

**RENCANA STRATEGIK MUTU SUMBER DAYA GURU  
MADRASAH ALIYAH DI KOTA BANDAR LAMPUNG**

**DISERTASI**

**Diajukan Kepada Program Pascasarjana  
Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung  
Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Doktor  
Dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam**

**Oleh  
MAHMUDDIN ARIS RAYUSMAN  
NPM 1886031010**



**PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PROGRAM PASCASARJANA (PPs)  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG  
2021**

**RENCANA STRATEGIK MUTU SUMBER DAYA GURU  
MADRASAH ALIYAH DI KOTA BANDAR LAMPUNG**

**DISERTASI**

**Diajukan Kepada Program Pascasarjana  
Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung  
Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Doktor  
Dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam**

**Oleh**

**MAHMUDDIN ARIS RAYUSMAN  
NPM 1886031010**



**Promotor**

**Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd.  
Dr. Agus Pahrudin, M.Pd.  
Dr. H. Andi Thahir, M.A.**

**PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PROGRAM PASCASARJANA (PPs)  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG  
2021**

## ABSTRAK

Pengembangan mutu sumber daya guru memerlukan perencanaan strategik yang baik agar rencana strategi yang dilakukan tepat sasaran sesuai dengan tujuan dan kebutuhan organisasi dan guru itu sendiri. Oleh karena itu perlu kiranya melakukan penelitian lebih lanjut mengenai rencana strategik mutu sumber daya guru di Madrasah Aliyah Kota Bandar Lampung dengan rumusan masalah pokok “Bagaimana rencana strategik mutu sumber daya guru di Madrasah Aliyah Kota Bandar Lampung?” sehingga tujuan utama dalam penelitian ini adalah menghasilkan konsep rencana strategik dalam mengembangkan mutu sumber daya guru Madrasah Aliyah Kota Bandar Lampung.

Penelitian ini adalah jenis penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian ini dilaksanakan di Madrasah Aliyah yang ada di Kota Bandar Lampung berjumlah 16 Madrasah Aliyah dengan perincian sebanyak 2 (dua) Madrasah Aliyah berstatus negeri dan 14 Madrasah Aliyah berstatus swasta. Sumber data dipilih secara *purposive* dan bersifat *snowball sampling*, diantaranya adalah kepala MA dan wakil-wakilnya, guru, orangtua peserta didik dan peserta didik di MA Bandar Lampung. Pengumpulan data menggunakan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi, yang kemudian hasilnya dianalisis dengan melakukan triangulasi sumber, teknik, dan waktu.

Hasil penelitian ditemukan bahwa: (1) rumusan visi dan misi sederhana, jelas, sesuai dengan kondisi madrasah dan kebutuhan guru; sasaran peningkatan mutu sumber daya guru adalah peningkatan pengetahuan dan kompetensi peadagogik, sosial, kepribadian, dan profesional guru; strategi yang dilakukan sebatas pada memberikan bimbingan bagi guru yang dilakukan kepala madrasah, dan melibatkan guru dalam aktivitas madrasah. (2) lingkungan eksternal Madrasah Aliyah di Kota Bandar Lampung meliputi adanya landasan hukum yang jelas; dukungan teknologi; keadaan ekonomi; organisasi keguruan; perguruan tinggi keguruan; dukungan pemerintah. (3) aspek peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal meliputi aspek pendukung, aspek kolaborator, dan aspek kompetitor. (4) sumber daya Madrasah Aliyah di KoTA Bandar Lampung dilihat dari aspek sumber daya kepala madrasah, sumber daya guru, masyarakat, sumber daya keuangan, fasilitas madrasah, dan kultur madrasah. (5) kekuatan dan kelemahan Madrasah Aliyah di Kota Bandar Lampung dilihat dari aspek sumber daya manusia, sumber daya keuangan, fasilitas madrasah, dan kultur madrasah. (6) Dari hasil analisis visi dan misi, lingkungan eksternal, peluang dan ancaman, sumber daya madrasah, kekuatan dan kelemahan, maka ditemukan delapan belas langkah strategis peningkatan mutu sumber daya guru Madrasah Aliyah di Kota Bandar Lampung.

Kata Kunci: rencana strategik, mutu, sumber daya, guru

## ABSTRACT

Developing the quality of teachers' resources requires good strategic planning so that the strategic plan carried out on the target is in line with the objectives and needs of the organization and of the teacher himself. Therefore, it is necessary to continue research on the strategic plan for the quality of the quality of teachers in the madrassah Bandar Lampung Aliyah with the formulation of the main problem "What is the strategic plan for the quality of teacher resources in the madrassah Bandar Lampung Aliyah? " So that the main objective of this study is to produce the concept of a strategic plan to develop the quality of the educational resources of Madrasah Aliyah in the city of Bandar Lampung.

This research is a type of descriptive research using a qualitative approach. This research was carried out in 16 Aliyah madrasahs of the city of Bandar Lampung, with 2 (two) Aliyah Madrasah Aliyah statuses and 14 Private Aliyah Madrasahs. The data source was purposely chosen and a snowball sample, including the head of the Supreme Court and his representatives, teachers, parents and pupils of Bandar Lampung MA. Data collection uses interviewing, observation and documentation techniques, then the results are analyzed by triangulating sources, techniques and time.

The results of the study revealed that: (1) the formulation of a simple and clear vision and mission, in accordance with the conditions of the madrasa and the needs of the teacher; improving the quality of teachers' resources aims to increase the knowledge and skills of teachers, social, personality and professional teachers; the strategy is limited to providing advice to teachers provided by the head of the madrasa and involving teachers in the activities of the madrasa. (2) The external environment of Madrasah Aliyah in the town of Bandar Lampung includes a clear legal basis; technological support; Economic situation; teacher organization; teacher training colleges; government support. (3) aspects of opportunities and threats from the external environment include aspects of support, aspects of collaborators and aspects of competitors. (4) The resources of Madrasah Aliyah in the Bandar Lampung KoTA are seen in the aspect of resources of the head of the madrasah, resources of teachers, of the community, financial resources, facilities of the madrasah and culture of the madrasa. (5) the strengths and weaknesses of Madrasah Aliyah in the city of Bandar Lampung seen in the aspects of human resources, financial resources, madrasa facilities and madrasa culture. (6) From the results of the vision and mission analysis, the external environment, the opportunities and threats, the resources, strengths and weaknesses of madrassah, eighteen strategic steps were found to improve the quality of resources for Madrasah Aliyah teachers in Bandar Lampung.

Keywords: strategic plan, quality, resources, teacher

## التجريد

يتطلب تطوير جودة موارد المعلم تخطيطاً استراتيجياً جيداً بحيث تكون الخطط الإستراتيجية التي يتم تنفيذها صحيحة في الهدف وفقاً لأهداف واحتياجات المنظمة والمعلمين أنفسهم. لذلك ، من الضروري إجراء مزيد من البحث حول الخطة الإستراتيجية لجودة موارد المعلمين في المدرسة العليا كوتا بندر لامبونج مع صياغة المشكلة الرئيسية "ما هي الخطة الإستراتيجية لجودة موارد المعلمين في المدرسة العليا كوتا بندر لامبونج؟" مفهوم الخطة الإستراتيجية في تطوير جودة موارد المعلمين في المدرسة العليا بمدينة بندر لامبونج. هذا البحث هو بحث وصفي باستخدام منهج نوعي. تم إجراء هذا البحث في 16 مدرسة عليا في بندر لامبونج ، تتكون من مدرستين عاليتين مملوكتين للدولة و 14 مدرسة عليا خاصة. تم اختيار مصادر البيانات عن قصد وكانت عبارة عن عينات من كرة الثلج في الطبيعة ، بما في ذلك رئيس ماجستير وممثلها ، والمعلمين ، وأولياء أمور الطلاب والطلاب في مدرسة عالية بندر لامبونج. جمع البيانات باستخدام تقنيات المقابلة والملاحظة والتوثيق ، ثم يتم تحليل النتائج عن طريق تثليث المصادر والتقنيات والوقت.

ووجد البحث أن: (1) صياغة الرؤية والرسالة بسيطة وواضحة بما يتوافق مع ظروف المدرسة واحتياجات المعلمين. الهدف من تحسين جودة موارد المعلمين هو زيادة معرفة وكفاءة المعلمين التربوية والاجتماعية والشخصية والمستويات المهنية ؛ تقتصر الاستراتيجية المنفذة على تقديم التوجيه للمعلمين من قبل رئيس المدرسة ، وإشراك المعلمين في أنشطة المدرسة. (2) البيئة الخارجية لمدرسة عليا في مدينة بندر لامبونج تتضمن أساساً قانونياً واضحاً ؛ دعم التكنولوجيا الوضع الاقتصادي؛ تنظيم المعلم؛ كليات المعلمين دعم حكومي. (3) تشمل جوانب الفرص والتهديدات من البيئة الخارجية جوانب الدعم وجوانب المتعاونين وجوانب المنافسين. (4) تُرى موارد المدرسة العليا في كوتا بندر لامبونج من جوانب الموارد الرئيسية للمدرسة ، وموارد المعلمين ، والمجتمع ، والموارد المالية ، ومرافق المدرسة ، وثقافة المدرسة. (5) نقاط القوة والضعف في المدرسة العليا في مدينة بندر لامبونج من حيث الموارد البشرية والموارد المالية ومرافق المدرسة وثقافة المدرسة. (6) من نتائج تحليل الرؤية والرسالة ، والبيئة الخارجية ، والفرص والتهديدات ، وموارد المدرسة ، ونقاط القوة والضعف ، تبين أن هناك ثمانية عشر خطوة استراتيجية لتحسين جودة موارد معلم المدرسة العليا في مدينة بندر لامبونج.

الكلمات المفتاحية: الخطة الاستراتيجية ، الجودة ، الموارد ، المعلم

## RINGKASAN

### A. Pendahuluan

Masalah mutu pendidikan merupakan isu sentral dalam dunia pendidikan nasional, terutama terkait dengan rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan. Meskipun pemerintah telah berupaya meningkatkan kualitas pendidikan melalui pelatihan dan peningkatan kompetensi guru, pengadaan buku pelajaran, sampai perbaikan sarana dan prasarana pendidikan, tetapi tak dapat dimungkiri bahwa mutu pendidikan di Indonesia masih memprihatinkan. Berdasarkan data UNESCO dalam *Global Education Monitoring* (GEM) 2016, pendidikan di Indonesia menempati peringkat ke-10 dari 14 negara berkembang. Berdasarkan laporan tahunan World Economic Forum (2017) tentang tingkat daya saing global seluruh negara di dunia, Indonesia berada di peringkat ke-65 dari 130 negara, di bawah sejumlah macam Asia seperti Jepang (17), Korea Selatan (27). Dalam *Global Competitiveness Index 2017-2018* Indonesia berada di peringkat ke-36 dari 137 negara, daya saing Indonesia kalah dari Negara Asia Tenggara, yakni Singapura (3), Malaysia (23), dan Thailand (32).<sup>1</sup>

Berdasarkan data tersebut menegaskan bahwa mutu pendidikan di Indonesia masih rendah dan perlu upaya berbagai pihak untuk meningkatkannya lagi. Salah satu faktor yang menentukan mutu pendidikan adalah mutu sumber daya pendidiknya. Berdasarkan data yang diperoleh, kualitas para pendidik di Indonesia menempati urutan ke-14 dari 14 negara berkembang di dunia. Sementara itu, jumlah guru mengalami peningkatan sebanyak 382% dari 1999/2000 menjadi sebanyak 3 juta orang lebih, dan di antaranya masih terdapat 25% guru yang belum memenuhi syarat kualifikasi akademik, serta 52% belum memiliki sertifikat profesi.<sup>2</sup> Disisi lain, kompetensi pendidik di negara dengan

---

<sup>1</sup> Sinta Figiani dan Khasan Setiaji, "Analisis Kompetensi Global Calon Guru Ekonomi Universitas Negeri Semarang Analisis Kompetensi Global Calon Guru Ekonomi Universitas Negeri Semarang", Vol. 3 No. 1 (2019), h. 163–178,.

<sup>2</sup> Ezra Tari, "Kualifikasi Guru berdasarkan 1 Tesalonika 2:7-12", *Khazanah Theologia*, Vol. 2 No. 1 (2020), h. 1–8, <https://doi.org/10.15575/kt.v2i1.6745>.

jumlah populasi terbanyak keempat di dunia ini tergolong sangat rendah. Data Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan menunjukkan, diantara 1,6 juta peserta uji kompetensi guru, lebih dari 1,3 juta diantaranya memiliki nilai di bawah 60, dari rentang nilai 0 hingga 100. Dari ujian ini pula, hanya 192 guru yang mendapat nilai di atas 90. Sementara hampir 130.000 di antaranya hanya mampu memperoleh nilai di bawah 30. Rendahnya kapabilitas tenaga pengajar ini berimbas pada kualitas pendidikan di setiap daerah.<sup>3</sup>

Berdasarkan data yang diperoleh mengenai mutu pendidikan di Provinsi Lampung khususnya di Kota Bandar Lampung pada lembaga pendidikan Madrasah Aliyah dilihat dari nilai akreditasi yang diperoleh hanya 12,5% yang terakreditasi A. Bahkan sebanyak 44% masih terakreditasi C. Data tersebut menunjukkan bahwa mutu pendidikan Madrasah Aliyah di Kota Bandar Lampung masih perlu peningkatan lagi. Hasil uji kompetensi guru tahun 2019 di Provinsi Lampung, rata-rata hasil uji kompetensi paedagogik guru 49,44. Sementara rata-rata hasil uji kompetensi professional sebesar 55,07, dengan rata-rata hasil uji kompetensi guru keseluruhan sebesar 53,38. Sedangkan untuk guru di Kota Bandar Lampung, rata-rata hasil uji kompetensi paedagogik sebesar 52,82. Rata-rata hasil uji kompetensi professional guru di Kota Bandar Lampung sebesar 58,73, dengan rata-rata hasil uji kompetensi keseluruhan sebesar 56,96.<sup>4</sup> Data tersebut menunjukkan bahwa kompetensi pendidik di Provinsi Lampung dan Kota Bandar Lampung masih sangat rendah.

Pembinaan sumber daya manusia Indonesia harus menjadi prioritas utama sektor pendidikan di Indonesia. Sebab lemahnya sumber daya manusia hasil pendidikan mengakibatkan lemahnya Indonesia bangkit dari keterpurukan sektor lainnya seperti dalam sector ekonomi. Sebagaimana yang dikemukakan Lynda Gratton, bahwa sumber daya manusia dipandang semakin besar perannya bagi kesuksesan suatu organisasi, maka banyak organisasi sekarang ini menyadari

---

<sup>3</sup> Arnoldus Helmon dan Eliterius Sennen, “Pengembangan Profesionalisme Guru SDI Mbongos dan SDK Taga Melalui Pengembangan Penilaian Autentik”, *Jurnal Inovasi Pendidikan Dasar*, Vol. 1 No. 2 (2017), h. 187–196,.

<sup>4</sup> Neraca Pendidikan Daerah, Informasi tentang Uji Kompetensi Guru (UKG), dalam <https://npd.kemdikbud.go.id/?appid=ukg>, diakses tanggal 10 Januari 2020

bahwa unsur manusia dalam organisasi memberikan keunggulan bersaing.<sup>5</sup> Bahkan hasil penelitian Kadek Hengki Primayana bahwa dalam peningkatan mutu, sumber daya manusia menjadi berpengaruh dikarenakan sumber daya manusia dalam hal ini tenaga pendidik merupakan faktor sentral dalam pendidikan yang sangat penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan.<sup>6</sup>

Pada lembaga pendidikan, sumber daya guru merupakan ujung tombak dalam proses pendidikan di lembaga tersebut. Proses pendidikan tidak akan berhasil dengan baik tanpa peran guru. Sumber daya guru tersebut akan menjadi potensi yang sangat besar dalam memajukan pendidikan, apabila mereka profesional dalam mengelola pembelajarannya. Sehingga dapat dikatakan bahwa sumber daya guru dapat menjadi salah satu faktor penghambat meningkatnya kualitas pendidikan.

Mengembangkan sumber daya guru agar bermutu bukanlah hal yang mudah, memerlukan rencana strategik yang matang, tersusun dan terencana, sehingga upaya pengembangan sumber daya guru dapat mencapai tujuan dengan optimal, efektif dan efisien. Menurut Nasir Usman bahwa dalam proses pengembangan sumber daya manusia, hal pertama yang harus dilakukan adalah melakukan desain perencanaan pengembangan guru yang berdasarkan hasil analisis dan penilaian kebutuhan organisasi dan individual.<sup>7</sup> Kegiatan yang dilaksanakan pada tahap perencanaan strategik ini melalui 6 (enam) proses yaitu: 1) mengidentifikasi visi dan misi, sasaran-sasaran dan strategi-strategi organisasi sekarang, 2) menganalisis lingkungan eksternal, 3) mengidentifikasi peluang dan ancaman, 4) menganalisis sumber daya organisasi, 5) mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, dan 6) merumuskan strategi.<sup>8</sup>

Berdasarkan pendapat tersebut dipahami bahwa melalui rencana strategik yang dilakukan pengembangan mutu sumber daya guru akan tepat sasaran sesuai

---

<sup>5</sup> Lynda Gratton, *The New Rules of Human Resource Strategy*, (Focus, 1998), h. 13-14.

