya bahwa strategi mempengaruhi kemakmuran perusahaan dalam jangka panjang dan berorientasi masa depan. Strategi memiliki konsekuensi yang multifungsi dan multidimensi serta perlu mempertimbangkan faktor-faktor eksternal dan internal yang dihadapi perusahaan/organisasi.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Alam S. *Dasar-Dasar Ekonomi Jilid 3*. (Jakarta: Erlangga, 2006), hlm. 76-77

<sup>18</sup>Fred R, *Manajemen Strategis*, edisi sepuluh. (Jakarta: Salemba Empat, 2006, hlm. 16-17)



Sedangkan *Pearce* dan *Robin* mengartikan strategi adalah perencanaan berskala besar, dengan orientasi masa depan, guna berinteraksi dengan kondisi persaingan untuk mencapai tujuan perusahaan/ organisasi.<sup>19</sup> Hal senada diungkapkan oleh *Glueck* dan *Jauch* bahwa strategi adalah perencanaan yang disatukan, luas dan terintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan itu dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi.<sup>20</sup>

Dari beberapa pengertian strategi tersebut dapat disimpulkan bahwa strategi pada dasarnya adalah sebuah perencanaan yang bersifat besar, luas dan terintegrasi serta berorientasi masa depan sehingga sangat berpengaruh bagi kemajuan organisasi, dengan mempertimbangkan faktor-faktor eksternal dan internal untuk meraih tujuan organisasi.

Istilah “Strategis” sulit untuk dibantah bahwa penggunaannya diawali dari dan populer di lingkungan militer. Di lingkungan tersebut penggunaannya lebih dominan dalam situasi peperangan, sebagai tugas komandan dalam menghadapi musuh, yang bertanggung jawab mengatur cara atau taktik untuk memenangkan peperangan. Tugas itu sangat penting dalam arti strategis bagi pencapaian kemenangan sebagai tujuan peperangan. Oleh karena itu jika keliru dalam memilih dan mengatur cara dan taktik dalam strategi peperangan, maka nyawa prajurit

---

<sup>19</sup> John A. Pearce II dan Richard B. Robinson, Jr., *Manajemen Strategis-Formulasi, implementasi dan Pengendalian*. (Jakarta: Salemba Empat, 2008), hlm. 6

<sup>20</sup>William F. Glueck dan Lawrence R. Jauch, *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. (Jakarta: Erlangga, 1994), hlm. 9



sebagai taruhannya. Dengan demikian yang dimaksud strategi dalam peperangan adalah pengaturan cara untuk memenangkan peperangan.

Di samping itu secara lebih bebas istilah “strategis sebagai teknik dan taktik dapat diartikan juga sebagai “kiat” seorang komandan untuk memenangkan peperangan sebagai tujuan utamanya”. Kondisi itu menunjukkan selain strategi, ternyata terdapat unsur tujuan untuk memenangkan perang yang sangat penting pengaruh dan perannya dalam memilih dan mengarahkan strategik peperangan, sehingga disebut sebagai “tujuan strategis”. Pilihan adalah ruang lingkup produk/jasa pasar, kemampuan inti, *growth*, laba, pembagian sumber-sumber organisasi.<sup>21</sup>

Maka dengan demikian pengertian Perencanaan Strategis adalah proses penyusunan rencana jangka panjang yang bersifat menyeluruh, memberikan rumusan ke mana suatu organisasi/perusahaan akan diarahkan, dan bagaimana sumber daya dialokasikan untuk mencapai tujuan selama jangka waktu tertentu dalam berbagai kemungkinan keadaan lingkungan. Perencanaan Strategis (*Strategic Plans*) juga merupakan suatu proses pemilihan tujuan-tujuan organisasi, penentuan strategi, kebijaksanaan, program-program strategi yang diperlukan untuk tujuan-tujuan tersebut.

Perencanaan strategis adalah seperangkat rencana spesifik mengenai bagaimana untuk mencapai ke arah masa depan yang akan diambil oleh entitas. Sedangkan perencanaan strategis adalah proses memutuskan program-program

---

<sup>21</sup> Akdon, *Strategic Management for Education Management (Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan)*, (Bandung: Alfabeta, Cet II, 2007), hlm. 4

yang akan dilaksanakan oleh organisasi dan perkiraan jumlah sumber daya yang akan dialokasikan ke setiap program jangka panjang selama beberapa tahun ke depan. Hasil dari proses perencanaan strategi berupa dokumen yang dinamakan *strategic plan* yang berisi informasi tentang program-program beberapa tahun yang akan datang.

## 2. Karakteristik Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis adalah instrumen kepemimpinan dan suatu organisasi di masa depan dan bagaimana usaha mencapainya. Seperti juga ditegaskan oleh Steiss (1985) dalam Salusu bahwa Perencanaan strategis sebagai komponen dari manajemen strategis bertugas untuk menjelaskan tujuan dan sasaran, memilih berbagai kebijaksanaan, terutama dalam memperoleh dan mengalokasikan sumber daya serta menciptakan suatu pedoman dalam menerjemahkan kebijaksanaan organisasi.<sup>22</sup>

Bahkan ditegaskan oleh Salusu, ada yang mengatakan bahwa Perencanaan strategis adalah suatu proses dalam membuat keputusan strategis, atau yang menawarkan metode untuk memformulasikan dan menerapkan keputusan strategis serta mengalokasikan sumber daya untuk mendukungnya di seantero unit kerja dan tingkatan dalam organisasi. Ia adalah suatu cara untuk mengembangkan konsensus di antara para pejabat organisasi, suatu cara untuk memuat perencanaan tertulis. Perencanaan strategis dapat juga diartikan sebagai suatu metode dalam

---

<sup>22</sup>J. Salusu, *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*. (Jakarta: Grasindo, 2006), hlm. 5

mengarahkan para pemimpin unit kerja sehingga keputusan-keputusan dan tindakan mereka mempunyai dampak terhadap masa depan organisasi dengan cara yang konsisten dan rasional.<sup>23</sup>

Lebih jauh *Taylor* (1985) dalam Salusu mengatakan bahwa Perencanaan strategis dipandang sebagai metode untuk mengelola perubahan yang tidak dapat dihindari sehingga dapat juga disebut metode untuk berurusan dengan kompleksitas lingkungan yang seringkali erat hubungannya dengan kepentingan organisasi. Tetapi, ia juga suatu metode untuk mengambil kompleksitas lingkungan internal yang ditimbulkan oleh bermacam-macam kebutuhan oleh setiap unit kerja dalam organisasi. Sedemikian besar peranan dari Perencanaan strategis itu sehingga ia tidak dapat didelegasikan. Apabila terjadi pendelegasian dari eselon atas kepada eselon bawah dan sekaligus menghilangkan partisipasi aktif mereka maka tekanannya berubah dari *planning process* menjadi *plans book*.<sup>24</sup>

*Steiner* (1979) dalam Salusu menjelaskan Perencanaan strategis adalah suatu kerangka berfikir logis yang menetapkan dimana anda berada, kemana anda akan pergi, dan bagaimana anda bisa ada disana. Ia juga merupakan proses yang mengarahkan para pemimpin mengembangkan visi dalam menggambarkan masa depan yang dikehendaki. Ia mengubah cara manajemen berpikir, mengalokasikan, dan merealokasikan berbagai sumber daya, sementara pelaksanaan program berlangsung. Dengan kata lain, Perencanaan berhubungan dengan dampak masa depan dari keputusan yang dibuat sekarang, atau disebut sebagai *futurity of current*

---

<sup>23</sup>Salusu, *Ibid.*, hlm. 148

<sup>24</sup>Salusu., *Ibid.*, hlm. 501

*decisions*. Ia mencakup pilihan-pilihan yang berkaitan dengan tujuan organisasi secara keseluruhan. Ia juga merangkul kekuatan-kekuatan eksternal yang tidak dapat dikendalikan. Bahkan Perencanaan strategis adalah falsafah, yaitu suatu sikap, *a way of life*, suatu proses berpikir atau suatu aktivitas intelektual.<sup>25</sup>

Karakteristik Perencanaan Strategis menurut Pidarta dapat dilihat dari beberapa tinjauan, yaitu ;<sup>26</sup>

- a. Dari segi waktu, dapat dibagi menjadi tiga yaitu perencanaan jangka panjang, menengah dan pendek. Perencanaan jangka panjang minimum 10 tahun, jangka menengah diatas 1 tahun sampai 5 tahun, dan jangka pendek maksimal untuk satu tahun. Ketiga rencana ini berkaitan satu dengan yang lain. Perencanaan jangka panjang menjadi induk dari kedua tipe yang lain. Perencanaan jangka menengah dan perencanaan jangka panjang, ketiga perencanaan itu tidak boleh terpisah satu sama lain berdiri sendiri-sendiri.
- b. Ditinjau dari segi ruang lingkupnya juga ada tiga yaitu Makro, Meso, dan Mikro. Perencanaan makro adalah Perencanaan yang mencakup pendidikan seluruh bangsa, sedangkan Perencanaan Meso mencakup wilayah tertentu, dan Perencanaan Mikro hanya mencakup satu lembaga pendidikan atau sekelompok kecil lembaga yang hampir sama dan berdekatan tempatnya. Perencanaan Mikro tidak boleh lepas sama sekali dengan Perencanaan Meso dan Perencanaan Makro. Sama halnya dengan

---

<sup>25</sup>Salusu, *Ibid.*, hlm. 522

<sup>26</sup> Made Pidarta, *Peperencanaanan Pendidikan Partisipator Dengan Pendekatan Sistem* (Jakarta : Rineka Cipta, 2005), hlm. 64-70

hubungan Perencanaan jangka pendek, menengah dan panjang, Perencanaan Mikropun tidak boleh keluar dari batas-batas Perencanaan Maeso dan Makro. Dengan kata lain Perencanaan Mikro tidak boleh melanggar Perencanaan Maeso dan Perencanaan Maeso tidak boleh melanggar Perencanaan Makro.

- c. Ditinjau dari segi sifatnya dapat dibagi menjadi Perencanaan strategi dan operasi. Perencanaan strategi berkaitan dengan kebijakan yang diambil, pendekatan yang dipakai, kebutuhan, misi dan tujuan yang ingin dicapai. Sedangkan Perencanaan operasional menurut Pidarta mengutip *Cunningham* berkaitan dengan usaha yang dipakai untuk merealisasi Perencanaan strategi atau tujuan Perencanaan tersebut. Jadi satu Perencanaan pendidikan memiliki dua sifat yaitu sifat strategi dan sifat operasional terutama untuk Perencanaan jangka pendek. Untuk Perencanaan jangka panjang hanya memiliki sifat strategi saja.

### **3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Strategis di Sekolah**

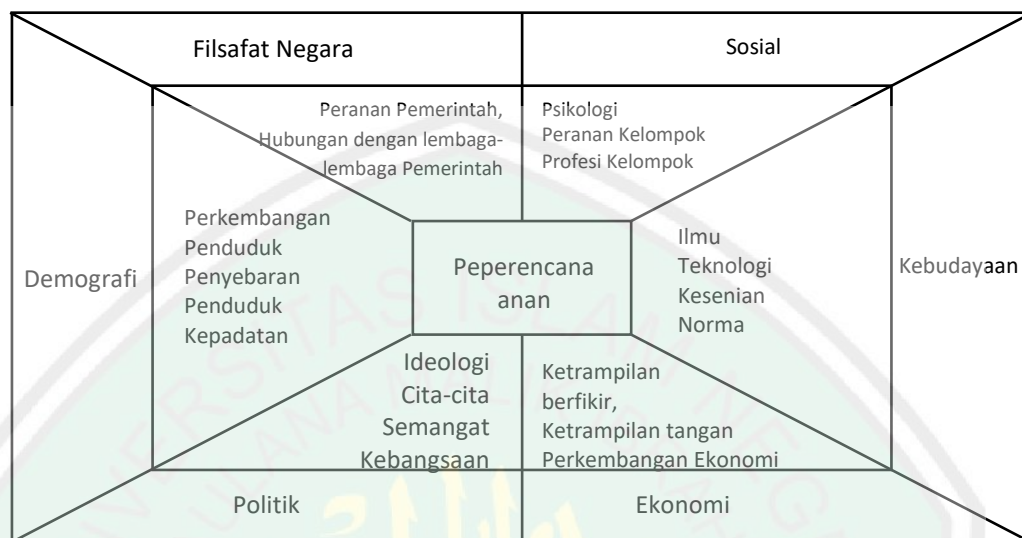
Dalam pandangan Husaini Usman, pendidikan adalah sebagai satu sistem yang dikelilingi oleh lingkungannya yang terdiri dari bermacam-macam sistem yang semuanya disebut Suprasistem. System terangkai dalam Suprasistem mengadakan kaitan secara erat dan rapi, saling memberi dan saling menerima.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup>Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktek dan Riset Pendidikan* (Jakarta : Bumi Aksara, 2008), hlm. 124



Hubungan yang saling mempengaruhi antara sub-sub system tersebut dapat dilihat dalam skema berikut ini :



**Gambar 2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Pendidikan.<sup>28</sup>**

- a) Faktor Filsafat Negara. Falsafah Negara merupakan faktor yang paling penting untuk diperhatikan oleh para perencanaan pendidikan. Sebab seluruh perikehidupan bangsa berpedoman kepada filsafat negara. Begitu juga halnya dengan pendidikan di Indonesia harus mencerminkan filsafat negara yaitu Pancasila. Perencanaan dari segi apapun pada pendidikan harus berorientasi kepada sila-sila Pancasila dan mengupayakan agar sila-sila itu dapat berkembang dengan subur pada kegiatan-kegiatan pendidikan sebagai bahan untuk mengembangkan generasi muda.
- b) Faktor Sosial. Yang termasuk dalam faktor sosial adalah kondisi psikologis masyarakat sekitar sekolah termasuk di dalamnya faktor psikologis peserta didik, peranan kelompok masyarakat yang berkembang di sekitar sekolah

<sup>28</sup>Husaini Usman, *Ibid*, hlm. 76

dan peranan kelompok profesi yang sedang berkembang di masyarakat. Ketiganya berpengaruh dalam menentukan orientasi program yang akan disusun oleh sekolah.

- c) Faktor kebudayaan. Yang termasuk dalam factor kebudayaan adalah perkembangan ilmu dan tehnologi yang melingkupi sekolah, berkembangnya bentuk dan corak kesenian di masyarakat baik melalui media informasi maupun seni pertunjukan yang tumbuh di masyarakat sekitar dan norma yang berlaku dan diikuti oleh masyarakat sekitar sekolah, agama termasuk di dalamnya, karena akan secara langsung mempengaruhi hubungan dan kedudukan sekolah, guru dan pengelola terhadap masyarakat.
- d) Faktor ekonomi. Kondisi dan tingkat ekonomi masyarakat termasuk di dalamnya, termasuk tingkat ketrampilan berfikir masyarakat dan tingkat ketrampilan tangan yang dikuasai atau kemampuan masyarakat dalam mencapai taraf hidup secara ekonomis, hal tersebut mempengaruhi daya beli atau daya dukung terhadap perencanaan-perencanaan yang akan direalisasikan oleh sekolah.
- e) Faktor kelima adalah Politik. Yang termasuk di dalamnya adalah ideologi Negara, cita-cita pembangunan bangsa dan semangat kebangsaan yang tertanam dan terbentuk dalam diri masyarakat. Pengaruhnya sangat besar dalam menyusun system pengelolaan sekolah, karena berhubungan erat dengan birokrasi pemerintahan, stabilitas pemerintahan nasional maupun daerah. Hal ini juga erat hubungannya dengan diberlakukannya otonomi

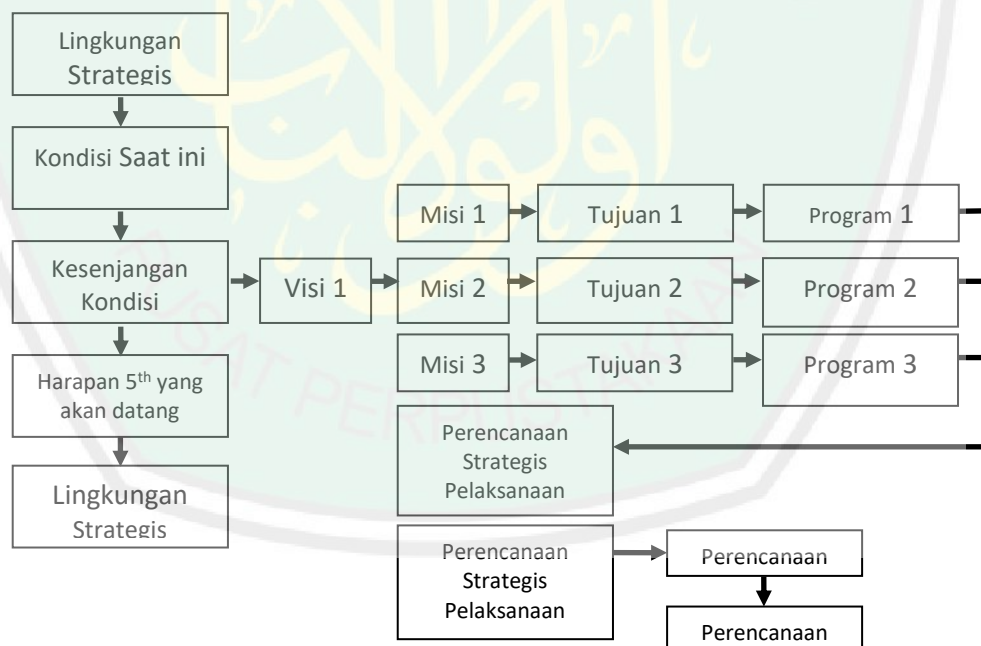
daerah yang berbasis pada otonomi sekolah, penerapan model manajemen pendidikan berbasis sekolah.

- f) Faktor demografi, yaitu faktor yang meliputi perkembangan penduduk, penyebaran dan tingkat kepadatan penduduk. Sangat berkaitan sekali dengan penyediaan sarana dan prasarana pendidikan untuk dapat memberi layanan terbaik kepada anak didik dan memenuhi harapan masyarakat. Juga sangat berhubungan dalam menentukan jumlah satuan pendidikan yang dibangun, sebagaimana di wilayah pulau Jawa dan Papua sangatlah berbeda. Termasuk di dalamnya tempat tinggal siswa, karena sekolah yang berada di daerah jarang penduduk dan padat penduduk rancangan dan programnya akan sangat berbeda.

Keenam macam faktor lingkungan yang mempengaruhi perencanaan tersebut, perlu diperhatikan oleh perencanaan agar pendidikan hasil perencanaan tersebut dapat berjalan lancar, meskipun setiap sekolah tidak selalu sama dapat dikaitkan pada setiap kali melakukan perencanaan. Masing-masing perencanaan adalah mengerjakan aspek tertentu suatu pendidikan yang diantisipasi atau yang dirasakan sebagai masalah yang perlu dicarikan penyelesaiannya lewat perencanaan. Oleh sebab itu perhatian kepada faktor-faktor lingkungan oleh setiap perencanaan tidaklah sama. Satu perencanaan mungkin memberikan perhatian besar hanya pada satu atau dua faktor saja, sementara itu perencanaan yang lain memberi perhatian besar kepada beberapa faktor lainnya.

#### 4. Langkah-langkah Penyusunan Perencanaan Strategis

Rohiat menyebutkan langkah-langkah penyusunan Renstra dalam RPS adalah sebagai berikut :<sup>29</sup> 1) Melakukan analisis lingkungan strategis sekolah, 2) Melakukan analisis situasi pendidikan sekolah saat ini 3) Melakukan analisis situasi pendidikan sekolah yang diharapkan pada lima tahun kedepan 4) Menentukan kesenjangan antara situasi pendidikan sekolah saat ini yang diharapkan lima tahun kedepan 5) Merumuskan visi sekolah 6) Merupakan misi sekolah 7) Merumuskan strategi pelaksanaan pada sekolah, 8) Menentukan tonggak-tonggak kunci keberhasilan (*Milestone*), 9) Menentukan biaya, 10) Membuat perencanaan pemantauan dan evaluasi. Secara skematis Rohiat menjelaskan, penyusunan Renstra dengan gambar berikut.



**Gambar 2.1 Langkah-langkah Penyusunan Perencanaan Strategis Adaptasi dari Rohiat**

<sup>29</sup> Rohiat, *Management Sekolah, Teori Dasar dan Praktik ; dilengkapi dengan contoh Perencanaan Strategis dan Perencanaan Operasional*, (Bandung : Refika Aditama, 2009), hlm. 97-103

Langkah-langkah yang digunakan untuk menyusun rencana strategis peningkatan mutu sumber daya guru di sekolah menurut Sugiyono (2010) adalah sebagai berikut:

1. Merumuskan Potensi dan masalah

Sekolah memiliki banyak potensi internal yang bisa dijadikan sebagai kekuatan, dan juga potensi eksternal yang bisa dijadikan peluang, selain potensi sekolah juga mempunyai masalah-masalah internal yang bisa dianggap sebagai kelemahan dari sekolah, juga masalah-masalah eksternal yang bisa menjadi ancaman untuk peningkatan mutu sekolah. Sehingga potensi dan masalah yang ada ini bisa dikemukakan dalam penelitian berupa data-data empirik.

2. Mengumpulkan data

Setelah potensi dan masalah yang ada di sekolah dapat ditunjukkan secara factual dan *up to date*, maka selanjutnya perlu dikumpulkan berbagai informasi yang dapat digunakan sebagai bahan untuk merencanakan suatu strategi tertentu yang diharapkan dapat mengatasi masalah tersebut. Data yang diperlukan bisa didapatkan melalui berbagai cara seperti wawancara, observasi, studi dokumentasi juga *Focus Group Discussion* (FGD).

3. Desain Produk

Produk yang dihasilkan dalam penelitian ini yaitu suatu rencana strategis yang dapat dijadikan sebagai pedoman untuk peningkatan mutu sumber daya guru di sekolah. Yang mana rencana strategis ini masih



bersifat hipotetik karena efektivitasnya belum terbukti dan akan diketahui setelah melalui pengujian-pengujian.

#### 4. Validasi Desain

Validasi desain dilakukan sebagai proses kegiatan untuk menilai apakah rencana strategis yang dibuat secara rasional akan efektif digunakan sebagai usaha peningkatan mutu sumber daya guru di sekolah. Validasi desain dapat dilakukan oleh pengamat lain untuk pengecekan kembali derajat kepercayaan data.

#### 5. Perbaikan Desain

Setelah rencana-rencana strategis tersebut divalidasi, akan diketahui kelemahan-kelemahannya selanjutnya dicoba untuk memperbaiki rencana strategis tersebut. Yang bertugas untuk memperbaiki rencana strategis ini adalah peneliti sendiri sebagai orang yang mau menghasilkan produk atau renstra tersebut. Pada akhirnya dapat dihasilkan suatu rencana strategis yang bisa diberikan pada sekolah sebagai upaya peningkatan mutu sumber daya guru di sekolah.

Sedangkan Arikunto (2010), memberikan empat tahap untuk mengembangkan suatu rencana strategis yaitu:

##### 1. Menyusun Rancangan (Perencanaan)

Pada tahap ini akan dijelaskan tentang apa, mengapa, kapan, dimana, oleh siapa, dan bagaimana penelitian itu akan dilakukan. Selain itu peneliti perlu menentukan titik-titik atau fokus peristiwa yang perlu mendapatkan perhatian khusus untuk diamati, kemudian membuat suatu

instrument pengamatan untuk membantu peneliti merekam fakta yang terjadi selama penelitian berlangsung.

## 2. Pelaksanaan

Yaitu implementasi atau penerapan isi rancangan di dalam penelitian. Peneliti harus ingat dan taat pada apa yang sudah dirumuskan dalam rancangan, tetapi harus pula berlaku wajar. Boleh membuat modifikasi selama itu tidak mengubah tujuan penelitian, serta menghindari kekakuan dalam penelitian.

## 3. Pengamatan

Sebetulnya sedikit kurang tepat kalau pengamatan ini dipisahkan dengan pelaksanaan penelitian, biasanya kedua tahap ini dilaksanakan secara bersamaan, karena sambil melaksanakan penelitian, seorang peneliti akan sekaligus mengamati apa yang terjadi selama penelitian berlangsung.

## 4. Refleksi

Yaitu kegiatan untuk mengemukakan kembali apa yang sudah terjadi. Pada tahap ini, peneliti bersama-sama dengan orang-orang yang berkepentingan pada obyek penelitian berdiskusi mengenai apa saja yang sudah terjadi selama penelitian. Mungkin masih ada penelitian yang belum berjalan dengan baik dan perlu penyempurnaan. Tahap ini bisa dikatakan sebagai suatu tahap evaluasi.

## B. Sumber Daya Guru

### 1. Pengertian Sumber Daya Guru

Guru diartikan sebagai orang yang bertugas menjadi fasilitator, pembimbing, inspirator, dan mendidik untuk para peserta didik dalam belajar dan juga dalam pengembangan kemampuan dan juga potensi dasar yang dimilikinya secara maksimal.<sup>30</sup> Guru dalam pengertian sistem pendidikan Indonesia adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik.<sup>31</sup>

Guru ataupun dikenali juga sebagai “pengajar”, “pendidik”, dan “pengasuh” merupakan tenaga pengajar dalam institusi pendidikan seperti sekolah yang tugas utamanya mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik.<sup>32</sup> Guru sebagai pengajar ialah orang yang memiliki kemampuan pedagogi sehingga mampu mengutarakan apa yang ia ketahui kepada peserta didik sehingga menjadikan kefahaman bagi peserta didik tentang materi yang ia ajarkan kepada peserta didik. Seorang pengajar akan lebih mudah mentransfer materi yang ia ajarkan kepada peserta didik, jika guru tersebut benar menguasai materi dan memiliki ilmu atau teknik mengajar yang baik dan sesuai dengan karakteristik pengajar yang profesional.

Sumber daya guru, sebagaimana dijelaskan dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen bahwa

---

<sup>30</sup> A. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi*, Bandung, Remaja Rosda Karya, 2003, hlm.132

<sup>31</sup> Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, Bandung, Remaja Rosda Karya, 1997, hlm. 97

<sup>32</sup> Moh. Uzer Usman., *Ibid.* hlm. 100

Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Juga dinyatakan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru, bahwa Standar Kompetensi Guru dikembangkan secara utuh dari empat kompetensi utama, yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Keempat kompetensi tersebut terintegrasi dalam kinerja guru.<sup>33</sup>

Standar kompetensi guru mencakup kompetensi inti guru yang dikembangkan menjadi kompetensi guru PAUD/TK/RA, guru kelas SD/MI, dan guru mata pelajaran pada SD/MI, SMP/MTS, SMA/MA, dan SMK/MAK.<sup>34</sup> Menurut *Glasser* (1998), berkenaan dengan kompetensi guru, ada empat hal yang harus dikuasai guru, yaitu menguasai bahan pelajaran, mampu mendiagnosis tingkah laku siswa, mampu melaksanakan proses pembelajaran, dan mampu mengevaluasi hasil belajar siswa.

Bedasarkan penjelasan di atas, kemampuan pokok yang harus dimiliki oleh setiap guru yang akan dijadikan tolok ukur kualitas kinerja guru adalah sebagai berikut ;

---

<sup>33</sup> Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru.

<sup>34</sup> Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen

a. Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perencanaan, dan pelaksanaan kegiatan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki peserta didik. Berkenaan dengan pelaksanaan kurikulum, seorang guru harus mampu mengembangkan kurikulum berdasarkan tingkat satuan pendidikannya masing-masing dan disesuaikan dengan kebutuhan lokal.

Di samping itu, guru harus mampu menerapkan ICT dalam pembelajarannya, yaitu menggunakan berbagai media dan sumber belajar yang relevan dan menarik perhatian siswa sehingga tujuan pembelajaran tercapai secara optimal.

Guru harus mampu mengoptimalkan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan kemampuannya di kelas. Guru pun harus mampu melakukan penilaian terhadap pembelajaran yang telah dilakukan. Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa kriteria kompetensi pedagogik meliputi:

- 1) Penguasaan terhadap karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, sosial, kultural, emosional, dan intelektual.
- 2) Penguasaan terhadap teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik.
- 3) Mampu mengembangkan kurikulum yang terkait dengan bidang pengembangan yang diampu.
- 4) Menyelenggarakan kegiatan pengembangan yang mendidik.
- 5) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan penyelenggaraan kegiatan pengembangan yang mendidik.
- 6) Memfasilitasi



pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki. 6) Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik. 7) Melakukan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran, dan 8) Melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran.

b. Kompetensi Kepribadian

Pelaksanaan tugas sebagai guru harus didukung oleh suatu perasaan bangga atas tugas yang dipercayakan kepadanya untuk mempersiapkan generasi berkualitas masa depan. Guru sebagai pendidik harus bisa mempengaruhi ke arah proses itu sesuai dengan tata nilai yang dianggap baik dan berlaku dalam masyarakat.

Tata nilai termasuk norma, moral, estetika, dan ilmu pengetahuan, mempengaruhi perilaku etik siswa sebagai pribadi dan sebagai anggota masyarakat. Penerapan disiplin yang baik dalam proses pendidikan akan menghasilkan sikap mental, watak, dan kepribadian siswa yang kuat. Guru dituntut untuk membelajarkan siswanya tentang kedisiplinan diri, belajar membaca, mencintai buku, menghargai waktu, belajar bagaimana belajar, mematuhi aturan/tata tertib, dan belajar bagaimana harus berbuat.

Semuanya itu akan berhasil apabila guru juga disiplin dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Keriteria kompetensi kepribadian meliputi: 1) Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial dan kebudayaan nasional Indonesia. 2) Menampilkan diri sebagai pribadi yang

jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat. 3) Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa. 4) Menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru, dan rasa percaya diri, dan 5) Menjunjung tinggi kode etik profesi guru.

#### c. Kompetensi Sosial

Guru di mata masyarakat dan siswa merupakan panutan yang perlu di contoh dan merupakan suri tauladan dalam kehidupannya sehari-hari. Guru perlu memiliki kompetensi sosial dengan masyarakat, dalam rangka pelaksanaan proses pembelajaran efektif. Dikatakan demikian, karena dengan dimilikinya kemampuan tersebut, otomatis hubungan sekolah dengan masyarakat akan berjalan dengan lancar sehingga jika ada keperluan dengan orang tua siswa, para guru tidak akan mendapat kesulitan.

Kemampuan sosial, meliputi kemampuan guru dalam berkomunikasi, bekerja sama, bergaul simpatik, dan mempunyai jiwa yang menyenangkan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kriteria kompetensi sosial meliputi : 1) Bertindak objektif serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi. 2) Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua, dan masyarakat. 3) Beradaptasi di tempat bertugas di seluruh wilayah Republik Indonesia yang memiliki keragaman sosial budaya. 4) Berkomunikasi dengan komunitas profesi sendiri dan profesi lain secara lisan dan tulisan atau bentuk lain.

#### d. Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional merupakan kemampuan yang harus dimiliki guru dalam proses pembelajaran. Guru mempunyai tugas untuk mengarahkan kegiatan belajar siswa untuk mencapai tujuan pembelajaran. Untuk itu guru dituntut mampu menyampaikan bahan pelajaran. Guru harus selalu memperbaharui, dan menguasai materi pelajaran yang disajikan. Persiapan diri tentang materi diusahakan dengan jalan mencari informasi melalui berbagai sumber, seperti membaca buku-buku terbaru, mengakses internet, selalu mengikuti perkembangan, dan kemajuan terakhir tentang materi yang disajikan.

Dalam menyampaikan pembelajaran, guru mempunyai peranan dan tugas sebagai sumber materi yang tidak pernah kering dalam mengelola proses pembelajaran. Kegiatan mengajarnya harus disambut oleh siswa sebagai suatu seni pengelolaan proses pembelajaran yang diperoleh melalui latihan, pengalaman, dan kemauan belajar yang tidak pernah putus.

Dalam melaksanakan proses pembelajaran, keaktifan siswa harus selalu diciptakan dan berjalan terus dengan menggunakan metode dan strategi mengajar yang tepat. Guru menciptakan suasana yang dapat mendorong siswa untuk bertanya, mengamati, mengadakan eksperimen, serta menemukan fakta dan konsep yang benar. Oleh karena itu, guru harus melakukan kegiatan pembelajaran menggunakan multimedia sehingga terjadi suasana belajar sambil bekerja, belajar sambil mendengar, dan belajar sambil bermain, sesuai konteks materinya.

Di dalam pelaksanaan proses pembelajaran, guru harus memerhatikan prinsip-prinsip pembelajaran sebagai Ilmu Keguruan. Misalnya, bagaimana menerapkan prinsip apersepsi, perhatian, kerja kelompok, korelasi, dan prinsip-prinsip lainnya.

Dalam hal evaluasi, secara teori dan praktik guru harus dapat melaksanakan sesuai dengan tujuan yang ingin diukurnya. Jenis tes yang digunakan untuk mengukur hasil belajar harus benar dan tepat. Diharapkan pula guru dapat menyusun item secara benar, lebih jauh agar tes yang digunakan dapat memotivasi siswa belajar. Adapun kriteria kompetensi profesional guru adalah sebagai berikut : 1) Menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu. 2) Menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran/bidang pengembangan yang diampu. 3) Mengembangkan materi pelajaran yang diampu secara kreatif. 4) Mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif. 5) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk berkomunikasi dan mengembangkan diri.<sup>35</sup>

## 2. Jenis-Jenis Sumber Daya Guru

Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 35 tahun 2010 tentang jabatan fungsional guru dan angka kreditnya, Guru digolongkan dalam 3 (tiga) Jenis berdasarkan sifat, tugas dan kegiatannya. Ketiga jenis guru tersebut antara lain: a) Guru Kelas. Adalah guru yang

---

<sup>35</sup> Rusman, *Manajemen Kurikulum*, Op.,cit., hlm. 325

mempunyai tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak secara penuh dalam proses pembelajaran seluruh mata pelajaran di kelas tertentu di TK/RA/TKLB dan SD/MI/SDLB dan satuan pendidikan formal yang sederajat, kecuali guru mata pelajaran pendidikan jasmani dan kesehatan serta guru agama. b) Guru Mata Pelajaran. Guru mata pelajaran adalah guru yang mempunyai tugas tanggung jawab, wewenang, dan hak secara penuh dalam proses pembelajaran pada 1 (satu) mata pelajaran tertentu pada satuan pendidikan formal di jenjang pendidikan dasar (SD/MI/SDLB, SMP/MTs, SMPLB) dan pendidikan menengah (SMA/MA/SMALB/SMK/MAK). c) Guru Bimbingan dan konseling/konselor. Guru Bimbingan dan konseling/konselor adalah guru yang mempunyai tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak secara penuh dalam kegiatan bimbingan dan konseling terhadap sejumlah peserta didik satuan pendidikan formal pada jenjang pendidikan dasar (SMP/MTs/SMPLB) dan pendidikan menengah (SMA/MA/SMALB/SMK/MAK).<sup>36</sup>

### **3. Peningkatan Mutu Sumber Daya Guru**

Meningkatnya kecerdasan dan kemampuan sumber daya manusia diikuti dengan permasalahan-permasalahan pendidikan yang semakin kompleks. Berbagai permasalahan pendidikan yang perlu mendapatkan perhatian serius diantaranya: Pertama, peranan pendidikan dalam pembangunan nasional dalam

---

<sup>36</sup> Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 35 tahun 2010 tentang jabatan fungsional guru dan angka kreditnya.



mayarakat yang serba terbuka menuntut adanya reformasi pendidikan nasional. Kedua, pentingnya manajemen pendidikan agar dapat dibangun sistem pendidikan nasional yang kuat dan dinamis menuju kualitas output yang bermutu tinggi. Ketiga, kemajuan teknologi informasi yang mempengaruhi proses pendidikan dalam masyarakat ilmu (*knowledge society*), dan keempat, otonomi daerah yang menuntut penyelenggaraan pendidikan nasional yang memenuhi kebutuhan pembangunan daerah sebagai dasar pembangunan nasional dan kerja sama regional.

Peningkatan mutu lembaga dan sumber daya manusia di era otonomi pendidikan ini dapat dilakukan melalui pendekatan makro dan mikro. Pendekatan makro dapat dikembangkan melalui penataan sistem birokrasi, adanya transparansi (keterbukaan), pemberdayaan SDM dosen, dan staf (karyawan) dengan keunggulan kompetitif, optimalisasi jaringan, profesionalitas administrasi dan manajemen, penataan mutu input, proses, dan output, menjalin hubungan sinergis dengan *stakeholder* (pemerintah, swasta, dan pemerintah), mencari sumber-sumber termasuk sumber pembiayaan untuk memajukan lembaga. Sedangkan pendekatan mikro dapat dilakukan melalui penataan mutu dosen dan pengembangan pendidikan yang berkarakter. Selain itu, untuk meningkatkan mutu lembaga, juga diupayakan untuk mengembangkan jurusan-jurusan baru yang relevan dengan kebutuhan masyarakat dan lapangan kerja, serta relevan dengan kebutuhan pengembangan lembaga. Oleh sebab itu maka peningkatan mutu sumber daya guru adalah wajib sebagai salah satu

respon untuk mencapai tujuan sesuai dengan perubahan dunia pendidikan yang terjadi.