<sup>6</sup> Kadek Hengki Primayana, "Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Perguruan Tinggi", *Jurnal Penjaminan Mutu*, Vol. 1 No. 2 (2016), h. 7-15, <https://doi.org/10.25078/jpm.v1i2.45>.

<sup>7</sup> Nasir Usman, *Manajemen Peningkatan Mutu Kinerja Guru; Konsep, Teori dan Model*, (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2012), h. 110.

<sup>8</sup> Amin Widjaja Tunggal, *Manajemen Strategik untuk Memenangkan Kompetisi*, (Jakarta: Harvarindo, 2009), h. 18.



dengan tujuan dan kebutuhan organisasi dan guru itu sendiri. Hasil penelitian awal mengindikasikan bahwa walau rencana strategik sudah dilakukan dalam pengembangan mutu sumber daya guru, akan tetapi mutu sumber daya guru Madrasah Aliyah Kota Bandar Lampung masih belum meningkat. Untuk itu perlu dilakukan penelitian lebih lanjut tentang rencana strategik mutu sumber daya guru, sehingga menghasilkan konsep konsep rencana strategik dalam mengembangkan sumber daya guru Madrasah Aliyah Kota Bandar Lampung.

## **B. Metode Penelitian**

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian ini dilaksanakan di Madrasah Aliyah yang ada di Kota Bandar Lampung Provinsi Lampung yang berjumlah 16 Madrasah Aliyah dengan perincian sebanyak 2 (dua) Madrasah Aliyah yang berstatus negeri dan 14 Madrasah Aliyah yang berstatus swasta. Sumber data dalam penelitian kualitatif ini, dipilih secara *purposive* dan bersifat *snowball sampling*, di antaranya adalah kepala madrasah dan wakil-wakilnya, serta guru Madrasah Aliyah di Kota Bandar Lampung. Alat pengumpul data dalam penelitian ini adalah wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian kualitatif adalah induktif, yaitu suatu analisis berdasarkan data yang diperoleh, selanjutnya dikembangkan pola hubungan tertentu. Dalam penelitian ini untuk mendapatkan keabsahan data dilakukan dengan triangulasi.

## **C. Hasil Penelitian**

Hasil penemuan penelitian diketahui bahwa: (1) rumusan visi dan misi sederhana, jelas, sesuai dengan kondisi madrasah dan kebutuhan guru; sasaran peningkatan mutu sumber daya guru adalah peningkatan pengetahuan dan kompetensi peadagogik, sosial, kepribadian, dan profesional guru; strategi yang dilakukan sebatas pada memberikan bimbingan bagi guru yang dilakukan kepala madrasah, dan melibatkan guru dalam aktivitas madrasah. (2) lingkungan eksternal Madrasah Aliyah di Kota Bandar Lampung meliputi adanya landasan hukum yang jelas; dukungan teknologi; keadaan ekonomi; organisasi keguruan; perguruan tinggi keguruan; dukungan pemerintah. (3) aspek peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal meliputi aspek pendukung, aspek kolaborator, dan aspek

kompetitor. (4) sumber daya Madrasah Aliyah di Kota Bandar Lampung dilihat dari aspek sumber daya kepala madrasah, sumber daya guru, masyarakat, sumber daya keuangan, fasilitas madrasah, dan kultur madrasah. (5) kekuatan dan kelemahan Madrasah Aliyah di Kota Bandar Lampung dilihat dari aspek sumber daya manusia, sumber daya keuangan, fasilitas madrasah, dan kultur madrasah. (6) Dari hasil analisis visi dan misi, lingkungan eksternal, peluang dan ancaman, sumber daya madrasah, kekuatan dan kelemahan, maka ditemukan delapan belas langkah strategis peningkatan mutu sumber daya guru Madrasah Aliyah di Kota Bandar Lampung.

**PERSETUJUAN KOMISI PROMOTOR  
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA DISERTASI**

Promotor

Co-Promotor 1

Co-Promotor 2

Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd  
Desember 2020

Dr. Agus Pahrudin, M.Pd  
Desember 2020

Dr. Andi Thahir, M.A. Ed.D  
Desember 2020

Mengetahui,  
Direktur Program Pascasarjana  
UIN Raden Intan Lampung

Prof. Dr. H. Idham Kholid, M.Ag.  
Desember 2020

Nama : MAHMUDDIN ARIS RAYUSMAN

NPM : 1886031010

Angkatan : 2018

## PENGESAHAN

Disertasi dengan judul “**Rencana Strategik Mutu Sumber Daya Guru Madrasah Aliyah di Kota Bandar Lampung**” ditulis oleh: Mahmuddin Aris Rayusman, Nomor Pokok Mahasiswa: 1886031010 telah diujikan pada sidang ujian tertutup Program Pasca Sarjana UIN Raden Intan Lampung.

### Tim Penguji:

Ketua Sidang	: Prof. Dr. H. Moh Mukri, M.Ag.	(.....)
Penguji I	: Prof. Dr. H. Sudjarwo, M.S.	(.....)
Penguji II	: Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd.	(.....)
Penguji III	: Dr. Agus Pahrudin, M.Pd.	(.....)
Penguji IV	: Dr. H. Andi Thahir, M.A.	(.....)
Penguji V	: Prof. Dr. H. Idham Kholid, M.Ag.	(.....)

Direktur Program Pascasarjana  
UIN Raden Intan Lampung

Prof. Dr. H. Idham Kholid, M.Ag  
NIP. 19601020 198803 1 005

## PERNYATAAN ORISINALITAS/KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : MAHMUDDIN ARIS RAYUSMAN  
NPM : 1886031010  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa disertasi yang berjudul **Rencana Strategik Mutu Sumber Daya Guru Madrasah Aliyah di Kota Bandar Lampung** benar karya asli saya, kecuali yang disebutkan sumbernya. Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan sepenuhnya menjadi tanggungjawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Bandar Lampung, Desember 2020

Yang menyatakan,

Mahmuddin Aris Rayusman  
NPM 1886031010

## PEDOMAN TRANSLITERASI

Pengalihan huruf Arab-Indonesia dalam naskah ini didasarkan atas Surat Keputusan Bersama (SKB) Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, tanggal 22 Januari 1988, No. 158/1987 dan 0543.b/U/1987, sebagaimana yang tertera dalam buku Pedoman Transliterasi Bahasa Arab (*A Guide to Arabic Transliteration*), INIS Fellow 1992.

### A. Konsonan

Arab	Latin	Arab	Latin
ا	a	ط	Th
ب	B	ظ	Zh
ت	T	ع	'
ث	Ts	غ	Gh
ج	J	ف	F
ح	H	ق	Q
خ	Kh	ك	K
د	D	ل	L
ذ	Dz	م	M
ر	R	ن	N
ز	Z	و	W
س	S	ه	H
ش	Sy	ء	'
ص	Sh	ي	Y
ض	Dl		

## B. Vokal Panjang dan Diftong

Setiap penulisan bahasa Arab dalam bentuk tulisan latin vokal *fathah* ditulis dengan “a”, *kasrah* dengan “i”, *dlommah* dengan “u”, sedangkan bacaan panjang masing-masing ditulis dengan cara berikut:

Vokal (a) panjang	=	Â	misalnya	قال	menjadi	qâla
Vokal (i) panjang	=	Î	misalnya	قيل	menjadi	qîla
Vokal (u) panjang	=	Û	misalnya	دون	menjadi	dûna

Khusus untuk bacaan ya' nisbat, maka tidak boleh digantikan dengan “i”, melainkan tetap ditulis dengan “iy” agar dapat menggambarkan ya' nisbat diakhirnya. Begitu juga untuk suara diftong, wawu dan ya' setelah *fathah* ditulis dengan “aw” dan “ay”. Perhatikan contoh berikut:

Diftong (aw)	=	قو	misalnya	قول	menjadi	qawlun
Diftong (ay)	=	قوي	misalnya	خير	menjadi	khayrun

## C. Ta'marbûthah (ة)

*Ta'marbûthah* ditransliterasikan dengan “ṭ” jika berada di tengah kalimat, tetapi apabila *Ta'marbûthah* tersebut berada di akhir kalimat, maka ditransliterasikan dengan menggunakan “h” misalnya الرسالة للمدرسة menjadi *al-risalaṭ li al-mudarrisah*, atau apabila berada ditengah-tengah kalimat yang terdiri dari susunan *mudlaf* dan *mudlaf ilayh*, maka ditransliterasikan dengan menggunakan t yang disambungkan dengan kalimat berikutnya, misalnya في رحمة الله menjadi *fi rahmatillâh*.

#### **D. Kata Sandang dan Lafadh al-Jalâlah**

Kata sandang berupa “al” (ال) ditulis dengan huruf kecil, kecuali terletak di awal kalimat, sedangkan “al” dalam lafadh jalâlah yang berada di tengah-tengah kalimat yang disandarkan (*idhafah*) maka hilangkan. Perhatikan contoh-contoh berikut ini:

1. Al-Imâm al-Bukhâriy mengatakan...
2. Al-Bukhâriy dalam muqaddimah kitabnya menjelaskan...
3. Masyâ' Allâh kâna wa mâ lam yasya' lam yakun.



## KATA PENGANTAR

*Bismillahirrohmanirrohim*, Segala puji bagi Allah SWT yang melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya. Shalawat serta salam kepada Rasulullah SAW beserta keluarga dan para sahabatnya. Kenikmatan yang tak ternilai ketika akhirnya Disertasi ini dapat diselesaikan. Disertasi ini ditulis sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Doktor dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam di Progam Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Intan Lampung.

Disertasi ini merupakan penelitian kualitatif yang meneliti tentang **”Rencana Strategik Mutu Sumber Daya Guru Madrasah Aliyah di Kota Bandar Lampung”**, dengan tujuan utama untuk menghasilkan konsep rencana strategik dalam mengembangkan mutu sumber daya guru Madrasah Aliyah Kota Bandar Lampung.

Dalam penulisan Disertasi ini, peneliti tidak akan dapat berhasil tanpa bantuan dan dorongan dari berbagai pihak untuk itu peneliti mengucapkan ribuan terima kasih, antara lain kepada:

1. Rektor Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, Bapak Prof. Dr. H. Moh. Mukri, M.Ag yang telah membantu dan memudahkan penyelesaian Disertasi ini.
2. Prof. Dr. Idham Kholid, M.Ag, selaku Direktur Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.
3. Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd., selaku Ketua Prodi S3 Manajemen Pendidikan Islam, Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung, sekaligus Promotor dalam penyusunan Disertasi ini, yang selalu memberi

bimbingan, arahan dan motivasi kepada penulis supaya cepat menyelesaikan disertasi ini.

4. Prof. Dr. H. Syaiful Anwar, M.Pd., selaku Penguji 1 yang banyak memberikan masukan yang bermanfaat dalam penyelesaian disertasi ini.
5. Dr. Agus Pahrudin, M.Pd., Selaku Co-Promotor 1 yang selalu memberikan bimbingan, motivasi dan semangat kepada peneliti untuk selalu sabar dan terus semangat dalam penyelesaian disertasi ini.
6. Dr. Andi Thahir, M.A. Ed.D , Selaku Co-Promotor 2 dalam penyusunan Disertasi ini, yang selalu menyempatkan waktunya untuk membantu dan membimbing penulis dalam penyusunan disertasi ini.
7. Dr. Koderi, M.Pd., selaku Sekretaris Ketua Prodi S3 Manajemen Pendidikan Islam, Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung, yang selalu memperlancar dan memfasilitasi kebutuhan penulis dalam penyelesaian disertasi ini.
8. Seluruh Dosen Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung yang telah banyak memberikan ilmunya kepada peneliti selama ini.
9. Segenap pegawai teknis administrasi, pustakawan, *security*, dan tenaga teknis lainnya di UIN Raden Intan Lampung yang telah membantu keperluan semua mahasiswa termasuk penulis dengan sangat baik.
10. Kakanwil Kementerian Agama Provinsi Lampung, Kabid dan Kasi Pendidikan Madrasah, beserta jajaran yang selalu mendorong penulis untuk terus maju dan semangat dalam penyelesaian studi bagi penulis.

11. Kepala Madrasah Aliyah di Kota Bandar Lampung beserta dewan guru, peserta didik dan orangtua peserta didik yang telah memberikan kelancaran dan izin serta dengan ikhlas untuk membantu pengumpulan data dalam penelitian ini sehingga penelitian ini dapat terlaksana dengan baik.
12. Terkhusus kepada istri dan anak-anakku tercinta juga orangtuaku, dan seluruh keluarga besarku yang dengan ikhlas selalu memberikan do'a, perhatian, kesabaran, semangat serta motivasi hingga selesainya studi dan disertasi penulis.
13. Juga Seluruh teman-teman seperjuangan yang ada di Program Pascasarja UIN Raden Intan angkatan 2018, serta rekan-rekan dimanapun berada yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, terimakasih atas kenangan indah dan kebersamaannya.

Akhirnya hanya kepada Allah SWT penulis bersandar dan menyerahkan semuanya, semoga Allah SWT selalu memberikan balasan dengan limpahan berkah dan rahmatNya atas segala bantuan yang diberikan oleh Bapak/Ibu dan rekan-rekan semua dan semoga tulisan ini bermanfaat bagi kita semua. Aamiin...

Bandar Lampung, Desember 2020  
Penulis,

Mahmuddin Aris Rayusman  
NPM 1886031010

## DAFTAR ISI

COVER.....	i
ABSTRAK.....	iii
RINGKASAN.....	vi
PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING.....	xi
PENGESAHAN.....	xii
LEMBAR PERNYATAAN.....	xiii
PEDOMAN TRANSLITERASI.....	xiv
KATA PENGANTAR.....	xvii
DAFTAR ISI.....	xx
DAFTAR TABEL.....	xxiii

### BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Fokus dan Subfokus Permasalahan.....	12
C. Rumusan Masalah.....	12
D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	13

### BAB II KAJIAN TEORITIK

A. Manajemen Strategik.....	16
1. Landasan Dasar Manajemen Strategik dalam Islam.....	16
2. Pengertian Manajemen Strategik.....	24
3. Tujuan dan Manfaat Manajemen Strategik.....	26
4. Proses Manajemen Strategik.....	28
B. Sumber Daya Manusia.....	38
1. Pengertian Sumber Daya Manusia.....	38
2. Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	39
3. Pentingnya Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	42
4. Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Islam.....	43
C. Perencanaan Strategik Sumber Daya Manusia.....	49

1. Mengidentifikasi Visi, Misi, Sasaran dan Strategi .....	52
2. Menganalisis Lingkungan Eksternal.....	61
3. Mengidentifikasi Peluang dan Ancaman.....	67
4. Menganalisis Sumber Daya Organisasi.....	73
5. Mengidentifikasi Kekuatan dan Kelemahan.....	76
6. Merumuskan Strategi.....	80
D. Guru sebagai Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan.....	85
1. Pengertian Guru.....	85
2. Syarat-Syarat Guru.....	86
3. Kompetensi Guru.....	91
4. Upaya Pengembangan Sumber Daya Guru.....	102
E. Hasil Penelitian yang Relevan.....	107

### BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis dan Prosedur Penelitian.....	125
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	129
C. Data dan Sumber Data.....	131
D. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data.....	135
E. Prosedur Analisis Data.....	138
F. Pemeriksaan Keabsahan Data.....	141

### BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	143
1. Gambaran Umum Kota Bandar Lampung.....	143
2. Gambaran Umum Madrasah Aliyah di Kota Bandar Lampung .....	149
B. Temuan Penelitian.....	155
1. Mengidentifikasi Visi dan Misi, Sasaran-Sasaran dan Strategi- Strategi Peningkatan Mutu Sumber Daya Guru Sekarang di Madrasah Aliyah Kota Bandar Lampung.....	155
2. Menganalisis Lingkungan Eksternal Peningkatan Mutu Sumber Daya Guru Madrasah Aliyah di Kota Bandar Lampung.....	194

3. Mengidentifikasi Peluang dan Ancaman Peningkatan Mutu Sumber Daya Guru Madrasah Aliyah di Kota Bandar Lampung.....	236
4. Menganalisis Sumber Daya Organisasi dalam Peningkatan Mutu Sumber Daya Guru di Madrasah Aliyah Kota Bandar Lampung.....	269
5. Mengidentifikasi Kekuatan dan Kelemahan Peningkatan Mutu Sumber Daya Guru di Madrasah Aliyah Kota Bandar Lampung.....	276
6. Merumuskan Strategi Peningkatan Mutu Sumber Daya Guru di Madrasah Aliyah Kota Bandar Lampung.....	325
C. Pembahasan Temuan Penelitian.....	347
<b>BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN</b>	
A. Kesimpulan.....	396
B. Implikasi.....	402
C. Saran.....	405
DAFTAR PUSTAKA.....	410
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>	
<b>RIWAYAT HIDUP</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Mutu Pendidikan Madrasah Aliyah di Kota Bandar Lampung Tahun Pelajaran 2019/2020 .....	3
2.1 Bahan komponen studi untuk Pendidikan Profesional Guru .....	106
3.1 Tempat Lokasi Penelitian .....	130
3.2 Matrik Data dan Sumber Data Penelitian .....	134
4.1 Lokasi Penelitian.....	150
4.2 Madrasah Aliyah di Kota Bandar Lampung Berdasarkan Akreditasi.....	151
4.3 Madrasah Aliyah di Kota Bandar Lampung Berdasarkan Data Guru.....	152
4.4 Madrasah Aliyah di Kota Bandar Lampung Berdasarkan Data Peserta didik.....	153
4.5 Madrasah Aliyah di Kota Bandar Lampung Berdasarkan Data Keadaan Gedung/Ruang.....	154
4.6 Visi Misi Madrasah Aliyah di Kota Bandar Lampung .....	156
4.7 Standar Kompetensi Guru Mata Pelajaran di SD/MI, SMP/MTs, SMA/MA, dan SMK/MAK.....	202
4.8 Garis Kemiskinan, Jumlah dan Persentase Penduduk Miskin di Kota Bandar Lampung tahun 2012 – 2019.....	227
4.9 Data Jumlah SMA di bawah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Di Kota Bandar Lampung.....	228
4.10 Data Madrasah Aliyah di bawah Kementerian Agama Kota Bandar Lampung.....	229
4.11 Data Kepala Madrasah Aliyah di Kota Bandar Lampung.....	270
4.12 Data Guru Madrasah Aliyah di Kota Bandar Lampung.....	271

4.13 Analisis Lingkungan Eksternal Madrasah Aliyah di Kota	
Bandar Lampung.....	331
4.14 Analisis Lingkungan Internal Madrasah Aliyah di Kota	
Bandar Lampung.....	336
4.15 Ringkasan Matrik SWOT Rencana Strategi Peningkatan Mutu Sumber Daya	
Guru Madrasah Aliyah di Kota Bandar Lampung.....	337
4.16 Penjabaran Isu Strategis Peningkatan Mutu Sumber Daya Guru Madrasah	
Aliyah di Kota Bandar Lampung .....	339
4.17 Evaluasi Isu Strategis Peningkatan Mutu Sumber Daya Guru Madrasah	
Aliyah di Kota Bandar Lampung.....	342
4.18 Ringkasan Temuan Penelitian .....	363



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Masalah kualitas pendidikan adalah masalah utama di dunia pendidikan nasional, terutama terkait dengan rendahnya kualitas pendidikan di setiap tingkat pendidikan dan unit pendidikan. Meskipun pemerintah telah mencoba untuk meningkatkan kualitas pendidikan melalui pelatihan dan meningkatkan kompetensi guru, pengadaan buku teks, untuk meningkatkan fasilitas dan infrastruktur pendidikan, tetapi tidak dapat dipungkiri bahwa kualitas pendidikan di Indonesia masih menjadi perhatian.

Menurut data UNESCO Global Education Monitoring (GEM) tahun 2016, pendidikan di Indonesia menempati urutan ke-10 dari 14 negara berkembang. Menurut laporan tahunan World Economic Forum (2017) tentang tingkat daya saing global semua negara di dunia, Indonesia menempati urutan ke-65 dari 130 negara, lebih rendah dari beberapa harimau di Asia, seperti Jepang (17) dan Korea Selatan (27). Dalam Global Competitiveness Index 2017-2018, Indonesia menempati peringkat ke-36 dari 137 negara, daya saing Indonesia tidak sebaik negara-negara Asia Tenggara, yaitu Singapura (3), Malaysia (23), dan Thailand (32).<sup>1</sup>

Berdasarkan data tersebut ditegaskan bahwa kualitas pendidikan di Indonesia masih sangat rendah, dan semua pihak perlu bekerja keras untuk

---

<sup>1</sup> Sinta Figiani dan Khasan Setiaji, "Analisis Kompetensi Global Calon Guru Ekonomi Universitas Negeri Semarang, Vol. 3 No. 1 (2019), h. 163–178.

meningkatkan. Salah satu faktor yang menentukan mutu pendidikan adalah kualitas sumber daya pengajarannya. Berdasarkan data yang diperoleh, kualitas pendidik di Indonesia menempati urutan ke-14 dari 14 negara berkembang di dunia. Pada saat yang sama, jumlah guru meningkat 82% sejak 1999/2000 menjadi lebih dari 3 juta, di antaranya 25% guru masih belum memenuhi persyaratan akademik, dan 52% belum memiliki sertifikat profesi.<sup>2</sup>

Di sisi lain, kompetensi pendidik di negara ini dengan populasi terbesar keempat di dunia relatif sangat rendah. Data dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan menunjukkan, di antara 1,6 juta peserta uji kompetensi guru, lebih dari 1,3 juta dari mereka memiliki nilai di bawah 60, dari kisaran nilai 0 hingga 100. Dari ujian ini, hanya 192 guru yang mendapatkan hal di atas 90. Sementara hampir 130.000 di antaranya hanya dapat memperoleh nilai di bawah 30. Kemampuan rendah staf pengajar berdampak pada kualitas pendidikan di setiap wilayah.<sup>3</sup>

Berdasarkan data yang diperoleh tentang kualitas pendidikan di provinsi Lampung, terutama di kota Bandar Lampung di institusi pendidikan Aliyah Madrasah, dapat dilihat pada tabel berikut:

---

<sup>2</sup> Ezra Tari, "Kualifikasi Guru berdasarkan 1 Tesalonika 2:7-12", *Khazanah Theologia*, Vol. 2 No. 1 (2020), h. 1–8, <https://doi.org/10.15575/kt.v2i1.6745>.

<sup>3</sup> Arnoldus Helmon dan Eliterius Sennen, "Pengembangan Profesionalisme Guru SDI Mbongos dan SDK Taga Melalui Pengembangan Penilaian Autentik", *Jurnal Inovasi Pendidikan Dasar*, Vol. 1 No. 2 (2017), h. 187–196.

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

No	Nama Madrasah	Status	Status Akreditasi	Nilai Akreditasi	Jumlah guru
1	MAN 1 Bandar Lampung	Pemerintah	A	97	130
2	MAN 2 Bandar Lampung	Pemerintah	A	89	79
3	MAS Al Hikmah	Yayasan	B	77,04	28
4	MAS Mathlaul Anwar Labuhan Ratu	Yayasan	B	75	8
5	MAS Muhammadiyah	Yayasan	C	66,85	18
6	MAS TGIA Perkemas	Yayasan	C	56,86	9
7	MAS Nadhatul Ulama	Yayasan	B	79	9
8	MAS Al Utrujiyah	Yayasan	B	80	18
9	MAS Al Asyariah	Yayasan	C	67	11
10	MAS Masyariqul Anwar Durian Payung	Yayasan	B	71,06	9
11	MAS Darul Falah	Yayasan	C	65	10
12	MAS Hidayatul Islamiyah	Yayasan	C	63,2	8
13	MAS Hasanuddin	Yayasan	B	89	7
14	MAS Madariul Ulum	Yayasan	C	67	18
15	MAS Bani Saalim	Yayasan	C	75	16
16	MAS Jabal Annur	Yayasan	B	84	15
	Jumlah				263

Sumber: Data Kementerian Agama Provinsi Lampung 2019/2020

Pada tabel 1.1 terlihat bahwa mutu pendidikan pada Madrasah Aliyah di Kota Bandar Lampung dilihat dari nilai akreditasi yang diperoleh hanya 12,5% yang terakreditasi A. Bahkan sebanyak 44% masih terakreditasi C. Data tersebut menunjukkan bahwa mutu pendidikan Madrasah Aliyah di Kota Bandar Lampung masih perlu peningkatan lagi.

Berdasar data hasil uji kompetensi guru tahun 2019 di Provinsi Lampung, rata-rata hasil uji kompetensi paedagogik guru 49,44. Sementara rata-rata hasil uji kompetensi professional sebesar 55,07, dengan rata-rata hasil uji kompetensi guru

keseluruhan sebesar 53,38. Sedangkan untuk guru di Kota Bandar Lampung, rata-rata hasil uji kompetensi paedagogik sebesar 52,82. Rata-rata hasil uji kompetensi professional guru di Kota Bandar Lampung sebesar 58,73, dengan rata-rata hasil uji kompetensi keseluruhan sebesar 56,96.<sup>4</sup> Data tersebut menunjukkan bahwa kompetensi pendidik di Provinsi Lampung dan Kota Bandar Lampung masih sangat rendah.

Pembangunan sumber daya manusia di Indonesia harus menjadi prioritas utama sektor pendidikan Indonesia. Hal ini dikarenakan lemahnya sumber daya manusia akibat pendidikan menyebabkan kelemahan Indonesia bangkit akibat keterpurukan di sektor lain seperti perekonomian. Seperti dikatakan Priatmoko, dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia, pendidikan merupakan faktor penting dalam pertumbuhan ekonomi. Dikatakan lebih lanjut oleh Priatmoko<sup>5</sup> hal ini terlihat di Jepang, dimana kemajuan ekonomi yang dicapai saat ini tidak lepas dari peran pendidikan. Sistem pendidikan Jepang yang baik telah menghasilkan talenta-talenta yang berkualitas, sehingga meskipun hancur setelah kekalahan Perang Dunia II, Jepang tetap dapat bangkit dan maju dengan cepat, serta dapat bersaing dengan negara-negara yang mengalahkannya dalam perang tersebut. Hal ini juga terlihat di negara-negara Asia lainnya (seperti Korea Selatan, Taiwan, Hong Kong atau Singapura), yang menunjukkan bahwa kemajuan ekonomi mereka adalah berkat sumber daya manusia yang berkualitas. Fenomena ini sama sekali berbeda dengan Indonesia. Kualitas sumber daya manusia di

---

<sup>4</sup> “Neraca Pendidikan Daerah, Informasi tentang Uji Kompetensi Guru (UKG)”, n.d., tersedia pada <https://npd.kemdikbud.go.id/?appid=ukg>.

<sup>5</sup> Syaiful Anwar, “Pengembangan Budaya Mutu dalam Meningkatkan Kualitas Madrasah di Madrasah Ibtidaiyyah Negeri Kota Bandar Lampung”, *Jurnal Studi Keislaman*, Vol. 14 No. 2 (2014), h. 455–490.

Indonesia jauh tertinggal dari Indonesia. Salah satu penyebab ketertinggalan tersebut adalah akibat kesalahan pembangunan jangka panjang. Kesalahan ini menekankan pada pembangunan material namun tidak terlalu memperhatikan pembangunan sumber daya manusia. Serius, lebih banyak perhatian harus diberikan untuk meningkatkan kualitas pendidikan.

Sumber daya manusia memegang peranan penting dalam organisasi, karena sumber daya manusia sebagai pelaksana fungsi manajemen mempunyai peran yang sangat strategis yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepegawaian, kepemimpinan, pengendalian, pemantauan dan pelaksanaan operasional organisasi. Artinya ketersediaan sumber daya manusia tidak menjamin bahwa organisasi dapat dikelola dengan baik. Namun diperlukan sumber daya manusia yang terampil dan profesional agar dapat berkontribusi sesuai dengan tujuan yang ditetapkan oleh organisasi dan mencapai kinerja terbaik.

Seperti yang dikatakan Lynda Gratton, sumber daya manusia memainkan peran yang lebih besar dalam keberhasilan suatu organisasi, sehingga banyak organisasi saat ini menyadari bahwa faktor manusia dalam suatu organisasi memberikan keunggulan kompetitif.<sup>6</sup> Bahkan hasil penelitian Kadek Hengki Primayana menunjukkan bahwa sumber daya manusia juga berdampak pada peningkatan mutu, karena sumber daya manusia (dalam hal ini pendidik) merupakan unsur inti pendidikan dan sangat penting untuk peningkatan mutu pendidikan.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Lynda Gratton, *The New Rules of Human Resource Strategy*, (Focus, 1998), h. 13–14.

<sup>7</sup> Kadek Hengki Primayana, “Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di Perguruan Tinggi”, *Jurnal Penjaminan Mutu*, Vol. 1 No. 2 (2016), h. 7–15, <https://doi.org/10.25078/jpm.v1i2.45>.

Berdasarkan kedua perspektif tersebut, dapat dipahami bahwa semaju apapun teknologi saat ini, faktor manusia tetap memegang peranan penting dalam keberhasilan suatu organisasi. Bahkan Allah SWT dalam ayat ke 30 Alquran menegaskan bahwa manusia ditetapkan sebagai khalifah dengan berbagai potensi:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّىْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةً ۗ قَالُوْۤا اَجْعَلْ فِىْهَا مَنْ يُّفْسِدُ فِيْهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ اِنِّىْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ ﴿۳۰﴾

Artinya: ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui." (Al-Baqarah 13: 30).<sup>8</sup>

Bahkan dalam Ar-Ruum ayat 41 dijelaskan bahwa manusia adalah faktor penting baik buruknya sesuatu, maka Allah SWT menegaskan bahwa kerusakan bumi adalah perilaku manusia:

ظَهَرَ الْفَسَادُ فِى الْبَرِّ وَالْبَحْرِ بِمَا كَسَبَتْ اَيْدِى النَّاسِ لِيُذِيقَهُمْ بَعْضَ الَّذِى عَمِلُوْۤا لَعَلَّهُمْ يَرْجِعُوْنَ ﴿۴۱﴾

Artinya: telah nampak kerusakan di darat dan di laut disebabkan karena perbuatan tangan manusia, supaya Allah merasakan kepada mereka sebahagian dari (akibat) perbuatan mereka, agar mereka kembali (ke jalan yang benar) (Ar-Ruum: 41).<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Departemen Agama RI, *Al-Quran dan Terjemahannya*, (Semarang: Toha Putra, 2007), h.13.

<sup>9</sup> *Ibid.*, h. 647.

Menurut ayat ini, jelas terlihat bahwa sumber daya manusia sangat penting untuk perbaikan berkelanjutan, termasuk di bidang pendidikan. Di lembaga pendidikan, sumber daya guru berada di garis depan dalam proses pendidikan lembaga. Tanpa peran guru, proses pendidikan tidak akan berhasil. Sumber daya guru yang profesional dalam mengelola pembelajaran akan memiliki potensi besar dalam memajukan pendidikan. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa sumber daya guru dapat menjadi salah satu faktor penghambat peningkatan mutu pendidikan. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kualitas pendidikan, kualitas sumber daya guru perlu ditingkatkan semaksimal mungkin. Bahkan Bapak Ihsan Dacholfany menekankan bahwa masalah sumber daya guru sangat penting untuk meningkatkan daya saing lulusan, sehingga sumber daya guru yang berkualitas akan menghasilkan lulusan yang berdaya saing.<sup>10</sup>

Guru yang berkualitas adalah guru yang profesional, menurut Kunandar, guru profesional adalah guru yang memiliki keahlian materi dan metode dalam melaksanakan tugas dan jasanya, serta mengemban tanggung jawab pribadi, sosial, intelektual, moral, dan spiritual.<sup>11</sup> Oleh karena itu, seorang guru yang berkualitas haruslah seorang yang profesional, terlihat dari kemampuannya yang tidak hanya memiliki kemampuan belajar, tetapi juga memiliki kemampuan menjadi panutan bagi siswa.

---

<sup>10</sup> M Ihsan Dacholfany, "Inisiasi Strategi Manajemen Lembaga Pendidikan Islam Dalam Meningkatkan Mutu Sumber Daya Manusia Islami Di Indonesia Dalam Menghadapi Era Globalisasi", *At-Tajdid : Jurnal Pendidikan dan Pemikiran Islam*, Vol. 1 No. 01 (2017), h. 1-13, <https://doi.org/10.24127/att.v1i01.330>.

<sup>11</sup> Kunandar, *Guru Profesional: Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Sukses dalam Sertifikasi Guru*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2008), h.49.

Pasal 10 Ayat 1 dalam Undang Undang No. 14 Tahun 2005 mengatur bahwa guru yang berkualitas harus memiliki empat kemampuan yaitu kemampuan mengajar, kemampuan pribadi, kemampuan sosial dan kemampuan profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesional.<sup>12</sup> Guru yang berkualitas harus memiliki keempat kemampuan tersebut dan mempraktikkannya secara utuh dalam kehidupan sehari-hari dan saat menjalankan tugas di sekolah.

Tidak mudah untuk mengembangkan sumber daya guru yang berkualitas, diperlukan suatu rencana strategis yang matang, terstruktur, dan terencana agar upaya pengembangan sumber daya guru dapat mencapai tujuan dengan sebaik-baiknya, efektif dan efisien. Seperti yang ditunjukkan oleh Fred R. David, manfaat dari manajemen strategis adalah untuk “membuat organisasi lebih proaktif dalam membentuk masa depannya sendiri, daripada pasif; hal itu memungkinkan organisasi untuk memulai dan Mempengaruhi aktivitas, untuk berusaha mengontrol tujuan mereka.”<sup>13</sup>

Menurut Nasir Usman, dalam proses pengembangan sumber daya manusia yang pertama dilakukan adalah merancang rencana pengembangan guru berdasarkan analisis dan evaluasi kebutuhan organisasi dan pribadi.<sup>14</sup> Kegiatan yang dilakukan pada tahap perencanaan strategis ini perlu melalui 6 (enam) proses, yaitu: 1) menentukan visi dan misi, tujuan dan strategi organisasi saat ini, 2) menganalisis lingkungan eksternal, 3) menentukan peluang dan ancaman, 4)

---

<sup>12</sup> ForMaPPI (Forum Masyarakat Peduli Pendidikan Indonesia), *Undang-Undang Guru dan Dosen UU RI No. 14 Th. 2005*, (Bandar Lampung: ForMaPPI Lampung, 2008), h.11.