Lebih jauh Cece Wijaya menyampaikan pandangannya bahwa sumber daya guru yang bermutu ditandai dengan ; <sup>37</sup>1) Telah menguasai pengetahuan dan keterampilan mengidentifikasi siswa lamban belajar dan berprestasi rendah. 2) Telah menguasai pengetahuan dan keterampilan melokalisasi kesulitan belajar siswa lamban belajar dan berprestasi rendah. 3) Telah menguasai pengetahuan dan keterampilan mengelola tes untuk menentukan besarnya kesulitan belajar. 4) Telah menguasai pengetahuan dan keterampilan memilih dan menggunakan bahan-bahan praktis. 5) Telah menguasai pengetahuan dan keterampilan mengembangkan program pendidikan dan pengajaran terpadu yang berfungsi membantu siswa lamban belajar dan berprestasi rendah agar mereka bisa ditempatkan kembali pada kelas biasa. 6) Telah menguasai pengetahuan dan keterampilan menciptakan lingkungan yang efektif. 7) Telah menguasai pengetahuan dan keterampilan mengembangkan kelas yang atraktif untuk kepentingan pembelajaran. 8) Telah menguasai pengetahuan dan keterampilan mengelola lingkungan yang efektif. 9) Telah menguasai pengetahuan dan keterampilan berkomunikasi yang menyenangkan orang tua di rumah. 10) Telah menguasai pengetahuan dan keterampilan meramalkan cara-cara menyembuhkan kesulitan belajar siswa.

---

<sup>37</sup>Cece Wijaya, *Pendidikan Remedial Sarana Pengembangan Mutu SDM*, (Bandung ; Remaja Rosdakarya, Cet.V, 2010), hlm. 17-18

Syaiful Sagala menjelaskan bahwa setiap sekolah dalam melaksanakan peningkatan mutu sumber daya guru dengan menempuh langkah-langkah sebagai berikut : 1) Merumuskan visi, misi, tujuan, dan target peningkatan mutu secara berkelanjutan. 2) Menyusun perencanaan menggunakan model Perencanaan berkelanjutan. 3) Melaksanakan program sesuai formulasi Perencanaan strategis. 4) Melakukan evaluasi secara terus-menerus terhadap program kerja yang dilaksanakan untuk mengetahui tingkat efisiensi dan efektivitas serta kualitas penyelenggaraan program sekolah. 5) Menyusun laporan kemajuan program dan melaporkannya kepada orang tua siswa kemajuan hasil belajar anak-anaknya di sekolah, melaporkan kemajuan sekolah kepada masyarakat dan *stake holders* sekolah serta pemerintah daerah. 6) Merumuskan program baru sebagai hasil evaluasi program dan kelanjutan dari program yang telah dilaksanakan oleh sekolah.<sup>38</sup>

Menurut *Gery Dessler* peningkatan sumber daya guru bertumpu pada dua hal, yaitu :

- a. Mengidentifikasi Perilaku dan Kompetensi Tenaga Kerja yang dibutuhkan. Yang menjadi pertanyaan di sini adalah “Apa kompetensi dan perilaku karyawan yang harus ditunjukkan oleh karyawan agar perusahaan menghasilkan keluaran organisasi yang relevan secara strategis, dan dapat mencapai tujuan strategis ?” Oleh karena itu karyawan harus bertanggung jawab secara pribadi pada hasil, dan punya kemauan untuk bekerja secara

---

<sup>38</sup>Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. (Bandung: Alfabeta, 2007), hlm.52

proaktif (jadilah “generatif” atau memiliki kemampuan produktif) untuk menemukan solusi baru dan menarik.

Beberapa ahli SDM strategis, khususnya *Becher*, *Huselid*, dan *Ulrich*, menyebutkan perilaku dan kompetensi tenaga kerja yang dibutuhkan seperti ini sebagai SDM yang dapat menyediakan (karena sistem pelatihan dan kegiatan lainnya dapat membantu untuk menghasilkan atau “menyediakannya”). Kompetensi dan perilaku seperti tanggung jawab pribadi, bekerja secara proaktif, motivasi, perilaku menghargai, dan komitmen menghasilkan keluaran organisasi yang relevan secara strategis, dan mengarahkan kinerja organisasi.

b. Mengidentifikasi Aktivitas dan Kebijakan Sistem SDM yang Relevan secara Strategis

Sekali manajer SDM tahu aktivitas dan perilaku karyawan yang dibutuhkan, dia dapat mengubah tugas pengidentifikasian kebijakan dan aktivitas SDM yang akan membantu menghasilkan perilaku dan kompetensi karyawan ini.

Di *Einstein Medical* (pusat layanan kesehatan), memberikan jasa pelayanan baru yang merupakan keluaran organisasi yang relevan secara strategis.

Untuk menghasilkan keluaran ini, karyawan harus memiliki kemauan bekerja secara proaktif untuk menemukan solusi baru dan menarik, jadi ini salah satu perilaku/kompetensi tenaga kerja yang relevan secara strategis.

Pertanyaan dalam hal ini adalah: “Apa kebijakan dan praktik SDM yang akan memungkinkan kita untuk menghasilkan perilaku dan kompetensi

tenaga kerja tersebut?” jawabannya terletak pada termasuk program pelatihan khusus dan perubahan perencanaan kompetensi.

Pada tahap ini, yang penting adalah menjadi spesifik. Tidak cukup hanya mengatakan “Kami butuh program pelatihan baru, atau proses pendisiplinan.” Sebagai alternatif, manajer harus bertanya, “Pastinya, program pelatihan seperti apa yang kita butuhkan, untuk menghasilkan perilaku dan kompetensi yang kita cari ?” Bagaimana dan sampai seperti apa kita harus mengubah proses pendisiplinan ?” Pada tahap ini, manajer SDM harus lebih yakin tentang bentuk dan desain sebenarnya dari sistem SDM perusahaan. Contohnya, semua perusahaan berkinerja tinggi cenderung menggunakan pembayaran insentif. Bagaimanapun, apa bentuk pembayaran insentif yang tepat, yang harus dilakukan oleh perusahaan ? Apa perilaku spesifik yang ingin kita dorong ? Siapa yang akan memutuskan jika seseorang mendapatkan pembayaran insentif ? Berapa persen dari total gaji besarnya insentif tersebut ? Dengan kata lain, untuk mencapai perbaikan kinerja organisasi, manajemen SDM harus menggabungkan sistem SDM praktik dan kebijakan SDM dengan kebutuhan strategis spesifik lembaga.<sup>39</sup>

Oleh karena itu strategi yang ditempuh untuk mengembangkannya menurut *R. Wayne Mondy* adalah ; Pertama, organisasi harus menentukan kebutuhan-

---

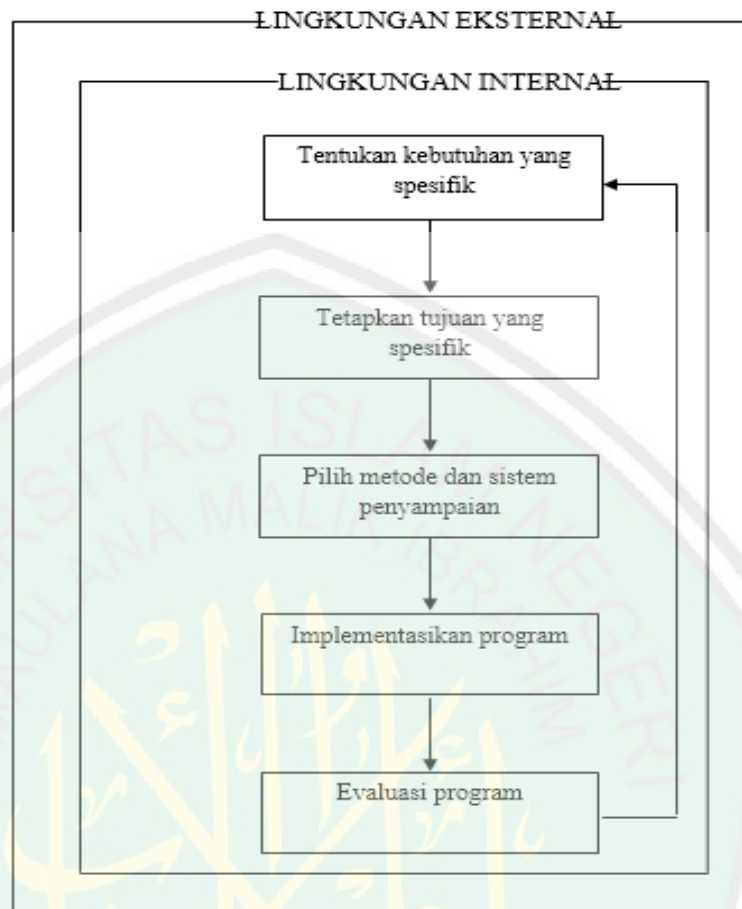
<sup>39</sup> Gary Dessler, *Human Resource Management* (terjemah Paramita Rahayu), (Jakarta ; PT. Indeks, 2006), hlm. 95-96



kebutuhan pelatihan spesifiknya. Kemudian tujuan-tujuan spesifik perlu ditetapkan.

Tujuan-tujuan tersebut bisa sangat sempit jika terbatas pada kemampuan supervisi dari seorang manajer saja, atau bisa cukup luas untuk mencakup perbaikan keterampilan manajemen seluruh supervisor lini pertama. Dalam organisasi-organisasi yang ideal, terdapat hubungan yang dekat antara misi strategis lembaga dengan tujuan-tujuan program pelatihan dan pengembangan. Penilaian dan pemutakhiran berkala atas tujuan-tujuan tersebut diperlukan untuk memastikan bahwa tujuan-tujuan tersebut menunjang kebutuhan-kebutuhan strategis yang terus berubah dari organisasi tersebut.

Kedua, setelah menetapkan tujuan-tujuan pelatihan dan pengembangan, manajemen dapat menentukan metode-metode dan sistem penyampaian yang tepat untuk digunakan. Tentunya manajemen harus terus-menerus mengevaluasi pelatihan dan pengembangan untuk memastikan kegunaannya dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.



**Gambar 2.2 Model Pelaksanaan Perencanaan Strategis Peningkatan Mutu SDM Mondy**

Perkembangan pendidikan yang terus berubah sangat kompetitif dewasa ini, setiap lembaga harus terus menerus melakukan usaha mengembangkan kualitas sumberdaya yang dimiliki. Untuk itu diperlukan pendekatan sistematis agar dapat menemukan kebutuhan-kebutuhan yang sebenarnya harus dipenuhi. Kebutuhan-kebutuhan pelatihan dan pengembangan bisa ditentukan dengan melakukan analisis pada beberapa level.

- a. Analisis organisasi : Dari perspektif organisasi secara menyeluruh, misi-misi, tujuan-tujuan, dan perencanaan-perencanaan stratejik perusahaan

dipelajari, bersama dengan hasil-hasil perencanaan sumber daya manusia.

- b. Analisis tugas : Level analisis berikutnya berfokus pada tugas-tugas yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan. Deskripsi-deskripsi pekerjaan merupakan sumber data yang penting bagi level analisis ini.
- c. Analisis orang : Menentukan kebutuhan pelatihan individual merupakan level terakhir. Pertanyaan-pertanyaan yang relevan adalah, “Siapa yang perlu dilatih?” dan “Pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan jenis apa yang dibutuhkan para karyawan?” Penilaian kinerja serta wawancara atau survei terhadap supervisor dan pemegang pekerjaan sangat membantu pada level ini.

### **C. Dampak adanya Perencanaan Strategis Peningkatan Mutu Sumber Daya Guru di Sekolah**

Dari sudut pandang manajemen, guru merupakan asset atau modal dasar yang sangat penting bagi lembaga/perusahaan, maju atau tidaknya suatu institusi atau sekolah, guru memiliki peran yang sangat besar. Oleh karena itu melakukan perencanaan dalam meningkatkan mutu profesional-nya merupakan hal yang sangat penting. Ada beberapa dampak yang akan timbul dengan adanya Perencanaan strategis peningkatan mutu guru di sekolah, yaitu ;

### **1. Terhadap Manajemen Sekolah**

Adanya Perencanaan strategis dalam manajemen organisasi akan menimbulkan beberapa dampak positif, sebagaimana yang dijelaskan oleh Arief Bowo sebagai berikut :

- 1) Tujuan menjadi jelas dan terarah. Perencanaan sebagai langkah awal dari pencapaian tujuan akan memberikan arah dan kejelasan tujuan tersebut, sehingga semua komponen ataupun elemen-elemen dalam organisasi mengetahui dengan baik tujuan yang hendak dicapai.
- 2) Semua bagian yang ada dalam organisasi akan bekerja ke arah satu tujuan yang sama. Ketika semua elemen atau bagian dalam organisasi mengetahui tujuan organisasinya dengan jelas dan benar, maka mereka akan bekerja ke satu arah yang sama. Artinya mereka memahami prosedur apa saja yang akan dilakukan sebagaimana yang telah mereka sepakati dalam perencanaan.
- 3) Menolong mengidentifikasi berbagai hambatan dan peluang. Dengan adanya perencanaan maka organisasi mampu mengidentifikasi berbagai hambatan dan peluang yang ada di lingkungan luar organisasi. Adanya hambatan dan peluang yang datang akan menuntut organisasi mempersiapkan tindakan-tindakan antisipasi ke depan sehingga mereka tetap berada di lajur menuju tujuan awal.
- 4) Membantu pekerjaan menjadi lebih efisien dan efektif. Perencanaan memberikan pandangan bagi organisasi mengenai tindakan apa saja yang harus mereka lakukan demi tercapainya tujuan, termasuk di dalamnya biaya dan lamanya waktu yang dibutuhkan sehingga tujuan terealisasi. Hal ini akan membantu organisasi menjadi lebih efektif dan efisien dalam mencapai tujuan.
- 5) Perencanaan sendiri dapat diartikan aktivitas pengawasan. Ketika prosedur kerja sudah ada dan jelas, tentu hal ini menjadi sebuah control terhadap

pelaksanaan di lapangan. Artinya mereka akan bekerja sesuai prosedur sebab perencanaan sebagai pengawasan. 6) Perencanaan juga membantu untuk mengurangi resiko dan ketidakpastian. Dalam mencapai sebuah tujuan, terdapat berbagai macam resiko dan ketidakpastian yang akan menghadang dalam pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, adanya perencanaan akan memperjelas tindakan-tindakan dan prosedur kerja sehingga ketidakpastian tersebut dapat diminimalisir.<sup>40</sup>

*Tony Bush Mariane Coleman* berpendapat bahwa pada hakikatnya, Perencanaan peningkatan mutu guru diarahkan pada pengembangan sekolah menjadi efektif. Pengakuan kondisi sekolah secara berbeda oleh masyarakat atau masyarakat, bisa mempengaruhi murid, pengakuan tersebut memberikan kekuatan mencapai keberhasilan pada pengembangan sekolah dan Perencanaan pengembangannya. Sebuah hasil penelitian menegaskan bahwa guru dan sekolah memiliki kontrol lebih daripada sekedar memikirkan kemampuannya untuk merubah arah yang ada sekarang, serta menjadi agen efektif dan efisien bagi pembelajaran dan pengembangan murid.<sup>41</sup>

Lebih lanjut dijelaskan bahwa kepala sekolah dan para guru mempunyai tanggungjawab besar untuk peningkatan kinerja secara umum, semua guru dan staf mengambil bagian dalam perencanaan pengembangan di dalam konteks meningkatkan mutu dan membangun citra positif sekolah mereka.<sup>42</sup>

---

<sup>40</sup> Arief Bowo PK., *“Perencanaan”*. (Jakarta: Universitas Mercu Buana Press, 2008), hlm. 53

<sup>41</sup> Tony Bush Mariane Coleman, *Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan (penerjemah ; Fahrurrozi)*, (Jogjakarta; IRCiSOD, Cet. II, 2008), hlm. 213

<sup>42</sup> Tony Bush dan Mariane Coleman, *Ibid.*, hlm. 215



## 2. Terhadap Guru dan Pengelola Sekolah

Hasibuan menjelaskan akan pentingnya perencanaan strategis peningkatan mutu sumber daya guru, yaitu agar sekolah dapat terhindar dari hal-hal sebagai berikut : (1) Gaji bulanan guru dan para pegawai administratif tidak cukup untuk biaya hidup seminggu. Sebagian besar guru mencari pekerjaan di luar sekolah sehingga mereka sering absen, terlambat kerja, dan tidak dapat mencurahkan perhatian penuh untuk mengajar; (2) Banyak guru tidak lagi menghiraukan tugas-tugas profesinya. Masalah berikutnya adalah: (3) Pembayaran gaji terlambat bahkan tidak dibayar sama sekali; (4) Dana pemerintah sangat diperlukan untuk membayar kebutuhan tenaga kependidikan akan barang-barang konsumsi seperti beras, gula, dan pakaian; (5) Sekolah menghadapi masalah kritis dalam penyediaan buku teks dan sarana pengajaran yang lainnya.<sup>43</sup>

Guru yang progresif dan inovatif bersikap tanggap terhadap gagasan pembaharuan pendidikan dan pengajaran di sekolah, ia menempatkan diri sebagai agen perubahan yang tangguh dan melibatkannya dalam setiap usaha untuk meningkatkan mutu pendidikan dan pengajaran. Dalam kaitannya dengan ini, karakteristik sekolah yang baik ditandai oleh respons positif gurunya terhadap gagasan pembaharuan pendidikan dan pengajaran di sekolah, serta memberi dampak positif terhadap pelaksanaan pendidikan. Ia memiliki rasa tanggung jawab penuh dalam mencari sebab-sebab kesulitan belajar siswa, memprediksi cara-cara penyembuhannya dan sekaligus mengajarkan bagian-bagian tertentu pengetahuan

---

<sup>43</sup> Hasibuan, Nurimansyah, *Ibid.*, hlm. 71

yang belum dikuasainya sehingga nanti guru dapat menempatkan kembali siswa tersebut ke dalam kelas yang sejajar dengan teman sebaya lainnya.

Dengan demikian maka dampak instruksionalnya adalah kemampuan menggunakan bermacam-macam teknik instruksional yang tepat dan sanggup membuka jalan yang cocok bagi tercapainya tujuan pengajaran. Guru sanggup mengidentifikasi sebab-sebab kesulitan belajar siswa dan memprediksi cara-cara penyembuhannya serta kreatif mengembangkan praktik pengajaran. Sebagai akibat lainnya guru senang berkomunikasi akrab dengan semua siswa termasuk siswa lamban belajar, semua siswa merasa nyaman berkonsultasi dengan gurunya.

#### D. Kajian Teori dalam Perspektif Islam

##### 1. Perencanaan Strategis

Perencanaan Strategis merupakan hal penting dalam manajemen, karena menjadi penentu bagi ketercapaian tujuan. Pentingnya perencanaan tersebut semakin mengukuhkan dibutuhkan perencanaan yang baik dalam mencapai tujuan suatu organisasi. Allah Yang Maha merencanakan telah memberikan isyarat dalam Al-Qur'an, sebagaimana pada ayat berikut ini:

وَمَا مِنْ دَابَّةٍ فِي الْأَرْضِ وَلَا طَائِرٍ يَطِيرُ بِجَنَاحَيْهِ إِلَّا أُمَمٌ أَمْثَلُكُمْ مَا فَرَّطْنَا فِي  
الْكِتَابِ مِنْ شَيْءٍ ثُمَّ إِلَىٰ رَبِّهِمْ يُحْشَرُونَ ﴿٣٨﴾

“Dan tidak ada seekor binatangpun yang ada di bumi dan burung-burung yang terbang dengan kedua sayapnya, melainkan semuanya merupakan umat-umat (juga) seperti kamu. Tiada sesuatupun yang Kami lupakan di dalam Al Kitab, kemudian kepada Tuhanlah mereka dihimpun.” ( QS. Al An'am, 38)

Demikian pula halnya dengan ayat berikut ini:

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

“ 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.” ( Surat Al-Hasyr, ayat 18 ).

Soejitno Irmin dalam buku *Kepemimpinan Melalui Asmaul Husna*, menafsirkan atas ayat tersebut bahwa: Allah sebagai pencipta, Allah sebagai Perencana semua makhluk ciptaannya, Allah adalah Maha Merencanakan. pada dasarnya manajer atau pemimpin yang harus mempunyai banyak konsep tentang manajemen termasuk di dalamnya perencanaan. Pemimpin yang baik adalah yang mempunyai visi dan misi, dan membangun kedua hal tersebut agar berjalan sesuai dengan tujuan bersama serta hasil dari perencanaan yang baik dan matang.<sup>44</sup>

Di samping itu kata “perhatikanlah” menurut Imam Al-Ghazali mengandung makna bahwa manusia harus memperhatikan dari setiap perbuatan yang dia kerjakan, serta harus mempersiapkan diri atau merencanakan untuk selalu berbuat yang terbaik demi hari esok. Manusia harus kembali ke Tuhan-Nya dengan selamat dan sejahtera, proses selamat tersebut harus dimulai dari dunia ini yang diwujudkan dengan tingkah laku yang baik, sesuai dengan apa yang tercantum dalam surat Al-Hasyr ayat 18 tersebut yaitu Kata: ” hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok

<sup>44</sup> Irmin, Soejitno dan Abdul Rochim. *Kepemimpinan Melalui Asmaul Husna*. (Yogyakarta : Batavia Pers. 2004), hlm.76

(akhirat) dalam surat tersebut,” dan kata itu menekankan adanya perencanaan yang baik dalam diri manusia atas segala tindakan selama di dunia sehingga ia akan mendapatkan keselamatan di akhirat nanti.<sup>45</sup>

Choiruddin Hadhiri. SP, dalam bukunya “Klasifikasi Kandungan Al-Qur’an”, menyatakan : “Dalam setiap langkah gerak, manusia harus introspeksi memperhatikan apa-apa yang telah diperbuatnya untuk kebaikan masa depan, dengan kata lain berarti manusia harus memiliki rencana, sehingga manusia hidupnya terarah dan tidak terjerumus ke lubang yang sama”.<sup>46</sup>

Dari penjelasan tersebut dan implikasinya terhadap manajemen akan memberikan pemahaman bahwa proses perencanaan yang baik berlandaskan pendekatan Agama Islam pada Surat Al-Hasyr Ayat 18 tersebut dapat menciptakan proses manajemen yang baik (ideal). Perencanaan dalam manajemen adalah landasan utama untuk mencapai sebuah tujuan yang baik, sehingga perencanaan yang baiklah yang akan mengantarkan tercapainya tujuan yang baik.

Perencanaan merupakan proses untuk menentukan ke mana harus melangkah dan mengidentifikasi berbagai persyaratan yang dibutuhkan dengan cara efektif dan efisien, sehingga perencanaan sesuai yang diinginkan dalam Al Qur’an Surat Al-Hasyr, ayat :18, mengandung enam pokok pikiran yaitu :<sup>47</sup>

---

<sup>45</sup> Soejitno Irmin, *Ibid.*, hlm. 89

<sup>46</sup> Hadiri SP, Choiruddin, *Klasifikasi Kandungan Al Qur’an*. (Jakarta; Gema Insani Press, 1999), hlm. 98

<sup>47</sup> Hadiri SP, Choiruddin, *Ibid.*, hlm. 123

- a. Perencanaan melibatkan proses penetapan keadaan masa depan yang diinginkan.
- b. Keadaan masa depan yang diinginkan dibandingkan dengan kenyataan sekarang, sehingga dapat dilihat kesenjangannya.
- c. Untuk menutup kesenjangan perlu dilakukan usaha-usaha.
- d. Usaha untuk menutup kesenjangan tersebut dapat dilakukan dengan berbagai ikhtiar dan alternative.
- e. Perlu pemilihan alternative yang baik, dalam hal ini mencakup efektifitas dan efesiensi.
- f. Alternative yang sudah dipilih hendaknya diperinci sehingga dapat menjadi petunjuk dan pedoman dalam pengambilan keputusan maupun kebijaksanaan.

Dengan implikasi perencanaan yang benar, maka langkah awal dari sebuah tatanan proses manajemen sudah terumus dan terarah dengan baik. Perumusan dan arah yang benar merupakan bagian yang terbesar jaminan tercapainya tujuan. Dan jika yang diinginkan adalah sebuah kebaikan, maka kebaikan itulah yang akan dicapai.

## **2. Sumber Daya Guru**

Sumber daya guru merupakan bagian penting dalam penyelenggaraan pendidikan, kedudukannya sangat strategis dalam menentukan proses belajar



yang akan berlangsung. Sebagaimana sabda Rasulullah Saw. Dari Abu Hurairah :

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ يَقُولُ سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ أَلَّا أَنْ الدُّنْيَا مَلْعُونَةٌ  
مَلْعُونٌ مَا فِيهَا إِلَّا ذَكَرَ اللَّهَ وَمَا وَالَاهُ وَعَالِمٌ أَوْ مُتَعَلِّمٌ

Dari Abu Hurairah, ia berkata: Saya mendengar Rasulullah saw. bersabda: “Sesungguhnya dunia dan isinya terkutuk, kecuali dzikrullah dan hal-hal terkait dengannya, alim (guru), dan peserta didik.”

Dari hadis di atas jelaslah bahwa salah satu yang tidak terhindar dari kutukan Allah adalah guru, hal ini karena pendidik merupakan sosok yang sedang berjuang menyebarkan ilmu menegakkan ajaran agama Allah. Demikian pula halnya dengan firman Allah dalam QS. Al-Mujaadilah ayat 11 yang artinya :

“Sesungguhnya Allah akan meninggikan derajat orang yang beriman dan orang-orang yang berilmu beberapa derajat.”

Sejalan dengan ayat tersebut, sebagaimana hadits riwayat Imam Thbarani, Rasulullah Saw. menerangkan bahwa kedudukan guru adalah sangat mulya.

عَنْ أَبِي أُمَامَةَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ عَلَيْكُمْ بِهَذَا الْعِلْمِ، الْعِلْمُ  
وَالْمُتَعَلِّمُ شَرِكَاكَ فِي الْأَجْرِ وَلَا خَيْرَ فِي سَائِرِ النَّاسِ. (رَوَاهُ الطَّبْرَانِيُّ)

Dari Abi Umamah, ia berkata: Rasulullah saw. bersabda (artinya) :

”Hendaklah kamu ambil ilmu ini. Orang alim (pendidik) dan muta'allim (peserta didik) berserikat dalam pahala dan tidak ada manusia yang lebih baik dari padanya.” (HR. At Thabrani).

Dalam hadits di atas, dapat dipahami bahwa pendidik dan peserta didik merupakan manusia yang lebih baik. Memiliki kedudukan yang penting dalam kehidupan, maka para guru memiliki tanggung jawab yang besar terhadap maju mundurnya perkembangan kehidupan.

Terdapat juga dalam hadis lain, yaitu:

ان قَالَ قَالَ النَّبِيُّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ إِنَّ أَفْضَلَكُمْ مَنْ تَعَلَّمَ الْقُرْآنَ وَعَلَّمَهُ. (رواه البخارى)

Usman bin Affan berkata, Rasulullah saw. bersabda: “Sesungguhnya orang yang paling utama di antara kamu adalah orang yang mempelajari Alquran dan mengajarkannya.”

Hadis ini menjelaskan orang yang paling utama adalah yang mempelajari Al-Qur'an dan mengajarkannya. Dalam hal ini peneliti berpendapat bahwa segala bentuk ilmu pengetahuan yang benar berasal atau ada dalam Al-Qur'an. Maka orang yang mengajarkannya merupakan orang-orang yang paling utama.<sup>48</sup>

## E. Kerangka Berfikir

### 1. Sumber Daya Guru Yang Bermutu

Guru merupakan orang yang paling banyak menghabiskan waktu bersama murid di sekolah, maka di tangan guru hasil dan pengalaman belajar yang didapat oleh murid diperoleh dan dikuasai. Maka sekolah memiliki guru yang

---

<sup>48</sup> Syeikh Hasyim Asy'ari, *Adabul 'alim wal Muta'alim*, (Jombang, Tebuireng press ; 2001), hlm. 23

bermutu adalah hal yang mutlak sebagai syarat untuk mewujudkan proses belajar yang bermutu dan kemudian menghasilkan lulusan yang bermutu pula.

Guru yang bermutu menguasai empat kompetensi pokok sebagaimana diamanatkan oleh undang-undang. Keempat kompetensi tersebut terdiri dari Kompetensi Pedagogik, Kepribadian, Sosial dan Profesional. Kompetensi-kompetensi tersebut dicapai oleh guru atas usaha sistemik yang dibangun oleh sekolah dan difasilitasi oleh pemerintah dan lembaga sebagai pengelola sekolah.

## **2. Problem Standar Mutu Sumber Daya Guru**

Permasalahan penting bagi sekolah adalah kurang atau rendahnya standar mutu guru. Dimana standar mutu guru menjadi sebab utama proses belajar mengajar di sekolah tidak berjalan dengan baik.

Permasalahan pada guru yang sudah sejak lama adalah rendahnya kesejahteraan dan tidak adanya jaminan masa depan yang jelas. Kesejahteraan guru sering menjadi keluhan utama, sehingga tingkat ekonomi para guru berada pada tingkat yang memprihatinkan, karena sebab itu pula, guru menjadi kecil kesempatannya untuk mengembangkan diri.

Sedang jaminan masa depan bagi karir guru yang seharusnya dimiliki oleh pengelola sekolah juga tidak jelas, sehingga guru dalam melaksanakan tugas profesinya tidak dipandu oleh rencana jangka panjang yang jelas.

## **3. Perencanaan Strategis Peningkatan Mutu Guru**

Guru yang bermutu bukanlah sebuah kebetulan, setiap orang yang berdiri di depan kelas di hadapan para murid, merupakan orang yang dipilih

untuk dapat menjadi orang tua, teman bermain, sumber ilmu dan manajer bahkan teladan bagi semua murid yang dididik. Untuk mewujudkan hal tersebut membutuhkan suatu Perencanaan strategis yang menyeluruh dan utuh dari pengelola sekolah agar sejak melakukan perekrutan, penempatan dan pembinaan, yang mengacu pada satu proses dan tahapan yang terencana dengan baik.

Perencanaan strategis peningkatan mutu guru mempengaruhi terhadap masa depan sekolah, oleh karena itu haruslah disusun oleh sekolah dengan sebaik-baiknya. Karena Perencanaan strategis menjadi landasan dan rambu-rambu bagi pengelola sekolah untuk mempersiapkan dan mengelola sumber daya guru yang direkrut oleh sekolah untuk mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan.

### BAB III

## METODE PENELITIAN

Adapun urutan pembahasan dalam sub pokok bahasan ini adalah sebagai berikut : Rancangan Penelitian, Pendekatan dan Jenis Penelitian, Kehadiran Peneliti, Latar Penelitian, Data dan Sumber data Penelitian, Teknik Pengumpulan Data, Teknik Analisis Data, dan Keabsahan Data.

#### A. Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah Multi situs. Studi Multi situs dipilih dalam melakukan penelitian ini karena studi Multi situs merupakan salah satu bentuk penelitian kualitatif yang memang dapat digunakan untuk mengembangkan teori yang dikaji dari beberapa latar penelitian yang serupa, sehingga dapat dihasilkan teori yang dapat dipindahkan pada situasi yang lebih luas dan lebih umum cakupannya dikemukakan. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan oleh *Bogdan dan Biklen* :

*Multisiet study is qualitative research approach that we designed to gain an in-depth knowledge of an organizational phenomenon that had barely been researched; strategic scanning.*<sup>49</sup>

Rancangan studi Multi Situs adalah suatu rancangan penelitian kualitatif yang melibatkan beberapa situs, tempat dan subyek penelitian. Subyek-subyek penelitian tersebut diasumsikan memiliki karakteristik yang sama. Oleh Sevilla et.

---

<sup>49</sup> Bogdan, Robert dan S. Knopp Biklen. *Qualitative Research for Education and Introduction to Theory and Methode*, (Boston Allyn & Bacon Inc. 1982), hlm. 105



all dalam Abdul Azis penelitian Multi Situs adalah studi yang mengeksplorasi suatu masalah dengan batasan terperinci, memiliki pengambilan data yang mendalam, dan menyertakan berbagai sumber informasi dari tempat yang memiliki ciri khas yang sama<sup>50</sup>.

Studi Multi Situs juga diartikan sebagai kajian yang menguji coba mencermati individu atau sebuah unit secara mendalam, dengan cara menemukan semua variabel penting yang melatar belakangi timbulnya variabel tersebut<sup>51</sup>. Sedangkan menurut Margono studi Multi Situs merupakan kajian suatu penelitian yang terdiri dari satu kesatuan unit yang mendalam. Sehingga hasilnya merupakan gambaran lengkap atau kasus pada unit tersebut<sup>52</sup>. Multi Situs menggali lebih mendalam dan mengamati lebih utuh terhadap perilaku beberapa individu. Di samping itu, Multi Situs juga dapat membawa peneliti untuk menyelam lebih dalam pada unit-unit sosial terkecil, seperti keluarga, perhimpunan, kelompok, sekolah dan beragam jenis dan bentuk unit sosial yang memiliki kesamaan.

Menilik uraian yang telah peneliti paparkan di atas, peneliti akan mengkaji teori atau gambaran yang lengkap tentang perencanaan strategis pengembangan sumberdaya guru di sekolah SMP Al Hikmah Surabaya dan SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo.

---

<sup>50</sup> Abdul Azis. SR. *Memahami Fenomena Sosial melalui Studi Kasus : Kumpulan Materi Pelatihan Metode Penelitian Kualitatif*, (Surabaya, BMPTSI wilayah VII Jatim 1998)

<sup>51</sup> Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian*, (Jakarta Rineka Cipta, 1999), hlm. 314

<sup>52</sup> S. Margono, *Metode Penelitian* (Jakarta PT. Rineka Cipta 2003), hlm. 27

## B. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Sesuai dengan sifat dan karakter permasalahan dalam penelitian ini, maka penelitian yang akan digunakan adalah menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif dilaksanakan sebagai upaya memahami situasi tertentu secara intensif, terinci dan mendalam terhadap suatu organisasi, lembaga atau gejala tertentu.<sup>53</sup> Penelitian kualitatif, menurut Muhajir setidaknya mengakui empat kebenaran, yaitu: kebenaran *empiric sensual*, *empiric logic* atau teoritik, dan *empiric etik*, dan kebenaran transedental. Kemampuan penghayatan dan pemaknaan manusia atas indikasi empirik manusia menjadi mampu mengenal keempat kebenaran tersebut.<sup>54</sup>

Data-data empirik yang telah diperoleh melalui teknik pengumpulan data yang dipilih sesuai dengan fokus penelitian, akan dipahami sebagai fakta ilmiah yang diberi pemaknaan berdasarkan argumentasi logis atau teori tertentu.

Penelitian kualitatif sebagai metode ilmiah sering digunakan oleh kelompok peneliti dalam bidang sosial, seperti : Sosiologi, Antropologi, dan sejumlah penelitian perilaku lainnya, termasuk dalam Ilmu pendidikan. Ciri-ciri penelitian kualitatif menurut Sudjana dan Ibrahim adalah sebagai berikut: (1) penelitian kualitatif menggunakan lingkungan alamiah sebagai sumber data langsung; (2) penelitian kualitatif sifatnya diskriptik analitik, seperti: hasil pengamatan, hasil pemotretan, cuplikan tertulis dokumen dan catatan lapangan, penekanan penelitian kualitatif ada pada proses bukan pada hasil (4) penelitian kualitatif sifatnya

---

<sup>53</sup>Noeng Muhajir, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Yogyakarta: Raka Sarasin, 1989), hlm. 40

<sup>54</sup>Noeng Muhajir, *Ibid.*, hlm. 41

induktif, dimulai dari lapangan, yakni fakta empiris atau induktif; penelitian kualitatif mengutamakan makna, mengutamakan bagaimana orang mengutamakan hidup.<sup>55</sup>

Untuk memahami dan memberikan pemaknaan secara mendalam terhadap data empiris yang terkait dengan masing-masing pikiran sebagaimana tertuang diatas, dipilih beberapa tata pikir logik yang dipandang sesuai dengan karakter permasalahan yang akan difahami dan diberi pemaknaan.