<sup>13</sup> Fred R. David, *Manajemen Strategis: Konsep, Edisi Ketujuh, Alih Bahasa, Alexander Sindoro*, (Jakarta: PT. Indeks, 2004), h.15.

<sup>14</sup> Nasir Usman, *Manajemen Peningkatan Mutu Kinerja Guru; Konsep, Teori dan Model*, (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2012), h.110.



menganalisis sumber Kekuatan organisasi; 5) Menentukan kekuatan dan kelemahan; 6) Mengembangkan strategi.<sup>15</sup>

Berdasarkan sudut pandang ini, dapat dipahami bahwa melalui perencanaan strategis, organisasi akan dapat mengidentifikasi peluang dan ancaman di masa depan, dan dengan memilih langkah-langkah yang lebih tepat, organisasi akan mendapatkan keuntungan yang lebih efektif, termasuk pengembangan sumber daya yang berkualitas tinggi. guru. Artinya melalui suatu rencana strategis, sesuai dengan tujuan dan kebutuhan organisasi dan guru itu sendiri, kualitas sumber daya guru dapat tercapai dengan baik.

Dalam Al-Quran Allah SWT menjelaskan pentingnya perencanaan sebelum berproses agar hasilnya bisa maksimal. Seperti yang dikatakan Allah SWT dalam surat al Hasyr ayat 18:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اتَّقُوا اللّٰهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ ۗ وَاتَّقُوا اللّٰهَ ۗ اِنَّ اللّٰهَ  
 خَبِيْرٌۢ بِمَا تَعْمَلُوْنَ

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang Telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.” (al-Hasyr: 18).<sup>16</sup>

Ayat ini memberikan pesan kepada orang percaya untuk memikirkan masa depan. Dalam bahasa manajemen, pemikiran masa depan yang diekspresikan

<sup>15</sup> Amin Widjaja Tunggal, *Manajemen Stratejik untuk Memenangkan Kompetisi*, (Jakarta: Harvarindo, 2009), h.15.

<sup>16</sup> Departemen Agama RI, *Op.Cit.* h. 919.

dalam konsep yang jelas dan sistematis disebut dengan perencanaan.<sup>17</sup> Dalam pengelolaan, perencanaan sangat penting karena dapat menjadi pedoman untuk kegiatan, tujuan dan hasil kedepannya agar setiap kegiatan dapat terlaksana dengan tertib.

Hasil penelitian pendahuluan yang dilakukan di Madrasah Aliyah Kota Bandar Lampung menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya guru telah melalui tahap perencanaan strategis, seperti mengidentifikasi masalah dan kebutuhan rencana pengembangan sumber daya guru sebelum mengembangkan sumber daya guru. Pengembang sumber daya guru menggambarkan visi, tugas dan tujuan pengembangan sumber daya berdasarkan identifikasi masalah dan kebutuhan tersebut. Kemudian menyusun semua pihak yang terlibat dalam penyusunan rencana strategis pengembangan sumber daya guru, kemudian tim penyusun menentukan jadwal pengembangan sumber daya guru dan merancang kegiatan pengembangan sumber daya guru, merekrut peserta, mengatur waktu, prosedur dan evaluasi, serta menyusun jadwal pemantauan.<sup>18</sup>

Berdasarkan hasil penelitian pendahuluan renstra pengembangan kualitas sumber daya guru Madrasah Aliyah di Kota Bandar Lampung, tentunya akan tercapai tujuan yang diharapkan yaitu guru Madrasah Aliyah di Kota Bandar Lampung memiliki wawasan, etika, keterampilan, inovasi dan kreativitas. Namun berdasarkan hasil penelitian pendahuluan tentang kualitas guru madrasah di Bandar Lampung, masih banyak hal yang perlu ditingkatkan dalam kualitas sumber daya guru pada madrasah di Bandar Lampung. Misalnya: kurangnya

---

<sup>17</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2007), h.110.

<sup>18</sup> Rencana strategik pengembangan mutu sumber daya guru Madrasah Aliyah di Kota Bandar Lampung, *Observasi*, September – Desember 2019.

kemampuan menyusun perangkat pembelajaran dengan baik, RPP tidak disusun oleh guru, tetapi diperoleh dari RPP yang ada atau dikembangkan oleh orang lain, dan ketidakmampuan menggunakan metode pembelajaran yang inovatif dan kreatif, mirip dengan metode aktivasi. Dibandingkan dengan siswa yang lebih banyak menggunakan metode presentasi, mereka kurang menguasai mata pelajaran, tidak dapat membuat media pembelajaran sendiri, tidak dapat menulis alat evaluasi, tidak dapat melakukan analisis proyek, tidak dapat menulis karya ilmiah sendiri, dan tidak dapat menahan amarah terhadap siswa yang melakukan kesalahan atau kelalaian. Disiplin waktu, lemahnya kemampuan berinteraksi dan berkomunikasi dengan siswa, cuek dengan kondisi siswa, dan lemahnya kemampuan menjaga hubungan baik dengan rekan kerja.<sup>19</sup>

Hasil penelitian awal tersebut mengindikasikan bahwa walau rencana strategik sudah dilakukan dalam pengembangan mutu sumber daya guru, akan tetapi mutu sumber daya guru Madrasah Aliyah Kota Bandar Lampung masih belum meningkat. Untuk itu perlu dilakukan penelitian lebih lanjut tentang rencana strategik mutu sumber daya guru, sehingga menghasilkan konsep rencana strategik dalam mengembangkan sumber daya guru Madrasah Aliyah Kota Bandar Lampung.

---

<sup>19</sup> Rencana strategik pengembangan mutu sumber daya guru Madrasah Aliyah di Kota Bandar Lampung, *Observasi*, September – Desember 2019.

## **B. Fokus dan Sub Fokus**

Fokus penelitian ini adalah rencana strategis peningkatan kualitas sumber daya guru di Madrasah Aliyah Kota Bandar Lampung. Sub fokus penelitian ini adalah:

1. Mengidentifikasi visi dan misi, sasaran-sasaran dan strategi-strategi peningkatan mutu sumber daya guru
2. Menganalisis lingkungan eksternal peningkatan mutu sumber daya guru
3. Mengidentifikasi peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal dalam peningkatan mutu sumber daya guru
4. Menganalisis sumber daya organisasi dalam peningkatan mutu sumber daya guru
5. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari lingkungan internal dalam peningkatan mutu sumber daya guru
6. Merumuskan strategi peningkatan mutu sumber daya guru

## **C. Rumusan Masalah**

Menurut fokus dan sub fokus pertanyaan penelitian, maka pertanyaan pokok penelitian ini adalah: “Bagaimana rencana strategik mutu sumber daya guru di Madrasah Aliyah Kota Bandar Lampung?” Berdasarkan pengungkapan masalah pokok, maka pengungkapan masalah khusus dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana visi dan misi, sasaran-sasaran dan strategi-strategi peningkatan mutu sumber daya guru di Madrasah Aliyah Kota Bandar Lampung?

2. Bagaimana lingkungan eksternal peningkatan mutu sumber daya guru di Madrasah Aliyah Kota Bandar Lampung?
3. Bagaimana peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal dalam peningkatan mutu sumber daya guru di Madrasah Aliyah Kota Bandar Lampung?
4. Bagaimana sumber daya organisasi dalam peningkatan mutu sumber daya guru di Madrasah Aliyah Kota Bandar Lampung?
5. Bagaimana kekuatan dan kelemahan dari lingkungan internal dalam peningkatan mutu sumber daya guru di Madrasah Aliyah Kota Bandar Lampung?
6. Bagaimana strategi peningkatan mutu sumber daya guru di Madrasah Aliyah Kota Bandar Lampung?

#### **D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

##### **1. Tujuan Penelitian**

Atas dasar pertanyaan tersebut maka tujuan utama penelitian ini adalah menemukan konsep rencana strategis pengembangan mutu sumber daya guru di Madrasah Aliyah Kota Bandar Lampung. Tujuan khusus dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Mengidentifikasi visi dan misi, sasaran-sasaran dan strategi-strategi peningkatan mutu sumber daya guru sekarang di Madrasah Aliyah Kota Bandar Lampung
- b. Menganalisis lingkungan eksternal peningkatan mutu sumber daya guru di Madrasah Aliyah Kota Bandar Lampung

- c. Mengidentifikasi peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal dalam peningkatan mutu sumber daya guru di Madrasah Aliyah Kota Bandar Lampung
- d. Menganalisis sumber daya organisasi dalam peningkatan mutu sumber daya guru di Madrasah Aliyah Kota Bandar Lampung
- e. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari lingkungan internal dalam peningkatan mutu sumber daya guru di Madrasah Aliyah Kota Bandar Lampung
- f. Merumuskan strategi peningkatan mutu sumber daya guru di Madrasah Aliyah Kota Bandar Lampung.

## **2. Kegunaan Penelitian**

Diharapkan penelitian ini dapat bermanfaat untuk pengembangan dan promosi upaya pendidikan Islam, diantaranya:

### **a. Kegunaan Teoritis**

- 1) Sebagai kontribusi pemikiran dan untuk memperluas wawasan tentang studi ilmu pendidikan, terutama dalam meningkatkan pemahaman tentang manajemen pendidikan Islam.
- 2) Meningkatkan konsep baru yang dapat digunakan sebagai bahan referensi penelitian lebih lanjut untuk pengembangan ilmu pengetahuan dalam manajemen pendidikan Islam.
- 3) Hasil penelitian ini diperkirakan akan berguna secara teoritis untuk pengembangan wacana sains Islam, terutama yang terkait dengan pengembangan manajemen pendidikan Islam.

**b. Kegunaan Praktis**

- 1) Memberikan informasi tentang Renstra Kualitas Sumber Daya Guru Madrasah Aliyah di Kota Bandar Lampung.
- 2) Menyediakan sumbangan kepada pengurus Lembaga Pendidikan Islam dalam memahami secara khusus mengenai artikel strategik mengenai kualiti sumber-sumber guru di Madrasah Aliyah Kota Bandar Lampung.
- 3) Penelitian ini dapat digunakan sebagai tolok ukur dalam meningkatkan kualitas pendidikan Islam melalui rencana strategis untuk sumber daya guru di kota Bandar Lampung Kota Aliyah.
- 4) Dengan dirumuskannya rencana strategis kualitas sumber daya guru Madrasah Aliyah Bandar Lampung dapat digunakan sebagai media bagi tenaga pendidik dan kepala sekolah khususnya Magister Seni di Bandar Lampung untuk meningkatkan kualitas pendidikannya.

## BAB II

### KAJIAN TEORITIK

#### A. Manajemen Strategik

##### 1. Landasan Dasar Manajemen Strategik dalam Islam

Dalam Islam, landasan dasar yang digunakan dalam manajemen strategik bersumber pada Al-Quran dan Hadis. Sumber-sumber tersebut bersifat *normatif-inspiratif* yang membutuhkan tindak lanjut berupa pemahaman, penafsiran, dan pemahaman secara kontekstual. Adapun landasan dasar manajemen strategik dalam Islam yang bersumberkan pada Al-Quran dan hadis adalah sebagai berikut:

##### a. Perlunya perencanaan sebelum melakukan kegiatan

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

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

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang Telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.” (al-Hasyr: 18).<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Departemen Agama RI, *Al-Quran dan Terjemahannya*, (Semarang: Toha Putra, 2007), h. 76.



Ayat ini memberi pesan kepada orang-orang yang beriman untuk memikirkan masa depan. Dalam bahasa manajemen, pemikiran masa depan yang dituangkan dalam konsep yang jelas dan sistematis ini disebut dengan perencanaan (planning).<sup>2</sup> Dalam manajemen, perencanaan sangat penting karena berfungsi sebagai pengarah bagi kegiatan, target-target, dan hasil-hasilnya di masa depan sehingga apa pun kegiatan yang dilakukan berjalan dengan tertib.

#### **b. Dikelola oleh orang yang profesional**

Rasulullah SAW menjelaskan bahwa dalam mengatur dan melaksanakan sesuatu hendaklah diberikan kepada orang-orang ahlinya:

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: إِذَا ضُيِّعَتِ الْأَمَانَةُ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ. قَالَ: كَيْفَ إِضَاعَتَهَا يَا رَسُولَ اللَّهِ؟ قَالَ: إِذَا أُسْنِدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ.

Artinya: "Dari Abu Hurairah ra yang berkata: Rasulullah SAW bersabda: Apabila suatu amanah disia-siakan, maka tunggulah saat kehancurannya. (Abu Hurairah) bertanya: Bagaimana meletakkan amanah itu, ya Rasulullah? Beliau menjawab: "Apabila suatu perkara diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya, maka tunggulah saat kehancurannya."<sup>3</sup>

Hadis di atas memberikan peringatan yang berspektif manajerial karena amanah berarti menyerahkan suatu perkara kepada seseorang yang profesional. Dengan demikian, dari hadis tersebut merupakan suatu pertanda beapa pentingnya keahlian atau profesionalisme. Implikasinya, hadis tersebut mengajarkan bahwa dalam menentukan seseorang yang diamanati suatu pekerjaan atau tanggung

<sup>2</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2007), h. 30.

<sup>3</sup> *Ibid.*, h. 32.

jawab terlebih dalam perkara yang menyangkut persoalan orang banyak maka hendaklah harus mengedepankan pertimbangan profesional.

Dalam Al Quran juga dijelaskan bahwa dalam memilih pemimpin haruslah yang beriman:

لَا يَتَّخِذِ الْمُؤْمِنُونَ الْكَافِرِينَ أَوْلِيَاءَ مِنْ دُونِ الْمُؤْمِنِينَ <sup>ط</sup> وَمَنْ يَفْعَلْ ذَلِكَ فَلَيْسَ مِنَ اللَّهِ فِي شَيْءٍ إِلَّا أَنْ تَتَّقُوا مِنْهُمْ تُقَاتًا <sup>ظ</sup> وَيُحَذِّرُكُمُ اللَّهُ نَفْسَهُ <sup>ق</sup> وَإِلَى اللَّهِ الْمَصِيرُ ﴿٢٨﴾

Artinya: "Janganlah orang-orang mukmin mengambil orang-orang kafir menjadi wali dengan meninggalkan orang-orang mukmin. barang siapa berbuat demikian, niscaya lepaslah ia dari pertolongan Allah, kecuali Karena (siasat) memelihara diri dari sesuatu yang ditakuti dari mereka. dan Allah memperingatkan kamu terhadap diri (siksa)-Nya. dan Hanya kepada Allah kembali (mu)." (Ali Imran: 28).<sup>4</sup>

Allah SWT juga menjelaskan bahwa dalam segala urusan haruslah diserahkan kepada pemimpin yang cakap, berilmu, lapang dada, bertanggung jawab, adil, dan melaksanakan amanat, serta selektif dalam segala bentuk kegiatan dan informasi:

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِنْ جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا أَنْ تُصِيبُوا قَوْمًا بِجَهَالَةٍ فَتُصِيبُوا عَلَىٰ مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ ﴿٦﴾

Artinya: "Hai orang-orang yang beriman, jika datang kepadamu orang fasik membawa suatu berita, Maka periksalah dengan teliti agar kamu tidak menimpakan suatu musibah kepada suatu kaum tanpa mengetahui keadaannya yang menyebabkan kamu menyesal atas perbuatanmu itu." (Al Hujarat: 6).<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Departemen Agama RI, *Op.Cit.* h. 80.

<sup>5</sup> *Ibid.*, h. 46.

Selain itu dalam pembagian kerja hendaknya disesuaikan dengan kemampuan yang dimiliki orang tersebut. Sebagaimana tuntunan Allah SWT dalam surat Al-Baqarah ayat 286, dan Al An'am ayat 135:

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ

Artinya: "Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya. ia mendapat pahala (dari kebajikan) yang diusahakannya dan ia mendapat siksa (dari kejahatan) yang dikerjakannya..." (Al- Baqarah: 286).<sup>6</sup>

قُلْ يَتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي تَسَاءَلُونَ بِهِ الْعِلْمَ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ  
لَهُ عِقَابُ الدَّارِ ۗ إِنَّهُ لَا يُفْلِحُ الظَّالِمُونَ

Artinya: "Katakanlah: "Hai kaumku, berbuatlah sepenuh kemampuanmu, Sesungguhnya akupun berbuat (pula). kelak kamu akan mengetahui, siapakah (di antara kita) yang akan memperoleh hasil yang baik di dunia ini. Sesungguhnya orang-orang yang zalim itu tidak akan mendapatkan keberuntungan." (Al An'am: 135).<sup>7</sup>

### c. Adanya kesatuan gerak

Landasan dasar selanjutnya dalam manajemen pendidikan adalah kesatuan gerak walaupun adanya pembagian kelompok kerja, namun denyut nadinya tetap satu dan senapas. Sebagaimana diterangkan dalam surat Ash-Shaff ayat 14:

<sup>6</sup> *Ibid.*, h.72.

<sup>7</sup> *Ibid.*, h. 210.

يَتَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا أَنْصَارَ اللَّهِ كَمَا قَالَ عِيسَى ابْنُ مَرْيَمَ لِلْحَوَارِيِّينَ مَنْ  
 أَنْصَارِي إِلَى اللَّهِ قَالَ الْحَوَارِيُّونَ نَحْنُ أَنْصَارُ اللَّهِ فَأَمَّا تَطَافُفُهُ مِنْ بَنِي  
 إِسْرَائِيلَ وَكَفَرْتَ طَافُفُهُ فَأَيَّدْنَا الَّذِينَ ءَامَنُوا عَلَىٰ عَدُوِّهِمْ فَأَصْبَحُوا ظَاهِرِينَ

Artinya: "Hai orang-orang yang beriman, jadilah kamu penolong (agama) Allah sebagaimana Isa ibnu Maryam Telah Berkata kepada pengikut-pengikutnya yang setia: "Siapakah yang akan menjadi penolong-penolongku (untuk menegakkan agama) Allah?" pengikut-pengikut yang setia itu berkata: "Kamilah penolong-penolong agama Allah", lalu segolongan dari Bani Israil beriman dan segolongan lain kafir; Maka kami berikan kekuatan kepada orang-orang yang beriman terhadap musuh-musuh mereka, lalu mereka menjadi orang-orang yang menang." (Ash-Shaff: 14)<sup>8</sup>

كَانَ النَّاسُ أُمَّةً وَاحِدَةً فَبَعَثَ اللَّهُ النَّبِيِّينَ مُبَشِّرِينَ وَمُنذِرِينَ

Artinya: "Manusia itu adalah umat yang satu. (Setelah timbul perselisihan), Maka Allah mengutus para nabi, sebagai pemberi peringatan." (Al-Baqarah: 213)<sup>9</sup>

#### d. Konsolidasi

Landasan dasar lainnya dalam manajemen adalah konsolidasi, yaitu harus saling membantu, bersatu, bekerjasama, jauh dari konflik dan perpecahan baik lahir maupun batin:

وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا ۗ وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ  
 أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَىٰ شَفَا حُفْرَةٍ مِّنَ  
 النَّارِ فَأَنْقَذَكُم مِّنْهَا ۚ كَذَٰلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ ءَايَاتِهِ ۚ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ ﴿١٣٠﴾

Artinya: "Dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai, dan ingatlah akan nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa Jahiliyah) bermusuh-musuhan, Maka Allah mempersatukan

<sup>8</sup> *Ibid.*, h.930.

<sup>9</sup> *Ibid.*, h.95

hatimu, lalu menjadilah kamu Karena nikmat Allah, orang-orang yang bersaudara; dan kamu Telah berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu dari padanya. Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu, agar kamu mendapat petunjuk.” (Ali Imran: 103)<sup>10</sup>

Selain itu Allah juga menjelaskan dalam surat Al-Maidah ayat 2:

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۖ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴿٢﴾

Artinya: ”...dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. dan bertakwalah kamu kepada Allah, Sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya. (Al-Maidah: 2)<sup>11</sup>

Dalam ayat lain juga dijelaskan bahwa dalam suatu wadah janganlah timbul pertentangan, perselisihan, dan perpecahan yang akan mengakibatkan hancurnya kesatuan, runtuhnya mekanisme dan kepemimpinan yang telah dibina. Firman Allah SWT:

وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ ۖ وَلَا تَنَازَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ ۖ وَأَصْبِرُوا ۚ إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ ﴿٤٦﴾

Artinya: ”Dan taatlah kepada Allah dan rasul-Nya dan janganlah kamu berbantah-bantahan, yang menyebabkan kamu menjadi gentar dan hilang kekuatanmu dan bersabarlah. Sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar.” (Al-Anfal: 46)<sup>12</sup>

<sup>10</sup> *Ibid.*, h.93.

<sup>11</sup> *Ibid.*, h.156.

<sup>12</sup> *Ibid.*, h. 298.

### e. Konsisten

Landasan dasar selanjutnya dalam manajemen adalah sikap konsisten yang harus dimiliki seorang manajer yang merupakan keharusan dimiliki seorang pemimpin yang akan dianut oleh bawahannya. Sebagaimana firman Allah:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا لِمَ تَقُوْلُوْنَ مَا لَا تَفْعَلُوْنَ ۗ كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللّٰهِ اَنْ  
تَقُوْلُوْا مَا لَا تَفْعَلُوْنَ ۗ

Artinya: "Wahai orang-orang yang beriman, kenapakah kamu mengatakan sesuatu yang tidak kamu kerjakan?. Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan." (Ash-Shaff: 2-3)<sup>13</sup>

### f. Dijalankan dengan baik dan adil

Dalam melaksanakan manajemen hendaknya perencanaan yang disusun dilaksanakan dengan baik, efektif, produktif dan meninggalkan tindakan yang melanggar hukum yang berlaku. Sebagaimana dijelaskan dalam firman Allah SWT surat An Nahl ayat 90:

۞ اِنَّ اللّٰهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْاِحْسَانِ وَاِتْيَايْ ذِي الْقُرْبٰى وَيَنْهٰى عَنِ الْفَحْشَآءِ  
وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ ۗ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُوْنَ ۗ

Artinya: "Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran." (An-Nahl: 90)<sup>14</sup>

<sup>13</sup> *Ibid.*, h.717.

<sup>14</sup> *Ibid.*, h.415.

### g. Musyawarah

Landasan dasar dalam manajemen selanjutnya adalah musyawarah. Prinsip musyawarah ini sangat penting dalam memecahkan dan menghadapi berbagai urusan maupun segala problema yang dihadapi. Prinsip ini harus diikuti oleh rasa lapang dada, selama itu tidak bertentangan dengan akidah. Sebagaimana firman Allah SWT dalam sura As- Syura ayat 38:

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ

Artinya: "Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarat antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezki yang kami berikan kepada mereka." (As-Syura: 38)<sup>15</sup>

Bentuk dari musyawarah ini, Al-Quran juga memberikan tuntunan dan pedoman, sebagaimana dijelaskan dalam surat Ath Thalaq ayat 6:

وَاتَّمِرُوا بَيْنَكُمْ بِمَعْرُوفٍ وَإِن تَعَاَسَرْتُم فَسُتْرِعْ لَهُ أُخْرَىٰ ﴿٦﴾

Artinya: "...dan musyawarahkanlah di antara kamu (segala sesuatu) dengan baik; dan jika kamu menemui kesulitan Maka perempuan lain boleh menyusukan (anak itu) untuknya." (Ath Thalaq: 6)<sup>16</sup>

<sup>15</sup> *Ibid.*, h. 789.

<sup>16</sup> *Ibid.*, h. 947.

## 2. Pengertian Manajemen Strategik

Menurut George A. Steiner dan Jhon B Miner, "manajemen strategik adalah berkenaan dengan menghubungkan organisasi dengan lingkungannya, merumuskan strategik untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan tersebut, dan memastikan bahwa implementasi strategi berjalan dengan lancar dan baik."<sup>17</sup>

Menurut Peach dan Robinson dikatakan, "manajemen stratejik adalah kumpulan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi."<sup>18</sup>

Sedangkan pengertian manajemen strategik, menurut Nawawi adalah:

Perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategi) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (disebut visi), dan ditetapkan sebagai keputusan pimpinan tertinggi (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut misi), dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional untuk menghasilkan barang dan/atau jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (disebut tujuan strategik) dan berbagai sasaran (tujuan operasional) organisasi.<sup>19</sup>

Pakar lain berpendapat, "manajemen strategik merupakan proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuan."<sup>20</sup> Memang secara konseptual dipahami, manajemen strategik

---

<sup>17</sup> Amin Widjaja Tunggal, *Manajemen Srategik untuk Memenangkan Kompetisi*, (Jakarta: Harvarindo, 2009), h.152.

<sup>18</sup> Nawawi, "*Peminat Manajemen Stretegis*", h. 14, tersedia pada <http://google.com> (3 Januari 2020).

<sup>19</sup> *Ibid.*, h.16.

<sup>20</sup> *Ibid.*, h. 21.



adalah proses untuk membantu organisasi dalam mengidentifikasi apa yang ingin mereka capai, dan bagaimana seharusnya mereka mencapai hasil yang bernilai.<sup>21</sup> Sementara itu, menurut Sondang, “manajemen strategik adalah rencana berskala besar yang berorientasi jangkauan masa depan yang jauh serta ditetapkan sedemikian rupa sehingga memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif dengan lingkungannya dalam kondisi persaingan yang kesemuanya diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang bersangkutan.”<sup>22</sup>

Pendapat lain menyatakan bahwa manajemen strategik merupakan proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuan.<sup>23</sup> Manajemen strategik adalah proses untuk membantu organisasi dalam mengidentifikasi apa yang ingin mereka capai, dan bagaimana seharusnya mereka mencapai hasil yang bernilai. <sup>24</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapatlah dimengerti bahwa manajemen strategik dilakukan untuk mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan, menganalisis kekuatan dan kelemahan suatu organisasi dan langkah-langkah apa yang dilakukan dalam upaya mencapai tujuan suatu organisasi. Dengan kata lain manajemen strategik menyoroti pentingnya suatu organisasi memberi lebih banyak perhatian pada lingkungan dan perumusan strategi.

---

<sup>21</sup> *Ibid.*, h. 26.

<sup>22</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Stratejik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), h. 152.

<sup>23</sup> Sutopo, “Peminta Manajemen Strategis”, tersedia pada <http://www.peminatManajemenStrategis.com> (3 Januari 2020).

<sup>24</sup> Sondang P. Siagian, *Op.Cit.* h. 123.

### 3. Tujuan dan Manfaat Manajemen Strategik

Catatan sejarah menunjukkan bahwa suatu organisasi/perusahaan yang tadinya sangat maju, akan tetapi setelah berjalan belasan tahun akhirnya bangkrut dan hancur berantakan. Sebagai contoh, Oey Tiong Ham Concern yang pada tahun 1950 an merupakan raja gula di Indonesia, pada saat sekarang sudah lenyap dari kancan bisnis Indonesia. PT Dassad yang cukup terkenal pada tahun 1950 an yang bergerak dalam bidang kontruksi dan impor ekspor sekarang sudah bangkrut. Sebaliknya, ada perusahaan yang sebelumnya relative kecil, sekarang sudah timbul menjadi konglomerat, seperti Astra Group yang pada tahun 1950 masih sangat kecil sekarang maju pesat, diverifikasi usahanya mencakup mobil, perkebunan, real estate dan sebagainya.

Dari contoh-contoh di atas, timbul pertanyaan mengapa bisa terjadi demikian ? apa yang terjadi sehingga terjadi hal yang demikian ? Secara singkat dapat dikatakan bahwa kalau manajemen strategik suatu perusahaan dijalankan kurang memadai, maka besar kemungkinan perusahaan tersebut akan mengalami “keruntuhan.” Oleh karena itu manajemen strategik adalah sangat penting bagi keberhasilan kegiatan usaha. Suatu perusahaan dapat bekerja tidak efisien, tetapi dapat tetap hidup karena mempunyai strategi yang tepat. Sebaliknya, apabila strategi yang diambil salah, maka perusahaan tersebut akan menjalai kesulitan-kesulitan walaupun perusahaan telah bekerja sangat efisien.<sup>25</sup>

Ada dua jenis kegiatan manajemen dalam suatu organisasi yaitu manajemen operasional dan manajemen strategik. Pada masa lampau, perhatian

---

<sup>25</sup> Amin Widjaja Tunggal, *Op.Cit.* h. 150.

manajemen banyak disita untuk masalah-masalah operasional, seperti langkah-langkah penggunaan sumber daya seefisien mungkin. Akan tetapi masalah manajemen strategis, seperti penyesuaian terhadap lingkungan menjadi masalah yang sangat menentukan hidup matinya perusahaan. Padahal ibarat suatu perang, kalau kita memiliki strategi dasar yang tepat, maka kesalahan-kesalahan taktis dapat saja terjadi tanpa mengurangi keberhasilan kegiatan tersebut.

Berdasarkan contoh-contoh dan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa dengan menggunakan manajemen strategis, perusahaan akhirnya dapat memahami kekuatan bersaing dan mengembangkan keunggulan kompetitif berkelanjutan secara sistematis dan konsisten.<sup>26</sup> Sedangkan manfaat manajemen strategis, menurut Amin Widjaja Tunggal, manfaat manajemen strategis adalah:

- a. Manajemen strategis memungkinkan organisasi mengantisipasi kondisi yang selalu berubah-ubah.
- b. Manajemen strategis menyediakan sasaran dan arah yang jelas bagi anggota organisasi
- c. Membantu para manajer untuk mengembangkan organisasi
- d. Pencapaian tujuan organisasi lebih efektif.<sup>27</sup>

Adapun menurut Fred R. David, manfaat manajemen strategis adalah "memungkinkan suatu organisasi untuk lebih proaktif ketimbang reaktif dalam membentuk masa depan sendiri; hal itu memungkinkan suatu organisasi untuk mengawasi dan mempengaruhi aktivitas, dan dengan demikian dapat berusaha keras mengendalikan tujuan sendiri."<sup>28</sup> Sedangkan menurut Sondang P. Siagian, manfaat dari manajemen strategis adalah "memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif dengan lingkungannya dalam kondisi persaingan yang kesemuanya

---

<sup>26</sup> Eka Widiyanti, *Konsep Manajemen Strategis*, (Bumi Aksara, 2006).

<sup>27</sup> Amin Widjaja Tunggal, *Op.Cit.* h. 5.

<sup>28</sup> Fred R. David, "Manajemen Strategis: Konsep", in *Edisi Ketujuh, Alih Bahasa, Alexander Sindoro*, (Jakarta: PT. Indeks, 2004), h.23.

diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang bersangkutan.”<sup>29</sup>

Dengan demikian berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat dipahami bahwa dengan manajemen strategik organisasi akan dapat mengidentifikasi peluang-peluang dan ancaman-ancaman di masa yang akan datang, yang dengan pilihan langkah-langkah yang lebih tepat, akan lebih menguntungkan organisasi yaitu pencapaian tujuan lebih efektif dan efisien.

#### **4. Proses Manajemen Strategik**

Manajemen strategik merupakan suatu proses yang dinamik karena ia berlangsung secara terus-menerus dalam suatu organisasi. Setiap strategi selalu memerlukan peninjauan ulang dan bahkan mungkin perubahan di masa depan. Salah satu alasan utama mengapa demikian halnya ialah karena kondisi yang dihadapi oleh suatu organisasi baik yang sifatnya internal maupun eksternal selalu berubah-ubah pula. Dengan perkataan lain strategi manajemen dikaksudkan agar organisasi menjadi satuan yang mampu menampilkan kinerja tinggi karena organisasi yang berhasil adalah organisasi yang tingkat efektifitas dan produktifitasnya makin lama makin tinggi. Hanya dengan demikianlah tujuan dan berbagai sarasannya dapat tercapai dengan hasil yang memuaskan.

Manajemen strategik menurut Sondang, ada dua belas tahapan dalam proses manajemen strategik yaitu:

- a. Perumusan misi organisasi
- b. Penentuan profil organisasi
- c. Analisis dan pilihan strategik
- d. Penetapan sasaran jangka panjang

---

<sup>29</sup> Sondang P. Siagian, *Op.Cit.* h. 54.

- e. Penentuan strategik induk
- f. Penentuan strategik operasional
- g. Penentuan sasaran jangka pendek, seperti sasaran tahunan
- h. Perumusan kebijaksanaan
- i. Pelembagaan strategi
- j. Penciptaan sistem pengawasan
- k. Penciptaan sistem penilaian
- l. Penciptaan sistem umpan balik.<sup>30</sup>

Menurut Amin Widjaja Tunggal, ada delapan langkah atau tahapan dalam proses manajemen strategik yaitu:

- a. Mengidentifikasi misi, sasaran-sasaran, dan strategi-strategi organisasi sekarang ini.
- b. Menganalisis lingkungan luar
- c. Mengidentifikasi peluang dan ancaman
- d. Menganalisis sumber daya organisasi
- e. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan
- f. Merumuskan strategi
- g. Melaksanakan strategi
- h. Mengevaluasi hasil.<sup>31</sup>

Selanjutnya menurut David, tahapan dalam manajemen strategik terdiri atas tiga tahap yaitu:

- a. Formulasi strategi, yaitu: mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi, dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan.
- b. Implementasi strategi, yaitu: menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat dijalankan.
- c. Evaluasi strategi, yaitu: meninjau ulang faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi saat ini, mengukur kinerja, dan mengambil tindakan korektif.<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), h. 30-31.