Menurut Bodgan adalah suatu strategi penelitian yang mengkaji secara rinci suatu latar atau subyek atau suatu tempat penyimpanan dokumen atau suatu peristiwa tertentu merupakan salah satu metode yang potensial. Dijelaskan pula oleh Bodgan bahwa penelitian dengan studi kasus adalah metode yang ilmiah, menjelaskan kasus, dan berguna untuk menyempurnakan teori dan merekomendasikan aspek-aspek tertentu untuk penelitian berikutnya serta merupakan refleksi pengalaman manusia.<sup>56</sup>

### C. Kehadiran Peneliti

Penelitian Kualitatif merupakan penelitian yang menekankan pada hasil pengamatan peneliti, sehingga peneliti menyatu dengan situasi dan fenomena yang diteliti.<sup>57</sup> Peneliti dalam penelitian kualitatif merupakan Instrument pertama atau kunci penelitian atau disebut *The key instrument* .<sup>58</sup>

---

<sup>55</sup>Noeng Muhajir, *Ibid.*, hlm. 207

<sup>56</sup>Noeng Muhajir, *Ibid.*, hal. 112

<sup>57</sup>Nana Syauidih Sumadinata , *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung ; Remaja Rosdakarya, 2009), hlm. 93.

<sup>58</sup>Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D* (Bandung ; Alfabeta, 2008), hlm. 233

Kedudukan peneliti sebagai instrument mempunyai keuntungan dan kekurangan. Adapun keuntungan peneliti sebagai instrumen adalah sebagai subyek lebih tanggap dengan maksud kedatangannya, peneliti dapat menyesuaikan diri terhadap latar penelitian. Sehingga peneliti dapat menjelajah keseluruhan bagian latar penelitian untuk mengumpulkan data, keputusan dapat secara cepat, terarah, gaya dan topik pembicaraan dapat berubah-ubah dan jika perlu pengumpulan data dapat ditunda. Keuntungan lain yang didapat dengan menggunakan peneliti sebagai instrumen adalah informasi dapat diperoleh melalui sikap dan cara responden memberikan informasi.

Sedangkan kelemahan peneliti sebagai instrumen adalah menginterpretasikan data dan fakta, peneliti dipengaruhi oleh persepsi atau kesan yang telah dimilikinya sebelum data fakta ditemukan. Demikian pula dalam memberikan informasi, responden sangat dipengaruhi persepsi dan kesan terhadap penelitian. Kelemahan ini dapat ditutupi oleh kesadaran yang tinggi peneliti terhadap munculnya kemungkinan subyektifitas baik dari peneliti sendiri maupun responden.

Peneliti harus berusaha dapat menghindari pengaruh subyektifitas dan menjaga lingkungan secara alamiah agar proses yang terjadi berjalan sebagaimana biasanya. Disinilah pentingnya penelitian kualitatif menahan dirinya untuk tidak terlalu jauh melakukan intervensi terhadap obyek penelitian.

Dalam penelitian ini peneliti tidak menentukan waktu lamanya maupun harinya, akan tetapi secara terus menerus menggali data dalam waktu yang tepat

---

dan sesuai kesempatan dengan para informan. Hal penting yang menjadi perhatian penulis adalah keterlibatan langsung peneliti di lapangan dengan informan dan sumber data. Disamping itu karena penelitian kualitatif yang menjadi kepeduliannya adalah fenomena social dan budaya, menyangkut manusia dan tingkah lakunya sebagai makhluk social, psikis, dan budaya, maka dalam hal ini peneliti sebagai manusia akan belajar juga dari manusia.<sup>59</sup>

Menurut konsepnya keadaan yang demikian merupakan penciptaan raport, artinya terjadinya hubungan harmonis yang mendalam antara peneliti dengan informan/pihak yang diteliti sehingga terjadi arus bebas dan keterusterangan dalam komunikasi informasi yang berlangsung, tanpa kecurigaan apapun tanpa upaya untuk saling “menutup diri”. Proses penjajakan untuk menuju terjalinnya hubungan dengan pihak yang diteliti senantiasa peneliti ciptakan di lapangan hingga informan merasa sebagai guru peneliti atau nara sumber tidak menimbulkan munculnya prasangka negatif. Kesempatan ini peneliti terus gunakan agar informan tidak lagi hanya merespon pertanyaan-pertanyaan yang diajukan peneliti, tetapi juga bersama-sama peneliti mengidentifikasi hal hal yang diperlukan peneliti.

#### **D. Latar Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di dua lokasi, yaitu SMP Al Hikmah Surabaya dan SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo. SMP Al Hikmah terletak di Kelurahan Kebonsari Kecamatan Jambangan Kota Surabaya, dengan alamat di Jl. Kebonsari LVK V

---

<sup>59</sup>Sutopo HB, *Metode Penelitian Kualitatif, Metodologi Penelitian, untuk Ilmu-Ilmu Sosial dan Budaya* (Surakarta : UNS, 1996), hlm. 50



Surabaya. Dalam pembagian wilayah geografis Surabaya, lokasi SMP Al Hikmah terletak di wilayah Surabaya Selatan, sebelah Barat dan Selatan berbatasan dengan wilayah Kabupaten Sidoarjo. Dalam hal akses transportasi dapat dijangkau dengan mudah menggunakan berbagai moda transportasi, angkutan kota, bis kota dan taksi, karena letaknya tidak jauh dari jalan Ahmad Yani Surabaya. Jalan Ahmad Yani merupakan jalan utama sebagai pintu masuk kota Surabaya dari arah Selatan, juga berdekatan dengan lokasi masjid nasional Al Akbar Surabaya.<sup>60</sup>

SMP Al Hikmah berdiri di atas tanah dan gedung seluas 4,3 Ha, satu kompleks dengan SMA Al Hikmah, dengan status milik sendiri, atas nama Yayasan Lembaga Pendidikan Islam (YLPI) Al Hikmah Surabaya, berdiri sejak tahun 2001, sebagai kelanjutan jenjang pendidikan sebelumnya, SD Al Hikmah yang berdiri sejak tahun 1991. Jumlah muridnya secara keseluruhan 837 anak, terbagi dalam tiga puluh rombongan belajar, diasuh oleh 95 guru dan dibantu 16 orang staf dan karyawan.

Kurikulum yang diterapkan adalah kurikulum nasional dipadu dengan kurikulum khas Al Hikmah dan Cambridge. Waktu belajar pukul 07.00 hingga 16.00 dengan dua kali waktu istirahat, pagi dan siang hari. Dilengkapi dengan fasilitas belajar yang memadai, proyektor LCD di setiap kelas, laboratorium IPA, ruang workshop prakarya, lapangan basket dan sepak bola, gedung olah raga indoor, kolam renang, gedung pertemuan, masjid, kantin dan ruang makan yang menampung seluruh siswa dan guru.

---

<sup>60</sup> Observasi, Surabaya, 10 Agustus 2017

Peneliti tertarik dengan sekolah ini karena prinsip keterbukaan yang dimiliki oleh Yayasan Lembaga Pendidikan Islam Al Hikmah untuk dikunjungi, diteliti bahkan membagikan pengalaman dan konsep-konsep sekolah yang telah diterapkan.

SMP Al Hikmah memiliki konsistensi yang tinggi dalam menyusun Perencanaan, sejak mula berdiri hingga sekarang setiap tahun menyusun Perencanaan Anggaran belanja Sekolah dan setiap empat tahun melakukan peninjauan secara menyeluruh terhadap perkembangan sekolah untuk dilakukan perubahan-perubahan. Tampak dari periodisasi kepemimpinan Kepala Sekolah adalah dua tahunan.

SMP Al Hikmah memegang teguh prinsip-prinsip profesionalisme dalam mengelola sumber daya manusia, termasuk guru. Mulai dari rekrutmen hingga penempatan dan penggajian. Hak-hak guru dipenuhi secara konsisten sesuai dengan kaidah ketenaga kerjaan, mulai dari gaji pokok hingga tunjangan hari tua. Selain itu sebagaimana telah peneliti paparkan di depan bahwa tingkat *turn over* (keluar masuk) guru sangat rendah kurang dari 3% pertahun. SMP Al Hikmah dalam hal peningkatan mutu guru setiap tahun memberi kesempatan untuk melanjutkan studi ke program pascasarjana, baik melalui program pembiayaan dari donatur, tugas belajar dari yayasan maupun sponsor dari lembaga atau Negara lain.

Selanjutnya SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo terletak di Jl. Manggis II perumahan Deltasari Indah Sidoarjo, berdiri sejak tahun 1998. Dari pusat kota Sidoarjo jaraknya tujuh kilo meter ke arah utara, masuk wilayah kecamatan Deltasari, sebelah utara berbatasan dengan kecamatan Waru Sidoarjo. Dari akses

jalan raya sangat mudah dijangkau, hanya satu kilo dari jalan raya Aloha, jalan raya ini menghubungkan secara langsung wilayah Surabaya dan Sidoarjo.

Ketersediaan lahan yang dimiliki oleh SMP Al Falah adalah 2,6 Ha, dengan jumlah siswa 450 siswa yang terbagi dalam 18 rombongan belajar. Kesamaan model pembelajaran dan kurikulum dengan SMP Al Hikmah menjadi alasan utama peneliti untuk memilih SMP Deltasari sebagai obyek penelitian, bahkan dalam hal ketersediaan sumber daya guru SMP Al Falah Deltasari lebih senior.<sup>61</sup>

Selain itu SMP Al Falah dalam hal pengelolaan sumber daya guru, juga memiliki keunggulan, dimana beberapa guru telah mencapai usia pensiun, mereka bertahan hingga usia produktif mereka tidak memungkinkan lagi secara fungsional dapat melaksanakan tugas dengan baik.

#### **E. Data dan Sumber Data**

Nasution mengingatkan bahwa data kualitatif terdiri atas kata-kata, bukan angka-angka, dimana diskripsinya memerlukan interpretasi, sehingga diketahui makna dari data.<sup>62</sup>

Data display dilakukan oleh peneliti agar data yang diperoleh dan banyak jumlahnya dapat dikuasai dengan dipilah-pilah secara fisik dan dibuat dalam kartu dan bagan. Membuat *display* ini juga merupakan bagian dari analisis. Setiap data yang sudah direduksi dapat disajikan untuk dianalisis atau disimpulkan. Apabila

---

<sup>61</sup> Observasi, Sidoarjo, 12 Agustus 2017

<sup>62</sup> Nasution. *Metode Penelitian Ilmiah Natural Kualitatif*. (Bandung: Arsito.1998), hlm.

ternyata data yang disajikan belum dapat disimpulkan, maka data tersebut direduksi kembali untuk memperbaiki sajian.

Dalam penelitian ini akan peneliti mulai dari bagian SDM yayasan, untuk mengetahui visi dan misi yayasan dan tujuan akhir pengembangan SDM, dokumen yang akan diteliti adalah produk hukum legal yang telah ditetapkan oleh yayasan. Selanjutnya kepada Kepala Sekolah, peneliti akan mendalami tentang arah, model, mekanisme dan prosedur penyusunan Perencanaan strategis pengembangan SDM.

Dari Kepala Sekolah, peneliti berharap mendapatkan dokumen Perencanaan Strategis yang telah dibuat oleh sekolah selama tiga tahun terakhir, laporan kegiatan, hasil rapat dan diskusi yang sudah dikerjakan, termasuk pula foto dan dokumen lain, baik yang berbentuk *hard copy* maupun *soft copy*.

Kepada Wakil Kepala Sekolah dan atau Koordinator Jenjang (Korjen), peneliti akan melakukan wawancara dan melihat secara langsung kegiatan peningkatan mutu guru dan mekanisme penentuan guru berprestasi. Jika sekiranya diperlukan untuk melakukan konfirmasi, maka peneliti akan menemui beberapa orang guru.

#### **F. Teknik Pengumpulan Data**

Sesuai dengan jenis penelitian diatas yaitu jenis penelitian kualitatif maka pengumpulan data dilakukan dengan tiga teknik yaitu: (1) wawancara; (2) observasi dan (3) dokumentasi.<sup>63</sup> Instrumen pertama pengumpulan data dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri dengan alat kamera, pedoman wawancara, dan alat-alat lain

---

<sup>63</sup>Nasution, *Ibid.*, hlm. 53

yang diperlukan secara insidental. Untuk lebih jelasnya ulasan teknik pengumpulan data yang penulis gunakan adalah sebagai berikut :

### **1. Wawancara**

Dalam penelitian kualitatif biasanya digunakan teknik wawancara sebagai cara untuk mengumpulkan data/informasi. Ada dua alasan peneliti menggunakan teknik wawancara yaitu pertama ; dengan wawancara peneliti dapat memperoleh tidak saja apa yang diketahui dan dialami seseorang/subyek yang diteliti, tetapi juga apa yang tersembunyi jauh di dalam diri subyek penelitian. Kedua ; apa yang ditanyakan pada informan bisa mencakup hal-hal yang bersifat lintas waktu berkaitan dengan masa lampau, masa sekarang dan juga masa yang akan datang.

Teknik wawancara ini digunakan untuk mengetahui secara mendalam, mendetail atau intensif adalah upaya menemukan pengalaman-pengalaman informan dan responden dari topik tertentu atau situasi khusus yang dikaji. Oleh karena itu, dalam melaksanakan wawancara untuk mencari data, digunakan pertanyaan-pertanyaan yang memerlukan jawaban berupa informasi. Saidiman menyatakan bahwa percakapan yang dimaksud tidak sekedar menjawab pertanyaan, mengetes hipotesis yang menilai bagaimana istilah dalam pengertian sehari-hari, melainkan suatu percakapan yang mendalam untuk mendalami pengalaman orang lain dan mencari makna dari pengalaman tersebut.<sup>64</sup>

Wawancara dilakukan secara terbuka untuk menggali pandangan subyek penelitian tentang masalah yang akan diteliti. Wawancara dilakukan pada waktu

---

<sup>64</sup> Sugiono, *Ibid.*, hlm. 276



dan konteks yang tepat untuk mendapatkan data yang akurat dan dilakukan berkali-kali sesuai dengan keperluan.

Langkah-langkah wawancara, peneliti menggunakan enam langkah seperti yang dikemukakan oleh *Lincoln dan Guba* (2009) yaitu: (1) Menetapkan kepada siapa wawancara itu dilakukan. (2) Menyiapkan pokok-pokok masalah yang akan menjadi bahan pembicaraan (3) Mengawali atau membuka alur wawancara (4) Melangsungkan alur wawancara. (5) Mengkonfirmasi ikhtisar hasil wawancara dan mengakhirinya. (6) Mengidentifikasi tindak lanjut hasil wawancara yang telah diperoleh.<sup>65</sup>

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan wawancara secara mendalam dengan prosedur sebagaimana dipaparkan di atas. Sebelum melakukan wawancara peneliti terlebih dahulu melakukan pemilahan terhadap nara sumber dalam tiga kelompok, yaitu : pertama, nara sumber yang berkewenangan dalam proses penyusunan Perencanaan strategis peningkatan mutu sumber daya guru, kedua, nara sumber yang menjadi pelaksana lapangan kebijakan yang telah ditetapkan dan kelompok ketiga adalah guru yang menjadi obyek diberlakukannya kebijakan yang ditetapkan.

Adapaun informan kelompok pertama adalah Kepala sekolah dan Wakil Kepala sekolah, yang terdiri dari H. Anwar M. Pd, Kepala sekolah SMP Al Hikmah dan Darmanto M.Pd, Kepala sekolah SMP Al Falah. Adapun Wakil Kepala sekolah SMP Al Hikmah adalah Ali Mustofa Wakil dan Farhan Habib, sedang dari SMP Al Falah adalah Jusa Indrawan dan Kusmanto. Sedang

---

<sup>65</sup>Ari Kunto, S. *Manajemen Penelitian*. (Jakarta: PLPTK. 2010), hlm. 73

kelompok kedua adalah Koordinator Jenjang, Mochammad Ilyas dan Nur Salim dari SMP Al Hikmah, Supardi dan Mahmud Ichwan dari SMP Al Falah, sedang dari kelompok ketiga adalah Tunik, Adiyah Ledyawati, Susiani Setyoningsih, Mohamad Afif, Imam Muzanni dan Shalahudin Fahmi.

## 2. Observasi atau Pengamatan

Dalam penelitian kualitatif, metode observasi atau pengamatan berperan serta sangat penting, karena memungkinkan peneliti untuk mendapatkan informasi lengkap sesuai dengan latar yang dikehendaki. Menurut Moleong, pengamatan berperan serta dalam mengadakan pengamatan dan mendengarkan secermat mungkin sampai pada interaksi sosial, kedisiplinan, kinerja dan lainnya.

Dalam melakukan observasi, peneliti akan mengamati secara langsung berbagai kegiatan yang dilakukan baik proses maupun tahap implementasi di lapangan. Obyek observasi yang peneliti targetkan adalah Rapat-rapat Pimpinan, yang membahas rancangan kebijakan hingga tersusun rancangan kebijakan yang akan disosialisasikan pada para guru. Obyek observasi berikutnya adalah Rapat Koordinasi yang dilakukan pada tingkat jenjang, dimana Koordinator Jenjang (Korjen) menerima penjelasan dari pimpinan sekolah secara langsung. Observasi selanjutnya adalah pada guru yang posisinya sebagai obyek berlakunya kebijakan, dimana mereka dibentuk dalam kelompok Mata Pelajaran (Mapel). Termasuk yang menjadi sasaran observasi adalah

kunjungan pada *Learning Resource*, perpustakaan dan kegiatan-kegiatan penugasan yang diberikan pada guru.

### 3. Dokumentasi

Sumber catatan dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, namun tidak mengabaikan data kuantitatif yang digunakan sebagai pendukung atau pelengkap dalam penelitian yang diperoleh dari dokumentasi data-data yang ada tentang rencana peningkatan mutu guru di SMP Al Hikmah dan SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo.

Dokumentasi diperlukan untuk melengkapi data yang diperoleh dari wawancara dan observasi. Dokumentasi yang dimaksud adalah Buku Panduan Sekolah, Laporan Tahunan Sekolah, laporan panitia penerimaan murid baru, Risalah Rapat, daftar kunjungan guru ke pusat sumber belajar dan riwayat penanganan siswa di unit Bimbingan dan Konseling. Dokumentasi foto yang peneliti ambil adalah foto kegiatan rapat dan pembinaan yang dilakukan oleh sekolah.

Tentang waktu penelitian akan dibagi dalam tiga tahapan, yaitu ; Pra penelitian : bulan Juni dan Juli 2017, Pengambilan data : bulan Agustus hingga September 2017, Analisis Data : bulan Oktober 2017, Penulisan Laporan : bulan Nopember 2017.

Dalam penelitian ini subyek penelitian menitik beratkan pada sumber data manusia, yaitu orang-orang yang dapat memberikan informasi peningkatan mutu tenaga kependidikan sebagai subyek penelitian secara akurat. Subyek penelitian

terdiri dari Kepala sekolah SMP Al Hikmah Surabaya dan Kepala Sekolah SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo, Kepala Bagian SDM yayasan dan beberapa guru bidang studi, baik guru tetap (GT) maupun guru tidak tetap (GTT).

Penentuan subyek penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *Purposive sampling*, yaitu pemilihan sample dengan pertimbangan antara lain : (1) subyek penelitian terlibat langsung dalam proses pengelolaan dan prsoses pengelolaan SDM di sekolah; (2) keikutsertaan mereka dalam kegiatan peningkatan mutu SDM di masing-masing sekolah.

Tujuan penggunaan *Purposive sampling* ini adalah: (1) mendapatkan informasi dari setiap percabangan dan konstruksi perilaku pengelola SDM di kedua lembaga; (2) untuk merinci berbagai seluk beluk yang ada dalam temuan konteks yang unik; (3) untuk informasi yang terjadi sebagai dasar dalam penelitian.

Selanjutnya untuk memilih dan menentukan informan dalam penelitian ini digunakan *Snow ball sampling*, yaitu diibaratkan sebagai bola salju yang menggelinding, semakin lama semakin besar. Proses ini baru berhenti setelah informasi yang diperoleh antara sesama informan mempunyai kesamaan, sehingga tidak ada data yang dianggap baru. Informan kunci dalam penelitian ini adalah satu orang, yaitu kepala sekolah yang bertanggung jawab langsung terhadap lembaga yang dikelolanya, Kepala Bidang dan Kepala Unit atau struktur yang setingkat.

Peneliti akan memulai meneliti dari bagian SDM yayasan, kemudian pada Kepala Sekolah dan selanjutnya pada Wakil Kepala sekolah bagian kurikulum dan bila diperlukan akan berkembang pada Koordinator Jenjang, yaitu pejabat yang

mengkoordinir dan membawahi guru di satu jenjang sekolah, mulai dari jenjang VII, VIII dan IX.

**Tabel 3.1 Pengumpulan Data Penelitian**

Data	Informan	Teknik pengumpulan data	Instrument
1. Latar belakang penyusunan perencanaan strategis.	1. Anwar. 2. Darmanto. 3. Farhan habib. 4. Jusa Indrawan 5. Ali Mustofa. 6. Kusmanto	1. Wawancara. 2. Observasi. 3. Dokumentasi.	1. Pedoman wawancara. 2. Pedoman observasi.
2. Strategi penyusunan perencanaan strategis.	1. Moch. Ilyas. 2. Muhammad Afif. 3. Imam Muzanni. 4. Supardi	1. Wawancara. 2. Observasi. 3. Dokumentasi.	Pedoman wawancara.  Pedoman observasi.
3. Dampak adanya perencanaan strategis.	1. Susiani Setyaningsih 2. Tunik 3. Adiyah Ledyawati 4. Ali Mustofa 5. Kusmanto 6. Shalahudin Fahmi 7. Nur Salim	1. Wawancara. 2. Observasi. 3. Dokumentasi.	1. Pedoman wawancara. 2. Pedoman observasi.

### G. Analisis Data

Analisa data merupakan upaya mencari dan menata secara sistematis catatan hasil observasi. Wawancara dan dokumentasi, untuk meningkatkan pemahaman peneliti tentang persoalan yang diteliti dan menyajikannya sebagai temuan bagi



orang lain. Sedangkan untuk meningkatkan pemahaman tersebut, analisis perlu dilanjutkan dengan upaya mencari makna.<sup>66</sup>

Dalam penelitian kualitatif, analisis data dalam prakteknya tidak dapat dipisahkan dengan proses pengumpulan data. Kedua kegiatan ini berjalan secara serempak, artinya analisis data dikerjakan bersamaan dengan pengumpulan data dan dilanjutkan setelah pengumpulan data selesai. Dengan demikian secara teoritik analisis dan pengumpulan data dilaksanakan secara berulang-ulang guna menemukan pemecahan masalah yang tepat.

Nasution mengingatkan bahwa data kualitatif terdiri atas kata-kata, bukan angka-angka, dimana diskripsinya memerlukan interpretasi, sehingga diketahui makna dari data.<sup>67</sup> Milles dan Heberman menganjurkan untuk menggunakan tiga tahapan dalam melakukan analisa data, yaitu (1) *data reduction* (2) *data display* (3) *conclusion drawing/verification*.<sup>68</sup>

Reduksi data adalah kegiatan menganalisis, merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, mencari tema dan polanya semua data yang diperoleh dari lapangan sehingga tersusun secara sistematis dan lebih mudah dikendalikan. Jika ada data yang disajikan masih sukar untuk disimpulkan, maka proses reduksi data diulang kembali. Jadi reduksi data adalah bagian dari kegiatan analisa data yang dilakukan selama pengumpulan data.

*Data display* dilakukan oleh peneliti agar data yang diperoleh dan banyak jumlahnya dapat dikuasai dengan dipilah-pilah secara fisik, kegiatan membuat

---

<sup>66</sup>Suharsimi Arikunto, *Ibid*, hlm.75

<sup>67</sup>Nasution. *Metode Penelitian Ilmiah Natural Kualitatif*. (Bandung: Arsito.1998), hlm. 21-23

<sup>68</sup>M.B.Melles. *Qualitif Data Analisis*. (California: Sagepullication Inc. 1988), hlm.21-23

*display* ini juga merupakan bagian dari analisis. Setiap data yang sudah direduksi dapat disajikan untuk dianalisis atau disimpulkan. Apabila ternyata data yang disajikan belum dapat disimpulkan, maka data tersebut direduksi kembali untuk memperbaiki sajian.

Sedangkan pengambilan kesimpulan dan verifikasi dilakukan peneliti dalam rangka mencari makna data dan mencoba untuk menyimpulkannya. Pada awalnya kesimpulan yang dibuat masih sangat tentative, kabur, penuh keraguan tetapi dengan bertambahnya data dan dilakukan pembuatan kesimpulan pada akhirnya akan ditemukan keterpaduan data dari lapangan.

Menurut *Milles* dan *Huberman*, dalam pengumpulan data yang terrekam melalui berbagai macam cara, baik wawancara, intisari dokumen, rekaman atau observasi lainnya dengan diproses lebih lanjut dalam bentuk catatan ketikan atau suntingan. *Huberman* menggambarkan model analisis data yang telah ada yaitu model aliran yang terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan yaitu mulai dari waktu mengumpulkan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Reduksi data adalah proses pemilihan atau pengurangan, penyederhanaan, dan pentransformasian data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Penyajian data adalah menyampaikan informasi yang tersusun dan memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data perlu diusahakan dengan sistematis, penuh kepedulian, kreativitas dan usaha tanpa henti sampai berhasil menarik kesimpulan dan pemakna-pemaknaannya.

Peneliti menyadari dengan sangat bahwa pada tahapan ini merupakan tahapan penting, karena subyektifitas peneliti dengan data faktual lapangan akan sulit dipisahkan, oleh karena itu dalam proses melakukan analisa mulai dari mengumpulkan data, reduksi data, penyajian data, hingga penarikan kesimpulan, peneliti akan berusaha semaksimal mungkin menjaga jarak dengan data yang telah dikumpulkan, sehingga data primer, data yang diperoleh dari sumber utama akan menjadi acuan sesudah peneliti melakukan Triangulasi.

#### H. Keabsahan Data

Pengecekan keabsahan data dilakukan dengan metode Triangulasi, yaitu merupakan pendekatan multimetode yang dilakukan peneliti pada saat mengumpulkan dan menganalisis data. Ide dasarnya adalah bahwa fenomena yang diteliti dapat dipahami dengan baik sehingga diperoleh kebenaran tingkat tinggi jika didekati dari berbagai sudut pandang. Memotret fenomena tunggal dari sudut pandang yang berbeda-beda akan memungkinkan diperoleh tingkat kebenaran yang handal. Karena itu, Triangulasi ialah usaha mengecek kebenaran data atau informasi yang diperoleh peneliti dari berbagai sudut pandang yang berbeda dengan cara mengurangi sebanyak mungkin perbedaan yang terjadi pada saat pengumpulan dan analisis data.<sup>69</sup>

Menurut *Norman K. Denkin* mendefinisikan Triangulasi di gunakan sebagai gabungan atau kombinasi berbagai metode yang dipakai untuk

---

<sup>69</sup>Moleong J. Lexy. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2008), hlm. 231

mengkaji fenomena yang saling terkait dari sudut pandang dan perspektif yang berbeda. Sampai saat ini, konsep *Denkin* ini dipakai oleh para peneliti kualitatif di berbagai bidang. Menurutnya, Triangulasi meliputi empat hal, yaitu: Triangulasi metode, Triangulasi antar peneliti, Triangulasi sumber data, Triangulasi teori.<sup>70</sup>

Dalam melakukan penelitian ini, peneliti tidak menggunakan Triangulasi antar peneliti, karena penelitian ini dilakukan secara tunggal oleh peneliti, sedangkan tiga yang lain, peneliti gunakan untuk melaksanakan penelitian ini, dengan penjelasan sebagai berikut :

1. Triangulasi metode.

Triangulasi metode dilakukan dengan cara membandingkan informasi atau data dengan cara yang berbeda. Sebagaimana dikenal, dalam penelitian kualitatif peneliti menggunakan metode wawancara, observasi, dan survei. Untuk memperoleh kebenaran informasi yang handal dan gambaran yang utuh mengenai informasi tertentu, peneliti menggunakan metode wawancara bebas dan wawancara terstruktur. Peneliti juga menggunakan wawancara dan observasi atau pengamatan untuk mengecek kebenarannya. Selain itu, peneliti juga menggunakan informan yang berbeda untuk mengecek kebenaran informasi tersebut. Melalui berbagai perspektif atau pandangan diharapkan diperoleh hasil yang mendekati kebenaran. Karena itu, Triangulasi tahap ini dilakukan jika data atau informasi yang diperoleh dari subjek atau informan penelitian diragukan kebenarannya. Dengan demikian, jika data itu sudah jelas, misalnya berupa teks atau naskah/transkrip film, novel dan sejenisnya,

---

<sup>70</sup> Moleong J. Lexy. *Ibid.*, hlm. 234

Triangulasi tidak perlu dilakukan. Namun demikian, Triangulasi aspek lainnya tetap dilakukan.

## 2. Triangulasi sumber data

Triangulasi sumber data adalah menggali kebenaran informasi tertentu melalui berbagai metode dan sumber perolehan data. Selain melalui wawancara dan observasi, peneliti juga 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 handal.

## 3. Triangulasi teori.

Triangulasi teori merupakan hasil akhir penelitian kualitatif yang berupa sebuah rumusan informasi atau *thesis statement*. Informasi tersebut selanjutnya dibandingkan dengan perspektif teori yang relevan untuk menghindari bias individual peneliti atas temuan atau kesimpulan yang dihasilkan. Selain itu, Triangulasi teori dilakukan untuk meningkatkan kedalaman pemahaman terhadap pengetahuan teoretik secara utuh atas hasil analisis data yang telah diperoleh. Tahap ini paling sulit sebab peneliti dituntut memiliki *expert judgement* ketika membandingkan temuannya dengan perspektif tertentu, lebih-lebih jika perbandingannya menunjukkan hasil yang jauh berbeda.



Peneliti meyakini bahwa Triangulasi menjadi sangat penting dalam penelitian yang peneliti kerjakan, kendati pasti menambah waktu dan biaya serta tenaga. Tetapi harus diakui 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. Sebab, penelitian kualitatif lahir untuk menangkap arti (*meaning*) atau memahami gejala, peristiwa, fakta, kejadian, realitas atau masalah tertentu mengenai peristiwa sosial dan kemanusiaan dengan kompleksitasnya secara mendalam, dan bukan untuk menjelaskan (*to explain*) hubungan antar variabel atau membuktikan hubungan sebab akibat atau korelasi dari suatu masalah tertentu. Kedalaman pemahaman akan diperoleh hanya jika data cukup kaya, dan berbagai perspektif digunakan untuk memotret sesuatu fokus masalah secara komprehensif.

## BAB IV

### PAPARAN DATA DAN ANALISIS PENELITIAN

Pada bab ini akan peneliti paparkan secara sistematis data-data yang diperoleh dari lapangan secara berurutan sesuai dengan fokus penelitian.

#### A. Gambaran Umum Latar Penelitian

##### 1. SMP Al Hikmah Surabaya<sup>71</sup>

###### a. Sejarah Pendirian

SMP Al Hikmah adalah nama suatu sekolah Islam di Surabaya yang didirikan oleh Yayasan Lembaga Pendidikan Islam Al Hikmah. Sekolah ini berdiri pada tanggal 1 Juni 2001, dengan alamat jl. Kebonsari Elveka V Surabaya. Di bawah naungan Yayasan Lembaga Pendidikan Islam Al Hikmah yang berkantor pusat di Jl. Gayungsari IV/25 Surabaya, berdiri lima jenjang pendidikan yaitu: *Play Group* (kelompok bermain), Taman Kanak-Kanak (TK), Sekolah Dasar (SD), Sekolah Menengah Pertama (SMP), Sekolah Menengah Atas (SMA), dan Sekolah Tinggi Keguruan dan Ilmu Pendidikan (STKIP).

Lembaga pendidikan tersebut di bangun pada dua lokasi, yaitu *Play Group* dan Sekolah Dasar (SD) berada dalam satu kompleks di wilayah Gayungsari, Kecamatan Gayungan, Sedang SMP, SMA dan STKIP di kompleks Kebonsari LVK, masuk wilayah Kecamatan Jambangan.

---

<sup>71</sup> Dokumen : *Buku Panduan Sekolah SMP Al Hikmah Surabaya*, hlm. 36

Pendirian sekolah ini merupakan sumbangsih Yayasan Lembaga Pendidikan Islam Al Hikmah dalam mencerdaskan kehidupan bangsa dan meningkatkan kualitas umat. Dari sekolah ini diharapkan akan lahir generasi Islam yang berakhlaqul karimah dan berprestasi akademis optimal.

Sekolah ini menyelenggarakan pendidikan sepanjang hari (*Full-day School*). Sekolah diselenggarakan mulai jam 07.00 s.d jam 16.00. Dengan *full-day school* sekolah berkeinginan agar aktifitas siswa terintegrasi dengan baik antara pendidikan umum dan pendidikan agama, selain itu seluruh aktifitas siswa, dari pagi sampai sore, mulai kegiatan pembelajaran, ibadah, bermain, istirahat, bahkan sampai kegiatan di rumah, dirancang dalam sebuah sistem pendidikan terpadu.

Dengan program *full-day school*, anak mendapat pendidikan umum yang antisipasif terhadap perkembangan ilmu pengetahuan, pendidikan keislaman secara layak dan proporsional, pendidikan kepribadian yang adaptif terhadap perkembangan sosial budaya. Potensi anak tersalurkan melalui kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler, ada pantauan melalui bimbingan dan konseling.

Bagi keluarga yang tinggal di perkotaan, ayah dan ibu memutuskan sama-sama berkerja, sekolah dengan program *full-day school* ini sangat cocok untuk anak-anak mereka. Program *full-day school* akan dapat mengurangi pengaruh negatif kegiatan anak di luar sekolah, karena waktu pendidikan anak di sekolah lebih lama, terencana dan terarah. Suami istri yang keduanya harus bekerja, tidak akan khawatir tentang kualitas pendidikan dan kepribadian putra-putrinya karena mereka dididik oleh tenaga-tenaga pendidik yang kompeten.

b. Visi Al Hikmah

Menjadi sekolah Islam yang mampu melakukan perubahan bagi lingkungannya kearah kehidupan yang Islami berdasarkan Al Qur'an dan As Sunnah.

c. Misi Al Hikmah

Menjadi sekolah yang layak dicontoh dan mudah dicontoh oleh sekolah-sekolah lain.

d. Tujuan Al Hikmah

- 1) Meluluskan siswa yang memiliki kemampuan dan kemauan untuk melaksanakan perintah Allah SWT. dan Rasulullah SAW.
- 2) Meluluskan siswa yang memiliki kemampuan dan kemauan untuk meninggalkan larangan Allah SWT. dan Rasulullah SAW.
- 3) Meluluskan siswa berkeelayakan untuk melanjutkan ke lembaga pendidikan terbaik pada jenjang pendidikan berikutnya.

e. Orientasi Pendidikan

Al Hikmah memiliki 3 orientasi pendidikan yaitu :

1) Orientasi Islami

Keluhuran ajaran Islam yang harus melandasi seluruh program pendidikan. Sehingga diharapkan lulusan siswa Al Hikmah memiliki kepribadian muslim yang utuh : kuat imannya, bagus akhlaqnya dan selalu berpegang pada Al Quran dan Sunnah Rasulullah.

## 2) Orientasi Kebangsaan

Siswa Al Hikmah dididik menjadi warga Indonesia yang berkualitas, yang tidak saja bangga menjadi warga negara Indonesia, mencintai adat istiadatnya, juga memberikan peran aktif memajukan bangsanya.

## 3) Orientasi Global

Berbekal ajaran Islam yang universal dan kecintaan pada tanah air, siswa Al Hikmah mesti menyadari bahwa dia adalah bagian dari warga dunia. Mereka ditantang untuk siap menembus batas wilayah, dan memberikan kontribusi terbaik untuk semesta, dengan prinsip utama *rahmatan lil 'alamin*.

## 2. SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo<sup>72</sup>

### a. Sejarah pendirian

SMP Al Falah Deltasari didirikan oleh Lembaga Pendidikan Al Falah Surabaya yang bertujuan bertujuan untuk menyelenggarakan kegiatan pendidikan agar murid-murid menjadi pribadi yang Berahlak Mulia dan Berprestasi. Alamat SMP Al Falah Deltasari. Perum Deltasari Indah, Jln. Angrek VI-40, Waru, Sidoarjo (031) 8543912.

Berdirinya SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo merupakan tanggapan nyata dari Lembaga Pendidikan Al Falah (LPF) terhadap desakan para wali murid untuk menyelenggarakan pendidikan yang berkelanjutan dan utuh mulai dari jenjang KB, TK, dan SD. Seluruh pengelola memiliki tekad yang

<sup>72</sup>Dokumen : *Buku Panduan Sekolah SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo*, hlm. 12



sama untuk mendirikan jenjang pendidikan lanjutan setingkat SMP sebagai kesinambungan proses pendidikan di LPF.

Atas dasar itulah maka berdirilah SMP Al Falah pada tahun pelajaran 1991-1992. Awalnya bersama-sama dalam satu lingkungan di Jl. Taman Mayangkara 2-4 Surabaya, tapi kemudian berpindah ke Jl. Siak No. 25 Surabaya, dengan status sewa kontrak pada pemilik gedung. Dalam perkembangannya pengelola dan wali murid berkeinginan untuk memiliki gedung sendiri, hal ini dilakukan agar dapat memberi layanan terbaik kepada para peserta didik untuk mendapat bekal yang lebih baik dan lengkap, SMP Al Falah kemudian menempati lokasi baru di Perumahan Deltasari Indah, Waru, Sidoarjo.

Kepindahan dari Surabaya ke Sidoarjo, telah membuahkan berbagai prestasi baik akademik maupun kepercayaan pemerintah yang menunjuk SMP Al Falah sebagai sekolah percontohan di Jawa Timur untuk melaksanakan program Pendidikan Teknologi Dasar (PTD), tahun 2006 ditetapkan sebagai Sekolah Standar Nasional (SSN) dan pada tahun 2008 ditetapkan sebagai rintisan Sekolah Bertaraf Internasional (SBI). Pada dasarnya, pendidikan SMP adalah masih satu kesatuan dengan SD dalam lingkup Pendidikan Dasar 9 tahun, karena itu pula sesungguhnya pendidikan di jenjang SMP merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan dalam mencapai tujuan pendidikan.

b. Visi Al Falah

Meluluskan siswa yang berakhlak mulia dan berprestasi. Indikator visi:

- 1) Peningkatan kesadaran dalam beribadah.
- 2) Terwujudnya siswa yang berbakti kepada orang tua dan hormat kepada guru.
- 3) Mempunyai kepedulian terhadap sesama dan lingkungan.
- 4) Berprestasi dalam akademis dan non akademis.
- 5) Tercapai ketuntasan dalam belajar (*mastery learning*).

c. Misi Al Falah

- 1) Mengembangkan kegiatan dakwah melalui pendidikan.
- 2) Membantu Orang tua dalam mewujudkan anak yang sholih dan sholihah.
- 3) Melaksanakan pengembangan sekolah percontohan dalam mewujudkan siswa yang berakhlak mulia dan berprestasi.
- 4) Mengembangkan sekolah Islam bertaraf Internasional.
- 5) Melaksanakan perbaikan secara terus menerus (*continuous improvement*) pada semua bidang.

d. Tujuan Al Falah

Tujuan pendidikan SMP Al Falah mengacu pada tujuan umum pendidikan nasional, visi dan misi sekolah sebagai berikut ;

- 1) Terwujudnya kegiatan dakwah melalui pendidikan di semua kegiatan sekolah.
- 2) Terwujud kesadaran dalam beribadah pada semua siswa.

- 3) Terwujudnya siswa-siswa yang berprestasi sesuai bakat dan potensi yang dimiliki.
- 4) Terlaksananya standarisasi dalam pengembangan sistem pembinaan akidah dan akhlak.
- 5) Mencapai standar dalam model pembinaan akidah akhlak, meliputi: desain, implementasi, dan evaluasi.
- 6) Mencapai standar proses pembelajaran sholat dan Al Quran meliputi: perangkat pembelajaran, pendekatan/ metode pembelajaran individual atau klasikal, sistem evaluasi.
- 7) Memiliki model pengembangan percontohan pembelajaran berorientasi *life skills*, meliputi: Model integrasi *life skills* ke mapel, CD pembelajaran dan sistem penilaian.
- 8) Menjadi model standar pengelolaan sekolah yang meliputi kurikulum, kesiswaan, pembelajaran, sarana dan prasarana, keuangan dan SDM.
- 9) Memiliki model pembinaan prestasi akademis, meliputi : keorganisasian, sistem seleksi, pembinaan, dan pelaporan.
- 10) Mengembangkan model kegiatan ekstrakurikuler yang berbasis MI (*Multiple intelegence*).
- 11) Mengembangkan pola integrasi *life skill* pada pembelajaran.
- 12) Mengembangkan model-model pembelajaran yang aplikatif.
- 13) Meletakkan dasar kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta ketrampilan untuk hidup mandiri.
- 14) Menyiapkan lulusan dapat mengikuti pendidikan lebih lanjut.
- 15) Menyiapkan lulusan yang siap menghadapi tantangan global.

## **B. Paparan Data dan Analisis Penelitian**

### **1. Latar Belakang Penyusunan Perencanaan Strategis Peningkatan Mutu Guru.**

Paparan data yang menyajikan latar belakang perlunya dilakukan penyusunan perencanaan strategis peningkatan mutu sumber daya guru, terbagi dalam dua kelompok yaitu : a) adanya problem yang terjadi pada sumber daya guru dan, b) motivasi pihak sekolah untuk menjaga dan meningkatkan mutu guru sebagai komponen penting dalam mencapai tujuan pendidikan di sekolah.

#### **a. Problem Peningkatan Mutu Sumber Daya Guru**

##### **1) SMP Al Hikmah Surabaya**

Problem peningkatan mutu sumber daya guru yang terjadi di SMP Al Hikmah Surabaya dapat dikategorikan dalam empat kelompok, yaitu : Problem Pedagogik, Problem Kepribadian, Problem Sosial dan Profesional. Hal ini sebagaimana dijelaskan oleh Kepala Sekolah H. Anwar ketika melakukan wawancara dengan peneliti tentang langkah menyusun perencanaan strategis peningkatan mutu sumber daya guru, dan dapat dijelaskan sebagai berikut:<sup>73</sup>

“Masalah SDM guru merupakan hal yang pokok untuk menjadi acuan dalam pembuatan rancangan dan pola yang akan disusun untuk menyusun perencanaan strategis. Pemetaan problem kompetensi guru didasarkan pada kriteria yang ditetapkan oleh pemerintah melalui Undang-Undang Guru dan Dosen yang tentunya diterjemahkan sesuai dengan keondisi riil di lapangan. Standar kompetensi guru yang terdiri Kompetensi Profesional, Kompetensi Pedagogik, Kompetensi Kepribadian dan Kompetensi sosial menjadi kategori umum untuk diterjemahkan dalam kondisi riil di sekolah kita.”

---

<sup>73</sup>H. Anwar, *Wawancara* ( Surabaya, 12 Nopember 2017).

Problem mutu sumber daya guru yang terjadi di SMP Al Hikmah akan disajikan dalam tabel berikut ini:

**Tabel 4.1 Jumlah Guru Berdasarkan Masa Kerja Tahun Ajaran 2016-2017<sup>74</sup>**

No	Masa Kerja	Jumlah
1	0-5	7
2	6-10	19
3	10-15	55
4	15-20	14
<b>Jumlah</b>		<b>95</b>

**Tabel 4.2 Hasil Evaluasi Kompetensi Guru TA 2016-2017<sup>75</sup>**

No	Masa Kerja	Jml	Kompetensi			
			Paedagogik	Kepribadian	Sosial	Profesional
1	0-5	7	C	B	D	D
2	6-10	19	B	A	C	C
3	11-15	55	A	A	C	B
4	16-20	14	C	A	B	A

Keterangan :

A = Sangat baik, B = Baik, C = Cukup, D = Kurang, E = Sangat Kurang

Tabel di atas menjelaskan hasil evaluasi terhadap capaian kompetensi semua guru baik guru senior maupun yang junior, dimana banyaknya guru senior, yang mengajar sejak SMP Al Hikmah berdiri pada tahun 2001 dan guru baru atau junior yang direkrut lima tahun terakhir.

Sebagaimana pada umumnya, guru lama akan menggunakan pengalaman mengajarnya sebagai acuan dalam merancang dan melaksanakan pembelajaran. Pengembangan belajar lebih didasarkan pada pengalaman belajar yang telah dilaluinya. Sedang guru baru lebih banyak menggunakan

<sup>74</sup>Dokumen ; Laporan Tahunan Sekolah SMP Al Hikmah Tahun Ajaran 2016-2017.

<sup>75</sup>Dokumen ; *Executif Report* Kepala Sekolah SMP Al Hikmah, bulan Juni 2016



model-model baru dalam dunia pembelajaran dan pemanfaatan teknologi lebih kuat. Kajian dunia pendidikan terbaru sudah banyak digunakan untuk merancang dan melaksanakan pembelajaran. Hal tersebut sebagaimana dijelaskan oleh Farhan Habib M.Pd, selaku Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum yang secara langsung bertanggung jawab terhadap keadaan guru, dalam wawancara dengan peneliti tentang ragam problem yang dihadapi para guru untuk mengembangkan potensi.

“Dalam rapat pimpinan yang biasa kami sebut dengan rapat sirkel satu dikategorikan dalam empat kelompok, yaitu paedagogik, profesional, keperibadian dan sosial. Dengan empat kotegori tersebut tugas saya selanjutnya adalah memotret kondisi masing-masing guru seberapa baik mereka telah mencapai standart yang telah ditetapkan dan apa kesulitan yang dihadapi oleh masing-masing, jika tidak memenuhi standart yang ditetapkan apa selanjutnya yang harus dilakukan. Problem ini paling mudah dilihat adalah kesenjangan yang terjadi pada guru baru dan lama. Dimana guru baru datang dengan pengetahuan-pengetahuan baru sementara guru lama dengan pengetahuan lama tetapi dengan pengalaman yang lebih matang, gap ini yang sering membuat program peningkatan mutu guru dilakukan dirancang sesuai dengan kebutuhan masing-masing.”<sup>76</sup>

Aspek dalam problem kepribadian adalah sikap disiplin dan komitmen pada tugas. Hal tersebut sebagaimana dijelaskan oleh Farhan Habib M.Pd sebagai Waka. Kurikulum sebagai berikut :

“...Volume kegiatan yang dikerjakan oleh guru sepanjang tahun selain tugas mengajar secara rutin, juga melaksanakan kegiatan lain. Berbagai panitia kegiatan dibagi secara merata agar setiap guru memiliki kesempatan mengembangkan ketrampilan dalam berorganisasi dan berkomunikasi. Dengan demikian semua guru teruji kompetensi dan loyalitasnya pada tugas, ada yang sudah baik dan banyak juga yang memerlukan pembinaan, utamanya guru yang masih baru.”<sup>77</sup>

<sup>76</sup>Farhan Habib, *Wawancara* (Surabaya, 20 Nopember 2017).

<sup>77</sup>Farhan Habib, *Wawancara* (Surabaya, 20 Nopember 2017).

Temuan lain dalam studi dokumentasi, angka kedisiplinan guru dalam menepati jam kerja dan ketuntasan dalam menyelesaikan tugas, sebagaimana tersaji pada tabel berikut ini.

**Tabel 4.3 Rekapitulasi Keterlambatan Guru Masuk ke Sekolah  
(TA 2016-2017) <sup>78</sup>**

No	Bulan	Keterlambatan ...%
1	Juli	3
2	Agustus	4
3	September	2
4	Oktober	4
5	Nopember	3
6	Desember	3
7	Januari	2
8	Februari	2
9	Maret	2
10	April	2
11	Mei	3
12	Juni	3
<b>Rata-rata</b>		<b>2,75</b>

**Tabel 4.4 Rekapitulasi Ketuntasan Penyerahan Laporan Tugas  
(TA 2016-2017) <sup>79</sup>**

No	Bulan	Ketuntasan ...%
1	Juli	98
2	Agustus	94
3	September	94
4	Oktober	84
5	Nopember	93
6	Desember	93
7	Januari	82
8	Februari	82
9	Maret	82
10	April	92
11	Mei	83
12	Juni	93
<b>Rata-rata</b>		<b>89,16</b>

<sup>78</sup>Dokumen ; Laporan Tahunan SMP Al Hikmah TA. 2016-2017, hlm. 18

<sup>79</sup>Dokumen ; Laporan Tahunan SMP Al Hikmah TA. 2016-2017, hlm. 19

Menurut Anwar, tabel tersebut dijelaskan dengan keterangan sebagai berikut :

“Dari *check lock* ketika masuk sekolah di pagi hari, kami memperoleh data bahwa ada problem yang dihadapi oleh guru-guru tersebut dalam mengelola kegiatan pagi di rumah mereka masing-masing, mereka yang masih kesulitan akan terlambat *check lock* pada jam 06.30 setiap hari. Demikian pula halnya dalam hal penyelesaian tugas-tugas mereka juga mengalami kendala, hingga tidak dapat memenuhi tenggat penyerahan laporan yang sudah diinstruksikan oleh pimpinan.”<sup>80</sup>

Dalam hal problem sosial yang terjadi adalah pada kematangan dalam menghadapi problem kesejawatan dan keluarga. Lebih jauh Farhan Habib menyampaikan penjelasan sebagai berikut :

“Guru yang masa kerjanya lebih dari lima tahun sudah berkeluarga orientasi hidupnya sudah lebih mapan, sehingga irama kerja yang dijalani sudah terbentuk konsisten, para guru dapat mengikuti pola kerja yang dikembangkan sekolah secara simultan, tidak banyak mengalami gejolak yang mengganggu tugas-tugas profesionalnya di sekolah. Suasana kejiwaan yang tenang berpengaruh dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran dan melakukan pendampingan terhadap anak didik. Selain itu kesiapan menghadapi problem siswa juga sangat dipengaruhi oleh kematangan kepribadian masing-masing guru, demikian pula halnya dalam menghadapi walimurid masing-masing.”<sup>81</sup>

Menurut Ali Mustofa Waka. Kesiswaan menjelaskan bahwa :

“Guru yang masa kerjanya lebih dari lima tahun sudah berkeluarga orientasi hidupnya sudah lebih mapan, sehingga irama kerja yang dijalani sudah terbentuk konsisten, para guru dapat mengikuti pola kerja yang dikembangkan sekolah secara simultan, tidak banyak mengalami gejolak yang mengganggu tugas-tugas profesionalnya di sekolah. Sementara guru yang masa kerjanya kurang dari lima tahun masih sering mengalami gejolak pribadi, sehingga mempengaruhi kemampuan

<sup>80</sup>Anwar, *Wawancara* (Surabaya, 19 Nopember 2017).

<sup>81</sup>Farhan Habib, *Wawancara* (Surabaya, 20 Nopember 2017).

menghadapi masalah profesional yang sering terjadi di sekolah. Suasana kejiwaan yang tenang berpengaruh dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran dan melakukan pendampingan terhadap anak didik. Selain itu kesiapan menghadapi problem siswa juga sangat dipengaruhi oleh kematangan kepribadian masing-masing guru, demikian pula halnya dalam menghadapi walimurid masing-masing.”<sup>82</sup>

Hal ini dapat dilihat dari data rujukan problem siswa yang diterima oleh BK, dimana banyak yang berasal dari guru-guru muda.

**Tabel 4.5 Jumlah Siswa yang Dirujuk ke BK oleh Guru pada (TA 2016-2017)<sup>83</sup>**

No	Masa Kerja	Jumlah guru	Jumlah anak
1	0-5	7	24
2	6-10	19	17
3	10-15	55	13
4	15-20	14	9

Menurut Kepala Unit BK SMP Al Hikmah Adiyah Leidyawati menjelaskan :

“Guru-guru muda masih belum percaya diri untuk melakukan konsultasi terhadap problem siswa, disamping karena belum punya pengalaman yang cukup juga karena mereka masih banyak fokus pada kegiatan pembelajaran di kelas dan tuntutan administrasi yang juga harus dikerjakan, sehingga mereka mengambil resiko aman dengan mengirim anak-anak yang menghadapi masalah belajar dan sosial kepada kami.”<sup>84</sup>

Dalam hal kompetensi profesional yaitu penguasaan bahan ajar, guru yang memiliki masa kerja di atas sepuluh tahun cenderung lebih sedikit, karena dalam praktiknya kebutuhan belajar anak-anak yang harus dipenuhi tidak sebanyak yang seharusnya dikuasai. Sementara guru baru lebih baik dalam menguasai metodologi pembelajaran, karena interaksi dengan berbagai sumber

<sup>82</sup>Ali Mustofa : *Wawancara* (Surabaya, 19 Nopember 2017)

<sup>83</sup>Dokumen ; Laporan Tahunan SMP Al Hikmah TA. 2016-2017, hlm. 21

<sup>84</sup>Adiyah Leidyawati, *Wawancara* (Surabaya, 25 Nopember 2017).



belajar sudah sering dilakukan. Sumber-sumber belajar dapat diperoleh melalui beragam bentuk baik yang fisik maupun yang elektronik, sehingga penguasaan metodologi pembelajarannya lebih beragam.

Hal tersebut peneliti dapatkan dari hasil wawancara dengan Farhan Habib, Wakasek. Kurikulum SMP Al Hikmah tentang problem profesional yang dialami para guru, dan dijelaskan sebagai berikut

“Untuk menjelaskan problem profesional yang dialami oleh para guru di sini, dapat dibedakan dalam dua kelompok, yaitu kelompok guru lama dan kelompok guru baru. Guru lama problem yang sering dialami adalah pengembangan metodologi pembelajaran sementara guru muda banyak mengalami problem pada penguasaan bahan ajar. Guru lama cenderung minim variasi dalam mengajar, meskipun sudah menggunakan perangkat elektronik, tetapi belum mampu memanfaatkan secara optimal, sementara guru muda terampil sekali dalam menggunakan perangkat teknologi tetapi kedalaman bahan ajarnya masih harus dilakukan pembinaan yang terus menerus.”<sup>85</sup>

Data yang diperoleh dari perpustakaan tentang jumlah guru yang meminjam buku dan mengakses sumber belajar lain adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.6 Data Peminjaman Buku dan Kunjungan ke Learning Resource (LR) Guru pada TA 2016-2017<sup>86</sup>**

No	Bulan	dalam ...%	
		Pinjam Buku	Akses LR
1	Juli	72	78
2	Agustus	75	77
3	September	70	75
4	Oktober	70	75
5	Nopember	75	78
6	Desember	64	65
7	Januari	76	86
8	Februari	78	80
9	Maret	73	74
10	April	73	74

<sup>85</sup>Farhan Habib, *Wawancara* (Surabaya, 20 Nopember 2017).

<sup>86</sup>Dokumen ; Laporan Tahunan SMP Al Hikmah TA. 2016-2017, hlm. 32



No	Bulan	dalam ...%	
		Pinjam Buku	Akses LR
11	Mei	83	80
12	Juni	60	70
	<b>Rata-rata</b>	<b>72.41</b>	<b>76</b>

Terhadap data ini, Tunik Kepala Unit Perpustakaan menyampaikan penjelasannya sebagai berikut :

“Guru-guru di sini secara umum banyak yang mengunjungi sumber belajar kita, cuma bedanya kalau guru senior yang dipinjam kebanyakan buku-buku pokok atau koleksi khusus, sementara kalau guru yunior seringnya menggunakan akses internet untuk mengakses sumber belajar tertentu. Biasanya mereka mengumpulkan video-video atau teknik pembelajaran yang sedang berkembang. Selain itu guru yunior senang ikut lomba, sehingga mereka banyak mengakses sumber-sumber belajar yang tersedia di internet.”

Pada kunjungan peneliti, tampak guru mengakses internet melalui komputer yang telah disediakan. Jam kunjung guru pada perpustakaan dan *Learning Resource* , pukul 07.30 sampai dengan sampai dengan pukul 17.00, para guru memanfaatkan waktu luangnya untuk melakukan akses.<sup>87</sup>

Selanjutnya akan peneliti paparkan rangkuman data problem yang dihadapi guru di SMP Al Hikmah Surabaya, yang telah diperoleh selama penelitian berlangsung, pada tabel berikut ini :

<sup>87</sup>Observasi ; 20 Oktober 2017

**Tabel 4.7 Data Problem Peningkatan Mutu Guru Di SMP Al Hikmah**

Aspek-aspek	SMP Al Hikmah Surabaya
Pedagogik	Pengalaman mengajar guru menjadi salah satu permasalahan yaitu menyangkut proses perencanaan pembelajaran, penguasaan sumber belajar dan variasi metode pembelajaran.
Kepribadian	Masalah kepribadian yang utama adalah kedisiplinan dan ketepatan penyelesaian tugas. Dalam hal kedisiplinan masih ada masalah keterlambatan 2,75% pada bulan Juli 2016 sampai Juni 2017, dan dalam hal ketepatan penyelesaian tugas pada Juli 2016 sampai Juni 2017 masih ada 10,84% yang mengumpulkan tidak tepat pada waktunya.
Sosial	Kematangan dalam menghadapi problem pergaulan sejawat dan keluarga, Guru yang masa kerjanya kurang dari lima tahun masih sering mengalami gejolak pribadi, sehingga kemampuan interaksi dengan teman sejawat dan murid tidak maksimal di sekolah. Hal ini terbukti dari jumlah siswa yang dirujuk oleh guru ke BK sebagian besar, 24% dari seluruh jenjang.
Profesional	Terjadi kesenjangan dalam hal penguasaan manajemen kelas antara guru baru dan guru lama, kemampuan mengakses sumber-sumber belajar, membuat media pembelajaran baik yang fisik maupun elektronik. Hal ini terbukti dari Rata-rata peminjaman buku selama Juli 2016 – Juni 2017 72,41% dan Kunjungan pada Learning resources masih 76%.

## 2) SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo

Problem mutu sumber daya guru yang terjadi di SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo terkait problem Pedagogik, Kepribadian, Sosial dan Profesional akan peneliti sajikan dalam paparan sebagai berikut.

Dari studi dokumentasi, peneliti menyajikan data guru yang dikelompokkan berdasarkan usia masuk di SMP Al Falah Deltasari :

**Tabel 4.8 Klasifikasi Guru Berdasarkan Masa Kerja**<sup>88</sup>

No	Masa Kerja	Jumlah
1	0-5	9
2	6-10	13
3	10-15	55
4	15-20	11
<b>Jumlah</b>		<b>88</b>

Tabel selanjutnya adalah data mengenai kesenjangan kompetensi yang ditinjau dari tahun masuk sebagai guru di SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo.

**Tabel 4.9 Rekapitulasi Hasil Evaluasi Kompetensi Guru (TA 2016-2017)**<sup>89</sup>

No	Masa Kerja	Jumlah	Kompetensi			
			Pedagogik	Kepribadian	Sosial	Profesional
1	0-5	9	C	B	D	D
2	6-10	13	B	A	C	C
3	11-15	55	A	A	C	B
4	16-20	11	C	A	B	A

Keterangan :

A = Sangat baik, B = Baik, C = Cukup, D = Kurang, E = Sangat Kurang

Dalam problem pedagogik menyangkut unsur pengalaman mengajar yang berdampak pada penguasaan materi, metode dan evaluasi dalam proses pembelajaran. Berdasarkan tabel di atas, Darmanto Kepala Sekolah SMP Al Falah Deltasari menjelaskan bahwa :

“Data tersebut memberi gambaran kepada kami, bahwa pada umumnya, guru lama akan menggunakan pengalaman mengajarnya sebagai acuan dalam merancang dan melaksanakan kegiatan pembelajaran. Pengembangan model belajar lebih didasarkan pada pengalaman belajar yang telah dilaluinya. Sedang guru baru lebih banyak menggunakan model-model baru dalam dunia pembelajaran yang diperoleh selama perkuliahan dan memanfaatkan teknologi lebih banyak. Hasil-hasil kajian

<sup>88</sup>Dokumen ; Laporan Tahunan SMP Al Falah TA. 2016-2017, hlm. 52

<sup>89</sup>Dokumen : *Executive Report* Bulan Juni 2017, Kepala Sekolah SMP Al Falah Deltasari

dunia pendidikan terbaru sudah banyak digunakan untuk merancang dan melaksanakan pembelajaran. Guru-guru lama kebanyakan lebih matang dalam memilih metode pembelajaran, karena banyaknya pengalaman yang telah dilewati. Pengalaman mengajar menjadi sumber belajar terbaik bagi guru untuk memilih metode pembelajaran yang tepat bagi anak didik yang dihadapi. Sedang guru baru yang relatif sedikit pengalaman mengajarnya banyak, mengalami kendala dalam memilih metode belajar yang tepat bagi anak didiknya, sehingga perencanaan pembelajaran yang baik dan sumber belajar yang lebih lengkap dan bervariasi menjadi kurang terimplementasi dalam kegiatan belajar mengajar.”<sup>90</sup>

Jusa Indrawan selaku Waka. Bidang Kurikulum lebih lanjut menjelaskan bahwa lama pengalaman mengajar juga menjadi permasalahan, yaitu sebagai berikut :

“Guru-guru senior lebih matang dalam hal metodologi pembelajaran sehingga dalam menejemen kelas mereka lebih baik, karena dengan kemampuan tersebut beragam problem belajar yang dialami oleh setiap siswa dapat dilayani dengan baik. Sementara guru muda kebanyakan lebih kuat pada penguasaan materi, karena mereka lebih menguasai sumber bahan ajar. Kekayaan bahan ajar menjadi modal penting mereka dalam mengelola pembelajaran, kelemahan metodologi menjadi tugas kami di tingkat pimpinan untuk melakukan pendampingan.”<sup>91</sup>

Problem kepribadian adalah sikap disiplin dan komitmen pada tugas. Banyaknya kegiatan yang dikerjakan oleh guru sepanjang tahun selain tugas mengajar secara rutin, juga melaksanakan kegiatan lain. Berbagai panitia kegiatan dibagi secara merata kepada semua guru agar setiap guru memiliki ketrampilan dalam berorganisasi dan berkomunikasi dengan sesama guru dan pihak lain yang berkepentingan. Sebagaimana dijelaskan oleh Jusa Indrawan, Wakasek. Kurikulum SMP Al Falah Deltasari, sebagai berikut :

---

<sup>90</sup>Darmanto ; *Wawancara* (Sidoarjo, 7 Oktober 2017).

<sup>91</sup>Jusa Indrawan; *Wawancara* (Sidoarjo, 6 Oktober 2017)

“Semua guru di sini memang diberi kesempatan yang sama untuk berkembang dengan dilibatkan dalam berbagai kegiatan, tugas yang dibebankan bukan hanya tugas mengajar di kelas, tetapi berbagai kegiatan yang direncanakan oleh sekolah semua guru dilibatkan. Dengan keterlibatan para guru dalam kegiatan ini, harapannya adalah ketrampilan mereka dalam manajemen dan organisasi terasah secara optimal, sehingga jika mereka dipromosikan untuk menempati struktur sekolah, mereka telah memiliki kesiapan.”<sup>92</sup>

**Tabel 4.10 Rekapitulasi Keterlambatan Guru Datang ke Sekolah (TA 2016-2017)<sup>93</sup>**

No	Bulan	Keterlambatan %
1	Juli	3
2	Agustus	5
3	September	5
4	Oktober	4
5	Nopember	4
6	Desember	4
7	Januari	3
8	Februari	5
9	Maret	3
10	April	3
11	Mei	2
12	Juni	2
<b>Rata-rata</b>		<b>3.58</b>

**Tabel 4.11 Rekapitulasi Ketuntasan Penyerahan Laporan Tugas (TA 2016-2017)<sup>94</sup>**

No	Bulan	Ketuntasan ...%
1	Juli	96
2	Agustus	98
3	September	97
4	Oktober	97
5	Nopember	96
6	Desember	96
7	Januari	95
8	Februari	90

<sup>92</sup>Jusa Indrawan, *Wawancara* (Sidoarjo, 6 Oktober 2017)

<sup>93</sup>Dokumen : Laporan Tahunan SMP Al Falah Deltasari Tahun Ajaran 2016-2017, hlm. 43

<sup>94</sup>Dokumen : Laporan Tahunan SMP Al Falah Deltasari Tahun Ajaran 2016-2017, hlm. 44



9	Maret	90
10	April	92
11	Mei	94
12	Juni	98
<b>Rata-rata</b>		<b>94,91</b>

Dalam hal problem sosial yang terjadi adalah pada kematangan dalam menghadapi problem pribadi dan keluarga. Guru yang masa kerjanya lebih dari lima tahun sudah berkeluarga dan orientasi hidupnya sudah lebih mapan, sehingga irama kerja yang dijalani dapat mengikuti pola secara konsisten, tidak banyak mengalami gejolak yang mengganggu tugas-tugas di sekolah. Guru yang masa kerjanya kurang dari lima tahun masih sering mengalami gejolak pribadi, sehingga mempengaruhi kemampuan menghadapi masalah profesional yang sering terjadi di sekolah.

Jusa Indrawan, lebih lanjut menjelaskan :

“Guru yang masa kerjanya kurang dari lima tahun masih sering mengalami gejolak pribadi, sehingga mempengaruhi kemampuan menghadapi masalah profesional yang sering terjadi di sekolah. Sikap mental yang tenang berpengaruh dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran dan melakukan pendampingan terhadap anak didik. Selain itu kesiapan menghadapi problem siswa juga sangat dipengaruhi oleh kematangan kepribadian masing-masing guru, demikian pula halnya dalam menghadapi wali murid masing-masing.”<sup>95</sup>

Hal ini dapat dilihat dari data rujukan problem siswa yang diterima oleh BK, dimana banyak yang berasal dari guru-guru muda.

<sup>95</sup>Jusa Indrawan, *Wawancara* (Sidoarjo, 6 Oktober 2017)

**Tabel 4.12 Jumlah Siswa yang Dirujuk ke BK oleh Guru pada TA. 2016-2017<sup>96</sup>**

No	Masa Kerja	Jumlah guru	Jumlah anak
1	0-5	9	29
2	6-10	13	15
3	10-15	55	11
4	15-20	11	10

Salah satu permasalahan keprofesional sebagai guru adalah penguasaan bahan ajar. Guru lama cenderung lebih sedikit, tetapi kedalamannya lebih baik karena dalam praktiknya kebutuhan belajar anak-anak yang harus dipenuhi tidak sebanyak materi yang dipelajari ketika masih kuliah. Sementara guru baru lebih banyak menguasai metode mengajar, karena interaksi dengan berbagai sumber belajar melalui internet lebih sering dilakukan. Sumber-sumber belajar dapat diperoleh melalui beragam bentuk baik yang fisik maupun yang elektronik.<sup>97</sup>

Data yang diperoleh dari perpustakaan tentang jumlah guru yang meminjam buku dan mengakses sumber belajar lain adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.13 Data Peminjaman Buku dan Kunjungan Learning Resource (LR) pada TA. 2016-2017<sup>98</sup>**

No	Bulan	dalam ...%	
		Pinjam Buku	Akses LR
1	Juli	68	80
2	Agustus	78	83
3	September	76	80
4	Oktober	78	83
5	Nopember	79	88
6	Desember	75	78
7	Januari	76	80
8	Februari	75	80

<sup>96</sup>Dokumen : Laporan Tahunan SMP Al Falah Deltasari Tahun Ajaran 2016-2017, hlm. 33

<sup>97</sup> Hasil Observasi : (Surabaya, 25 Oktober 2017)

<sup>98</sup> Hasil Observasi : (Surabaya, 26 Oktober 2017)

No	Bulan	dalam ...%	
		Pinjam Buku	Akses LR
9	Maret	74	87
10	April	71	86
11	Mei	73	86
12	Juni	70	74
<b>Rata-rata</b>		<b>74,41</b>	<b>82</b>

Rangkuman data temuan permasalahan guru di SMP Al Hikmah Surabaya dan SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo akan dirangkum dalam tabel berikut ini:

**Tabel 4.14 Data Problem Peningkatan Mutu Guru SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo**

Aspek-aspek	SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo
Pedagogik	Guru-guru senior lebih matang dalam hal metodologi pembelajaran sehingga dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran mereka lebih baik, Sementara guru muda kebanyakan lebih kuat pada penguasaan materi, karena mereka lebih menguasai sumber bahan ajar.
Kepribadian	Dalam hal kedisiplinan masih ada masalah keterlambatan 3.58% pada bulan Juli 2016 sampai Juni 2017, dan dalam hal komitmen pada penyelesaian tugas yaitu indikator pengumpulan tugas Juli 2016 sampai Juni 2017 masih 18% yang mengumpulkan tidak tepat pada waktu.
Sosial	Kematangan dalam menghadapi problem interaksi dengan teman sejawat dan wali murid. sehingga mempengaruhi kemampuan menghadapi masalah profesional yang sering terjadi di sekolah. Hal ini terbukti dari jumlah siswa yang dirujuk oleh guru ke BK sebagian besar (29%).
Profesional	Adanya kesenjangan dalam menguasai materi, metodologi, dan teknologi antara guru baru dan guru lama menjadi salah satu problem dalam peningkatan mutu. Hal ini terbukti dari Rata-rata peminjaman buku selama Juli 2016 – Juni 2017 74.41% dan Kunjungan pada Learning resources masih 82%.

#### b) Motivasi untuk Menjamin Mutu Guru

Selain karena adanya problem dalam peningkatan mutu sumber daya guru dalam penyusunan perencanaan strategis peningkatan mutu guru juga

disebabkan oleh adanya motivasi SMP Al Hikmah Surabaya dan SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo untuk menjaga atau penjaminan mutu guru. Karena hal tersebut sangat perlu dilakukan sebagai respon kebijakan pemerintah dan sekaligus sebagai bentuk usaha untuk memenuhi kebutuhan terhadap pencapaian tujuan sekolah.

1) SMP Al Hikmah Surabaya

Dalam hal menjaga dan meningkatkan mutu sumber daya guru di SMP Al Hikmah Surabaya, sebagaimana yang telah dijelaskan oleh Kepala Sekolah SMP Al Hikmah H. Anwar:

“Dalam menetapkan standar kualitas guru, selalu memperhatikan visi misi YLPI Al Hikmah ke depan, dan kebijakan pengembangan guru secara nasional Kementerian Pendidikan Nasional serta mempertimbangkan kondisi sosial, sehingga ditetapkan empat kompetensi dalam standar mutu guru SMP Al Hikmah.”<sup>99</sup>

SMP Al Hikmah Surabaya dalam meningkatkan kualitas guru, selalu memperhatikan visi misi YLPI Al Hikmah ke depan, dan kebijakan pengembangan guru oleh Kementerian Pendidikan Nasional maka ditetapkanlah empat kompetensi standar mutu guru SMP Al Hikmah ke Al Hikmah, kepribadian, kepemimpinan dan profesional.

Menurut Kepala Sekolah SMP Al Hikmah, dokumen Standar Mutu merupakan dokumen penting dalam mengelola dan mengembangkan

---

<sup>99</sup>Anwar, *Wawancara* ( Surabaya, 11 Nopember 2017)



kompetensi guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya, sebagaimana yang disampaikan dalam wawancara dengan Kepala Sekolah H. Anwar :

“Dokumen standar mutu guru merupakan dokumen penting bagi pimpinan sekolah untuk membantu para guru dalam merancang kemajuan yang hendak dicapai, disamping sebagai panduan bagi pimpinan sekolah dalam melakukan evaluasi terhadap kinerja guru. Empat aspek yang ditentukan tersebut diadaptasi dari keputusan pemerintah tentang standar mutu guru dan dosen, dan pihak sekolah melakukan proses penyesuaian dengan kondisi sekolah dan pengembangan sesuai dengan visi misi yang ditetapkan”<sup>100</sup>

Untuk mencapai standar mutu tersebut, pimpinan sekolah menyusun program yang tersruktur dan terukur. Kepala sekolah SMP Al Hikmah dibantu oleh tiga Wakil Kepala Sekolah, yaitu ; bidang Kurikulum, Kesiswaan dan Sarana prasarana. Dalam mengelola sumber daya guru secara khusus di bawah tanggung jawab Wakil Kepala Sekolah bidang Kurikulum.

Farhan Habib S.Pd selaku Wakil Kepala Sekolah bidang Kurikulum menjelaskan :

“Selaku Waka. Kurikulum bertanggung jawab untuk melaksanakan tugas pembinaan SDM guru, dan untuk kepentingan tersebut beragam program pembinaan saya jalankan. Sasaran program harus menjangkau setiap personil guru dengan kondisi obyektif yang berbeda-beda. Oleh sebab itu program-program peningkatan mutu disusun dalam perencanaan mingguan, bulanan hingga semesteran dan berlangsung secara berjenjang, mulai dari guru yang masih baru maupun yang sudah lama. Pembinaan bulanan bisa ditempuh melalui kegiatan MGMP, sedang semesteran bisa dilakukan dalam bentuk *inhouse training (IHT)*, karena sasarannya berbeda-beda maka bentuk kegiatan yang dilakukan selama IHT juga menyesuaikan dengan kebutuhan dan keadaan peserta pelatihan, bila sifatnya pengembangan kepribadian dilakukan outdoor training di luar kota, bila fokusnya adalah pengembangan kompetensi profesi, dilakukan bekerjasama dengan lembaga training profesional. Dalam seluruh kegiatan peningkatan mutu

<sup>100</sup>Anwar, *Wawancara* ( Surabaya, 12 Oktober 2018)



tersebut, sekolah benar-benar mengawal dengan ketat agar program dapat terlaksana sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.”<sup>101</sup>

## 2) SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo

Latar belakang SMP Al Hikmah Surabaya dan SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo menyusun perencanaan strategis peningkatan mutu sumber day aguru adalah motivasi sekolah untuk menjaga atau menjamin mutu tenaga pendidikny agar selalu berada pada standar yang ditetapkan dan dapat memenuhi perkembangan jaman. Penjaminan mutu tersebut meliputi empat kompetensi dasar profesionalisme yaitu, pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional serta dikombinasikan dengan kompetensi karakteritik sekolah islam yaitu kompetensi hafalan Al Quran, Hadist, Dzikir, ibadah Sholat Berjamaah dan Sholat Sunah serta hafalan Do’a Harian dan Dzikir.