<sup>31</sup> Amin Widjaja Tunggal, *Op.Cit.* h.17-23.

<sup>32</sup> Fred R. David, *Op.Cit.* h. 6-8.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, penulis merangkum proses manajemen strategik dalam tiga proses atau tahapan yaitu, tahapan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi strategi:

#### **a. Perencanaan Strategik**

Perencanaan strategik disebut juga perencanaan jangka panjang. Strategi itu menurut R.G. Murdick J.E Ross diartikan sebagai konfigurasi tentang hasil yang diharapkan tercapai pada masa depan.<sup>33</sup> Dengan demikian perencanaan strategik dapat juga disebut konsepsi hari depan, apa saja yang ingin dicapai pada masa yang akan datang, langkah-langkah apa yang perlu dipersiapkan, sehingga organisasi dapat menjawab tantangan zaman yang disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat pada masa itu dan yang akan datang.

Dari uraian di atas dapat diketahui bahwa ciri khas dari perencanaan strategik adalah :

- 1) Perencanaan menyangkut jangkauan masa depan dari keputusan-keputusan yang dibuat sekarang yang meliputi jangka yang sangat pendek sampai jangka yang panjang.
- 2) Perencanaan strategik adalah usaha sistematis formal untuk menggariskan wujud utama dari pendidikan di sekolah, sasaran-sasaran, kebijakan-kebijakanm strategi-strategi untuk tercapainya sasaran dan wujud utama sekolah yang bersangkutan.
- 3) Proses perencanaan strategik adalah sarana pengambilan keputusan yang paling penting bagi sekolah karena dinilai tujuan dan arah dasar pendidikan di sekolah ditentukan.
- 4) Proses perencanaan strategi merupakan suatu kegiatan manajemen puncak yang berlangsung terus menerus.
- 5) Perencanaan strategik merupakan suatu struktur perencanaan yang mengintegrasikan rencana strategik dengan rencana operasional jangka panjang.

---

<sup>33</sup> Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), h. 55.

- 6) Perencanaan strategik merupakan suatu proses menentukan terlebih dahulu mengenai apa yang akan dilakukan, kapan dilakukan dan cara bagaimana melakukan, dan siapa yang akan melakukan.
- 7) Proses perencanaan strageik menghasilkan sebuah dokumen tertulis atas basis berkala.
- 8) Proses perencanaan strategik merupakan sarana mengambil keputusan yang paling penting bagi suatu sekolah.
- 9) Perencanaan strategik merupakan suatu sikap, yang meminta suatu kebiasaan dan keharusan bekerja berdasarkan pikiran-pikiran masa depan.<sup>34</sup>

Kegiatan yang dilaksanakan pada tahap perencanaan strategik ini melalui 6 (enam) proses yaitu: 1) mengidentifikasi visi dan misi, sasaran-sasaran dan strategi-strategi organisasi sekarang, 2) menganalisis lingkungan eksternal, 3) mengidentifikasi peluang dan ancaman, 4) menganalisis sumber daya organisasi, 5) mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, dan 6) merumuskan strategi.<sup>35</sup>

#### **b. Pelaksanaan Strategi**

Langkah atau tahapan kedua dalam proses manajemen strategik adalah pelaksanaan. Sebuah strategi bagus kalau dilaksanakan, karena tanpa peduli betapa efektifnya sebuah perusahaan telah merencanakan strategi-strateginya, organisasi itu tidak dapat berhasil seandainya strategi itu tidak dilaksanakan sebagaimana semestinya.

Sebagaimana yang dikemukakan Fred R. David, melaksanakan strategi berarti memobilisasi karyawan dan manajer untuk menempatkan strategi yang telah diformulasikan menjadi tindakan. Pelaksanaan strategi membutuhkan disiplin pribadi, komitmen, dan pengorbanan. Pelaksanaan strategi mensyaratkan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi

---

<sup>34</sup> *Ibid.*, h. 55-56.

<sup>35</sup> Amin Widjaja Tunggal, *Op.Cit.* h.18.

karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat dijalankan.<sup>36</sup>

### 1) Menetapkan Tujuan Tahunan

Menetapkan tujuan tahunan merupakan aktivitas desentralisasi yang secara langsung melibatkan semua manajer dalam sebuah organisasi. Tujuan tahunan sangat penting bagi pelaksanaan strategi karena sasaran: a) menggambarkan dasar untuk mengalokasikan sumber daya, b) untuk mengevaluasi manajer, c) untuk memonitor kemajuan ke arah pencapaian sasaran jangka panjang, dan d) menetapkan prioritas organisasi, divisi dan departemen.<sup>37</sup>

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

- a) Mendiskusikan dan memutuskan informasi apa yang diperlukan.
- b) Menyamakan persepsi dan asumsi yang pada mulanya mungkin berbeda-beda.
- c) Merumuskan bentuk interdependensi, interrelasi dan interaksi yang harus diwujudkan.
- d) Menyepakati se-segi kinerja yang bersifat kritikal.
- e) Memantapkan keterkaitan antara sasaran tahunan dan sasaran jangka panjang perusahaan seperti dinyatakan dalam strategi induk.<sup>38</sup>

Selain itu dalam menetapkan tujuan tahunan harus memiliki keterkaitan dengan tujuan jangka panjang.<sup>39</sup> Setelah itu dalam menetapkan tujuan tahunan harus ada skala prioritas yang tajam dan jelas.<sup>40</sup> Maksudnya adalah di antara beberapa tujuan tahunan yang telah ditetapkan, maka harus ditetapkan juga mana

---

<sup>36</sup> Fred R. David, *Op.Cit.* h.7.

<sup>37</sup> *Ibid.*, h.22.

<sup>38</sup> Sondang P. Siagian, *Op.Cit.* h.202.

<sup>39</sup> *Ibid.*, h. 200.

<sup>40</sup> *Ibid.*, h.204.



tujuan yang akan didahulukan. Untuk menentukan prioritas tujuan tahunan bisa menggunakan beberapa metode, yaitu:

- a) Menentukan peringkat berbagai kegiatan berdasarkan hasil pembahasan yang terjadi antara semua pihak yang terlibat.
- b) Mengklasifikasikan berbagai tujuan pada berbagai kategori seperti: utama, primer, sekunder atau istilah lain yang menggambarkan skala prioritas yang disepakati bersama untuk digunakan.
- c) Menentukan bobot untuk setiap tujuan dan bobot itulah yang dipakai sebagai dasar mengukur penyelenggaraan berbagai kegiatan operasional. Misalnya dengan teknik pembobotan 0-100.<sup>41</sup>

## 2) Membuat Kebijakan

Perubahan dalam arah strategik organisasi tidak terjadi secara otomatis. Setiap hari, diperlukan kebijakan agar strategi dapat berfungsi. Menurut Fred R. David, kebijakan mempermudah penyelesaian masalah yang terjadi berulang kali dan menjadi pedoman pelaksanaan strategi.<sup>42</sup> Dengan demikian kebijakan memperjelas apa yang boleh dan yang tidak boleh dilakukan dalam mengejar tujuan organisasi. Lebih lanjut Fred R. David menjelaskan bahwa kebijakan yang dibuat berupa: pedoman, metode, prosedur, aturan, dan praktek administratif spesifik yang mendukung dan mendorong pekerjaan ke arah tujuan yang dinyatakan.<sup>43</sup>

## 3) Alokasi Sumber Daya

Setiap organisasi, minimal harus memiliki empat sumber daya yang akan mendukungnya dalam pencapaian tujuan yang diinginkan, yaitu: a) sumber daya keuangan, b) sumber daya fisik, c) sumber daya manusia, d) sumber daya

---

<sup>41</sup> *Ibid.*, h.189.

<sup>42</sup> Fred R. David, *Op.Cit.* h. 225.

<sup>43</sup> *Ibid.*, h. 216.

teknologi.<sup>44</sup> Keempat sumber daya tersebut harus dialokasikan dengan tepat sesuai dengan tujuan tahunan yang telah disepakati.<sup>45</sup>

### c. Evaluasi Strategi

Efektif tidaknya suatu strategi sebagai instrumen untuk mencapai tujuan dan berbagai sasaran suatu organisasi, tidak terlihat pada proses perumusan dan penentuannya sebagai akibat analisis strategik yang dilakukan terhadap berbagai alternatif yang layak dipertimbangkan, melainkan pada implementasinya. Untuk menentukan apakah implementasi strategi terlaksana sebagaimana mestinya atau tidak, manajemen harus melakukan kegiatan evaluasi strategi. Evaluasi adalah penilaian seobjektif mungkin mengenai pelaksanaan strategi yang diselenggarakan untuk mencapai tujuan yang dicita-citakan.<sup>46</sup>

Dalam kegiatan evaluasi strategik, hal yang mutlak perlu dilakukan meliputi tiga tindakan yaitu, melakukan pengawasan, membuat penilaian dan menciptakan suatu sistem umpan balik yang sifatnya strategik pula.<sup>47</sup>

#### 1) Pengawasan

Pengawasan adalah "keseluruhan upaya pengamatan pelaksanaan kegiatan operasional guna menjamin bahwa berbagai kegiatan tersebut sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya."<sup>48</sup> Kegiatan pengawasan dilaksanakan dengan tujuan agar tindakan yang dilaksanakan terkendali dan sesuai dengan instruksi, rencana, petunjuk-petunjuk, pedoman serta ketentuan-ketentuan yang

---

<sup>44</sup> *Ibid.*, h.227.

<sup>45</sup> *Ibid.*, h.226.

<sup>46</sup> Samsul Munir Amin, *Rekonstruksi Pemikiran Dakwah Islam*, (Jakarta: Amzah, 2008), h.85.

<sup>47</sup> Sondang P. Siagian, *Op.Cit.* h.257.

<sup>48</sup> *Ibid.*, h. 258.

sebelumnya ditetapkan bersama.<sup>49</sup> Dengan demikian pengawasan pelaksanaan manajemen strategik pada hakikatnya dilaksanakan untuk mengawasi dan mengetahui sampai di mana usaha-usaha organisasi yang sudah dilakukan oleh setiap anggota organisasi sejalan dengan tugas-tugas yang telah diberikan.

Kegiatan pengawasan manajemen strategik dilakukan bukan untuk mencari kesalahan atau kelemahan setiap anggota organisasi dalam menjalankan tugasnya, akan tetapi untuk menyinkronkan antara rencana strategik dengan pelaksanaan strategik yang ditetapkan. Manfaat dari pengawasan adalah: a) tersediannya bahan informasi bagi manajemen tentang situasi nyata dalam mana organisasi berada, b) dikenalnya faktor-faktor pendukung terjadinya operasionalisasi rencana dengan efisien dan efektif, c) pemahaman tentang berbagai faktor yang menimbulkan kesulitan dalam penyelenggaraan berbagai kegiatan operasional, d) langkah-langkah apa yang segera dapat diambil untuk menghargai kinerja yang memuaskan dan e) tindakan preventif apa yang segera dapat dilakukan agar deviasi dari standar tidak terus berlanjut.<sup>50</sup>

Berbagai teknik pengawasan yang digunakan antara lain:

- a) Pengamatan langsung oleh manajemen untuk melihat sendiri bagaimana caranya para petugas operasional menyelenggarakan kegiatan dan menyelesaikan tugasnya.
- b) Melalui laporan baik lisan maupun tertulis dari para penyelia yang sehari-hari mengawasi secara langsung kegiatan para bawahannya. Laporan yang dapat dipakai adalah: penyampaian secara berkala yang frekuensinya tergantung pada kebiasaan yang berlaku organisasi, dan informasi tidak hanya menyajikan segi-segi positif tetapi juga bersifat kritisal yang harus segera mendapat perhatian manajemen.
- c) Melalui penggunaan kuesioner yang respondennya adalah para pelaksanaan kegiatan operasional.

---

<sup>49</sup> Samsul Munir Amin, *Op.Cit.* h. 233.

<sup>50</sup> Sondang P. Siagian, *Op.Cit.* h. 261.

- d) Wawancara. Wawancara harus terjamin kebebasan pihak yang diwawancarai untuk menyampaikan informasi, terutama informasi yang menyangkut masalah dan segi-segi negatif penyelenggaraan berbagai kegiatan operasional tanpa dihantui oleh ketakutan akan menerima ganjaran.<sup>51</sup>

Teknik mana yang dianggap paling efektif tergantung pada banyak faktor, yaitu: a) kejelasan rencana, b) target waktu yang menentukan batas penyelesaian tugas, c) dukungan dana, d) dukungan sarana dan prasarana kerja, e) sifat dan bentuk penyeliaan dari para atasan langsung, f) standar mutu hasil pekerjaan, g) tingkat toleransi terhadap deviasi yang masih dapat diterima.<sup>52</sup>

## 2) Membuat Penilaian

Kegiatan penilaian merupakan salah satu fungsi manajemen yang intinya adalah untuk melihat secara jernih dan akurat serta ilmiah tentang relevansi antara perencanaan dan pelaksanaan kegiatan organisasi.<sup>53</sup> Dengan demikian kegiatan penilaian untuk mengetahui apakah perencanaan strategik dilaksanakan menurut proses dan prosedur yang ditetapkan.

Penilaian strategi meliputi tiga aktivitas dasar yaitu: a) meneliti dasar-dasar dari suatu strategi, b) membandingkan hasil yang diharapkan dengan kenyataan, c) mengambil tindakan korektif untuk memastikan bahwa prestasi sesuai dengan rencana.<sup>54</sup> Yang menjadi sasaran penilaian adalah tujuan, misi, tujuan jangka panjang, strategi induk, struktur organisasi, komposisi manajerial,

---

<sup>51</sup> *Ibid.*, h. 259-260.

<sup>52</sup> *Ibid.*, h. 260.

<sup>53</sup> Khatib Pahlawan Kayo, *Manajemen Dakwah; Dari Dakwah Konvensional Menuju Dakwah Profesional*, (Jakarta: Amzah, 2007), h. 82.

<sup>54</sup> Fred R. David, *Op.Cit.* h. 286.

manajemen sumber daya manusia, gaya manajerial, pengambilan keputusan, pelaksanaan strategi.<sup>55</sup>

Kegiatan penilaian dapat dilaksanakan dalam tiga tahap, yaitu pada awal kegiatan, pertengahan, dan setelah kegiatan selesai secara keseluruhan.<sup>56</sup> Cara pelaksanaan penilaian dapat dilakukan dengan menggunakan daftar pertanyaan atau dengan menggunakan observasi. Dari hasil kuesioner dan observasi tersebut, maka dapat disimpulkan tindakan apa yang akan dilakukan dalam menindaklanjuti hasil penilaian tersebut.

### **3) Umpan Balik**

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

Menurut Sondang P. Siagian, agar kegiatan umpan balik memberikan manfaat yang semaksimal mungkin dalam peningkatan kinerja organisasi di masa depan, maka pengguna informasi yang terkandung dalam sistem umpan balik adalah semua pihak yang berkepentingan bagi keberhasilan organisasi, bukan hanya pihak eksternal tetapi juga internal.<sup>57</sup>

Berdasarkan uraian proses manajemen strategik tersebut, dapat dipahami bahwa proses manajemen strategik melalui tiga tahap yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi strategi yang hasilnya untuk memperbaiki, memperbaharui, dan meningkatkan kualitas organisasi dan pencapaian tujuan

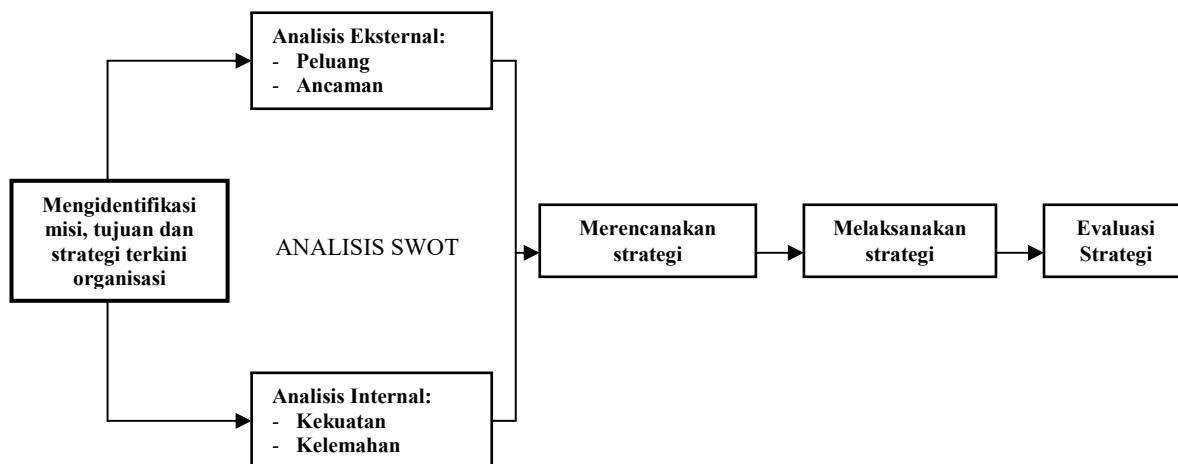
---

<sup>55</sup> *Ibid.*, h. 285.

<sup>56</sup> Khatib Pahlawan Kayo, *Op.Cit.* h. 86.

<sup>57</sup> Sondang P. Siagian, *Op.Cit.* h. 271.

organisasi yang lebih baik. Untuk lebih mudah memahami proses manajemen strategik dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 2.1. Proses Manajemen Strategik

## B. Sumber Daya Manusia

### 1. Pengertian Sumber Daya Manusia

Menurut Shetty dan Vernon B. Bucher yang dimaksud dengan sumber daya manusia meliputi aspek kompetensi, keterampilan/skill, kemampuan, sikap, perilaku, motivasi dan komitmen.<sup>58</sup> Berdasarkan aspek-aspek sumber daya yang ada pada manusia tersebut jelaslah mengapa dikatakan manusia merupakan sumber daya paling penting dalam usaha organisasi mencapai keberhasilan. Sumber daya manusia ini menunjang organisasi dengan karya, bakat, kreativitas dan dorongan. Sehingga dapat dikatakan betapapun sempurnanya aspek teknologi dan ekonomi tanpa aspek manusia sulit kiranya tujuan-tujuan organisasi dapat dicapai.

<sup>58</sup> Nanang Fattah, *Op.Cit.* h. 13.

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

## **2. Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Agar sumber daya manusia tersebut dapat dimanfaatkan dan bermanfaat bagi dirinya maupun masyarakat, maka perlu upaya pengembangan kualitas sumber daya manusia. Menurut Sufyarman, upaya pengembangan kualitas sumber daya manusia difokuskan pada peningkatan nilai tambah yaitu dengan tetap bekerja sesuai dengan bidang pendidikan yang dikuasai dan diminati.<sup>59</sup> Dengan tetap bekerja dan tetap berpikir, akumulasi nilai tambah akan terus berlangsung. Nilai tambah menurut Habibie merupakan suatu proses berkesinambungan yang dapat meningkatkan kemampuan orang yang mengalami proses tersebut.<sup>60</sup>

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

Sehubungan dengan pengembangan kualitas sumber daya manusia tersebut, menurut Papayungan, melalui banyak cara antara lain :

- a. Melalui pendidikan dasar sampai dengan perguruan tinggi
- b. Melalui program pendidikan latihan yang sistematis maupun informal di tempat bekerja

---

<sup>59</sup> Sufyarman, *Kapita Selekta Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2004), h. 36.

<sup>60</sup> B.J. Habibie, *Pembangunan Sumber Daya Manusia Berorientasi Nilai Tambah*, (Jakarta: Intermedia, 1997), h. 18.

- c. Pengembangan diri sendiri, atas inisiatif sendiri berupaya memperoleh pengetahuan dan keterampilan.<sup>61</sup>

Ramayulis juga menjelaskan bahwa dalam pengembangan sumber daya manusia ada beberapa macam yaitu<sup>62</sup>:

- a. Hidayah *Aql* (Akal)

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

- b. Hidayah *Qalb* (Hati)

Hidayah *Qalb* lebih tinggi kedudukannya dari hidayah *Aql* karena *Qalb* dapat menghayati apa yang tidak sanggup dihayati *Aql*. Hal-hal yang bersifat dogmatis dalam ajaran agama hanya dapat dipahami dan dihayati oleh *Qalb*; dalam ajaran Islam penghayatan *Qalb* disebut keimanan. *Qalblah* yang sebenarnya yang lebih berperan dalam menentukan eksistensi manusia. Apabila *Qalb* manusia tidak berfungsi maka manusia akan mengalami kehancuran.

- c. Hidayah *Din* (Agama)

Hidayah *Din* yang diberikan Allah SWT adalah hidayah yang paling tinggi nilai dan kedudukannya dari semua hidayah yang ada. Bahkan hidayah ini dapat

---

<sup>61</sup> Sufyarma, *Op.Cit.* h. 37.

<sup>62</sup> Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kalam Mulia, 2016), 206.



pula memfungsikan dan menuntun hidayah *Aql* dan *Qalb*. Maka dengan hidayah *Din* dapat diperoleh kebenaran yang mutlak dan hakiki.

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

- a. Usaha manusia itu sendiri

Sebagaimana firman Allah dalam surat Ar-Ra'du ayat 11:

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

*Artinya: "Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, Maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia."(Ar-Ra'du: 11).<sup>63</sup>*

- b. Hidayah Allah dalam bentuk hidayah akal, hati dan agama.<sup>64</sup>

Berdasarkan pendapat tersebut dipahami bahwa dalam mengembangkan sumber daya manusia dapat dilakukan melalui dua cara, yaitu yang dilakukan oleh manusia itu sendiri secara pribadi dan dibantu oleh faktor di luar dirinya. Walaupun demikian, dalam mengembangkan sumber daya manusia, memerlukan motivasi dalam diri manusia itu sendiri untuk mau mengembangkan potensi atau sumber daya yang diberikan Allah SWT dalam dirinya.

<sup>63</sup> Departemen Agama RI, *Op.Cit.* h. 198.

<sup>64</sup> Ramayulis, *Op.Cit.* h. 207.

### 3. Pentingnya Pengembangan Sumber Daya Manusia

Apabila suatu Negara dapat mengembangkan kualitas sumber daya manusianya, maka Negara tersebut akan maju dalam pembangunannya. Dengan demikian jelaslah bahwa peningkatan kualitas sumber daya manusia sangat penting dilakukan. Hal tersebut dinyatakan oleh Basir Barthos tentang pentingnya pengembangan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia yaitu setelah perang dunia ke-2 maka pembangunan nasional mulai dilancarkan di berbagai Negara, dan dalam pembangunan tersebut muncul permasalahan besar dalam mencapai kemajuan bangsa yaitu kurangnya sumber daya manusia yang potensial.<sup>65</sup> Dengan demikian sumber daya manusia akan berpengaruh besar terhadap kemajuan suatu bangsa. Dengan kata lain bahwa manusia dipandang sebagai unsur sumber daya manusia telah memberikan serta mempengaruhi kesuksesan dan persaingan dari organisasi tersebut.

Peningkatan nilai sumber daya manusia berarti peningkatan jumlah nilai sumber daya manusia pada suatu organisasi seperti orang-orang dalam organisasi, kemampuan yang mereka miliki dan menggunakannya dalam pekerjaan mereka. Bagian terpenting dari peningkatan nilai sumber daya manusia adalah dengan mendayagunakan semua bakat orang-orang yang ada dalam organisasi dan mengambil yang terbaik dari populasi yang bervariasi di luar organisasi.<sup>66</sup> Dengan demikian kurangnya kemampuan para tenaga kerja di banyak organisasi akan menurunkan keunggulan daya saing kecuali apabila banyak melakukan investasi untuk sumber daya manusia. Maksudnya menggunakan bantuan orang lain di luar

---

<sup>65</sup> Basir Barthos, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), h. 2.

<sup>66</sup> Robert L. Mathis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Salemba Empat, 2001), h. 19.

organisasi tersebut untuk dapat membantu kekurangan tenaga ahli, seperti tenaga kerja kontrak dan konsultan.

#### 4. Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Islam

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

##### a. Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Surat al-Anfal

###### 1) Surat Al-Anfal ayat 1:

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

*"Mereka menanyakan kepadamu tentang (pembagian) harta rampasan perang. Katakanlah: "Harta rampasan perang kepunyaan Allah dan Rasul oleh sebab itu bertakwalah kepada Allah dan perbaikilah perhubungan di antara sesamamu; dan taatlah kepada Allah dan rasul-Nya jika kamu adalah orang-orang yang beriman."<sup>67</sup>*

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

<sup>67</sup> Departemen Agama RI, *Op.Cit.* h. 260.

## 2) Surat Al-Anfal ayat 4:

أُولَئِكَ هُمُ الْمُؤْمِنُونَ حَقًّا لَهُمْ دَرَجَاتٌ عِنْدَ رَبِّهِمْ وَمَغْفِرَةٌ وَرِزْقٌ كَرِيمٌ ﴿٤﴾

*”Itulah orang-orang yang beriman dengan sebenar-benarnya. mereka akan memperoleh beberapa derajat ketinggian di sisi Tuhannya dan ampunan serta rezki (nikmat) yang mulia.”*<sup>68</sup>

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

## 3) Surat Al-Anfal ayat 25:

وَاتَّقُوا فِتْنَةً لَا تُصِيبَنَّ الَّذِينَ ظَلَمُوا مِنْكُمْ خَاصَّةً ۖ وَاعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴿٢٥﴾

*”Dan peliharalah dirimu dari pada siksaan yang tidak khusus menimpa orang-orang yang zalim saja di antara kamu. dan Ketahuilah bahwa Allah amat keras siksaan-Nya.”*<sup>69</sup>

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

<sup>68</sup> *Ibid.*

<sup>69</sup> *Ibid.*, h. 264.

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

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

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

Artinya: "Sesungguhnya binatang (mahluk) yang paling buruk di sisi Allah ialah orang-orang yang kafir, Karena mereka itu tidak beriman." (Al-Anfaal: 55)<sup>70</sup>

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

وَلَقَدْ ذَرَأْنَا لِجَهَنَّمَ كَثِيرًا مِّنَ الْجِنِّ وَالإِنسِ لَهُمْ قُلُوبٌ لَّا يَفْقَهُونَ بِهَا  
وَهُمْ أَعْيُنٌ لَّا يُبْصِرُونَ بِهَا وَهُمْ ءَاذَانٌ لَّا يَسْمَعُونَ بِهَا أُولَئِكَ كَالْأَنْعَامِ بَلَّ هُمْ  
أَضَلُّ أُولَئِكَ هُمُ الْغَافِلُونَ ﴿١٧٩﴾

Artinya: "Dan Sesungguhnya kami jadikan untuk (isi neraka Jahannam) kebanyakan dari jin dan manusia, mereka mempunyai hati, tetapi tidak dipergunakannya untuk memahami (ayat-ayat Allah) dan mereka mempunyai mata (tetapi) tidak dipergunakannya untuk melihat (tanda-tanda kekuasaan Allah), dan mereka mempunyai telinga (tetapi) tidak dipergunakannya untuk mendengar (ayat-ayat Allah). mereka itu sebagai binatang ternak, bahkan mereka lebih sesat lagi. mereka Itulah orang-orang yang lalai." (Al-A'raf: 179)<sup>71</sup>

<sup>70</sup> Ibid., h. 270.

<sup>71</sup> Ibid., h. 139.

#### 4) Surat Al-Anfal ayat 37:

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

"Supaya Allah memisahkan (golongan) yang buruk dari yang baik dan menjadikan (golongan) yang buruk itu sebagiannya di atas sebagian yang lain, lalu kesemuanya ditumpukkan-Nya, dan dimasukkan-Nya ke dalam neraka jahannam. mereka Itulah orang-orang yang merugi."<sup>72</sup>

Ayat di atas menjelaskan bahwa perlu pemisahan antara golongan yang baik dan yang buruk. Artinya dalam pengembangan sumber daya manusia ada proses penyeleksian pegawai yang bertujuan untuk menemukan pegawai yang tepat yang akan mampu mengantarkan organisasi mencapai tujuan dengan optimal. Setelah itu dilakukan tindakan manajemen pemisahan pegawai dari organisasi karena melanggar aturan organisasi atau karena tidak menunjukkan kinerja yang cukup.

#### 5) Surat Al-Anfal ayat 55:

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

"Sesungguhnya binatang (mahluk) yang paling buruk di sisi Allah ialah orang-orang yang kafir, Karena mereka itu tidak beriman."<sup>73</sup>

Dalam ayat tersebut menjelaskan tentang pentingnya pengembangan sumber daya manusia. Karena apabila potensi yang ada dalam diri manusia tidak dikembangkan dengan baik, maka manusia akan menjadi kafir dan ia akan

<sup>72</sup> Ibid., h. 266.

<sup>73</sup> Ibid., h. 270.

menjadi seburuk-buruknya makhluk bahkan kedudukannya lebih rendah dari hewan melata.

#### b. Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Surat al-Lail

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

إِنَّ سَعْيَكُمْ لَشَتَّىٰ ﴿٤﴾ فَأَمَّا مَنْ أَعْطَىٰ وَاتَّقَىٰ ﴿٥﴾ وَصَدَّقَ بِالْحُسْنَىٰ ﴿٦﴾  
فَسَنِيِّرُهُ لِّلْيُسْرَىٰ ﴿٧﴾

*”Sesungguhnya usaha kamu memang berbeda-beda. Adapun orang yang memberikan (hartanya di jalan Allah) dan bertakwa, Dan membenarkan adanya pahala yang terbaik (syurga), Maka kami kelak akan menyiapkan baginya jalan yang mudah. (S. Al-Lail: 4-7)<sup>74</sup>*

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

Dalam surat Al-Lail juga menjelaskan bahwa dalam pengembangan sumber daya manusia, manusia boleh melakukan berbagai upaya agar potensi yang ada dalam dirinya berkembang dengan baik, akan tetapi tetap saja manusia

---

<sup>74</sup> *Ibid.*, h. 1067.

tidak boleh melupakan Tuhannya. Dalam artian untuk mengembangkan sumber daya manusia, ikhtiar dan doa (dengan selalu meminta petunjuk kepada Allah SWT) harus berjalan bersama-sama, sehingga manusia akan terhindar dari sifat takabur dan terjerumus kepada jalan yang salah yang akan merugikan dirinya maupun masyarakat di sekitarnya:

وَأَمَّا مَنْ نَحِلَ وَاسْتَغْنَىٰ ۖ وَكَذَّبَ بِالْحُسْنَىٰ ۖ فَسَنِيَرُهُۥ لِلْعُسْرَىٰ ﴿١٠﴾  
*“Dan adapun orang-orang yang bakhil dan merasa dirinya cukup, Serta mendustakan pahala terbaik, Maka kelak kami akan menyiapkan baginya (jalan) yang sukar.” (S. Al-Lail: 8-10)<sup>75</sup>*

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

وَمَا يُغْنِي عَنْهُ مَالُهُ إِذَا تَرَدَّىٰ ﴿١٢﴾ إِنَّ عَلَيْنَا لَلْهُدَىٰ ﴿١٣﴾  
*”Sesungguhnya kewajiban kamilah memberi petunjuk, Dan Sesungguhnya kepunyaan kamilah akhirat dan dunia.” (S. Al-Lail: 12-13)<sup>76</sup>*

<sup>75</sup> Ibid.

<sup>76</sup> Ibid., h. 1068.



### C. Perencanaan Strategik Sumber Daya Manusia

Sebelum melaksanakan peningkatan dan pengembangan sumber daya manusia, maka perlu dilakukan perencanaan strategik. Tujuannya adalah agar upaya pengembangan mutu sumber daya manusia lebih efektif dan efisien dalam mencapai tujuan dengan optimal. Hasil penelitian Anyadike menemukan bahwa perencanaan strategik sumber daya manusia dapat menghasilkan produktivitas tenaga kerja yang efektif, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan lebih baik.<sup>77</sup> Lebih rinci Akhigbe memaparkan bahwa perencanaan sumber daya manusia sangatlah penting karena dapat membawa kepada keberhasilan organisasi dalam mencapai strategi, misi, dan visinya dengan efektif dan efisien.<sup>78</sup> Pendapat senada dikemukakan Prashanthi, bahwa perencanaan sumber daya manusia merupakan hal penting dalam pengembangan organisasi yaitu memenuhi kebutuhan sumber daya manusia baik dari segi kualitas dan kuantitas sehingga dapat meningkatkan efisiensi organisasi.<sup>79</sup>

Secara konseptual menurut Amstrong, perencanaan sumber daya manusia harus menjadi bagian integral dari perencanaan bisnis. Proses perencanaan strategis harus menentukan perubahan yang diproyeksikan dalam skala dan jenis kegiatan yang dilakukan oleh organisasi. Ini harus mengidentifikasi keterampilan dasar yang dibutuhkan organisasi untuk mencapai tujuannya dan, oleh karena itu,

---

<sup>77</sup> Anyadike dan Nkechi O, "Human Resource Planning and Employee Productivity in Nigeria", *Global Journal of Human Resource Management*, Vol. 1 No. December (2013), h. 56-68.

<sup>78</sup> Omoankhanlen Joseph Akhigbe, "Human Resource Planning: A Key Factor in Ensuring the Effectiveness and Efficiency of Organization", *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, Vol. 4 No. 4 (2013), h. 388-396.