Perencanaan Strategis peningkatan mutu sumber daya guru sangat dibutuhkan untuk menjaga kualitas guru dan menghasilkan lulusan sekolah yang terbaik.

SMP Al-Falah Deltasari Sidoarjo, dalam meningkatkan kualitas sumber daya guru mempunyai standar mutu yang ditetapkan oleh pimpinan lembaga dan sekolah, yang harus dipenuhi oleh setiap guru adalah memenuhi standar mutu kepribadian, sosial, kepemimpinan, dan profesional. Sebagaimana telah diungkapkan oleh Darmanto selaku Kepala Sekolah SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo ;

“Penetapan Standar Mutu Guru merupakan keniscayaan sebuah sekolah jika ingin terus maju, karena sekolah intinya ada pada guru, bila gurunya baik maka kepercayaan

---

<sup>101</sup> Farhan Habib, *Wawancara* ( Surabaya, 14 Nopember 2017)

masyarakat terhadap sekolah akan tetap kuat. Sehingga keberlangsungan dan kemajuan sekolah akan secara mudah dibangun. Penetapan empat aspek sebagaimana dalam dokumen tersebut sesungguhnya merupakan hasil kajian kami dalam menterjemahkan amanat UU Guru dan Dosen yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Terjemahan tersebut yang sekaligus menjadi rujukan kita dalam membuat penilaian kinerja yang telah dicapai oleh para guru.”<sup>102</sup>

Pendapat yang sama oleh Jusa Indrawan selaku Waka. Kurikulum, yang menyatakan bahwa:

“Mutu guru merupakan aset penting yang harus selalu dijaga dan ditingkatkan. Karena kebijakan pemerintah yang terus berkembang selalu membutuhkan respon cepat. Selain itu perubahan sosial yang cepat juga membutuhkan upaya keras mutu sumber daya guru selalu dijaga dan ditingkatkan. Maka sekolah membuat perencanaan peningkatan mutu guru yang antisipatif terhadap perubahan dan praktis memenuhi kebutuhan dan problem riil yang dihadapi oleh guru dalam kegiatan pembelajaran setiap hari.”<sup>103</sup>

Standar Mutu Guru SMP Al Hikmah Surabaya dan SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo secara ringkas peneliti paparkan dalam tabel berikut ini:

**Tabel 4.14 Standar Mutu Guru SMP Al Hikmah dan SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo**

No	Standar Mutu SMP Al Hikmah Surabaya	Standar Mutu SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo
1	Ke Al Himahan: 1. Bacaan Al Qur'an, 2. Hafalan Al Qur'an 3. Hafalan Al Hadits 4. Wudlu 5. Sholat 6. Amalan Sunnah 7. Hafal do'a 8. Hafal dzikir	Kepribadian: 1. Penguasaan Al Qur'an 2. Penguasaan Al Hadits 3. Ketaatan beribadah 4. Amalan Sunnah 5. Dzikir
2	Kepribadian: 1. Kerjasama 2. Komunikasi 3. Sosialisasi 4. Empati	Sosial: 1. Kesejawatan 2. Komunikasi 3. Kepedulian Sosial

<sup>102</sup> Darmanto, *Wawancara* (Sidoarjo, 10 Oktober 2018)

<sup>103</sup>Jusa Indrawan, *Wawancara* (Sidoarjo, 10 Oktober 2018)

3	<b>Kepemimpinan:</b> 1. Perencanaan 2. Pengorganisasian 3. Pelaksanaan 4. Kontrol / evaluasi	<b>Kepemimpinan:</b> 1. Kemampuan manajerial 2. Pengorganisasian 3. Kemampuan memecahkan masalah dan mengambil keputusan 4. Kontrol / evaluasi
4	<b>Profesional:</b> 1. Administrasi pengajaran 2. Pengelolaan kelas 3. Materi Pelajaran 4. Metode Pengajaran	<b>Profesional:</b> 1. Administrasi pengajaran 2. Pengelolaan kelas 3. Materi Pelajaran 4. Metode Pengajaran

Rangkuman data latar belakang pentingnya menyusun perencanaan strategis peningkatan mutu guru akan dijelaskan dalam tabel berikut ini:

**Tabel 4.15 Rangkuman latar belakang penyusunan perencanaan strategis peningkatan mutu guru di SMP Al Hikmah dan SMP Al Falah**

Aspek	Al Hikmah	Al Falah
Problem Guru	1. Pedagogik. Pengalaman mengajar guru menjadi permasalahan yaitu menyangkut proses perencanaan pembelajaran, sumber belajar dan variasi metode pembelajaran.	1. Pedagogik. Adanya kesenjangan antara guru senior dan junior dalam hal metodologi pembelajaran dan penilaian
	2. Kepribadaian. Masalah kepribadian yang utama adalah kedisiplinan dan komitmen dalam mendidik.	2. Kepribadaian. Masalah kedisiplinan dan komitmen dalam penyelesaian tugas
	3. Sosial. Kemampuan dalam menghadapi interaksi dengan sejawat dan walimurid di sekolah	3. Sosial. Kesenjangan antara guru lama dan baru dalam menjalin interaksi dengan teman sejawat dan walimurid.
	4. Profesional. Penguasaan manajemen kelas, metodologi pembelajaran dan kemam literasi bidang teknologi	4. Profesional. Kesenjangan dalam hal pemanfaatan media pembelajaran dan metodologi pembelajaran antara guru baru dan guru lama.
Motivasi menjaga standar mutu guru	1. Memenuhi tuntutan standar mutu yang ditetapkan oleh Yayasan, hingga 90% guru yang memenuhi standar.	1. Memenuhi tuntutan standar mutu yang ditetapkan oleh Yayasan, sebesar 93%.
	2. Memenuhi standar mutu yang ditetapkan oleh pemerintah, hingga 100% guru memiliki sertifikat pendidik.	2. Memenuhi standar mutu yang ditetapkan oleh pemerintah, hingga mencapai 100%

## 2. Langkah-langkah Penyusunan Perencanaan Strategis Peningkatan Mutu Sumber Daya Guru.

Paparan data tentang langkah-langkah penyusunan perencanaan strategis peningkatan mutu sumber daya guru di SMP Al Hikmah Surabaya dan SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo memiliki beberapa tahap yang akan peneliti paparkan sebagai berikut :

### a) SMP Al Hikmah Surabaya

Data hasil wawancara dengan Kepala Sekolah SMP Al Hikmah H. Anwar bahwa langkah-langkah penyusunan perencanaan strategis peningkatan mutu sumber daya guru di SMP Al Hikmah Surabaya melalui beberapa tahap yaitu, pemetaan kondisi obyektif sekolah, pemetaan problem guru, analisa kebijakan pemerintah, analisis kebutuhan guru dan penetapan keputusan melalui *Focus Group Discussion (FGD)*. Secara lebih detail data tersebut akan dipaparkan sebagai berikut:

“Menyusun perencanaan strategis merupakan tugas dan tanggung jawab pimpinan sekolah, untuk itu langkah-langkah yang kami tempuh adalah dengan terlebih dahulu memetakan kondisi obyektif sekolah, kami mengumpulkan data laporan dari seluruh wakil kepala sekolah, pada tahap ini pimpinan akan melakukan konfirmasi dan validasi sebelum melakukan analisa. Penyerahan laporan sebenarnya merupakan hal yang rutin kami lakukan setiap bulan atau pada saat tertentu seusai kegiatan berlangsung, baik dari Waka. Kurikulum, Waka. Kesiswaan dan Waka. Sarpras. Data tersebut kami bahas dalam rapat pimpinan. Rapat pimpinan terdiri dari Kepala sekolah dan Waka. dan ditambah kepala TU, rapat ini biasa kami sebut dengan Sirkel Satu.”<sup>104</sup>

---

<sup>104</sup>H. Anwar, *Wawancara*. (Surabaya, 12 Nopember 2017).



Peneliti melakukan wawancara lanjutan dengan Farhan Habib untuk mengetahui bagaimana proses penyusunan dokumen perencanaan strategis di SMP Al Hikmah, sebagai berikut :

“dalam menyusun perencanaan strategis, terlebih dahulu kita lakukan analisis terhadap kondisi obyektif lingkungan eksternal kita, yaitu hasil kajian pemerintah propinsi Jawa Timur tentang hasil pertumbuhan ekonomi masyarakat Jatim, capaian ujian nasional juga mempertimbangkan hasil analisis yang dibuat oleh pemerintah Kota Surabaya. Kita sangat terbantu dengan Pemkot Surabaya yang selalu memperbaharui data perkembangan sekolah dan capaian hasil belajar, sehingga memudahkan kita untuk melihat posisi sekolah terhadap sekolah lain.”<sup>105</sup>

Hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti terhadap jalannya Rapat Sirkel Satu, yang dipimpin langsung oleh Kepala Sekolah membahas berbagai data yang dikumpulkan oleh para Wakil Kepala Sekolah dilengkapi dengan kumpulan dokumen yang tercetak. Dalam rapat tersebut dilakukan analisis data yang masuk dari berbagai sumber tersebut untuk dilakukan pencocokan. Dalam rapat tersebut Waka. Kurikulum mencermati dan melaporkan data yang berhubungan dengan perkembangan pendidikan, sedang Waka. Kesiswaan mencermati dan melaporkan data tentang perkembangan sosial masyarakat, sedang kepala Tata Usaha akan bertindak sebagai sekretaris.<sup>106</sup>

Dalam rapat tersebut, sebagian hasil yang diperoleh adalah memiliki peta perkembangan sekolah di Jawa Timur dan lebih khusus di kota Surabaya serta mengetahui posisi sekolah terhadap sekolah lain. Mengacu pada hasil analisis ujian nasional akan terlihat rata-rata capaian hasil belajar seluruh sekolah di

---

<sup>105</sup> Farhan Habib, *Wawancara* (Surabaya, 13 November 2017)

<sup>106</sup> Observasi, Rapat Sirkel Satu, (Surabaya, 9 November 2017)



Jawa Timur dan Surabaya dari data ini sekolah dapat mengetahui posisi riil sekolah terhadap sekolah lain.

Langkah kedua yang dilakukan SMP Al Hikmah Surabaya dalam menyusun perencanaan strategis peningkatan sumber daya guru adalah memetakan problem guru. Dalam proses memetakan problem guru ini kepala sekolah tetap berpedoman pada standar yang telah ditetapkan oleh pemerintah melalui Undang-Undang dan Peraturan Menteri.

Sumber daya guru, sebagaimana dijelaskan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru, bahwa Standar Kompetensi Guru dikembangkan secara utuh dari empat kompetensi utama, yaitu : kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional.<sup>107</sup>

Pihak pimpinan lembaga dan Kepala sekolah bersama tim SDM memetakan permasalahan-permasalahan guru melalui analisis data, pengalaman mengajar guru, kedisiplinan, komitmen dalam mengerjakan tugas, kematangan dalam menghadapi masalah siswa, penguasaan materi, metode mengajar dan teknologi. Seperti yang telah diungkapkan oleh H. Anwar selaku Kepala SMP Al Hikmah Surabaya :

“ada dua pejabat yang berperan penting untuk melakukan pemetaan problem guru, yaitu Waka Kurikulum dan Koordinator Jenjang. Waka Kurikulum melakukan penilaian kepada keseluruhan guru sementara Koordinator jenjang melakukan penilaian terhadap guru yang berada di jenjangnya masing-masing. Sumber data Waka. Kurikulum dari koordinator bidang studi sedang Korjen datanya dari para wali kelas. Mekanisme ini dibuat agar terjadi *check and ballance*, sehingga saya selaku pimpinan mendapat data penilaian yang telah terverifikasi dengan baik<sup>108</sup>

<sup>107</sup> Dokumen : UU Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen

<sup>108</sup> Anwar, Wawancara (Surabaya, 20 Oktober 2017)

Selanjutnya menurut Farhan Habib, pemetaan problem guru dilakukan melalui instrumen evaluasi kinerja dan supervisi.

“Untuk memperoleh potret perkembangan guru maka sekolah melakukan satu proses penilaian yang dilakukan secara berjenjang dan berkelanjutan. Penilaian dimulai dari tingkat Korjen kemudian naik ke Wakil Kepala sekolah dan dilakukan secara berkelanjutan pada setiap semester dan setiap tahun. Hasil evaluasi akan dilaporkan kepada Kepala Sekolah selanjutnya akan dilakukan penilaian akhir bersama bagian SDM yayasan”<sup>109</sup>

Berikut ini peneliti paparkan hasil studi dokumentasi berupa tabel yang dapat menjelaskan tentang keadaan guru setelah dilakukan evaluasi oleh sekolah.

**Tabel 4.15 Hasil Evaluasi Kompetensi Guru SMP Al Hikmah TA 2016-2017**<sup>110</sup>

No	Kompetensi	Kualifikasi				Jumlah
		A	B	C	D	
1	Paedagogik	45	32	6	2	85
2	Kepribadian	67	9	4	5	85
3	Sosial	43	20	20	2	85
4	Profesional	75	5	3	3	85

Keterangan : A (80-100) = Sangat baik, B (60-79) = Baik, C (40-59) = Cukup, D (<40) = Kurang, E = Sangat Kurang.

Langkah ketiga yang dilakukan oleh SMP Al Hikmah Surabaya dalam menyusun perencanaan strategis peningkatan sumber daya guru adalah dengan melakukan analisis kebijakan pemerintah.

Penyusunan peraturan atau kebijakan di SMP Al Hikmah Surabaya tetap didasarkan pada Undang-Undang dan peraturan pemerintah yang berlaku. Sebagai sekolah swasta di bawah naungan Kementerian Pendidikan dan

<sup>109</sup> Farhan Habib, *Wawancara* (Surabaya, 13 November 2017)

<sup>110</sup> Dokumen ; *Executif Report* Kepala Sekolah SMP Al Hikmah, bulan Juni 2016

Kebudayaan, hal ini sangat diperlukan untuk menjaga kualitas dan kredibilitas sekolah.

Sumber daya guru, sebagaimana dijelaskan dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen dan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru.

Berdasarkan hal tersebut analisis kebijakan pemerintah dilakukan dengan cara mengidentifikasi tugas pokok atau kewajiban apa saja yang harus dipenuhi seorang guru profesional sesuai dengan standar pemerintah. Setelah mendapat data tersebut kemudian dikombinasikan dengan data kondisi obyektif sekolah, data problem guru selanjutnya kita dapat menganalisis standar mutu guru yang perlu ditetapkan untuk meningkatkan mutu sumber daya guru. Sesuai data hasil wawancara dengan H. Anwar Kepala SMP Al Hikmah Surabaya :

“dalam menentukan standar mutu kami selalu berpedoman pada Undang-undang tentang kepegawaian dan juga standar profesional seorang guru yang ada dalam peraturan pemerintah. Hal tersebut kami lakukan juga karena ingin menjaga kualitas sekolah sesuai dengan standar pemerintah”<sup>111</sup>

Pendapat tersebut didukung oleh keterangan Farhan Habib selaku Waka.

Kurikulum yang menjelaskan bahwa:

“Kajian kami terhadap setiap keputusan pemerintah baik yang berupa perundang-undangan, keputusan menteri atau petunjuk teknis yang diterbitkan pemerintah daerah selalu kami ikuti. Hal ini penting bagi kami karena setiap perubahan itu selalu menimbulkan dampak secara administratif kepegawaian. Sebagai contoh adalah syarat

---

<sup>111</sup>Anwar, *Wawancara* (Surabaya, 20 Oktober 2017)

lolos quota sertifikasi atau UKG atau persyaratan dokumen yang diperlukan akreditasi sekolah, jadi mau tidak mau ya harus dilakukan<sup>112</sup>

Hasil observasi peneliti, waka kurikulum secara periodik melakukan pertemuan dengan kelompok kerja Waka. Kurikulum se wilayah Kota Surabaya. Yang didalamnya membahas tentang perubahan-perubahan pemerintah yang berlaku bagi pemerintah, saling bertukar informasi antar waka. Kurikulum memudahkan sekolah untuk segera melakukan langkah taktis memenuhi standar yang dimaksud oleh pemerintah.<sup>113</sup>

Langkah selanjutnya adalah pemetaan mutu dan kebutuhan guru. Pemetaan dilakukan oleh Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum didasarkan pada kompetensi yang dikuasai. Pemetaan dilakukan disamping menggunakan format evaluasi SDM juga menggunakan penilaian yang dilakukan secara berkala. Untuk mengetahui data kompetensi guru maka dibuatlah pemetaan berdasarkan jenjang karir, kualifikasi profesi, kualifikasi berdasarkan jumlah jam, dan pemberian predikat setiap level.

Penyusunan jenjang karir dibangun dari dua jalur, yaitu jalur Profesi dan jalur Struktural. Dalam hal ini Farhan Habib memberikan penjelasan sebagai berikut:

“Untuk mewadahi potensi masing-masing guru dan memenuhi kebutuhan manajemen organisasi maka dibuatkanlah dua jalur karier, yaitu jalur Profesi, dimana guru yang memiliki keunggulan bidang pengajaran dan bimbingan anak, ketekunan dan talenta dalam mengelola kelas dan mengembangkan pembelajaran lebih kuat dari kemampuan berorganisasi akan masuk di jalur ini, demikian pula halnya guru-guru yang memiliki talenta kuat disamping memiliki kemampuan mengajar baik ditambah

<sup>112</sup> Farhan Habib, *Wawancara* (Surabaya, 20 Oktober 2017)

<sup>113</sup> Observasi, (Surabaya, 17 November 2017)



kemampuannya dalam berorganisasi juga kuat, maka yang bersangkutan akan diakomodir dalam jalur struktural.”

**Tabel 4.16 Levelisasi Guru SMP Al Hikmah Surabaya<sup>114</sup>**

<b>Gol.</b>	<b>Profesi</b>	<b>Struktural</b>
I	Calon Guru	Wali Kelas
II	Guru Pemula	Korjen
III	Guru Madya	Wakasek
IV	Guru Ahli	Kepala Sekolah
V	Guru Pembina	

Hal penting selanjutnya dalam memetakan keadaan guru adalah pencapaian Kualifikasi Profesi masing-masing guru. Dalam hal ini Farhan Habib menjelaskan lebih lanjut:<sup>115</sup>

“Keahlian yang dicapai oleh masing-masing guru dipetakan dalam suatu model yang mengidentifikasi masing-masing guru berada pada tingkatan mana. Kualifikasi yang dicapai oleh masing-masing guru akan terlihat secara keseluruhan, sehingga mereka mengetahui dimana kelompoknya dan kegiatan apa yang harus ditempuh untuk meningkatkan kualifikasi masing-masing. Tingkatan kualifikasi yang dicapai dapat pula berarti capaian prestasi yang berhasil diraih selama periode tertentu, dengan demikian setiap guru akan bisa mengevaluasi diri apa yang seharusnya dikuasai dan apa resikonya bila kualifikasi tidak mengalami peningkatan.”

Tabel berikut ini peneliti sajikan untuk menunjukkan pemetaan guru dalam capaian kualifikasi aspek komitmen.

<sup>114</sup> Dokumen : *Kebijakan Strategis Pengembangan SDM tahun 2030 SMP Al Hikmah*, hlm. 12

<sup>115</sup> Farhan Habib : *Wawancara* (Surabaya, 18 Oktober 2018)



**Tabel 4.17 Kualifikasi Profesi Guru SMP Al Hikmah Aspek Komitmen<sup>116</sup>**

No	Level	Kualifikasi Komitmen			
		Disiplin	Loyalitas	Kepribadian	Akhlaq
1	Pemula	Need Improvement	Need Improvement	Muda	Need Improvement
2	Madya	Good	Good	Stabil	Good
3	Ahli	Very Good	Very Good	Matang	Very Good
4	Pembina	Excecelent	Excecelent	Matang dan Kokoh	Excecelent

Salahudin Fahmi sebagai kepala bidang SDM SMP Al Hikmah Surabaya terhadap tabel di atas memberikan penjelasan sebagai berikut :

“Di masing-masing jalur pengembangan diri baik profesi maupun struktural, keduanya kita beri ruang berkembang yang seimbang, sehingga setiap guru memiliki kesempatan sama untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam menunaikan tugasnya sebagai pendidik. Seorang guru dengan kemampuan maksimalnya dalam enam tahun bisa mencapai level Guru Ahli, berarti dia telah menduduki level tertinggi pada jalur profesi, lima tahun berikutnya atau ia menempuh studi S3 maka posisinya akan naik menjadi guru ahli senior setingkat kepala sekolah.”<sup>117</sup>

Salahudin Fahmi lebih lanjut menjelaskan tentang bagaimana perencanaan sekolah terhadap guru agar dapat menaiki tangga peningkatan kualitas profesionalnya, sebagaimana penjelasan berikut ini :

“Desain peningkatan mutu sumber daya guru adalah program studi lanjut, maksudnya yang bersangkutan mengikuti studi program pasaca sarjana yang sesuai bidang yang diampu. Studi Lanjut terdiri dari tiga kelompok. Pertama bertujuan untuk memperdalam bidang keahlian sesuai dengan latar belakang pendidikan, untuk memenuhi kebutuhan tenaga ahli dalam bidang studi tertentu, diberikan kepada mereka yang memiliki potensi dan minat pada bidang tersebut yang Linear, setingkat pendidikan S2 atau S3. Kedua bertujuan untuk pengembangan wawasan,

<sup>116</sup> Dokumen : Kebijakan Strategis Pengembangan SDM tahun 2020 SMP Al Hikmah, hlm. 19

<sup>117</sup> Salahudin Fahmi : *Wawancara* (Surabaya, 18 Oktober 2018)

kemampuan berpikir strategis, leadership, dan manajerial untuk memenuhi kebutuhan struktural, dan hanya diberikan pada SDM tertentu sesuai dengan kebutuhan Struktural dengan mengikuti diklat dan kursus atau berpartisipasi dalam forum-forum profesional tingkat nasional hingga internasional. Ketiga bentuk kegiatannya adalah Training, tujuan yang ingin dicapai adalah meningkatkan skill SDM baik secara fungsional maupun struktural, untuk memenuhi tenaga terampil dalam bidangnya masing-masing, dan diberikan kepada semua SDM secara bertahap.”<sup>118</sup>

Setelah kompetensi guru dipetakan, langkah selanjutnya adalah pemetaan jumlah guru. Pemetaan jumlah guru digunakan untuk menentukan jumlah kebutuhan guru pada periode tertentu. Rumus yang digunakan untuk menghitung jumlah kebutuhan guru adalah :

$$N = \frac{JP \times JR}{24}$$

Keterangan:

N : jumlah guru yang dibutuhkan

JP : jumlah jam pelajaran per pekan

JR : jumlah rombel dalam satu satuan pendidikan

Seperti hasil wawancara dengan Farhan Habib yang menjelaskan bagaimana rumus tersebut diterapkan :

“Rumus penghitungan kebutuhan SDM tersebut lebih mudah buat sekolah untuk merencanakan tingkat kebutuhan tenaga lapangan pada tahun yang akan datang, kita tidak bisa merekrut tenaga guru secara sembarangan baik secara kualitas maupun kuantitas, karena bila lebih dari kebutuhan akan membebani manajemen dan bila kekurangan akan mengganggu keberhasilan pembelajaran. Sehingga ketika kepala sekolah hendak menerbitkan SK PBM maka hitung-hitungan tersebut akan menjadi acuan. Termasuk juga dalam penyusunan anggaran sekolah dan rancangan kebutuhan guru menjadi bagian penting.”<sup>119</sup>

<sup>118</sup> Salahudin Fahmi : *Wawancara* (Surabaya, 19 Oktober 2018)

<sup>119</sup> Farhan Habib : *Wawancara* (Surabaya, 18 Oktober 2018)

Sebagai contoh Farhan Habib menjelaskan lebih lanjut tentang kebutuhan guru pada mata pelajaran matematika, IPA dan Al Qur'an :

“Untuk menentukan kebutuhan guru pada tiga Mata Pelajaran untuk Tahun Ajaran 2014-2015 adalah Mapel Matematika membutuhkan satu orang GTT dengan beban mengajar 16 jam pelajaran (JP). Mapel IPA membutuhkan orang GTT dengan beban mengajar 12 jam pelajaran. Mapel Al Qur'an membutuhkan 2 orang Guru Tetap dan 1 org GTT dengan beban mengajar 6 jam pelajaran.”<sup>120</sup>

**Tabel 4.18 Analisa Kebutuhan Guru SMP Al Hikmah TA 2014-2015<sup>121</sup>**

No	Mapel	JP	Rombel	Kebutuhan SDM	
				Tersedia	Kekurangan
1	Matematika	4	10	1 org = 24 jp	40-24 = 16 jp
2	IPA	6	10	2 org = 48 jp	60-48 = 12 jp
3	Al Qur'an	10	10	2 org = 48 jp	100-48 = 52:24 =2,2

Langkah terakhir dalam penyusunan perencanaan strategis peningkatan sumber daya guru adalah melakukan *Focus group discussion* (FGD). FGD adalah rapat yang dilakukan bersama pimpinan lembaga, kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan bagian SDM untuk merumuskan dan mengambil keputusan secara mufakat tentang perencanaan strategis peningkatan mutu sumber daya guru. Hasil wawancara dengan H Anwar Kepala SMP Al Hikmah Surabaya menyatakan bahwa:

“Tahap terakhir penyusunan rencana strategis peningkatan mutu guru dibahas dalam forum rapat tiga jalur, yaitu jalur yayasan, sekolah dan guru. di dalam rapat tersebut masing-masing pihak kan melakukan kajian kritis terhadap dokumen rancangan perencanaan strategis. Setelah terlebih dahulu pihak pimpinan lembaga memaparkan secara terbuka tentang data keadaan organisasi dan keuangan pada tahun terakhir. Ketua lembaga selaku pimpinan rapat memberi kesempatan kita kepala sekolah untuk menjelaskan rancangan strategis yang telah dibuat. Di akhir

<sup>120</sup> Farhan Habib : *Wawancara* (Surabaya, 19 Oktober 2018)

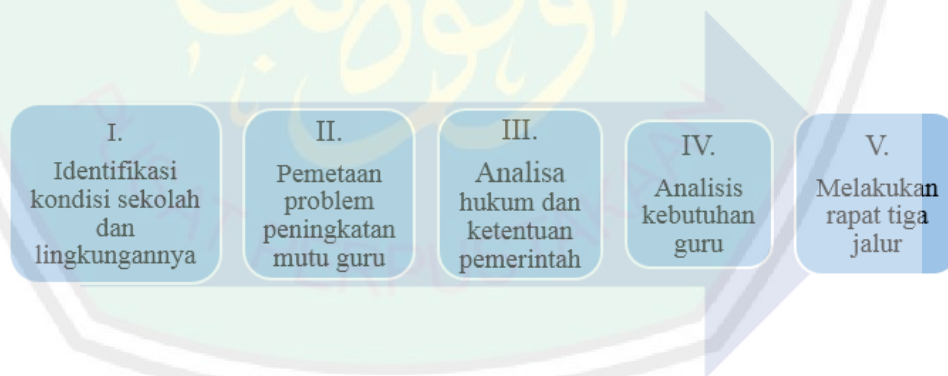
<sup>121</sup> Farhan Habib : *Wawancara* ( Surabaya, 14 Nopember 2017)

rapag akan dibuat kesepakatan yang mengakomodir keinginan dan kemampuan yang ada”.<sup>122</sup>

Salahudin Fahmai selaku Kepala Bidang SDM Al Hikmah Surabaya menyatakan bahwa:

“rapat ini adalah langkah penting dan strategis, kami selaku fasilitator diskusi antar peserta rapat. Jalanya diskusi kita ciptakan se santai mungkin agar hal-hal serius dapat dibicarakan dengan kepala dingin, dan kepentingan bersama menjadi prioritas hasil rapat. Dalam rapat ini membahas dan menyepakati tentang visi peningkatan mutu SDM guru pada periode tertentu, jangka panjang, menengah dan jangka pendek. Selain itu juga menyepakai perubahan struktural dan fungsional keberadaan masing-masing SDM termasuk pula skema perubahan gaji dan honorarium yang akan berlaku”.<sup>123</sup>

Dari hasil penggalian data yang dilakukan oleh peneliti, langkah-langkah penyusunan Perencanaan Strategis Peningkatan Mutu Sumber Daya Guru di SMP Al Hikmah Surabaya, dapat dilihat pada gambar sebagai berikut :



**Gambar 3.1. Langkah-langkah Penyusunan Perencanaan Strategis Peningkatan Mutu Guru SMP AL Hikmah Surabaya**

b) SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo

<sup>122</sup> Anwar , *Wawancara* (Surabaya, 18 Oktober 2018)

<sup>123</sup> Salahudin Fahmi *Wawancara* (Surabaya, 18 Oktober 2018)



Langkah-langkah penyusunan Perencanaan strategis peningkatan mutu sumber daya guru di SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo, peneliti paparkan sebagai berikut.

Hasil wawancara dengan Kepala SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo diperoleh data bahwa kegiatan penyusunan perencanaan strategis dimulai dengan menganalisa kurikulum, capaian prestasi siswa, problem guru, manajemen dan sistem pembiayaan sekolah. Pemetaan kondisi obyektif yang dilakukan oleh SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo sebagaimana dijelaskan oleh Darmanto :

“posisi sekolah kami di *range* satu wilayah strategis Jawa Timur, dimana menjadi pintu masuk dari Surabaya menuju Sidoarjo, dimana mobilitas orang setiap pagi dan sore melintas jalan di depan sekolah kami, sehingga dari segi geografis sekolah kami berada di posisi yang sangat strategis. Oleh sebab itu kami selalu melakukan pengamatan dengan perkembangan sosial dan ekonomi masyarakat di wilayah Surabaya dan Sidoarjo.”<sup>124</sup>

Jusa Indrawan, Wakasek. Kurikulum menjelaskan lebih jauh tentang langkah yang dilakukan sekolah dalam melakukan analisis kondisi obyektif lingkungan sekolah.

“data perkembangan pekerja urban yang tinggal di Sidoarjo, menjadi bahan penting bagi kami untuk memotret masyarakat pengguna jasa pendidikan yang diselenggarakan oleh sekolah. Hubungan baik kami dengan berbagai instansi di wilayah Sidoarjo dan sekitarnya memudahkan kita untuk memperoleh data tentang kependudukan. Kami juga sering melakukan komunikasi dengan pemerintah daerah khususnya yang membidangi pendidikan menengah untuk mendapatkan data perkembangan sekolah di wilayah Sidoarjo. Data tersebut bahan penting bagi kami untuk melihat posisi sekolah terhadap sekolah lain di Sidoarjo dan Surabaya. Data dan informasi dari Surabaya, khususnya di wilayah selatan,

---

<sup>124</sup> Darmanto, *Wawancara* (Sidoarjo, 22 Oktober 2017 )



merupakan masukan penting karena di situlah kami menentukan posisi sekolah kami.<sup>125</sup>

Dalam pengamatan peneliti pengumpulan data-data yang dibutuhkan sekolah terbantu oleh kemampuan komunikasi yang sangat baik pihak sekolah dengan wali murid, sehingga beberapa wali murid yang bekerja pada instansi pemerintah daerah dan propinsi yang membidangi ekonomi, kependudukan dan lalulintas dengan mudah memberi data bahkan menginformasikan berbagai perkembangan yang diperlukan sekolah. Wali murid banyak memberi dukungan dengan berbagai cara, termasuk di antaranya memberi data yang dibutuhkan sekolah. Hal ini dilakukan oleh sekolah dalam berbagai kegiatan dengan orang tua, seperti kegiatan Kunjungan Rumah dan Paguyuban Kelas.<sup>126</sup>

SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo, dalam menyusun perencanaan strategis peningkatan sumber daya guru, setelah melakukan pemetaan kondisi oyektif sekolah adalah melakukan pemetaan permasalahan pada guru itu sendiri. Dengan demikian kita akan mengetahui apa kekuatan dan apa kelemahan kita sehingga dapat menentukan peluang yang dapat dilakukan untuk mengoptimalkan atau meningkatkan kualitas sumber daya guru. Hal tersebut seperti yang telah diungkapkan oleh Darmanto selaku Kepala SMP Al Falah dalam wawancara, yaitu :

“dalam memetakan problem guru ada intrumen penting yang dimiliki oleh kami yaitu, evaluasi diri atau *need assesment* atau supervisi. Evaluasi diri dilakukan atau di kerjakan oleh guru secara mandiri. Sementara supervisi dilakukan oleh atasan masing-masing guru langsung. Kemudian waka. Kurikulum melakukan proses verifikasi masing-masing pihak kemudian dilaporkan masing-masing pihak”<sup>127</sup>

<sup>125</sup> Jusa Indrawan, *Wawancara* (Sidoarjo, 23 Oktober 2017)

<sup>126</sup> Observasi, (Sidoarjo, 26 Oktober 2017).

<sup>127</sup> Darmanto, *Wawancara* (Sidoarjo, 23 Oktober 2017)

Kemudian Jusa Hendrawan menjelaskan bahwa:

“Tugas penting wakil kepala sekolah bidang kurikulum adalah melakukan verifikasi dan analisis data hasil penilain guru untuk dilaporkan kepada kepala sekolah sebagai dokumen resmi penilain kerja. Saya selaku pejabat yang bertanggung jawab sangat berhati-hati dalam langkah ini karena dampak data yang saya laporkan akan berpengaruh terhadap masing-masing guru dan kebijakan sekolah secara umum tentang SDM. Item penilaian menyangkut empat kompetensi standar mutu pendidikan yang telah ditetapkan<sup>128</sup>

Langkah berikutnya berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala SMP Al Falah bahwa dalam menyusun perencanaan strategis peningkatan sumber daya guru, bahwa analisis kebijakan pemerintah sangat penting untuk menselaraskan tujuan sekolah dengan tujuan pendidikan Nasional. Sehingga tujuan sekolah untuk mencetak generasi penerus bangsa yang terbaik dapat dicapai. Hal tersebut seperti yang telah diungkapkan oleh Darmanto Kepala SMP Al Falah dalam wawancara, yaitu :

“Untuk menentukan standar mutu di SMP Al Falah ini karena dibawah Kementerian pendidikan dan kebudayaan maka kami selalu berpedoman pada Undang-undang kepegawaian dan peraturan pemerintah tentang standar mutu guru. Hal tersebut kami lakukan juga karena ingin menjaga kualitas sekolah sesuai dengan standar pemerintah. Selain itu juga peraturan pemerintah kota. Kami melakukan hal tersebut agar mudah dalam mengurus administrasi-administrasi”<sup>129</sup>

Langkah selanjutnya dalam perencanaan strategis SMP Al Falah juga melakukan langkah penentuan jumlah guru dan pemetaan kompetensi guru. Seperti yang telah diungkapkan oleh Jusa Indrawan selaku Waka. Kurikulum:

<sup>128</sup> Jusa Hendrwan , *Wawancara* (Sidoarjo, 23 Oktober 2017)

<sup>129</sup> Darmanto, *Wawancara* (Sidoarjo, 23 Oktober 2017)

“dalam memetakan mutu guru kami menunjuk satu unit yang disebut sebagai Administrasi Umum, yang bertugas untuk mengolah data prestasi dan perkembangan setiap guru dalam menjalankan tugas. Standar mutu guru terbagi menjadi empat tingkatan, yaitu calon guru, guru kontrak, guru tetap, dan guru pembina. Di masing-masing jenjang terdapat kriteria-kriteria yang harus dipenuhi oleh masing-masing guru apabila seorang guru memenuhi kriteria tersebut akan naik di level berikutnya. Masing-masing level sekurangnya dilalui selama lima tahun, kecuali calon guru hanya dua tahun.”<sup>130</sup>

Supardi selaku Kepala Administrasi Umum SMP Al Falah Deltasari

Sidoarjo menjelaskan bahwa:

“standar mutu guru yang dibuat oleh sekolah, sebagai bentuk jaminan karir bagi masa depan setiap guru yang mengabdikan diri di sekolah ini. Dengan jenjang karir ini kami akan akan menjamin karir profesi masing-masing guru.”<sup>131</sup>

Hasil observasi peneliti pada saat mengikuti rapat pimpinan yang dihadiri oleh Kepala sekolah dan semua Wakil Kepala Sekolah serta Kepala Bidang Administrasi Umum, didapatkan data bahwa dalam kegiatan tersebut membahas hasil pemetaan masing-masing guru dengan menggunakan standar mutu guru yang telah dikeluarkan oleh pemerintah dan *assesment* yang dibuat oleh yayasan Lembaga Pendidikan Al Falah.<sup>132</sup>

Langkah terakhir dalam menyusun perencanaan strategis peningkatan mutu guru di SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo adalah penentuan keputusan melalui Rapat pleno pimpinan, hasil wawancara kepada Darmanto Kepala SMP Al Falah diperoleh keterangan bahwa:

“Setelah semua data terkumpul mulai data obyektif sekolah, masalah guru, kebijakan pemerintah, dan kebutuhan guru, kami semua para pimpinan beserta pimpinan lembaga

<sup>130</sup> Jusa Indrawan, *Wawancara* (Sidoarjo, 18 Oktober 2017)

<sup>131</sup> Supardi, *Wawancara* (Sidoarjo, 18 Oktober 2017)

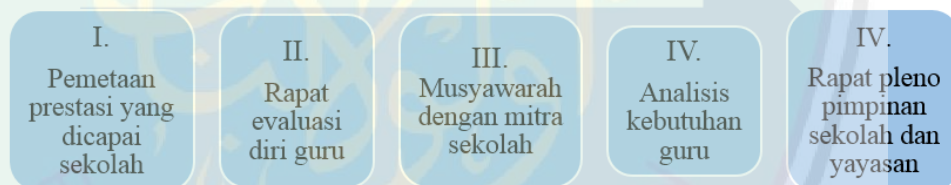
<sup>132</sup> Observasi, (Sidoarjo, 21 Oktober 2017)

melaksanakan rapat pleno pimpinan. Disana kami membahas bagaimana hasil evaluasi guru, dan kebutuhan guru. Selanjutnya kami membahas kebijakan-kebijakan tentang perencanaan strategis untuk meningkatkan kualitas guru. Semua kebijakan strategis harus melalui rapat pleno pimpinan”<sup>133</sup>

Supardi menjelaskan lebih lanjut :

“rapat pleno pimpinan langsung dipimpin oleh Ketua Pengurus yayasan dengan menghadirkan semua pimpinan di setiap jenjang sekolah. Dalam rapat ini kita memutuskan hal strategis yang berpengaruh terhadap keadaan jangka panjang sekolah.”<sup>134</sup>

Dari paparan data tentang langkah-langkah penyusunan perencanaan strategis peningkatan mutu guru yang ditempuh oleh SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo, selanjutnya peneliti akan menyajikan rangkuman data pada gambar sebagai berikut :



**Gambar 3.2. Langkah-langkah Penyusunan Perencanaan Strategis Peningkatan Mutu Guru SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo**

### **3. Dampak Penyusunan Perencanaan Strategis Peningkatan Mutu.**

#### **a. SMP Al Hikmah Surabaya**

<sup>133</sup> Darmanto, *Wawancara* (Sidoarjo, 23 Oktober 2018)

<sup>134</sup> Supardi, *Wawancara* (Sidoarjo, 24 Oktober 2018)



Dengan pemetaan kebutuhan yang jelas, jenjang pengembangan yang utuh dan menyeluruh serta berkesinambungan yang tertuang dalam perencanaan yang baik, maka kejelasan masa depan kerja dan rasa aman yang menjadi kebutuhan dasar setiap guru dalam bekerja dapat terpenuhi.

Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Anwar, Kepala Sekolah SMP Al Hikmah :

“Guru-guru yang *resign* jumlahnya memang sedikit, dari sejumlah kejadian, motiv yang sering melatar belakangi adalah bukan masalah karena masalah profesional, lebih pada masalah personal, misalnya suami pindah tugas dari lembaga yang menaungi atau karena meneruskan bisnis keluarga yang mana orang tuanya sudah udzur.”<sup>135</sup>

Hasil studi dokumentasi, peneliti memperoleh data guru-guru yang mengundurkan diri selama kurun waktu tiga tahun, sebagai berikut :

**Tabel 4.20 Daftar Guru SMP Al Hikmah yang Keluar 3 Tahun Terakhir**<sup>136</sup>

No.	Nama Lengkap	Th. Keluar	JK	Jabatan	Mengajar
1	Moh. Arodhi, S.Pd.	2014	L	Guru	Matematika
2	Drs. M. Arifin, M.M.	2014	L	Guru	Penjas Orkes
3	Winarni, M.Si.	2014	P	Guru	Matematika
4	Rahel Rahim Listiyaren, S.Pd.	2015	P	Guru	Penjas Orkes
5	Dwika Apriyani, S.Pd.	2015	P	Guru	Bahasa Jawa
6	Hilmiyah, S.Pd.	2016	P	Guru	Al Quran
7	Nurul Makkiyah Asholihah	2016	P	Guru	BK
8	Nindya Kusuma Budi, S.Psi.	2016	P	Guru	BK

Jumlah guru secara keseluruhan SMP Al Hikmah adalah 96 orang, jika prosentase guru yang keluar setiap tahun hanya sebesar 2,56%.

<sup>135</sup> Anwar , *Wawancara* (Surabaya, 20 Oktober 2017)

<sup>136</sup> Observasi, (Surabaya, 23 Nopember 2017)



Dari delapan orang tersebut yang keluar karena alasan keluarga enam orang, sementara yang dua orang alasannya berwirausaha.

Selain para guru memperoleh rasa aman dalam menjalankan tugasnya profesinya, dampak lain yang timbul adalah meningkatnya jumlah guru yang lulus kuota sertifikasi.

Dengan kebijakan standar mutu sekolah yang tinggi maka setiap guru dapat dengan mudah mengikuti program sertifikasi guru dengan mudah karena telah memenuhi standar kompetensi.

Lebih jauh Farhan Habib menjelaskan :

“kita diuntungkan oleh adanya perencanaan strategis peningkatan mutu guru, karena dengan demikian memudahkan kita untuk memetakan kualifikasi guru dan merancang program pekemberdayaannya, sehingga untuk mwncwpai kualifikasi yang disyaratkan pemerintah tidak mengalami kesulitan.”<sup>137</sup>

Peneliti melanjutkan penggalan data melalui studi dokumentasi, maka peneliti memperoleh data sebagai berikut :

**Tabel 4.21 Jumlah guru yang lulus sertifikasi guru SMP Al Hikmah Surabaya selama tahun 2015-2017.**<sup>138</sup>

Tahun	Guru belum sertifikasi	Jumlah Guru masuk kuota	Lulus sertifikasi
2015-2016	21	8	7
2016-2017	12	6	6

Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa ada peningkatan jumlah guru yang lolos sertifikasi pada tahun 2016 dan 2017. Di SMP Al Hikmah Surabaya terdapat peningkatan jumlah guru yang lolos

<sup>137</sup> Farhan Habib, *Wawancara* (Surabaya, 9 Oktober 2017)

<sup>138</sup> Dokumentasi. Laporan Akhir Tahun 2016-2017 SMP Al Hikmah Surabaya

sertifikasi, jika pada 2016 dari 8 guru yang masuk kuota hanya 7 yang lulus sertifikasi prosentasi kelulusannya adalah 87,5%, dan di tahun 2017 dari 6 guru yang masuk kuota semuanya lulus sertifikasi, presentase kelulusannya adalah 100%.

Dampak lain yang timbul dengan adanya Perencanaan strategis peningkatan mutu sumber daya guru adalah meningkatnya nilai standar pelayanan minimal sekolah.

Standar pelayanan minimal (SPM) merupakan hal pokok dalam setiap sekolah untuk menjaga mutu. Setiap sekolah memiliki standar pelayanan minimal yang berfungsi sebagai bagian dari layanan sekolah kepada *stakeholders*, diantaranya adalah siswa, orang tua wali murid, tamu dan lain sebagainya yang berinteraksi dengan sekolah. Peningkatan nilai yang dicapai SPM ditandai dengan peningkatan kepuasan orang tua wali murid terhadap layanan yang diberikan sekolah.<sup>139</sup>

Sebagaimana dijelaskan oleh Ali Mustofa penanggung jawab Humas. Sekolah :

“Pelayanan tersebut menyangkut penyediaan informasi apapun tentang sekolah, penyediaan sarana dan prasarana yang mendukung kenyamanan proses pembelajaran, layanan pendampingan belajar kepada siswa melalui program bimbingan belajar intensif, dan terakhir adalah layanan keamanan lingkungan sekolah.”<sup>140</sup>

---

<sup>139</sup> Observasi, (Surabaya, 10 Oktober 2018)

<sup>140</sup> Ali Mustofa, *Wawancara* (Surabaya, 17 Oktober 2018)

Peneliti juga melakukan studi dokumentasi, sehingga memperoleh data tentang tingkat kepuasan layanan sekolah selama tahun 2014-2017 pada tabel sebagai berikut :

**Tabel 4.22 Tingkat Kepuasan Layanan SMP Al Hikmah Tahun 2014-2017.** <sup>141</sup>

No	Jenis layanan	Tingkat Kepuasan	
		2015-2016 (%)	2016-2017 (%)
1	Penyediaan informasi sekolah	89	94
2	Ketersediaan sarana prasarana belajar	94	98
3	Kenyamanan belajar	90	95
4	Pendampingan belajar	80	83
5	Keamanan lingkungan sekolah	77	80

Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa terdapat peningkatan terdapat peningkatan SPM di SMP Al Hikmah Surabaya pada tahun 2016-2017 pada aspek penyediaan informasi sekolah sebesar 3%, aspek ketersediaan sarana prasarana 4%, aspek kenyamanan belajar 5%, aspek pendampingan belajar 3%, dan aspek keamanan sekolah 3%. Sehingga rata-rata presentase peningkatan SPM di SMP Al Hikmah Surabaya adalah adalah 3,6%.

Dampak lain yang ditimbulkan dengan adanya Perencanaan strategis peningkatan mutu sumber daya guru adalah kemudahan bagi pimpinan sekolah untuk menyusun perencanaan operasional sekolah, khususnya penempatan dan pembagian tugas bagi guru.

<sup>141</sup> Dokumentasi. Laporan Akhir Tahun 2016-2017 SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo

Dengan adanya Perencanaan Strategis peningkatan mutu guru maka akan diperoleh gambaran masa depan dan rancangan kebijakan yang akan diambil untuk organisasi sekolah dan seluruh personlia, dimana hal tersebut digunakan oleh Kepala Sekolah sebagai landasan untuk mengorganisasikan lembaga sekolah. Hal tersebut sebagaimana diungkapkan oleh H. Anwar selaku Kepala Sekolah SMP Al Hikmah Surabaya, yaitu:

“dampak yang muncul dari adanya perencanaan strategis ini salah satunya adalah saya sebagai kepala sekolah akan dengan mudah mengetahui dan memetakan kompetensi atau kemampuan guru-guru saya sehingga kemudian saya akan dengan mudah mendelegasikannya pada suatu tugas atau bidang tertentu, misalnya sebagai korbid, korjen, atau ketua kegiatan yang lainnya. Dan pada akhirnya semua kegiatan di sekolah dapat berjalan dengan baik dan sesuai harapan saya”<sup>142</sup>

Muhammad Ilyas sebagai Koorjen IX, menjelaskan :

“penugasan yang diberikan Kepala Sekolah kepada kami selaku guru dapat saya fahami dengan baik, tugas pokok dan fungsinya, karena selalu disertai dengan arahan tentang visi, tujuan dan terget pelaksanaan dari tuags yang diberikan pada saya.”<sup>143</sup>

b. SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo

Adanya Perencanaan strategis peningkatan sumber daya guru memberi dampak positif memberi rasa aman terhadap masa depan karier para guru, dimana rasa aman dalam bekerja menjadi kebutuhan dasar setiap guru dalam bekerja dapat terpenuhi sehingga berdampak

---

<sup>142</sup> Anwar, *Wawancara* (Surabaya, 5 Oktober 2018)

<sup>143</sup> Muhammad Ilyas, *Wawancara* (Surabaya, 5 Oktober 2018)

terhadap komitmen mutu masing-masing guru. Hal ini peneliti peroleh dari paparan tabel sebagai berikut :

**Tabel 4.23 Jumlah guru yang lulus sertifikasi guru SMP Al Falah Sidoarjo selama tahun 2015-2017.**<sup>144</sup>

Tahun	Guru belum sertifikasi	Jumlah Guru masuk kuota	Lulus sertifikasi
2015-2016	19	6	4
2016-2017	17	5	4

Di SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo terjadi peningkatan jumlah guru yang lolos sertifikasi, jika pada 2016 dari 6 guru yang masuk kuota hanya 4 yang lulus sertifikasi presentase kelulusannya 66,6%, dan di tahun 2017 dari 5 guru yang masuk kuota 4 orang yang lulus program sertifikasi presentase kelulusannya 80%.

Jusa Indrawan menjelaskan :

“kesiapan guru-guru kita yang sudah masuk kuota untuk mengikuti program sertifikasi yang diselenggarakan pemerintah sangat baik. Hal in disebabkan oleh kebiasaan menjaga mutu sebagai budaya sekolah, sehingga para guru tidak mengalami kesulitan untk memenuhi kualifikasi yang disyaratkan.”<sup>145</sup>

Dengan adanya Perencanaan strategis peningkatan mutu sumber daya guru muncul dampak positif bagi sekolah, yaitu terjadinya peningkatan nilai Standar Pelayanan Minimal, yang ditandai dengan peningkatan kepuasan orang tua wali murid terhadap layanan yang diberikan sekolah.

<sup>144</sup> Dokumentasi. Laporan Akhir Tahun 2016-2017 SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo

<sup>145</sup> Jusa Indrawan, *Wawancara* (Sidoarjo, 8 November 2017)



Sebagaimana disampaikan oleh Kusmanto, Wakil Kepala sekolah yang membidangi Humas sebagai berikut ;

“Pelayanan tersebut menyangkut penyediaan informasi apapun tentang sekolah, penyediaan sarana dan prasarana yang mendukung kenyamanan proses pembelajaran, layanan pendampingan belajar kepada siswa melalui program bimbingan belajar intensif, dan terakhir adalah layanan keamanan lingkungan sekolah.”<sup>146</sup>

Untuk mendalami keterangan Kusmanto, peneliti melakukan studi dokumentasi, maka diperoleh data tentang tingkat kepuasan walui murid terhadap layanan yang diberikan sekolah selama tahun 2015-2017:

**Tabel 4.24 Data Tingkat Kepuasan Layanan SMP Al Falah 2015-2017.** <sup>147</sup>

No	Jenis layanan	Tingkat Kepuasan	
		2015-2016 (%)	2016-2017 (%)
1	Penyediaan informasi sekolah	87	92
2	Ketersediaan sarana prasarana belajar	93	98
3	Kenyamanan belajar	89	96
4	Pendampingan belajar	78	82
5	Keamanan lingkungan sekolah	78	80

Peningkatan SPM keseluruhan di SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo pada aspek penyedian informasi sekolah sebesar 5%, aspek ketersediaan sarana prasarana 5%, aspek kenyamanan belajar 7%, aspek pendampingan

<sup>146</sup> Kusmanto, *Wawancara* (Sidoarjo, 9 Oktober 2017)

<sup>147</sup> Dokumentasi. Laporan Akhir Tahun 2016-2017 SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo

belajar 4%, dan aspek keamanan sekolah 2%. Sehingga rata-rata presentase peningkatan SPM di SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo adalah 4.6%.

Dengan adanya Perencanaan strategis peningkatan mutu sumber daya guru maka akan diperoleh data-data tentang peta kompetensi guru, yang digunakan oleh Kepala Sekolah sebagai landasan untuk mengorganisasi lembaga sekolah. Darmanto kepala SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo, menyatakan bawah:

“dampak dari adanya penyusunan perencanaan strategis adalah memudahkan pengorganisasian lembaga sekolah. Karena kita sudah punya data peta kompetensi atau kemampuan guru maka akan lebih mudah mendelegasikan guru pada pekerjaan-pekerjaan tertentu sesuai dengan bidangnya. Itu tentunya keuntungan buat kami karena lembaga kami akan lebih terstruktur.”<sup>148</sup>

Supardi selaku Kepala bidang Administrasi Umum, memberikan penjelasan sebagai berikut :

“landasan kerja merupakan hal pokok dalam menjalankan Tupoksi, dengan adanya Perencanaan strategis ini memudahkan kami yang ada di lapangan untuk menata dan mengelola SDM yang ada, sehingga mereka bisa optimal bekerja dan sukses mencapai tujuan dan target yang ditetapkan.”<sup>149</sup>

Berdasarkan uraian data tentang dampak adanya perencanaan strategis peningkatan mutu sumber daya guru di atas, maka peneliti selanjutnya menyajikan rangkuman data tersebut pada tabel sebagai berikut:

<sup>148</sup> Darmanto, *Wawancara* (Sidoarjo, 5 Desember 2018)

<sup>149</sup> Supardi, *Wawancara* (Sidoarjo, 5 Desember 2018)

**Tabel 4.21 Dampak Adanya Perencanaan Strategis Peningkatan Mutu Sumber Daya Guru di Sekolah**

<b>Dampak</b>	<b>SMP Al Hikmah</b>	<b>SMP Al Falah</b>
1. Rendahnya keluar masuk guru ( <i>turn over</i> ) di sekolah	Guru yang keluar hanya sebesar 2,56% dari 96 org.	Guru yang mundur hanya sebesar 2.34% dari 89 org.
2. Jumlah guru yang lolos program sertifikasi guru meningkat.	Guru yang lulus sertifikasi guru pada tahun 2016-2017 meningkat 12,5%	Guru yang lulus sertifikasi guru pada tahun 2016-2017 meningkat 13,4%
3. Meningkatnya standar pelayanan sekolah	Peningkatan standar pelayanan mutu dari tahun 2016-2017 meningkat 3,6%	Peningkatan standar pelayanan mutu dari tahun 2016-2017 meningkat 4,6%
4. Kepala sekolah dapat dengan mudah mengorganisasikan sumber daya guru.	Memudahkan pendelegasian tugas sesuai dengan kompetensi dan keahlian masing-masing guru, sehingga pekerjaan akan selesai dengan tepat waktu dan hasil maksimal.	Memudahkan pengorganisasian dan penugasan ke unit/lembaga sekolah, karena semua guru dapat bekerja sesuai dengan bidangnya, sehingga lembaga sekolah akan lebih terstruktur.

### C. Temuan Penelitian

Dari data hasil penelitian tentang Perencanaan Strategis Peningkatan Sumber Daya Guru di Sekolah yang disajikan pada bagian sebelumnya, maka selanjutnya peneliti akan menyajikan beberapa temuan yang diperoleh.

Temuan penelitian ini disajikan bertujuan untuk menjawab permasalahan penelitian sebagaimana yang telah dikemukakan pada bab Pendahuluan. Atas dasar fokus penelitian dan paparan data yang telah disajikan sebelumnya, memperoleh temuan-temuan sebagai berikut:

## **1. Apa latar belakang penyusunan Perencanaan Strategis Peningkatan Mutu Sumber Daya Guru ?**

Latar belakang penyusunan perencanaan strategis peningkatan mutu sumber daya guru di SMP Al Hikmah Surabaya dan SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo adalah:

- a. Permasalahan yang muncul pada sumber daya guru, yaitu masalah pedagogik yang menyangkut unsur pengelolaan kelas, kesiapan mengajar, metode mengajar, evaluasi pembelajaran. Masalah kepribadian yaitu kedisiplinan dan komitmen pada tugas. Masalah sosial yaitu kemampuan untuk menghadapi masalah dan memberikan solusi pada permasalahan sosial siswa dan terakhir adalah Masalah profesionalisme dalam manajemen kelas, sumber belajar, dan teknologi pembelajaran.
- b. Motivasi lembaga untuk menjamin mutu guru agar selalu selaras dengan standar yang ditetapkan pemerintah dan antisipatif terhadap perkembangan zaman.

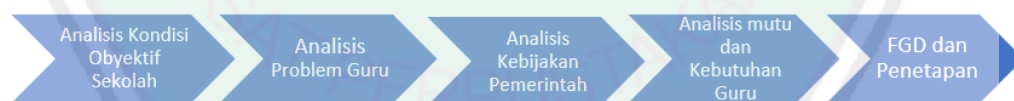
## **2. Bagaimana langkah-langkah penyusunan Perencanaan Strategis Peningkatan Mutu Sumber Daya Guru ?**

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh data bahwa di SMP Al Hikmah Surabaya dan SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo, dalam proses penyusunan perencanaan strategis peningkatan mutu sumber daya guru terdiri dari lima langkah yaitu:

- a. Pemetaan kondisi obyektif sekolah yang meliputi unsur . kurikulum, kesiswaan, ketenagaan, manajemen dan pembiayaan.

- b. Melakukan analisis permasalahan guru, menyangkut masalah pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional.
- c. Melakukan analisis kebijakan pemerintah, yaitu proses pemetaan kebijakan standar mutu profesionalisme guru berdasarkan undang-undang dan peraturan pemerintah.
- d. Melakukan pemetaan mutu dan kebutuhan sumber daya guru, yaitu proses memetakan kebutuhan guru baru, levelisasi atau penggolongan, kualifikasi komitmen, kualifikasi kompetensi, dan kualifikasi profesi guru, yang disesuaikan dengan perkembangan masa depan.
- e. Pengambilan keputusan melalui *focus group discussion* (FGD), dalam hal ini penentuan dilakukan secara mufakat melalui pertimbangan dari hasil data-data langkah pertama sampai langkah ke empat.

Berikut peneliti sajikan langkah-langkah penyusunan perencanaan strategis peningkatan mutu sumber daya guru dari kedua sekolah dalam bentuk gambar:



**Gambar 4.1 Langkah Penyusunan Perencanaan Strategis Peningkatan Mutu Guru**

### **3. Apa Dampak adanya Perencanaan Strategis Peningkatan Mutu Sumber Daya Guru di sekolah ?**

Selama penelitian yang telah berlangsung pada kedua sekolah, peneliti memperoleh temuan menarik sehubungan dengan dampak adanya Perencanaan Strategis Peningkatan Mutu Sumber Daya Guru bagi sekolah.



Dampak dari penyusunan perencanaan strategis peningkatan mutu sumber daya guru terdiri dari dampak langsung dan dampak tidak langsung. Dampak langsung dari penyusunan perencanaan strategis peningkatan mutu sumber daya guru adalah :

- a. Rendahnya *Turn Over* (keluar masuknya) guru di sekolah.

Seiring dengan diperolehnya rasa aman melaksanakan tugas profesional sebagai guru dan kepastian dalam mengembangkan karier di sekolah, sehingga keinginan untuk keluar atau pindah ke lembaga lain menjadi terminimalisir.

- b. Jumlah guru yang lolos program sertifikasi guru meningkat.

Dengan kebijakan standar mutu sekolah yang tinggi maka setiap guru dapat mengikuti program sertifikasi guru dengan mudah karena telah memenuhi standar kompetensi (pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional).

- c. Standar Pelayanan Minimal (SPM) sekolah meningkat, ditandai dengan peningkatan kepuasan orang tua wali murid terhadap layanan sekolah.

- d. Memudahkan Kepala sekolah menjalankan struktur organisasi sekolah, terutama pada pengorganisasian pekerjaan kepada guru sesuai dengan bidang keahliannya.

## BAB V

### PEMBAHASAN

Dalam bab ini peneliti akan menguraikan temuan-temuan yang diidentifikasi di lapangan, selama penelitian dilaksanakan. Temuan-temuan tersebut peneliti uraikan merujuk pada rumusan masalah yang telah peneliti paparkan pada bab sebelumnya. Selanjutnya temuan di lapangan peneliti akan melakukan tinjauan dari teori-teori yang dikemukakan oleh para ahli dan kajian empirik dari temuan penelitian sebelumnya.

#### A. Latar Belakang Penyusunan Perencanaan Strategis Peningkatan Mutu Guru

Temuan hasil penelitian terdapat adanya latar belakang yang mengharuskan dilakukannya penyusunan perencanaan strategis peningkatan mutu sumber daya guru di SMP Al Hikmah Surabaya dan SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo, sebagai berikut :

##### 1. Kajian Teoritik

Dalam pandangan *Agarwall*, bahwa adanya permasalahan guru akan memberi pengaruh jangka panjang terhadap perkembangan masa depan sekolah, kemampuan sekolah dalam menghadapi perkembangan jaman dipengaruhi oleh kemampuan dalam menangani masalah mutu sumber daya guru.

Sekolah dalam memandang masalah mendasar yang di alami oleh sekolah dapat dilihat melalui standar mutu yang ditetapkan pemerintah dalam Standar Nasional Pendidikan (SNP) dimana salah satunya adalah standar

tenaga pendidik dan kependidikan. Dalam SNP standar mutu guru dilihat dari empat kategori, yaitu : Pedagogi, Kepribadian, Sosial dan Profesional. Empat kategori tersebut menjadi parameter untuk melihat seberapa masalah yang dihadapi oleh masing-masing guru di sekolah, sehingga sekolah dapat dengan mudah membuat rumusan jenis masalah yang dihadapi.

Menurut *Mark Brundrett dan Peter Silcock* (2002:101) dalam buku *Achieving Competence, Success and Excellence in Teaching*, “Profesionalisme guru dipengaruhi oleh regulasi, ruang kelas, komunitas sekolah, dan proses penyiapan termasuk di dalamnya proses menyeleksi calon guru. Problem profesionalisme guru tersebut akan terus muncul dan mempengaruhi seluruh aspek pendidikan baik lingkup terbatas sekolah maupun lingkup luas negara, oleh karena itu haruslah dilakukan rencana antisipatif yang memberi solusi.”<sup>150</sup>

Latar belakang penyusunan perencanaan strategis selain adanya problem mutu guru juga karena adanya motivasi sekolah untuk menjaga agar standar mutu guru dapat terpelihara. Standar mutu guru bagi kedua sekolah sangat strategis posisinya, karena sebagai langkah penting untuk mencapai tujuan pendidikan yang ditetapkan oleh sekolah.

Hasil penelitian tersebut didukung oleh kajian teori dari *Taylor* (1985) yang menyatakan bahwa perencanaan strategis dipandang sebagai metode untuk mengelola perubahan yang tidak dapat dihindari sehingga dapat juga disebut metode untuk berurusan dengan kompleksitas lingkungan yang seringkali erat hubungannya dengan kepentingan organisasi. Tetapi, ia juga suatu

---

<sup>150</sup> Brundrett, Mark dan Peter Silcock, Peter. *Achieving Competence, Success and Excellence in Teaching*. New York: Routledge Falmer, 2002.

metode untuk mengambil kompleksitas lingkungan internal yang ditimbulkan oleh bermacam-macam kebutuhan oleh setiap unit kerja dalam organisasi. Sedemikian besar peranan dari Perencanaan strategis itu sehingga ia tidak dapat didelegasikan. Apabila terjadi pendelegasian dari eselon atas kepada eselon bawah dan sekaligus menghilangkan partisipasi aktif mereka maka tekanannya berubah dari *planning process* menjadi *plans book*.<sup>151</sup>

Selanjutnya menurut *Texas Workforce Commission* (2005), alasan penting menyusun sebuah perencanaan strategis peningkatan mutu sumber daya manusia karena perencanaan akan mampu mendorong organisasi untuk terus berkembang baik dari aspek pemberdayaan sumber daya manusia maupun pencapaian tujuan-tujuan organisasi; merangsang organisasi sehingga mampu merespon dinamika internal maupun eksternal organisasi, kegiatan organisasi akan lebih efisien sehingga mampu meningkatkan kompetensi manajemen dan kepemimpinan mereka, sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi dapat memahami renstra utama serta renstra unit-unit di bawahnya sehingga mereka dapat mengembangkan program dan kegiatan yang searah dengan organisasi dan unit-unit di bawahnya, dan sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi bisa memahami proses kebijakan organisasi.<sup>152</sup>

Berdasarkan kajian teoritik di atas, maka peneliti memperoleh kesimpulan bahwa latar belakang penyusunan perencanaan strategis peningkatan mutu

---

<sup>151</sup> Taylor, *Ibid.*, hlm. 501

<sup>152</sup> *Texas Workforce Commission, International Business Journal*, Ed/X/2005

sumber daya guru yang dilakukan oleh sekolah *fullday* adalah membuktikan kebenaran teori yang dikemukakan oleh para ahli.

## 2. Kajian Empirik

Ira M. Blestein dalam jurnalnya dengan judul ***“Strategic Planning:***

*Predicting or Shaping the Future ?”* menjelaskan hasil risetnya bahwa lebih dari sepuluh tahun menggunakan Perencanaan strategis untuk menyelesaikan masalah dan meningkatkan mutu sumber daya manusia serta mempertahankan organisasi agar mampu menghadapi dinamika perubahan. adalah :

*“Over the past 10 years, I’ve led strategic planning efforts in a number of organizations and started teaching strategic planning. These recent strategic planning efforts follow the previous 30 years of being involved in, or victimized by, a variety of strategic planning efforts in a variety of forms and under a variety of names. I tell my class that I am qualified to teach strategic planning because I’ve seen or made very mistake in strategic planning known to mankind. But apparently in that process I have learned a few things that the class finds interesting and worthwhile. In this article I will offer some observations about what makes strategic planning worth doing, vital to an organization’s future, and applicable to the individuals in the organization”<sup>153</sup>*

Dalam keterangan lain disampaikan bahwa salah satu manfaat yang tak terduga yang ditemukan dari perencanaan strategis ini adalah dampak secara individu dalam kelas, yang dikembangkan dari tiga pertanyaan pokok dalam penyusunan perencanaan strategis, yaitu ; “Siapa kita ?” , “Mau kemana kita ?” dan “Bagaimana cara kita menuju ke sana ?” dapat dimanfaatkan organisasi untuk membentuk masa depan mereka dengan

---

<sup>153</sup> Ira M. Blatstein, *Strategic Planning: Predicting or Shaping the Future ?* (Volume 30, Number 2, Summer 2012. School of Education, Johns Hopkins University)



menggunakan pendekatan ini. Bahkan secara individu jika seseorang terbiasa pensiun pada umur 55 tahun dan menunggu untuk mati pada 60. Tapi dengan adanya perencanaan masa depan harapan hidup dapat mencapai 70 sampai 80, dan jadi seseorang perlu untuk mengatasi tantangan yang akan dihadapi pada masa berikutnya.<sup>154</sup>

## **B. Langkah-langkah Penyusunan Perencanaan Strategis Peningkatan Mutu Guru**

### **1. Kajian Teoritik**

Temuan hasil penelitian penyusunan perencanaan strategis peningkatan mutu sumber daya guru di SMP Al Hikmah Surabaya dan SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo terdiri dari lima langkah yaitu:

1. Pemetaan kondisi obyektif sekolah yang meliputi lingkungan eksternal sekolah dan internal sekolah, termasuk di dalamnya keadaan sosial masyarakat sekitar sekolah baik secara politis, ekonomis dan demografis dan keadaan kurikulum, kesiswaan, ketenagaan, manajemen dan pembiayaan sekolah.
2. Melakukan analisis permasalahan guru, menyangkut masalah pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional.
3. Melakukan analisis kebijakan pemerintah, yaitu proses analisis terhadap kebijakan standar mutu guru berdasarkan undang-undang dan peraturan pemerintah.

---

<sup>154</sup> Ira M. Blatstein, *op.,cit*

4. Melakukan pemetaan mutu dan kebutuhan sumber daya guru, yaitu proses memetakan kebutuhan guru, baik jumlah levelisasi atau penggolongan, dan kualifikasinya.
5. Penetapan keputusan melalui *focus group discussion (FGD)*, dalam hal ini penentuan dilakukan secara mufakat melalui pertimbangan dari hasil data-data langkah pertama sampai langkah keempat. Kemudain keputusan tersebut akan menjadi sebuah kebijakan perencanaan strategis peningkatan mutu sumber daya guru yang menjadi acuan bagi pimpinan sekolah dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen.



**Gambar 5.1 Langkah Penyusunan Perencanaan Strategis Peningkatan Mutu Guru**

Menurut teori *Ravi Agarwall, Wolfgang Grassl and Joy Pahl* yang berpendapat bahwa:

*“According to experts, the quality standards for strategic planning techniques can be summarized in the acronym ‘FAROUT’’. They must be future-oriented, accurate, resource-efficient, objective, useful, and timely (Fleisher and Bensoussan, 2002). These criteria informed the method used in developing Meta-SWOT, which is implemented in an Excel workbook consisting of a title sheet and seven interconnected worksheets. Its purpose is to guide decision-makers in a seamless process from an initial phase of brain-storming to the generation of a ranked list of strategic planning. The tool allows for unlimited revisions of inputs, as decision-makers change their assessment in the course of a planning exercise.”*

<sup>155</sup>

<sup>155</sup> Ravi Agarwal, Wolfgang Grassl and Joy Pahl. *Meta-SWOT: introducing a new strategic planning tool*. Journal of Business Strategy. Vol. 33 No. 2. 2012, page. 15

Standar kualitas teknik penyusunan Perencanaan Strategis dapat dilakukan dengan enam langkah yang tersusun dalam akronim FAROUT, yaitu : *Future Oriented* (berorientasi pada masa depan), *Accurate* (ketepatan), *Resuorce efficient* (efisien dalam pemanfaatan sumber daya), *Objective* (penentuan tujuan) , *Useful* (menjelaskan kemanfaatannya) dan *Timely* (waktunya tertentu).

Sedangkan Menurut Rohiat langkah-langkah penyusunan Perencanaan strategis adalah sebagai berikut : 1) Melakukan analisis lingkungan strategis sekolah, 2) Melakukan analisis situasi pendidikan sekolah saat ini, 3) Melakukan analisis situasi pendidikan sekolah yang diharapkan pada lima tahun kedepan, 4) Menentukan kesenjangan antara situasi pendidikan sekolah saat ini yang diharapkan lima tahun kedepan, 5) Merumuskan visi sekolah, 5) Merumuskan misi sekolah, 6) Merumuskan strategi pelaksanaan pada sekolah, 7) Menentukan tonggak-tonggak kunci keberhasilan (milestone), 8) Menentukan biaya, 9) Membuat perencanaan pemantauan dan evaluasi.<sup>156</sup>

Selanjutnya menurut Syarifuddin langkah-langkah menyusun perencanaan strategis peningkatan mutu guru yaitu,

“Langkah Perencanaan strategisnya adalah menetapkan objektif bagi proses Perencanaan, mengidentifikasi peserta Perencanaan, memilih filosofi organisai, mengkaji lingkungan, menentukan identitas organisasi, menetapkan objektif dan strategi organisasi, melaksanakan objektif dan strategi organisais, mengevaluasi usaha Perencanaan dan mengelola masalah-masalah yang muncul dalam perencanaan. Perencanaan strategis sumber daya manusia haruslah untuk menghasilkan program manajemen sumber daya manusia yang integral.”<sup>157</sup>

<sup>156</sup> Rohiat, *Management Sekolah, Teori Dasar dan Praktik ; dilengkapi dengan contoh Perencanaan Strategis dan Perencanaan Operasional*, (Bandung : Refika Aditama, 2009), hlm. 97-103

<sup>157</sup><http://syarifudin-manajemen-sumberdayamanusia.blogspot.co.id/2009/08/peperencanaan-strategis-sumber-daya.html/18-oktober-2018>. Jam 10.00

**Tabel 5.1 Perbedaan Teori para Ahli dengan sekolah Fullday dalam langkah-langkah Penyusunan Perencanaan Strategis Peningkatan Mutu Guru**

Aspek Perencanaan	Teori Ahli		Sekolah Fullday
	Rohiat	Ravi Agarwal, Wolfgang Grassl and Joy Pahl	
<i>Strenghts</i> (kekuatan)	Melakukan analisis lingkungan strategis sekolah,	Orientasi masa depan	Pemetaan lingkungan
<i>Weaknessess</i> (kelemahan)	Melakukan analisis situasi pendidikan sekolah saat ini	Ketepatan	Pemetaan Problem Guru
<i>Opportunities</i> (peluang)	Melakukan analisis situasi pendidikan sekolah yang diharapkan pada lima tahun kedepan	Efisien pemanfaatan sumber daya	Analisa aspek legal formal
<i>Threats</i> (ancaman)	Menentukan kesenjangan antara situasi pendidikan sekolah saat ini yang diharapkan lima tahun kedepan	Penentuan tujuan	Analisa kebutuhan SDM
	Merumuskan visi sekolah	Pemanfaatan	FGD dan penetapan
	Merumuskan misi sekolah	Tertentu waktunya	
	Merumuskan strategi pelaksanaan pada sekolah,		
	Menentukan tonggak-tonggak kunci keberhasilan ( Milestone ),		
	Menentukan biaya,		
	Membuat perencanaan pemantauan dan evaluasi.		

Hasil penelitian tersebut, secara teoritik menunjukkan hal berbeda dengan pendapat yang disampaikan oleh Rohiat. Sepuluh langkah yang disampaikan oleh Rohiat dapat ditempuh dengan lima langkah yang ditempuh sekolah *fullday*



untuk menghasilkan suatu Perencanaan Strategis peningkatan mutu sumber daya guru di sekolah.

## 2. Kajian Empirik

*Alessandro Balducci* dalam jurnalnya yang berjudul *Strategic planning as exploration*, menjelaskan bahwa selama lima tahun di kota Milan Italia melakukan serangkaian tindakan-tindakan untuk mempengaruhi masyarakat pendatang di propinsi Milan, Italia, agar mereka memiliki kesadaran dan tanggung jawab sosial sehingga tidak menimbulkan masalah sosial, perumahan dan lingkungan, lebih jauh sebagaimana kutipan berikut :

*“How can we influence the development process of a metropolis, which is becoming a mega-city region and faces dispersed urbanisation, traffic congestion, air pollution, housing shortages and excessive land consumption, when traditional planning tools have failed? The strategic planning Città di Città organised by the province of Milan in the period 2004 to 2009 was an attempt to address these issues, through a series of actions at different levels. It was a proposal for a new description of urban change and of the emerging problems, a proposal for a new vision with ‘habitability’ as the main strategic objective. It included the use of a competition for projects, designed to involve a wide range of actors in the strategic planning effort, the implementation of some pilot projects and a series of exhibitions.”<sup>158</sup>*

Penelitian mengenai langkah-langkah penyusunan perencanaan strategis pernah dilakukan oleh Adi Irpan Rojak, mahasiswa S-2 Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim pada tahun 2017. Penelitian tersebut berjudul Implementasi Perencanaan Strategis dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah Swasta. Objek yang diteliti adalah MA An-Nur Bululawang dan MA Al Maarif Singosari. Hasil penelitian tersebut

---

<sup>158</sup>Alessandro Balducci, *Strategic planning as exploration*, Piazza Leonardo da Vinci 32, 2013 Milano; sandro.balducci@ceda.polimi.it



menyebutkan bahwa langkah yang dilakukan dalam menyusun perencanaan strategis yang dilakukan oleh Madrasah Aliyah An-Nur Bululawang ini dengan membentuk tim yang bertugas untuk menyusun perencanaan strategis. Tim ini bertugas menyusun dan mencari informasi terkait dengan kelemahan dan kekuatan yang dimiliki oleh madrasah. Dalam proses penyusunan perencanaan strategis ini, pihak madrasah mengikut sertakan berbagai pihak yang berkepentingan dengan harapan madrasah dapat menemukan berbagai macam kesenjangan yang ada dan alternatif penyelesaiannya.<sup>159</sup>

Setelah melakukan kajian secara teoritik dan empirik, peneliti mengambil kesimpulan bahwa sekolah *full-day* melakukan modifikasi dalam menyusun langkah-langkah penyusunan perencanaan strategis peningkatan sumber daya guru. Modifikasi yang dilakukan oleh sekolah *full-day* tersebut sangat penting untuk menambah khazanah pengetahuan dalam penyusunan perencanaan strategis pengembangan sumber daya guru agar lebih mudah dan efektif. Dengan mengadaptasi temuan tersebut, setiap sekolah berkemampuan untuk:

- a. Secara mandiri dalam menyusun perencanaan pengembangan sumber daya guru lebih praktis dan operasional. Kemampuan sekolah dalam menyusun Perencanaan strategis menjadi faktor penting bagi sekolah untuk dapat menjaga dan mengembangkan sekolah secara keseluruhan.
- b. Sekolah dapat meminimalisir keterlibatan pihak luar atau merekrut tenaga ahli, di samping dapat efisien dari segi pendanaan juga pihak internal sekolah seharusnya yang lebih tahu tentang keadaan sekolahnya sendiri

---

<sup>159</sup> Adi Irpan Rojak, Tesis: “*Implementasi Perencanaan Strategis dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah Swasta*” (Malang: Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2017), hlm. 97

sehingga sekolah mampu menyusun dokumen Perencanaan Strategis Peningkatan Mutu Sumber Daya Guru.

- c. Kerahasiaan sekolah dapat terpelihara karena tidak melibatkan pihak luar secara mendalam untuk melakukan penggalian data dan analisis terhadap keadaan obyektif sekolah, karena dalam proses penggalian data secara obyektif tentu akan menemukan dan menguraikan informasi dan data penting yang menjadi kerahasiaan sekolah.

### C. Dampak Adanya Perencanaan Strategis Peningkatan Mutu Sumber Daya Guru di Sekolah

#### 1. Kajian Teoritik

Dampak adanya perencanaan strategis terhadap lembaga organisasi, sebagaimana dijelaskan oleh *Diane Issa Nauffal and Ramzi N. Nasser* dalam jurnalnya yang berjudul *Strategic Planning at Two Levels ; Contrasting strategic planning processes at Qatar University (public) and Lebanese American University (private)*, bahwa adanya perencanaan strategis dapat menyebabkan organisasi stabil, menentukan prioritas program dan dapat mengantisipasi perubahan-perubahan yang akan terjadi di masa yang akan datang, lebih lengkap sebagaimana kutipan berikut ini : .

*“Strategic Planning is a means by which the most effective organizations establish priorities and goals and coordinate their efforts to anticipate, direct, and manage change fundamental to organizational challenges (Luxton 2005; Tromp and Ruben 2004). Strategic planning enables the advancement of an organization’s vision and mission through goals, priorities, and objectives that translate into initiatives aligned with outcomes, with strategic resource allocation and commitments to assessment, accountability*

*reporting, and planning driving the budget (DuPont-Morales and Harris 1994).”<sup>160</sup>*

Dampak positif adanya Perencanaan Strategis sebagaimana yang dijelaskan oleh Arief Bowo sebagai berikut : 1) Tujuan menjadi jelas dan terarah. Perencanaan sebagai langkah awal dari pencapaian tujuan akan memberikan arah dan kejelasan tujuan tersebut, sehingga semua komponen ataupun elemen-elemen dalam organisasi mengetahui dengan baik tujuan yang hendak dicapai. 2) Semua bagian yang ada dalam organisasi akan bekerja ke arah satu tujuan yang sama. Artinya mereka memahami prosedur apa saja yang akan dilakukan sebagaimana yang telah mereka sepakati dalam perencanaan. 3) Menolong mengidentifikasi berbagai hambatan dan peluang. Adanya hambatan dan peluang yang datang akan menuntut organisasi mempersiapkan tindakan-tindakan antisipasi ke depan sehingga mereka tetap berada di lajur menuju tujuan awal. 4) Membantu pekerjaan menjadi lebih efisien dan efektif. Perencanaan memberikan pandangan bagi organisasi mengenai tindakan apa saja yang harus mereka lakukan demi tercapainya tujuan, termasuk di dalamnya biaya dan lamanya waktu yang dibutuhkan sehingga tujuan terealisasi. Hal ini akan membantu organisasi menjadi lebih efektif dan efisien dalam mencapai tujuan. 5) Perencanaan sendiri dapat diartikan aktivitas pengawasan. Ketika prosedur kerja sudah ada dan jelas, tentu hal ini menjadi sebuah control terhadap pelaksanaan di lapangan. Artinya mereka akan bekerja sesuai prosedur sebab perencanaan sebagai pengawasan. 6) Perencanaan juga membantu untuk mengurangi resiko dan ketidakpastian. Dalam mencapai sebuah tujuan, terdapat

---

<sup>160</sup> Diane Issa Nauffal and Ramzi N. Nasser, *Strategic Planning at Two Levels ; Contrasting strategic planning processes at Qatar University (public) and Lebanese American University (private)*. July-September 2012 | Copyright © Society for College and University Planning (SCUP)

berbagai macam resiko dan ketidakpastian yang akan menghadang dalam pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, adanya perencanaan akan memperjelas tindakan-tindakan dan prosedur kerja sehingga ketidakpastian tersebut dapat diminimalisir.<sup>161</sup>

Hasibuan (1991) menyatakan bahwa kenyamanan dan rasa aman guru dalam profesinya di sekolah menjadi faktor mendasar untuk mempertahankan keberlangsungan sekolah. Dalam pengembangan kualitas sumberdaya manusia, perlu melihat dulu nilai ekonomi dari pendidikan. Bilamana seseorang (dengan anggapan bahwa faktor-faktor lain adalah tetap) telah menamatkan suatu program pendidikan, tetapi setelah bekerja sampai dengan pensiun tidak dapat mengembalikan akumulasi nilai investasi yang pernah digunakan untuk mendapatkan pengetahuan, kerampilan, dan kemampuannya (*human capital*), maka nilai pasar dari segala kemampuannya relatif rendah.<sup>162</sup>

Selanjutnya menurut *Steiner* (1979) bahwa perencanaan strategis adalah suatu kerangka berfikir logis yang menetapkan dimana anda berada, kemana anda akan pergi, dan bagaimana anda bisa ada disana. Dengan kata lain, Perencanaan berhubungan dengan dampak masa depan dari keputusan yang dibuat sekarang, atau disebut sebagai *futurity of current decisions*. Ia mencakup pilihan-pilihan yang berkaitan dengan tujuan organisasi secara keseluruhan. Ia juga merangkul kekuatan-kekuatan eksternal yang tidak dapat dikendalikan. Bahkan Perencanaan

---

<sup>161</sup> Arief Bowo PK, SE., MM. “Perencanaan”. (Jakarta: Universitas Mercu Buana, 2008), hlm. 53

<sup>162</sup> Hasibuan, Nurimansyah. “Perubahan Struktur Ekonomi, Investasi Sumberdaya Manusia, dan Kesempatan Kerja”, dalam *Buletin Studi Indonesia*, No.1 Tahun 1991. Jakarta: Pusat Studi Indonesia-Universitas Terbuka.



strategis adalah falsafah, yaitu suatu sikap, *a way of life*, suatu proses berpikir atau suatu aktivitas intelektual.<sup>163</sup>

Sehingga berdasarkan pembahasan tersebut, secara teoritik dapat ditarik kesimpulan bahwa terbukti ada dampak dari penyusunan perencanaan strategis peningkatan mutu guru di sekolah *fullday*, yaitu memberi rasa aman terhadap masa depan profesinya, peningkatan jumlah guru yang lulus program sertifikasi, peningkatan standar pelayanan mutu dan memudahkan kepala sekolah dalam mengorganisasikan sumber daya guru di sekolah .

## 2. Kajian Empirik

*Diane Issa Nauffal and Ramzi N. Nasser* menjelaskan hasil risetnya selama kurun waktu lima tahun 2005-2009, bahwa perencanaan strategis dampaknya adalah dapat mengendalikan stabilitas lembaga dan dapat digunakan pada tingkatan berbeda. Disamping itu keberhasilan perencanaan strategis ini dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan, alur komunikasi dan pengendalian prosesnya.

*“A strategic planning steering committee composed of representatives of the various academic schools and administrative units was established to develop the 2005–2010 strategic plan. This study investigates whether the same strategic. This study investigates whether the same strategic planning techniques were used at the two different levels, the institutional level and the school level. The study also looks at the role of leadership, communication channels, and assessment efforts in the strategic planning process.”*<sup>164</sup>

Selama penelitian yang telah berlangsung pada kedua sekolah, peneliti memperoleh temuan menarik sehubungan dengan dampak adanya Perencanaan

<sup>163</sup>Hasibuan, *Ibid.*, hlm. 522

<sup>164</sup>Diane Issa Nauffal and Ramzi N. Nasser., *op.cit*



Strategis Peningkatan Mutu Sumber Daya Guru bagi sekolah. Dampak langsung dari adanya perencanaan strategis peningkatan mutu sumber daya guru di sekolah adalah :

1. Terciptanya rasa aman dan kepastian jenjang karier yang akan ditempuh selama menjadi guru, sehingga menekan angka *Turn Over* (keluar masuknya) guru di sekolah.
2. Jumlah guru yang lolos program sertifikasi guru meningkat. Dengan kebijakan standar mutu sekolah yang tinggi maka setiap guru dapat mengikuti program sertifikasi guru yang diselenggarakan pemerintah atau lembaga lain dengan mudah karena telah memenuhi standar kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial dan professional.
3. Standar Pelayanan Minimal (SPM) sekolah meningkat, ditandai dengan peningkatan kepuasan orang tua wali murid terhadap layanan sekolah.
4. Memudahkan Kepala sekolah mengorganisasikan lembaga sekolah, terutama pada pengorganisasian sumber daya guru sesuai dengan bidang keahliannya.

## BAB VI

### KESIMPULAN DAN PENUTUP

Pada bab terakhir ini, peneliti akan sajikan sejumlah kesimpulan dan saran serta rekomendasi terhadap temuan-temuan dari hasil penelitian perencanaan strategis peningkatan mutu sumber daya guru di SMP Al Hikmah Surabaya dan SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo.

#### A. Kesimpulan

Mengacu pada fokus penelitian, paparan data dan hasil penelitian serta pembahasan temuan hasil penelitian, maka hasil penelitian yang dilakukan di SMP Al Hikmah Surabaya dan SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo dapat disimpulkan sebagai berikut.

1. Latar belakang penyusunan perencanaan strategis peningkatan mutu sumber daya guru di sekolah *fullday* karena adanya kesenjangan standar mutu guru dengan standar kompetensi yang ditetapkan pemerintah dan keinginan untuk memiliki guru yang menguasai kompetensi sesuai standar nasional dan antisipatif terhadap perkembangan jaman.
2. Penyusunan perencanaan strategis peningkatan mutu sumber daya guru di sekolah *full-day* melalui lima tahapan, yaitu analisis kondisi obyektif sekolah, analisis problem guru, analisis kebijakan pemerintah, analisis mutu dan kebutuhan guru dan penetapan keputusan melalui *focus group discussion (FGD)*.

3. Dampak dari penyusunan perencanaan strategis peningkatan mutu guru di sekolah *full-day* adalah rendahnya *turn over* (keluar masuknya) guru, peningkatan jumlah guru yang mencapai standar nasional, peningkatan standar mutu pelayanan dan memudahkan kepala sekolah dalam mengorganisasikan sumber daya guru di sekolah.

## B. Implikasi

Berdasarkan penelitian perencanaan strategis peningkatan sumber daya guru memiliki implikasi bagi sekolah *full-day* dalam melakukan penyempurnaan terhadap peningkatan sumber daya guru ada baiknya mempertimbangkan saran sebagai berikut :

1. Sekolah *full-day* dapat melakukan penyusunan perencanaan strategis peningkatan sumber daya guru sebagai langkah penting untuk memberikan dasar peningkatan mutu sumber daya guru yang kemudian hal itu menjadi langkah penting dalam mencapai tujuan pendidikan sekolah maupun tujuan pendidikan nasional.
2. Proses penyusunan perencanaan strategis peningkatan mutu dapat dilakukan melalui lima tahap, yaitu analisis kondisi obyektif sekolah, analisis problem guru, analisis kebijakan pemerintah, analisis mutu dan kebutuhan guru dan penetapan keputusan melalui *focus group discussion (FGD)*. Selain sebagai landasan penyusunan perencanaan strategis peningkatan sumber daya guru, penyusunan ini juga membawa dampak yang sangat menguntungkan bagi guru maupun bagi lembaga sekolah.

### C. Saran

Dari hasil penelitian perencanaan strategis peningkatan sumber daya guru bagi sekolah *full-day* dalam melakukan penyempurnaan terhadap peningkatan sumber daya guru ada baiknya mempertimbangkan saran sebagai berikut :

#### 1. Kerjasama antar Instansi

Dalam melakukan peningkatan mutu guru perlu melibatkan pihak lain atau kerjasama antar lembaga, dalam konteks memberi penguatan terhadap program peningkatan mutu guru, lembaga pendidikan dan pelatihan yang dikelola oleh pihak lain baik pemerintah maupun swasta. Misalnya Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) untuk menjamin konsistensi kualitas mutu sekolah, atau Lembaga Pendidikan Penyiapan Kepala Sekolah milik Kementerian Pendidikan nasional, yang kompeten dalam melakukan penyiapan pimpinan sekolah dan mendampingi kompetensi kepemimpinan bagi para pimpinan..

#### 2. Pembentukan Gugus Kendali Internal

Pembentukan gugus ini penting untuk membantu pimpinan sekolah dalam melakukan pemantauan dan pembinaan yang diisi oleh guru senior, sangat baik untuk menjaga agar kesenjangan antara guru muda dan senior tidak terjadi. Karena kecenderungan guru senior mendominasi dalam membangun iklim sekolah sangat besar, bila hubungan antara keduanya tidak harmonis akan berdampak buruk terhadap iklim pembinaan di sekolah. Maka wadah bagi penyaluran aspirasinya disediakan dengan tepat, sehingga dapat berkontribusi positif untuk menjaga kualitas layanan pendidikan.

### 3. Meningkatkan Peran Komite Sekolah

Komite Sekolah sebagai salah satu *stakeholder* penting dalam mendukung keberhasilan pendidikan, hendaklah dilibatkan dengan porsi yang tepat, sehingga dapat memberi kontribusi positif bagi perkembangan sekolah. Karena komite sekolah merupakan pengguna jasa yang secara langsung dapat merasakan keluhan yang dialami oleh anak didik. Selain itu komite secara personal juga memiliki potensi penting baik secara finansial dan profesional, sehingga potensinya dapat bermanfaat untuk mendukung layanan sekolah terhadap keadaan guru.





## DAFTAR PUSTAKA

- Abdalkrim, G. M. (2013). *International Journal of Business and Management*, 8(10).
- Agarwal, R., Grassl, W., & Pahl, J. (2012). Meta SWOT: Introducing a New Strategic Planning Tool. *Journal of Business Strategy*, 33(2), 15.
- Akdon. (2007). *Strategic Management for Education Management* (II ed.). Bandung: Alfabeta.
- Alam, S. (2006). *Dasar-dasar Ekonomi* (III ed.). Jakarta: Erlangga.
- Arikunto, S. (1999). *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, S. (2006). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik* (IV ed.). Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, S. (2010). *Manajemen Penelitian*. Jakarta: PLPTK.
- Bogdan, R., & Biklen, S. K. (1982). *Qualitative Research for Educational and Introduction to Theory and Methode*. Boston: Allyn & Bacon Inc.
- Coleman, T. B. (2008). *Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan* (II ed.). (Fahrurrozi, Penerj.) Yogyakarta: IRCiSOD.
- Dessler, G. (2006). *Human Resource Management*. (P. Rahayu, Penerj.) Jakarta: PT Indeks.
- Glueck, W. F., & Jauch, L. R. (1994). *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Jakarta: Erlangga.
- Hasibuan, N. (1991). *Perubahan Struktur Ekonomi, Invenstasi Sumberdaya Manusia dan Kesempatan Kerja*. Jakarta: Pusat Studi Indonesia, Universitas Terbuka.
- HB, S. (1996). *Metode Penelitian Kualitatif, Metodologi Penelitian, untuk Ilmu-ilmu Sosial dan Budaya*. Surakarta: UNS.
- Kim, Y.-L. (2011). Program Evaluation for Strategic Planning and Resource Management: An Approach for School Effectiveness Evaluation. 8(2), 303-322.

- Lexy, M. J. (2008). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Margono, S. (2003). *Metode Penelitian*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Melles, M. (1988). *Qualitative Data and Analysis*. California: Sagepullication Inc.
- Muhajir, N. (1989). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Raka Sarasin.
- Mulyasa, A. (2003). *Kurikulum Berbasis Kompetensi*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Nasution. (1998). *Metode Penelitian Ilmiah Natural Kualitatif*. Bandung: Arsito.
- Nauffal, D. I., & Nasser, R. N. (2012). *Strategic Planning at Two Levels; Contrasting Strategic Planning Processes at Qatar University (public) and Lebonse American Uniersity (private)*. Society for College and University Planning (SCUP).
- Pearc, J. A., & Jr, R. B. (2008). *Manajemen Strategis-Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Pearc, J. A., & Robinson, J. B. (2008). *Manajemen Strategis-Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Pidarta, M. (2005). *Perencanaan Pendidikan Partisipator dengan Pendekatan Sistem*. Jakarta: Rineka Cipta.
- R, F. (2006). *Manajemen Strategis (X ed.)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rohiat. (2009). *Manajemen Sekolah, Teori Dasar dan Praktik: Dilengkapi Contoh Rencana Strategis dan Rencana Operasional*. Bandung: Refika Aditama.
- Rusman. (2009). *Manajemen Kurikulum*. Jakarta: Rajawali Press.
- Sagala, S. (2007). *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sallis, E. (2006). *Total QQuality Management in Education*. (A. A. Riyadi, & Fahrurrozi, Penerj.) Yogyakarta: IRCiSoD.
- Salusu, J. (2006). *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*. Jakarta: Grasindo.
- SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo. (2017). *Executive Report Kepala Sekolah*. Sidoarjo.
- SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo. (t.thn.). *Buku Panduan Sekolah*. Sidoarjo.

- SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo. (t.thn.). *Laporan Tahunan Tahun Ajaran 2016-2017*. Sidoarjo.
- SMP Al Falah Deltasari Sidoarjo. (t.thn.). *Rencana Jangka Panjang SDM*. Sidoarjo.
- SMP Al Hikmah Surabaya. (2016). *Executive Report Kepala Sekolah*. Surabaya.
- SMP Al Hikmah Surabaya. (t.thn.). *Buku Panduan Sekolah*. Surabaya.
- SMP Al Hikmah Surabaya. (t.thn.). *Hasil Ujian Akhir Nasional Tahun 2013-2016*. Surabaya.
- SMP Al Hikmah Surabaya. (t.thn.). *Kebijakan Pengembangan Mutu SDM SMP Al Hikmah Surabaya*. Surabaya.
- SMP Al Hikmah Surabaya. (t.thn.). *Kebijakan Strategis Pengembangan SDM Tahun 2030*. Surabaya.
- SMP Al Hikmah Surabaya. (t.thn.). *Laporan PMB Tahun Ajaran 2016-2017*. Surabaya.
- SMP Al Hikmah Surabaya. (t.thn.). *Laporan Tahunan Sekolah Tahun Ajaran 2016-2017*. Surabaya.
- SMP Al Hikmah Surabaya. (t.thn.). *Laporan Tahunan Tahun Ajaran 2016-2017*. Surabaya.
- SR, A. A. (1998). *Memahami Fenomena Sosial melalui Studi Kasus: Kumpulan Materi Pelantikan Metode Penelitian Kualitatif*. Surabaya: BMPTSI Ellayah VII Jawa Timur.
- Sugiono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sumadinata, N. S. (2009). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Usman, H. (2006). *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Usman, H. (2008). *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Usman, M. U. (1997). *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Wayne, M. R. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.

Wijya, C. (2010). *Pendidikan Remedial Sarana Pengembangan Mutu SDM* (V ed.). Bandung: Remaja Rosda Karya.

YLPIH. (t.thn.). *Buku Laporan Prestasi Sekolah Al Hikmah*. Surabaya.



LAMPIRAN





LAMPIRAN-LAMPIRAN





Sekolah Menengah Pertama  
**AL HIKMAH**  
Berbudi dan Berprestasi

# **KEBIJAKAN PENGEMBANGAN SDM TAHUN 2030**

(periode 2015-2020)

**YAYASAN LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM (YLPI) AL HIKMAH**

**TAHUN 2015**

## KEBIJAKAN

### PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN SDM

#### Bagian1: Untuk Guru )

##### A. VISI

Menyiapkan **GURU UNGGUL** sebagai **INVESTASI MASA DEPAN SEKOLAH**

##### B. MISI

1. Memfasilitasi setiap guru agar dapat mengoptimalkan potensinya untuk tumbuh dan berkembang menjadi guru yang **murobbi** secara berkeadilan
2. Mengembangkan potensi guru menjadi **unggul dan produktif** di bidangnya
3. Memberi kesempatan secara adil kepada setiap guru untuk tumbuh dan berkembang
4. Menyiapkan generasi guru yang unggul dan produktif

##### C. TUJUAN

Tujuan penyusunan panduan ini yaitu:

1. Untuk **memberi** kesempatan pada setiap guru tumbuh dan berkembang menjadi guru yg **murobbi**
2. Untuk memberi kesempatan kepada setiap guru menjadi unggul dan produktif di bidangnya
3. Untuk menjamin rasa keadilan pada setiap guru untuk tumbuh dan berkembang di YLPIH
4. Untuk menyiapkan guru yg berkualitas unggul dan produktif demi kesinambungan YLPIH
5. Untuk menetapkan kebijakan dan sistem penghargaan berdasarkan pada levelisasi guru (fungsional dan struktural) sesuai dengan standar yang ditetapkan

##### D. STRATEGI

Untuk menjalankan kebijakan pengembangan guru menuju masa depan Al Hikmah maka ditetapkan strategi pengembangan guru YLPI Al Hikmah sebagai berikut :

1. Menyusun dan menetapkan kebijakan pengelolaan dan pengembangan guru YLPIH
2. Membentuk Al Hikmah HRD Center

3. Melaksanakan program-program yg mendukung tercapainya kebijakan dan pengelolaan guru
4. Membentuk jaringan dengan lembaga-lembaga pengembangan guru, dalam maupun luar negeri untuk memenuhi kebutuhan YLPIH
5. Menyusun dan melaksanakan sistem penghargaan berdasarkan pada levelisasi guru (fungsional dan struktural ).

#### **D. LEVELISASI SDM YLPIH**

1. Bidang Keguruan (Profesi) dengan jenjang sebagai berikut:

1. Calon Guru
2. Guru Pemula
3. Guru Madya
4. Guru Ahli
5. Guru Pembina

2. Bidang Manajemen (Struktural) dengan jenjang sebagai berikut:

1. Wali kelas
2. Koordinator (kordid/korjen/**KANIT**)
3. Wakil Kepala Sekolah/KABID (kabid)
4. Kepala Sekolah/KADEP (kadep )

#### **E. STANDAR MUTU GURU**

Dengan memperhatikan visi misi YLPI AL Hikmah ke depan, dan kebijakan pengembangan guru oleh Dinas Pendidikan Nasional maka ditetapkan lima aspek standar mutu guru YLPI AL Hikmah sebagai berikut:

1. Kompetensi Kealikhmahan
2. Kompetensi Kemurobbian
3. Kompetensi Profesi (onal)
4. Kompetensi Leadership & Manajemen
5. Kompetensi Pengembangan

#### **F. MODEL PENGEMBANGAN**

Ada dua model pengembangan SDM YLPI AL Hikmah yaitu :

1. Studilanjut / training untuk pengembangan profesi
2. Studilanjut / training untuk pengembangan struktural

1) Studi Lanjut Profesi :

Studi lanjut profesi bersifat linear, bertujuan untuk memperdalam bidang studi sesuai dengan latar belakang pendidikan, untuk memenuhi kebutuhan **tenaga ahli dalam bidang studi tertentu**, diberikan kepada mereka yang memiliki potensi dan minat pada bidang tersebut. Jenjang studi lanjut profesi yaitu S2 atau S3

- 2) Studi Lanjut Manajerial: Studi lanjut manajerial tidak bersifat linear, bertujuan untuk pengembangan kemampuan leadership, manajerial, **kemampuan berpikir strategis** untuk memenuhi kebutuhan struktural, dan hanya diberikan pada SDM tertentu sesuai dengan kebutuhan. Jenjang studi lanjut manajerial yaitu S2 atau S3
- 3) Training Profesi : bertujuan untuk meningkatkan skill guru, sehingga menjadi guru yang terampil dalam bidangnya masing-masing, dan diberikan kepada semua guru secara bertahap.
- 4) Training Manajerial : bertujuan untuk meningkatkan skill leadership dan manajerial bagi para pejabat struktural dan calon pejabat struktural, dan diberikan kepada guru yang memenuhi persyaratan untuk memenuhi kebutuhan YLPIH

**G. TARGET :**

1. Untuk **memberi** kesempatan pada setiap guru tumbuh dan berkembang menjadi guru yang murobbi.
2. Untuk memberi kesempatan kepd setiap sdm menjadi unggul dan produktif di bidangnya
3. Untuk menjamin rasa keadilan pada setiap SDM untuk tumbuh dan berkemabang di Al Hikmah
4. Untuk menyiapkan guru yg berkualitas demi kesinambungan Al Hikmah
5. Untuk menetapkan kebijakan dan sistem penghargaan berdasarkan pada levelisasi guru sesuai dengan standartyang ditetapkan Al Hikmah

**H. TAHAPAN PEMBERDAYAAN**

1. Penetapan standar mutu SDM
2. Pembentukan HRD Center
3. Pemetaan potensi SDM
4. Penyusunan rencana operasional



5. Pelaksanaan sistem
6. Evaluasi (pelaksanaan )pembangunan
7. Tindak lanjut hasil-hasil evaluasi





No	Komitmen	Guru Pemula	Guru Madya	Guru Ahli	Guru
1	Disiplin	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Selalumentaaiteraturankedinas an yang berlaku</li> <li>2. Selalumentaaitketentuan-ketentuan jam kerja</li> <li>3. Datang tepat waktu</li> <li>4. Melaksanakan tugas sesuai jadual</li> <li>5. Bersifat operasional,</li> </ol> <p style="text-align: center;"><b>Aspek-aspek</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Kehadiran</li> <li>b. Melaksanakan tugas /penugasan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Selalumentaaiteraturankedinasan yang berlaku</li> <li>2. Selalumentaaitketentuan-ketentuan jam kerja</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Selalumentaaiteraturankedinasan yang berlaku</li> <li>2. Selalumentaaitketentuan-ketentuan jam kerja</li> <li>3. Dapatmenjaditeladandalamkedisiplinan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Selalumentaaiteraturankedinasan yang berlaku</li> <li>2. Selalumentaaitketentuan-ketentuan jam kerja</li> <li>3. Dapatmenjaditeladandalamkedisiplinan</li> </ol>
2.	Loyalitas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mendaahulukan kepentingan h daripada yg lainnya (termasuk pindah ke tempt lain/sekolah lain, pns, sekolah bagus lain)</li> <li>2. Pantang tolak tugas</li> <li>3. Menjaga nama baik al hikmah</li> <li>4. Tidak menyalahgunakan wewenang (meminjamkan aset pada org lain, ngasih data orgtua yang tidak seharusnya dipakai bisnis,</li> <li>5. Menjunjungtinggikepentingan Al Hikmah daripadakepentingansendiri, seseorang, ataugolongan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menjunjungtinggikepentingan Al Hikmah daripadakepentingansendiri, seseorang, ataugolongan</li> <li>2. Tidakpernahmengeluarkanucapan, membuattulisan, atamelakukantindakan yang dapatdinilaibertujuanmenentangvisi dan misi Al Hikmah</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menjunjungtinggikepentingan Al Hikmah daripadakepentingansendiri, seseorang, ataugolongan</li> <li>2. Tidakpernahmengeluarkanucapan, membuattulisan, atamelakukantindakan yang dapatdinilaibertujuanmenentangvisi dan misi Al Hikmah</li> <li>3. Tidakpernahikuttespegawai negeri sipil</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menjunjungtinggikepentingan Al Hikmah daripadakepentingansendiri, seseorang, ataugolongan</li> <li>2. Tidakpernahmengeluarkanucapan, membuattulisan, atamelakukantindakan yang dapatdinilaibertujuanmenentangvisi dan misi Al Hikmah</li> <li>3. Tidakpernahikuttespegawai negeri sipil</li> <li>4. Tidakpernahikuttespegawai negeri sipil</li> <li>5. Tidakpernahikuttespegawai negeri sipil</li> </ol>
3.	Kepribadian	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memilikikepribadian yang stabil</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memilikikepribadian yang stabil</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memilikikepribadian yang stabil</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memilikikepribadian yang stabil</li> </ol>

		<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Sangat mencintainya sebagai guru</li> <li>3. Tidak pernah menggunakan kekerasan.</li> <li>4. Jujur (olah hati), cerdas (olah pikir), peduli (olah rasa), tangguh (olah raga).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Sangat mencintainya sebagai guru</li> <li>3. Tidak pernah menggunakan kekerasan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Sangat mencintai murid dan tugasnya sebagai guru</li> <li>3. Tidak pernah menggunakan kekerasan</li> <li>4. Bersifat terbuka sehingga dapat terus belajar dari siapapun, dimanapun, dan kapanpun</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Sangat mencintai tugasnya</li> <li>3. Tidak pernah menggunakan kekerasan</li> <li>4. Bersifat terbuka sehingga dapat terus belajar dari siapapun, dimanapun, dan kapanpun</li> </ol>
4.	Akhlaq	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keyakinan dan perbuatan bersih dari syirik</li> <li>2. Mendoakan muridnya</li> <li>3. Wudlu sesuai tuntunan Rasul</li> <li>4. Sholat wajib tepat waktu dan berjamaah</li> <li>5. Qiyamullail min. 3x dalam sepekan</li> <li>6. Puasa sunnah min. 3 hari dalam sebulan</li> <li>7. Hatam Al Quran minimal sekalidalam dalaman enam bulan</li> <li>8. Hafal do'ah harian Al Hikmah</li> <li>9. Hafal dzikir sesudah sholat, Al ma'tsurat, Asmaul Husna</li> <li>10. Bacaan Al Qur'an tartil</li> <li>11. Hafal 20 surat dari juz 30</li> <li>12. Hafal 10 hadits Arbain An Nawawi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keyakinan dan perbuatan bersih dari syirik</li> <li>2. Mendoakan muridnya dengan antulus</li> <li>3. Wudlu sesuai tuntunan Rasul</li> <li>4. Sholat wajib tepat waktu dan berjamaah</li> <li>5. Qiyamullail min. 3x dalam sepekan</li> <li>6. Puasa sunnah min. 3 hari dalam sebulan</li> <li>7. Hatam Al Quran minimal sekalidalam 4 bulan</li> <li>8. Hafal do'ah harian Al Hikmah</li> <li>9. Hafal dzikir sesudah sholat, Al ma'tsurat, Asmaul Husna</li> <li>10. Bacaan Al Qur'an tartil</li> <li>11. Hafal 30 surat dari juz 30</li> <li>12. Hafal 20 hadits Arbain An Nawawi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keyakinan dan perbuatan bersih dari syirik</li> <li>2. Senantiasa mendoakan muridnya dengan antulus</li> <li>3. Terbiasamenjaga wudhu dalam kehidupan sehari-hari</li> <li>4. Sholat wajib tepat waktu dan berjamaah</li> <li>5. Qiyamullail min. 3x dalam sepekan</li> <li>6. Puasa sunnah min. 3 hari dalam sebulan</li> <li>7. Hatam Al Quran minimal sekalidalam 3 bulan</li> <li>8. Hafal do'ah harian Al Hikmah</li> <li>9. Hafal dzikir sesudah sholat, Al ma'tsurat, Asmaul Husna</li> <li>10. Bacaan Al Qur'an tartil, menguasai tajwid, dan ghorib</li> <li>11. Hafal 3/4 juz 30</li> <li>12. Hafal 30 hadits Arbain An Nawawi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keyakinan dan perbuatan bersih dari syirik</li> <li>2. Senantiasa mendoakan muridnya dengan antulus</li> <li>3. Selalumenjaga wudhu dalam kehidupan sehari-hari</li> <li>4. Sholat wajib tepat waktu dan berjamaah</li> <li>5. Qiyamullail min. 3x dalam sepekan</li> <li>6. Puasa sunnah min. 3 hari dalam sebulan</li> <li>7. Hatam Al Quran minimal sekalidalam 3 bulan</li> <li>8. Hafal do'ah harian Al Hikmah</li> <li>9. Hafal dzikir sesudah sholat, Al ma'tsurat, Asmaul Husna</li> <li>10. Bacaan Al Qur'an tartil, menguasai tajwid, dan ghorib</li> <li>11. Hafal 3/4 juz 30</li> <li>12. Hafal 30 hadits Arbain An Nawawi</li> </ol>

B.

C.

D. LEVEL KOMITMEN PROFESIONALISME GURU

### E. TINGKATAN GURU YLPI AL HIKMAH

A. Tingkatan Guru YLPIH

NO	KUALIFIKASI	Masa Kerja	Gol V Kep	KETERANGAN
1	CALON GURU	0-5		Dibawah 1 tahun masa kerja
2	PEMULA	5-6		Di bawah 5 tahun masa kerja
3	MADYA	6-8		Di atas 5 tahun masa kerja
4	AHLI	8-10		Diatas10 tahun masa kerja
5	PEMBINA	10-15		Di atas 15 tahun masa kerja

B. Definisi

NO	KUALIFIKASI	DEFINISI
1	CALON GURU	<p>Calon guru adalah mereka yang LULUS PROSES REKRUTMEN dan LULUS TRAINING, dan LULUS MASA UJICOBA /MASA KONTRAK yang dilakukan oleh YLPI AL Hikmah</p> <p>Ada beban psikologis yg tdk bagus untuk calon guru</p> <p>LULUS REKRUTMEN</p> <p>Meminimalisir hal yg tdk diinginkan, bukan mengeliminir (tdk bisa zero defect)</p> <p>Kontrak di awal setelah lulus seleksi, sanksi diberikan saat keluar 1 saat training, 2 saat kontrak, 3 saat sdh diangkat . Perjanjian harus jelas di depan</p> <p>Evaluasi kepala sekolah hrs baik.</p> <p>Diangkat menjadi guru pemula, secepat-cepatnya satu tahun</p> <p>Ijasah ditahan di awal</p> <p>Ini berlaku setelah</p>



	<p>Saat akan tt pegawai tetap, lalu mundur, maka terkena /bayar P1</p> <p>Keluar sanksi 100%, jika ikut suami 75%</p> <p>Jika datang sama bujang, lalu menikah antar mereka maka: salah satu harus keluar, dan tetap terkena P1.</p> <p>yg diselesaikan. Jangankan lulus training, sdh jadi guru baik, masih mungkin terjadi kecelakaan</p> <p>Jika tdk lulus training tidak mengganti, tapi dikeluarkan, yg masuk ditraining sudah pilihan. Jika ada yg tdk lulus training... sekolah menunggu guru tersebut. Rekrutmen jalan terus setiap bulan. Sehingga bila guru cuti solusi ada cadangan.</p> <p>Sistem 10 – 12 , sekolah butuh 10 guru disediakan 12 guru, yg 2 bisa training, atau mengajar emergency dg jmlh jam sedikit. Kalau di SMA guru emergency hrs ada setiap bidang studi, 17 bidang studi jadi mahal.</p> <p>Ada guru tdk di teruskan kontrak di SMA, lalu jadi guru sementara di SMP. Saat ada guru bhs di SMA hrs ikut training, maka guru tadi dikirim lagi ke SMA.</p> <p>Kita bisa mengambil / memiliki rekanan guru di LBB, dan dibayar mahal (<b>kontrak profesi</b>),</p> <p>Untuk SD bukan GTT tapi kontrak full untuk pendampingan</p> <p>Punya daftar guru bagus : hubungannya dibangun terus, mengisi KKG guru,</p> <p>KHUSUS SD:</p> <p>Ada guru cadangan (10: 12) , bukan guru kontrak</p> <p>Pemula ; 5-6</p> <p>Madya : 6-8</p> <p>Ahli: 8-10</p> <p>Pembina : 10-15</p> <p>PNS ; gol III usia 55-60, gol IV 60-65, Prof 70 th</p>
--	--

1	PEMULA	<p><b>Guru yang telah memiliki keterampilan dasar mengajar, dan masih membutuhkan bimbingan secara intensif</b></p> <p>Tingkatan guru awal, belum berpengalaman, dan masih banyak orientasi. Beberapa aspek yang masih perlu dikuatkan dan ditingkatkan dalam hal kompetensi kelembagaan, kepribadian, sikap kerja, dan penguasaan di bidangnya. Masa kerjanya masih di bawah 5 tahun.</p>
2	MADYA	<p><b>Guru yang telah terampil, dan mandiri dalam menjalankan tugas mendidik dan mengajar</b></p> <p>Tingkatan guru madya, sudah memiliki pengalaman, dan sudah menjiwai visi dan misi organisasi. Beberapa aspek yang masih terus dikuatkan dan dipertahankan dalam hal kompetensi tingkat lanjut, kepribadian mantap, sikap kerja, dan penguasaan di bidangnya dan yang terkait. Masa kerjanya sudah di atas 5 tahun.</p>
3	AHLI	<p><b>Guru yang dapat memberi contoh guru lain tentang cara mengajardan mendidik yang baik</b></p> <p>Tingkatan guru profesional, sudah sangat berpengalaman, dan sudah sangat loyal dalam mewujudkan visi dan misi organisasi. Aspek-aspek sebagai guru ahli sudah nampak kuat dalam dirinya, yaitu aspek kompetensi tingkat mahir, kepribadian mantap, sikap kerja bagus, dan penguasaan bidang studi serta bidang yang terkait baik. Masa kerjanya di atas 10 tahun.</p>
4	PEMBINA	<p><b>Guru yang dapat membina guru lain menjadi lebih baik</b></p> <p>Tingkatan guru profesional dan bermanfaat, sangat berpengalaman, mulai berperan untuk mengembangkan organisasi serta mau menjaga <i>sustainable</i> organisasi. Aspek-aspek sebagai guru pembina sudah nampak kuat dan matang dalam dirinya, yaitu aspek kompetensi tingkat mahir, kepribadian mantap, sikap kerja bagus, dan penguasaan bidang studi serta bidang yang terkait di atas rata-rata. Masa kerjanya 15 ke atas tahun.</p>

## C. Syarat-Syarat

NO	KUALIFIKASI	PDD MIN	MASA KERJA	KOMITMEN	KOMPETENSI
1	CALON GURU	S1	0 Tahun	Need Improvement	Dasar

2	PEMULA	S1	1 < MK < 5	Need Improvement	Dasar 1
3	MADYA	S1	5 < MK < 10	Good	Terampil 1
4	AHLI	S2	10 < MK < 15	Very Good	Terampil 2
5	PEMBINA	S3	>15	Excellent	Mahir

## D. Komitmen

NO	KUALIFIKASI GURU	DISIPLIN	LOYALITAS	KEPRIBADIAN	AKHLAQ
1	PEMULA	Need Improvement	Need Improvement	Muda	Need Improvement
2	MADYA	Good	Good	Stabil	Good
3	AHLI	Very Good	Very Good	Matang	Very Good
4	PEMBINA	Excellent	Excellent	Matang dan Kokoh	Excellent

## E. Training Kompetensi

NO	KUALIFIKASI TRAINING	KELEMBAGAA N	SIKAP KERJA	PENG.ILMU	JUMLAH JAM
1	Dasar 1	16 jam	46 jam	338 jam	400 jam
2	Terampil 1	16 jam	76 jam	508 jam	600 jam
3	Terampil 2	26 jam	88 jam	586 jam	700 jam
4	Mahir	32 jam	92 jam	676 jam	800 jam



**URAIAN TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB  
PENGELOLA SEKOLAH**

## A. FUNGSI DAN TUGAS SEKOLAH

Sekolah merupakan lembaga pendidikan yang berfungsi sebagai Unit Pelaksana Teknis Pendidikan formal, secara garis besar memiliki tugas dan tanggung jawab sebagai berikut :

1. Melaksanakan Visi, Misi Tujuan Yayasan Lembaga Pendidikan Islam (YLPI) Al Hikmah;
2. Melaksanakan pendidikan formal selama jangka waktu tertentu sesuai dengan jenis, jenjang, dan sifat sekolah;
3. Melaksanakan pendidikan dan pengajaran sesuai dengan kurikulum yang berlaku;
4. Melaksanakan bimbingan dan konseling serta bimbingan karir bagi siswa di sekolah;
5. Membina Organisasi Siswa Intra Sekolah (OSIS);
6. Melaksanakan urusan tata usaha dan urusan rumah tangga sekolah;
7. Membina kerjasama dengan orang tua/wali murid dan masyarakat;
8. Bertanggung jawab kepada Pengurus YLPI Al Hikmah;
9. Memberikan laporan secara berkala kepada Kantor Wilayah dinas Pendidikan.

## B. TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB PENGELOLA SEKOLAH

Pengelola sekolah terdiri atas;

### 1. KEPALA SEKOLAH

Kepala Sekolah berfungsi sebagai edukator, pimpinan, administrator dan supervisor.

#### a. Kepala Sekolah selaku Edukator;

Kepala Sekolah selaku Edukator bertugas melaksanakan proses belajar mengajar secara efektif dan efisien.

#### b. Kepala Sekolah selaku pimpinan mempunyai tugas;

- 1) Menyusun perencanaan;
- 2) Mengorganisasikan kegiatan;
- 3) Mengarahkan kegiatan;
- 4) Mengkoordinasikan kegiatan;
- 5) Melaksanakan pengawasan;
- 6) Melakukan evaluasi terhadap kegiatan;
- 7) Menentukan kebijaksanaan;
- 8) Mengadakan rapat;
- 9) Mengambil keputusan;
- 10) Mengatur proses belajar mengajar yang meliputi;
  - a) Program tahunan dan semesteran berdasarkan kalender Pendidikan;
  - b) Mengatur pembagian tugas guru, jadual pelajaran, menetapkan jenis mata pelajaran/bidang pengembangan/bidang pengajaran/ketrampilan;
  - c) Program Satuan Pelajaran berdasarkan kurikulum;
  - d) Pelaksanaan jadual satuan pelajaran menurut alokasi waktu yang telah ditentukan berdasarkan kalender Pendidikan;
  - e) Pelaksanaan evaluasi belajar; ulangan harian/tugas/PTS/PAS/Ujian Akhir;
  - f) Penyusunan norma penilaian;
  - g) Penetapan kriteria kenaikan kelas dan kelulusan;
  - h) Laporan kemajuan hasil belajar siswa;
  - i) Penetapan dalam peningkatan proses belajar mengajar;

11. Mengatur administrasi meliputi;
    - a) Administrasi perkantoran;
    - b) Administrasi keuangan;
    - c) Administrasi siswa;
    - d) Administrasi pegawai;
    - e) Administrasi perlengkapan;
    - f) Administrasi keuangan / RAPBS;
  12. Mengatur Organisasi Siswa Intra Sekolah (OSIS);
  13. Mengatur hubungan sekolah dengan masyarakat dan instansi terkait;
  14. Mengatur, membina dan mendayagunakan tenaga dan sarana pra sarana guna tercapainya tujuan pendidikan;
  15. Membimbing dan mendorong kegiatan kerja guru dan karyawan dengan penuh tanggung jawab serta disiplin kerja optimal;
  16. Melaporkan keadaan dan perkembangan sekolah kepada YLPI Al Hikmah;
  17. Melaporkan pelaksanaan tugas edukatif dan administrasi yang berhubungan dengan Kantor Wilayah dinas Pendidikan.
- c. Kepala Sekolah selaku administrator bertugas menyelenggarakan;**
- 1) perencanaan;
  - 2) pengorganisasian;
  - 3) pengarahan;
  - 4) pengkoordinasian;
  - 5) pengawasan;
  - 6) kurikulum;
  - 7) kesiswaan;
  - 8) kantor;
  - 9) kepegawaian;
  - 10) perlengkapan;
  - 11) keuangan;
  - 12) perpustakaan;
  - 13) laboratorium;
  - 14) ruang ketrampilan/ kesenian.
- d. Kepala Sekolah selaku supervisor bertugas menyelenggarakan supervisi mengenai;**
- 1) Kegiatan belajar mengajar;
  - 2) Kegiatan bimbingan dan Konseling serta bimbingan karir;
  - 3) Kegiatan ekstrakurikuler;
  - 4) Kegiatan ketatausahaan;
  - 5) Kegiatan kerjasama dengan masyarakat dan Instansi terkait;
  - 6) Sarana dan Prasarana;
  - 7) Kegiatan OSIS;
  - 8) **Kegiatan 6K(Kebersihan, Keindahan, Ketertiban, Kedisiplinan, Keamanan dan Kekeluargaan).**  
Dalam melaksanakan tugas-tugasnya, Kepala Sekolah dapat mendelegasikan kepada Wakil Kepala Sekolah.

## 2. WAKIL KEPALA SEKOLAH

Wakil Kepala Sekolah mempunyai tugas dan bertanggung jawab membantu Kepala Sekolah dalam kegiatan-kegiatan sebagai berikut;

- a. Mewakili Kepala Sekolah jika Kepala Sekolah **tidak** berada di sekolah;



- b. Melaksanakan pembinaan di bidang kurikulum, kesiswaan, Humas, dan sarana dan prasarana;
- c. Membantu Kepala Sekolah dalam pembinaan personal;
- d. Membantu Kepala Sekolah dalam melaksanakan hubungan masyarakat;
- e. Membantu Kepala Sekolah menentukan Wali Kelas, Korbid dan guru pembina OSIS dan Ekstrakurikuler;
- f. Membantu Kepala Sekolah dalam merencanakan dan melaksanakan anggaran sekolah;
- g. Mewakili Kepala Sekolah dalam kegiatan di luar sekolah jika Kepala Sekolah berhalangan hadir.

### **2.1. Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum, meliputi ;**

- a) Menyusun program pengajaran (program semester/ tahunan);
- b) Menyusun pembagian tugas guru dan jadwal pelajaran;
- c) Menerapkan kriteria ketuntasan belajar minimal mata pelajaran, kriteria persyaratan kenaikan kelas & kelulusan;
- d) Mengatur jadwal penerimaan buku laporan pendidikan;
- e) Mengkoordinasikan dan mengarahkan penyusunan perangkat pembelajaran;
- f) Menyelenggarakan kegiatan belajar mengajar dan pembinaan kurikulum;
- g) Menyusun laporan pelaksanaan pembelajaran;
- h) Meneliti absensi guru dan menindaklanjuti;
- i) Mengelola nilai rapor;
- j) Merencanakan dan menyelenggarakan kegiatan pendalaman materi;
- k) Mengkoordinasikan pelaksanaan pembelajaran Al Qur'an;
- l) Memberikan laporan kepada Kepala Sekolah.

### **2.2. Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan dan kegiatan ekstrakurikuler meliputi**

- a) Menyusun program pembinaan kesiswaan (OSIS);
- b) Merencanakan pengelompokan siswa/kelas;
- c) Melaksanakan bimbingan, pengarahan, dan pengendalian kegiatan siswa/ OSIS dalam rangka menegakkan disiplin dan tata tertib sekolah serta pemilihan pengurus OSIS;
- d) Membimbing siswa untuk belajar dengan baik dan berpartisipasi dalam kegiatan OSIS;
- e) Membina pengurus OSIS dalam berorganisasi;
- f) Menyusun program dan jadwal pembinaan siswa secara berkala dan insidental (LDKS, Jurnalistik, Lifeskill, Prokarimah, Socialwork, Field Trip, dll).
- g) **Membina dan melaksanakan kegiatan 6K (Kebersihan, Keindahan, Ketertiban, Kedisiplinan, Keamanan dan Kekeluargaan);**
- h) Melaksanakan pemilihan calon siswa teladan;
- i) Mengadakan pemilihan siswa untuk mewakili sekolah dalam kegiatan di luar sekolah;
- j) Mengatur mutasi siswa;
- k) Menyusun laporan pelaksanaan kegiatan kesiswaan secara berkala;
- l) Membantu Kepala Sekolah merencanakan penerimaan siswa baru;
- m) Menyelenggarakan Masa Sua Perdana (MSP) & Smile Garden;
- n) Mengkoordinasikan kegiatan ekstrakurikuler;
- o) Memanggil siswa yang prestasi akademisnya memerlukan perhatian khusus;
- p) Mengundang orangtua dalam hubungan dengan prestasi akademis siswa yang bersangkutan untuk konsultasi;

- q) Meneliti absensi siswa serta mengambil langkah-langkah sebagai implementasi absensi siswa;
- r) Menyelenggarakan acara class meeting & pameran karya siswa;
- s) Mengkoordinasikan kegiatan UKS;
- t) Mengkoordinasikan kegiatan Bimbingan Konseling;
- u) Memberikan laporan kepada Kepala Sekolah.

### **2.3. Wakil Kepala Sekolah Urusan Sarana dan Prasarana meliputi**

- a) Merencanakan kebutuhan sarana dan prasarana untuk menunjang proses belajar dan mengajar;
- b) Merencanakan program pengadaannya;
- c) Mengatur pemanfaatan sarana dan prasarana;
- d) Mengelola perawatan dan perbaikan sarana dan prasarana;
- e) Mengatur pembukuannya;
- f) Mengatur kegiatan bagian kerumahtanggaan sekolah;
- g) Mengkoordinasikan tugas dan tanggung jawab satpam sekolah serta bagian kebersihan;
- h) Melakukan koordinasi dengan bagian sarana dan prasarana YLPI Al Hikmah;
- i) Mengkoordinasikan penyediaan sarana Laboratorium;
- j) Mengelola perawatan taman sekolah;
- k) Memberikan laporan kepada Kepala Sekolah.

## **3. KORJEN DAN KOORDINATOR BIDANG**

### **3.1. Koordinator Jenjang (Korjen)**

- a) Bertanggung jawab terhadap semua kegiatan dan kejadian di jenjangnya;
- b) Melaporkan semua kegiatan dan kejadian di jenjangnya ke Pimpinan sekolah;
- c) Mengatur agenda pertemuan musyawarah dan pembinaan guru di jenjangnya;
- d) Melaksanakan dan memimpin pertemuan musyawarah dan pembinaan guru di jenjangnya;
- e) Membuat jadwal pelajaran di jenjangnya;
- f) Membuat program jenjang dan program semester;
- g) Memimpin pertemuan dengan wali murid per jenjang di tiap semester;
- h) Bertanggung jawab dan mengatur semua kegiatan Pasca PAS, OPKS dan kegiatan lain di jenjangnya;
- i) Memantau kinerja wali kelas di jenjangnya;
- j) Membantu Pimpinan Sekolah dalam memberikan penilaian kepada guru dan wali kelas di jenjangnya;
- k) Mengikuti rapat mingguan dengan Pimpinan sekolah;
- l) Mengatur guru piket / pengganti bila ada guru yang tidak masuk;
- m) Berkoordinasi dan bekerjasama dengan Korjen lain dalam melaksanakan kegiatan yang sama waktu dan temanya;
- n) Berkoordinasi dengan Kanit dalam rangka kelancaran dan kesuksesan kegiatan sekolah.

### **3.2. Koordinator Bidang (Koorbid)**

#### **3.2.1) Bidang Al Quran**

- a) Bertanggung jawab terhadap semua kegiatan di bidang Al Quran;
- b) Membuat program kegiatan tahunan pembelajaran Al Quran;
- c) Melakukan evaluasi dan supervisi terhadap guru dibawah bidang Al Quran;
- d) Melakukan penilaian hasil belajar siswa;
- e) Membuat perencanaan tidak lanjut hasil evaluasi belajar siswa;
- f) Membuat lapor hasil evaluasi guru dan hasil belajar siswa untuk disampaikan ke Pimpinan sekolah;
- g) Berkoordinasi dengan Korbid mata pelajaran dan Korjen dalam rangka kelancaran dan kesuksesan kegiatan sekolah
- h) Membuat usulan peralatan/anggaran serta merawat dan mengoptimalkan penggunaannya

### **3.2.2) Supervisi dan Training**

- a) Bertanggung jawab terhadap semua kegiatan di bidang supervisi dan training;
- b) Membuat program kegiatan tahunan pelaksanaan supervisi dan training;
- c) Melakukan evaluasi dan supervisi terhadap guru;
- d) Membuat perencanaan tidak lanjut hasil supervisi;
- e) Membuat lapor hasil supervisi guru dan untuk disampaikan ke Pimpinan sekolah;
- f) Membuat dan mengevaluasi program training bagi guru sesuai kebutuhan
- g) Berkoordinasi dengan Korbid mata pelajaran dan Korjen dalam rangka kelancaran dan kesuksesan kegiatan supervisi

### **3.2.3) Bidang Monitoring dan Evaluasi**

- a) Bertanggung jawab terhadap semua kegiatan di bidang monitoring dan evaluasi;
- b) Membuat program kegiatan tahunan pelaksanaan monitoring dan evaluasi;
- c) Merencanakan pelaksanaan supervisi terhadap guru;
- d) Melaksanakan dan memonitor supervisi guru;
- e) Melaporkan hasil supervisi ke Pimpinan sekolah dan melakukan tindak lanjutnya;
- f) Merencanakan evaluasi belajar siswa (PTS, PAS, IPT Cambridge)
- g) Melaksanakan dan memonitor pelaksanaan evaluasi belajar siswa
- h) Melaksanakan audit internal ISO sekurang-kurangnya 1 kali se tahun;
- i) Melakukan tindak lanjut atas temuan audit internal maupun eksternal ISO;
- j) Memonitor segala jenis dokumen agar sesuai dengan form-form yang sudah terdaftar di ISO;
- k) Melaporkan hasil evaluasi belajar siswa yang telah dilakukan ke Pimpinan sekolah;
- l) Berkoordinasi dengan Korbid mata pelajaran dan Korjen dalam rangka kelancaran dan kesuksesan kegiatan sekolah
- m) Membuat usulan peralatan/anggaran serta merawat dan mengoptimalkan penggunaannya

### **3.2.4) Olimpiade**

- a) Bertanggung jawab terhadap semua kegiatan di bidang olimpiade;
- b) Membuat program kegiatan tahunan pelaksanaan olimpiade;
- c) Mengelola pembinaan di kelas olimpiade
- d) Mengelola pengiriman delegasi lomba-lomba akademik

## **4. WALI KELAS DAN MITRA**

**4.1. Wali Kelas, bertugas dan bertanggung jawab dalam;**

- a) Menyusun laporan keadaan kelas pada akhir program;
- b) Pembuatan statistik kehadiran siswa secara periodik;
- c) Melaksanakan tadarus pagi dan do'a penutup;
- d) Mencatat kehadiran siswa harian, mingguan dan bulanan
- e) Membuat catatan khusus tentang siswa tertentu;
- f) Mengenal semua siswa di kelasnya secara baik;
- g) Memelihara inventaris kelas;
- h) Membuat denah tempat duduk siswa dan berperan terhadap kegiatan 6K;
- i) Menyusun regu kerja/petugas piket kelas;
- j) Membantu siswa dalam menyelesaikan masalah pribadi maupun kelas;
- k) Bekerjasama dengan guru BK memecahkan masalah yang dihadapi siswa;
- l) Melaksanakan kegiatan Muhasabah Usbuiyah (MU);
- m) Mengadakan kunjungan rumah (home visit) dan Tadarus Keliling (Darling) dengan membawa surat tugas dari Kepala Sekolah (bila mungkin);
- n) Memberitahukan kepada orangtua siswa bila putranya tidak hadir (3) tiga hari berturut-turut *tanpa* berita, atau lima hari *tidak* berturut-turut dalam satu bulan;
- o) Menjenguk siswa yang sakit (terhitung lebih dari 3 hari);
- p) Mengikuti kegiatan kelasnya di luar jam sekolah, seperti karya wisata, penelitian, dan sebagainya;
- q) Merekomendasikan guru yang dinilai kurang mampu dalam mengajar kepada Kepala Sekolah;
- r) Bertanggung jawab atas prestasi siswa baik akademis maupun non akademis (akhlak/kepribadian);
- s) Mengkoordinasikan kegiatan shubuh call/qiyamul lail call siswa;
- t) Mengisi Buku Penghubung dan menindaklanjuti pesan wali murid yang disampaikan;
- u) Memberi laporan pendidikan kepada wali murid.

**4.2. Mitra Wali Kelas, bertugas membantu pelaksanaan kewalikelasan.**

**GURU**

Guru bertanggung jawab kepada Kepala Sekolah dan mempunyai tugas melaksanakan proses belajar mengajar secara efektif dan efisien. Tugas dan tanggung jawab seorang guru meliputi;

**5.1. Guru sebagai Pengelola Proses Belajar Mengajar (PBM), secara umum;**

- a) Membuat program pengajaran/rencana kegiatan belajar mengajar;
- b) Membuat satuan pelajaran (persiapan mengajar);
- c) Melaksanakan kegiatan belajar mengajar;
- d) Melaksanakan kegiatan penilaian belajar;
- e) Membuat agenda mengajar;
- f) Mengisi daftar nilai siswa;
- g) Melaksanakan analisis hasil evaluasi belajar;
- h) Menyusun dan melaksanakan program perbaikan dan pengayaan;
- i) Melaksanakan kegiatan membimbing dalam kegiatan proses belajar mengajar;
- j) Membuat media pembelajaran;
- k) Mengikuti kegiatan pengembangan kurikulum (MGMP);



- l) Membuat catatan tentang kemajuan hasil belajar masing-masing siswa;
- m) Mengecek kehadiran siswa sebelum memulai pelajaran;
- n) Mengatur kebersihan ruang kelas atau ruang praktikum.

### **5.2. Guru sebagai pengelola Proses Belajar Mengajar (PBM) secara khusus;**

- a) Mendidik siswa sesuai dengan tujuan pendidikan;
- b) Memulai kegiatan belajar mengajar tepat pada waktunya;
- c) Mengusahakan pergantian jam pembelajaran tepat pada waktunya;
- d) Mengisi daftar hadir guru;
- e) Menyiapkan soal-soal ulangan harian, mingguan (TMT), bulanan, tengah semester dan akhir semester dengan baik;
- f) Mengisi jurnal kelas;
- g) Memeriksa tugas-tugas yang diberikan kepada siswa;
- h) Menggantikan tugas guru yang tidak hadir;
- i) Menyelesaikan tugas-tugas sesuai jadwal yang telah ditentukan;
- j) Membuat laporan program/taraf daya serap kurikulum setiap akhir program;
- k) Memperhatikan, menegur dan menerapkan sanksi bagi siswa yang melanggar tata tertib kelas & sekolah;
- l) Memberitahukan kepada Wali Kelas jika ada siswa yang bermasalah;
- m) Membimbing pelaksanaan ibadah siswa;
- n) Membantu Kepala Sekolah dalam melaksanakan dan mengatur;
  - 1) Administrasi siswa;
  - 2) Administrasi perlengkapan;
  - 3) Administrasi pembinaan kesiswaan (termasuk proses Bimbingan konseling)
  - 4) Administrasi pelaksanaan hubungan sekolah dengan masyarakat.
- o) Menghadiri rapat rutin yang diadakan oleh sekolah.

## **6. BIMBINGAN DAN KONSELING**

BK (Bimbingan dan Konseling) membantu Kepala Sekolah dalam kegiatan sebagai berikut;

- a. Penyusunan program dan pelaksanaan bimbingan dan konseling;
- b. Berkoordinasi dengan wali kelas dalam rangka mengatasi masalah-masalah yang dihadapi oleh siswa tentang kesulitan belajar;
- c. Memberikan layanan bimbingan kepada siswa agar lebih berprestasi dalam kegiatan belajar;
- d. Memberikan saran dan pertimbangan kepada siswa dalam memperoleh gambaran tentang lanjutan pendidikan;
- e. Mengadakan penilaian pelaksanaan bimbingan dan konseling;
- f. Menyusun statistik hasil penilaian bimbingan dan konseling;
- g. Melaksanakan kegiatan analisis hasil evaluasi belajar;
- h. Menyusun dan melaksanakan program tindak lanjut bimbingan dan konseling;
- i. Menyusun laporan pelaksanaan bimbingan dan konseling;
- j. Menyusun aspek-aspek yang harus diamati pada Buku Penghubung Siswa.



## 7. PUSTAKAWAN SEKOLAH

**Pustakawan sekolah** membantu kepala sekolah dalam kegiatan-kegiatan sebagai berikut;

- a. Perencanaan pengadaan buku/bahan pustaka;
- b. Pengurusan pelaksanaan perpustakaan;
- c. Perencanaan pengembangan perpustakaan;
- d. Pemeliharaan dan perbaikan buku-buku/bahan pustaka;
- e. Inventarisasi dan pengadministrasian buku-buku/bahan pustaka;
- f. Melakukan layanan bagi siswa, pendidik dan tenaga kependidikan lainnya serta masyarakat;
- g. Penyimpanan buku-buku perpustakaan;
- h. Menyusun tata tertib perpustakaan;
- i. Menyusun laporan pelaksanaan kegiatan perpustakaan secara berkala.

## 8. LABORAN

**Laboran** (Pengelola laboratorium) membantu kepala sekolah dalam kegiatan sebagai berikut;

- a. Perencanaan pengadaan alat dan bahan laboratorium;
- b. Menyusun jadwal dan tata tertib penggunaan laboratorium;
- c. Mengatur penyimpanan dan daftar alat-alat laboratorium;
- d. Memelihara dan perbaikan alat-alat laboratorium;
- e. Inventarisasi dan pengadministrasian peminjaman alat-alat laboratorium;
- f. Menyusun laporan pelaksanaan kegiatan laboratorium;

## 9. DIVISI LIFE SKILL

- a. Melaksanakan kegiatan belajar bidang Life Skill;
- b. Melakukan evaluasi dan tindak lanjut kegiatan secara periodik;
- c. Mengatur administrasi Kegiatan Belajar Mengajar;
- d. Bertanggung jawab pada jadwal kegiatan harian, bulanan, tengah semester dan semester;
- e. Bertanggung jawab dalam administrasi guru pembimbing atau pelatih;
- f. Membuat laporan kepada Waka Kesiswaan secara berkala.

## 10. KERUMAHTANGGAAN

- a. Memberikan pelayanan logistik pada tamu sekolah;
- b. Mengkoordinasikan kebersihan peralatan kerumahtanggaan;
- c. Mengatur tata letak peralatan kerumahtanggaan;
- d. Merencanakan dan mengadakan Alat Tulis Kantor dan peralatan Kerumahtanggaan;
- e. Koordinasi kegiatan makan dan minum guru dan karyawan;
- f. Menginventarisasikan semua sarana dan prasarana sekolah;
- g. Membuat laporan kepada Waka Sarana Prasarana secara berkala.

## 11. PERAWATAN (MAINTENANCE)

- a. Mengontrol dan mengadakan perbaikan sarana dan prasarana sekolah;
- b. Membuat laporan kepada Waka Sarana Prasarana secara berkala.

## 12. GARDENER

- a. Mengontrol dan mengadakan kebersihan dan keindahan taman sekolah;

- b. Membuat laporan kepada Waka Sarana Prasarana secara berkala.

### 13. PEGAWAI ADMINISTRASI SEKOLAH

Tugas dan tanggung jawab pegawai administrasi sekolah;

#### a. Pegawai tata usaha

- 1) Bertanggung jawab atas terlaksananya urusan surat-menyurat, inventaris kerumahtanggaan, dan informasi pelaksanaan kegiatan di lingkungan sekolah;
- 2) Melaksanakan administrasi siswa;
- 3) Menyiapkan dan mengisi buku induk siswa;
- 4) Mengisi buku Klaper;
- 5) Mengisi buku mutasi siswa;
- 6) Mempersiapkan data perkembangan siswa;
- 7) Mengisi data siswa setiap bulan;
- 8) Membuat rekapitulasi absensi siswa, guru dan karyawan;
- 9) Membuat statistik perkembangan siswa, guru dan karyawan setiap semester;
- 10) Mengarsip data kepegawaian dan siswa;
- 11) Menyiapkan, mencatat, dan mengarsip surat-surat yang berhubungan dengan kegiatan sekolah;
- 12) Menyimpan dan memelihara dokumen-dokumen penting sekolah;
- 13) Membuat data base siswa, guru dan karyawan.

#### b. Pegawai keuangan

- 1) Mencatat pemasukan dan pengeluaran uang sebagai realisasi anggaran tahunan;
- 2) Membuat laporan pertanggungjawaban keuangan atas realisasi anggaran tahunan, setiap bulan dengan sepengetahuan Kepala Sekolah bersangkutan dan melaporkannya;
- 3) Membuat daftar insentif pegawai/guru ekstrakurikuler sekolah setiap bulan;
- 4) Mengkoordinasikan pembayaran SPP dan tabungan siswa;
- 5) Mengelola kegiatan keuangan sekolah;
- 6) Membuat laporan perubahan komposisi guru dan karyawan ke Lembaga setiap tanggal 25 per bulan.

#### c. Pegawai keamanan

- 1) Bertanggung jawab atas keamanan dan ketertiban sekolah;
- 2) Menjaga keamanan dan keutuhan sarana dan prasarana sekolah;
- 3) Melaporkan hal-hal yang dianggap penting kepada Waka Kesiswaan secara berkala;
- 4) Membuat laporan kepada Waka Sarana Prasarana secara berkala.

#### d. Pegawai kebersihan (Cleaning Service)

- 1) Membersihkan ruangan sebelum dan sesudah kegiatan pembelajaran;
- 2) Melaporkan inventaris yang rusak kepada Waka Sarana Prasarana;
- 3) Menyerahkan barang-barang yang ditemukan kepada Waka Sarana Prasarana;
- 4) Membersihkan lingkungan sekitar sekolah;
- 5) Membantu kegiatan-kegiatan kerumahtanggaan;

- 6) Membuat laporan kepada Waka Sarana Prasarana secara berkala.

## C. TATA TERTIB

### 1. Kehadiran

- a. Pegawai, dalam hal ini Pendidik dan Tenaga Kependidikan, harus hadir paling lambat 5 (lima) menit sebelum jam tugas dan pulang jam tugas berakhir;
- b. Pegawai kebersihan, harus hadir paling lambat 30 (tiga puluh) menit sebelum jam tugas, dan pulang paling cepat 30 (tiga puluh) menit setelah jam tugas berakhir;
- c. Pegawai yang meninggalkan tugas harus seizin dari Kepala Sekolah/Kepala unit masing-masing;
- d. Pendidik dan Tenaga Kependidikan, harus memulai pelajaran/tugas tepat pada waktunya;
- e. Pendidik dan Tenaga Kependidikan, **tidak** meninggalkan kelas/kantor pada waktu jam tugas;
- f. Guru harus melaksanakan pergantian jam mengajar tepat pada waktunya;
- g. Guru piket harus hadir paling lambat 10 (sepuluh) menit sebelum jam tugasnya; dan pulang setelah selesai kegiatan pada hari itu.

### 2. Pakaian

Pegawai sekolah harus berpakaian sopan dan rapi, sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

### 3. Keamanan, kebersihan dan keindahan

- a. Seluruh pegawai bertanggung jawab atas terpeliharanya keamanan, kebersihan, dan keindahan sekolah;
- b. Khusus pegawai bertanggung jawab langsung terhadap harta/milik sekolah yang ada di kompleks sekolah;
- c. Khusus pegawai kebersihan bertanggung jawab langsung terhadap kebersihan dan keindahan kompleks, sesuai dengan bidang dan ruang lingkup tugas masing-masing;
- d. Seluruh pegawai bertanggung jawab terhadap harta benda milik sekolah yang ada di kompleks sekolah sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing.

### 4. Sopan santun

- a. Setiap pegawai wajib menciptakan hubungan yang harmonis antara sesama pegawai dan antara pegawai dengan pimpinan;
- b. Setiap pegawai wajib memecahkan permasalahan yang timbul secara musyawarah;
- c. Setiap pegawai wajib mewujudkan suasana saling menghormati;
- d. Mengamalkan 4 S ( senyum, sapa, salam, santun ).

Surabaya, 25 Juni 2015

Kepala Sekolah.

H. Anwar M.Pd



YAYASAN LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM AL HIKMAH SURABAYA

SMP AL HIKMAH

## FORM PENILAIAN GURU

Nama	:	
Tanggal Masuk Al Hikmah	:	
Golongan	:	
Jabatan	:	
Tanggal & Tahun Penilaian	:	

### A. KETRAMPILAN MENYUSUN PERENCANAAN PEMBELAJARAN

a. Merumuskan pengelolaan kegiatan belajar mengajar	4	3	2	1
b. Merencanakan bahan pengajaran	4	3	2	1
c. Merencanakan pengelolaan kelas	4	3	2	1

### B. MELAKSANAKAN KEGIATAN BELAJAR MENGAJAR

a. Memulai pelajaran	4	3	2	1
b. Mengelola kegiatan inti	4	3	2	1
c. Mengorganisasi waktu siswa dan fasilitas	4	3	2	1

### C. PENGELOLAAN SISWA / KELAS

a. Mengembangkan sikap siswa	4	3	2	1
b. Bersikap terbuka dan luwes	4	3	2	1
c. Mengelola interaksi perilaku	4	3	2	1
d. Pengaturan lingkungan fisik sekolah	4	3	2	1

**D. KEDISIPLINAN DAN MANAJEMEN**

a. Ketahanan fisik & emosi	4	3	2	1
b. Kedisiplinan	4	3	2	1
c. Bimbingan dan pembinaan siswa di luar kelas (waktu makan, sholat)	4	3	2	1
d. Kerjasama	4	3	2	1

**E. EVALUASI KEGIATAN BELAJAR MENGAJAR**

a. Membuat bahan evaluasi proses dan hasil belajar	4	3	2	1
b. Melaksanakan evaluasi proses dan hasil belajar	4	3	2	1
c. Tindak lanjut hasil evaluasi proses dan hasil belajar	4	3	2	1

**HASIL EVALUASI**

Yang bersangkutan diusulkan :  Promosi (kenaikan 2 tingkat)  
 Tidak Berubah

Alasan-alasan khusus yang mendukung usulan

Disetujui oleh :  .....	Diketahui oleh : Penilai II  .....	Diusulkan oleh : Penilai I  .....
-------------------------------	---	--



## Format Penilaian Akhlaq

No.	Kompetensi	GRADE				BUKTI YG TERIDENTIFIK ASI
		1	2	3	4	
<b>1. Aqidah</b>						
1	Keyakinan dan perbuatan bersih dari syirik, selalu berdo'a untuk keberhasilan siswa					
<b>2. Al Qur'an</b>						
1	Bacaan Al Qur'an tartil standar Qiroati					
2	Hafal 30 surat dari juz 30					
<b>3. Hadits</b>						
1	Hafal 30 hadits Arbain An Nawawi					
<b>4. Ibadah Prakti</b>						
1	Wudlu sesuai tuntunan Rasul					
2	Sholat wajib tepat waktu dan berjamaah					
3	Qiyamullail min. 3x dalam sepekan					
4	Puasa sunnah min. 3 hari dalam sebulan					
<b>5. Do'a &amp; Dzikir</b>						
1	Hafal do'a harian Al Hikmah					