<sup>79</sup> K Prashanthi, "Human Resource Planning -An Analytical Study", *International Journal of Business and Management Invention ISSN (Online)*, Vol. 2 No. 1 (2013), h. 2319.

keterampilannya perlu. Sejauh ada rencana bisnis strategis yang diartikulasikan, perencanaan sumber daya manusia menafsirkannya dalam hal persyaratan personel. Tetapi itu dapat memengaruhi strategi bisnis dengan menarik perhatian pada cara-cara untuk mengembangkan dan menyebarkan orang secara lebih efektif untuk membantu mencapai tujuan bisnis, serta berfokus pada masalah yang mungkin perlu diselesaikan untuk memastikan bahwa orang-orang yang dibutuhkan akan tersedia dan dapat memberikan kontribusi yang diperlukan.<sup>80</sup>

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

Perencanaan strategik sumber daya manusia secara tradisional digunakan oleh organisasi untuk memastikan bahwa orang yang tepat berada di pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat. Perencanaan strategik sumber daya manusia didefinisikan sebagai proses penentuan kebutuhan sumber daya manusia organisasi dalam jangka panjang.<sup>81</sup> Perencanaan strategik sumber daya manusia adalah dasar kepegawaian; Oleh karena itu, perencanaan strategik sumber daya

---

<sup>80</sup> Adrian Wilkinson et al., *The SAGE handbook of human resource management, The SAGE Handbook of Human Resource Management*, 2010, <https://doi.org/10.4135/9780857021496>.

<sup>81</sup> S. P De Cenzo, D., and Robbins, *Personal/Human Resource Management*, (New Jersey: Prentice- Hall, 1998), h. 112.

manusia adalah proses yang mengidentifikasi kebutuhan sumber daya manusia saat ini dan masa depan bagi suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Ini berarti meramalkan permintaan dan pasokan organisasi di masa mendatang bagi karyawannya, berdasarkan kebutuhan bisnisnya; dan kemudian mengembangkan dan menggunakan strategi yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Ini melibatkan analisis kesenjangan antara pasokan sumber daya manusia saat ini dan permintaan di masa depan. Strategi kemudian dikembangkan untuk mengisi kesenjangan dan dapat mencakup rekrutmen, staf internal, pengembangan, pelatihan, kontrak dan kemitraan, serta kegiatan yang berkaitan dengan perampingan. "Mengantisipasi kebutuhan masa depan" melibatkan pemahaman arah bisnis masa depan organisasi sehingga kebutuhan sumber daya manusia dapat diidentifikasi dengan tepat. Perencanaan strategik sumber daya manusia dapat dilakukan di tingkat organisasi atau di tingkat komponen apa pun, tetapi kunci keberhasilan adalah selalu memahami dan menjalin hubungan dengan manajemen strategik.

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

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اتَّقُوا اللّٰهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ ۗ وَاتَّقُوا اللّٰهَ ۚ اِنَّ اللّٰهَ

حَبِيْرٌۢ بِمَا تَعْمَلُوْنَ ﴿١٨﴾

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang Telah diperbuatnya untuk hari esok

(akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.” (al-Hasyr: 18)<sup>82</sup>

Ayat ini memberi pesan kepada orang-orang yang beriman untuk memikirkan masa depan. Dalam bahasa manajemen, pemikiran masa depan yang dituangkan dalam konsep yang jelas dan sistematis ini disebut dengan perencanaan (planning).<sup>83</sup> Dalam manajemen, perencanaan sangat penting karena berfungsi sebagai pengarah bagi kegiatan, target-target, dan hasil-hasilnya di masa depan sehingga apa pun kegiatan yang dilakukan berjalan dengan tertib.

Kegiatan yang dilaksanakan pada tahap perencanaan strategik sumber daya manusia ini melalui 6 (enam) proses yaitu: 1) mengidentifikasi visi dan misi, sasaran-sasaran dan strategi-strategi organisasi sekarang, 2) menganalisis lingkungan eksternal, 3) mengidentifikasi peluang dan ancaman, 4) menganalisis sumber daya organisasi, 5) mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, dan 6) merumuskan strategi.<sup>84</sup> Berikut akan diuraikan proses dari tahapan perencanaan strategik:

### **1. Mengidentifikasi Visi, Misi, Sasaran dan Strategi**

Langkah awal dalam perencanaan strategik sumber daya manusia adalah mengidentifikasi visi dan misi, sasaran-sasaran dan strategi-strategi peningkatan mutu sumber daya guru sekarang. Pengembangan visi dan misi adalah bagian dari proses manajemen strategis. Proses manajemen strategis sering digambarkan sebagai model yang melibatkan empat elemen dasar: pemindaian lingkungan,

---

<sup>82</sup> Departemen Agama RI, *Op.Cit.* h. 919.

<sup>83</sup> Mujamil Qomar, *Op.Cit.* h. 30.

<sup>84</sup> Amin Widjaja Tunggal, *Op.Cit.* h. 18.

perumusan strategi, implementasi dan evaluasi strategi dan pemantauan.<sup>85</sup>

Pengembangan visi dan misi adalah bagian dari perumusan strategi. Tahap ini tidak hanya mencakup pengembangan visi dan misi, tetapi juga spesifikasi tujuan strategis dan pengembangan strategi.

#### a. Mengidentifikasi Visi

##### 1) Pengertian Visi

Menurut Dahlgaard, dkk., visi adalah sesuatu yang harus dipenuhi dan perencanaan jauh yang dapat dicapai dengan perencanaan jangka panjang yang berkelanjutan.<sup>86</sup> Visi dipandang sebagai gambaran mental dari situasi masa depan yang meyakinkan. Itu berasal dari imajinasi kreatif, tindakan atau kekuatan untuk mempersepsikan gambaran mental imajinatif, semacam itu pandangan jauh ke depan.<sup>87</sup> Visi adalah gambar masa depan berdasarkan ide-ide yang melampaui masa kini dan yang sering memotivasi generasi manajer.<sup>88</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dipahami bahwa visi merupakan bayangan cermin mengenai keadaan internal dan kehandalan inti seluruh organisasi. Visi umumnya dilihat sebagai gambar masa depan. Ini adalah citra keunggulan, sesuatu yang ingin diciptakan oleh orang, tim, atau organisasi di masa depan terbaik mereka. Visi tersebut memandu dan melanggengkan

---

<sup>85</sup> K. Yamaguchi et al., Strategic Management and Business Policy, *Journal of Japanese Ophthalmological Society*, vol. 96, 1992, h. 10-17.

<sup>86</sup> Gopal K. Kanji and Jens J. Dahlgaard, Kai Kristensen, *Fundamentals of Total Quality Management*, (London & New York: Taylor & Francis Group, 2007), h. 30.

<sup>87</sup> A Joachim, "Interface between Corporate Vision, Mission and Production and Operations Management", *Global Journal of Management And Business ...*, Vol. 10 No. 2 (2010), h. 18–22, tersedia pada <http://journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/122/117%5Cnhttp://journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/122> (2010).

<sup>88</sup> Z. Papulova, "The Significance of Vision and Mission Development for Enterprises in Slovak Republic", *Journal of Economics, Business and Management*, Vol. 2 No. 1 (2014), h. 12–16, <https://doi.org/10.7763/joebm.2014.v2.90>.

keberadaan perusahaan. Sebagaimana yang dikemukakan Lipton, bahwa visi adalah unsur penting untuk kesuksesan bisnis apa pun. Ini memberikan kekuatan pendorong yang dapat membantu bisnis melewati rasa sakit yang tak terhindarkan. Ini adalah "bentuk" dasar masa depan bisnis; ia mengungkapkan optimisme dan harapan akan kemungkinan yang menyangkut masa depan yang diinginkan.<sup>89</sup>

## 2) Karakteristik Visi yang Baik

Visi peningkatan mutu sumber daya manusia yang dimaksud dalam penelitian ini adalah agenda tujuan untuk mempersiapkan mutu sumber daya manusia di masa yang akan datang. Dalam merumuskan visi tersebut menurut Bound dkk., harus *simple and compelling, certainly challenging, practicable, and realistic*.<sup>90</sup> Dengan demikian visi yang dirumuskan hendaknya sederhana dan meyakinkan, menantang, praktis dan realistik.

Pendapat lain memaparkan, karakteristik statement visi yang baik adalah (1) inspiratif, (2) ambisius, (3) realistik, (4) kreatif, (5) mudah diingat, (6) jelas, dan (7) konsisten.<sup>91</sup> Pendapat lain menjelaskan rumusan visi yang baik haruslah ringkas, jelas, menantang, menyatakan tujuan organisasi, memandang ke masa depan, sesuai dengan ukuran keberhasilan organisasi.<sup>92</sup> Kantabutra dan Avery menambahkan bahwa dalam mengembangkan visi hendaknya (1) singkat, (2)

---

<sup>89</sup> Guiding Growth M. Lipton, *How Vision Keeps Companies on Course*, ed. Harward Business School Press (Boston, Ma, 2003), h. 15-18.

<sup>90</sup> & G. Rainey G.L. Bound, Yorks, M. Adams, *Beyond Total Quality Management: Toward The Emerging Paradigm*, (New York: McGraw-Hill, 1994), h. 90.

<sup>91</sup> Sian Millard, *Characteristics of Mission and Vision Statements*, (Hawaii: University of Hawaii, 2010), h. 2-3.

<sup>92</sup> Kelly Brucke, *Characteristics of a Good Vision Statement: integrated and paraphrased from various sources including the Academic Leadership Journal*, (Hawaii: University of Hawaii, 2011), h. 1-3.

berisi tujuan utama yang ingin dicapai, (3) bukan tujuan spesifik tunggal, (4) memberikan motivasi untuk melakukan terbaik dengan memasukan tingkat kesulitan/tantangan, (5) memberikan perspektif jangka panjang, (6) tidak mungkin diubah oleh perubahan pasar dan teknologi, (7) diinginkan oleh karyawan.<sup>93</sup>

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

## **b. Mengidentifikasi Misi**

### **1) Pengertian Misi**

Selain mengidentifikasi visi, dalam merencanakan strategic pengembangan sumber daya manusia, juga harus mengidentifikasi rumusan misi peningkatan mutu sumber daya manusia. Misi adalah pernyataan dasar yang menggambarkan tujuan keberadaan organisasi yang menjawab pertanyaan mengapa dilakukan, apa yang dilakukan, dan siapa yang dilayani dan misi harus berbeda dengan organisasi lain, karena sesuai dengan keunikan organisasi tersebut.<sup>94</sup> Lyles dkk., mendefinisikan misi secara umum adalah rumusan strategi.<sup>95</sup> Johnson dkk., mengartikan misi adalah nilai-nilai dan harapan para

---

<sup>93</sup> Sooksan Kantabutra dan Gayle C. Avery, "The power of vision: Statements that resonate", *Journal of Business Strategy*, Vol. 31 No. 1 (2010), h. 37-45, <https://doi.org/10.1108/02756661011012769>.

<sup>94</sup> Sian Millard, *Op.Cit.* h. 1.

<sup>95</sup> L S Baird et al., "Formalized Planning in Small Business: Increasing Strategic Choices Scholarship and Professional Work - Business. 21.", 1994, h. 1-12,.

pemangku kepentingan dan secara umum harus menjawab pertanyaan bisnis apa yang digeluti dan untuk apa bisnis ini?'.<sup>96</sup> Pendapat lainnya memberikan pengertian misi adalah kerangka kerja menyeluruh dalam mengembangkan visi, niat, tujuan, sasaran, dan lain-lain.<sup>97</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dipahami bahwa setiap organisasi membutuhkan suatu misi yang merumuskan maksudnya dan menjawab pertanyaan apakah alasan kita berada dalam organisasi ini?. Merumuskan misi organisasi memaksa para manajer untuk mengidentifikasi jangkauan produk-produknya atau jasa-jasanya dengan seksama. Misi adalah maksud dan kegiatan utama yang membuat organisasi memiliki jati diri yang khas dan sekaligus membedakannya dari organisasi lain yang bergerak dalam bidang usaha yang sejenis.

## 2) Karakteristik Rumusan Misi yang Baik

Rumusan misi yang baik haruslah singkat, mudah diingat, unik, realistis, dan mutakhir.<sup>98</sup> Secara umum, pernyataan misi mencakup tiga komponen meta: (1) visi dan pernyataan tujuan, (2) pernyataan misi dan definisi diri, dan (3) filosofi dan nilai-nilai dari organisasi.<sup>99</sup> Pendapat senada dikemukakan Pearce II dan Robinson, bahwa rumusan misi haruslah memenuhi beberapa kriteria yaitu (1) pasar pelanggan (2) layanan produk (3) domain geografis (4) teknologi (5)

---

<sup>96</sup> William P. K. Darbi, "Of Mission and Vision Statements and Their Potential Impact on Employee Behaviour and Attitudes: The Case of A Public But Profit-Oriented Tertiary Institution", *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3 No. 14 (2012), h. 95–109,.

<sup>97</sup> K. Campbell, A. and Tawadey, *Mission and Business Philosophy*, (Butterworth-Heinemann: Oxford, 1992), h. 2.

<sup>98</sup> Sian Millard, *Op.Cit.* h. 2.

<sup>99</sup> Susanne Braun et al., "Effectiveness of mission statements in organizations - A review", *Journal of Management and Organization*, Vol. 18 No. 4 (2012), h. 430–444, <https://doi.org/10.5172/jmo.2012.18.4.430>.



kepedulian untuk bertahan hidup (6) filsafat (7) konsep diri, dan (8) kepedulian terhadap citra publik.<sup>100</sup>

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

- a) Pelanggan (target pasar)
- b) Produk/layanan (penawaran dan nilai yang diberikan kepada pelanggan)
- c) Pasar geografis (tempat perusahaan mencari pelanggan)
- d) Teknologi (teknologi yang digunakan untuk memproduksi dan memasarkan produk)
- e) Kepedulian terhadap kelangsungan hidup / pertumbuhan / keuntungan (kepedulian perusahaan terhadap soliditas finansial)
- f) Filsafat (nilai, etika, kepercayaan perusahaan)
- g) Citra publik (kontribusi bisnis ke komunitas)
- h) Karyawan (pentingnya manajer dan karyawan)
- i) Kompetensi khusus (bagaimana perusahaan berbeda atau lebih baik dari para pesaingnya).<sup>101</sup>

Misi adalah bagian penting dari manajemen strategis, oleh karena itu harus dirumuskan sebelum mengembangkan strategi. Misi mendefinisikan ruang di mana membuat strategi. Berbeda dengan visi untuk menentukan arah dan menunjukkan ke mana ingin pergi, misi menentukan bagaimana melakukannya

---

<sup>100</sup> Jhon A. Pearce II & Richard B. Robinson, *Strategic Management: Formulation, Implementation, and control*, (New York: The McGraw-Hill Companies, 2009), h. 30.

<sup>101</sup> Fred David, Forest and David, "It's time to redraft your mission statement", *Journal of Business Strategy*, Vol. 24 (2003), h. 11-14,.

atau mencapainya. Karena itu misi tersebut berkaitan dengan arahan sekarang dan masa depan. Misi, berbeda dengan visi, tidak diarahkan ke masa depan yang jauh. Akan lebih baik untuk mengatakan bahwa misi itu sendiri tidak memiliki dimensi temporal yang terintegrasi. Tujuannya adalah untuk menyajikan subjek dalam esensinya, dengan cara menjadi tahan lama dan abadi.

### **c. Mengidentifikasi Sasaran**

#### **1) Pengertian Sasaran**

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

Sasaran organisasi merupakan penggambaran hal yang ingin, diwujudkan melalui tindakan-tindakan yang diambil organisasi guna mencapai tujuan. Pendapat senada mengemukakan pengertian sasaran adalah penjabaran dari tujuan, yaitu apa yang akan dicapai atau dihasilkan oleh organisasi dalam jangka waktu tertentu.<sup>102</sup> Berdasarkan pengertian tersebut dipahami bahwa sasaran organisasi merupakan hal yang sangat penting karena merupakan tonggak dari proses perumusan perencanaan strategic yang efektif yang mendukung setiap butir tujuan dan menyatakan tugas-tugas khusus yang harus dirampungkan dalam jangka waktu pendek jika organisasi ingin sukses.

---

<sup>102</sup> Nanang Fattah, *Op.Cit.* h. 49.

## 2) Karakteristik Rumusan Sasaran yang Baik

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

- a) Sasaran organisasi harus dapat diukur
- b) Sasaran organisasi harus bersifat spesifik karena merupakan panduan bagi keluarga organisasi yang bersangkutan
- c) Sasaran organisasi haruslah bertingkat dimana yang di bawah mendukung yang di atasnya.<sup>103</sup>

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

- a) *Specific*: rumusan sasaran organisasi harus spesifik karena merupakan panduan untuk kelompok organisasi yang bersangkutan.
- b) *Measurable*: sasaran suatu organisasi harus dapat diukur. Sasaran tersebut merupakan standar yang dapat dipakai untuk mengukur kemajuan organisasi yang bersangkutan. Dimensi yang dapat diukur antara lain dimensi kuantitas, kualitas, waktu, tempat, anggaran, penanggung gugat.
- c) *Aggressive and Attainable*: agresif dan dapat dicapai. Karena sasaran dijadikan standar pencapaian maka haruslah menantang dan dapat diwujudkan.
- d) *Result Oriented*: sasaran haruslah menspesifikasikan hasil yang ingin dicapai.

---

<sup>103</sup> *Ibid.*, h. 149.

- e) *Time bound*: sasaran harus mengspesifikasikan suatu kerangka waktu yang relative singkat, mulai dari harian, minggu sampai dengan tidak lebih dari satu tahun. Umumnya sasaran harus lebih dapat dikelola, dan terpadu dengan proses anggaran.<sup>104</sup>

#### d. Mengidentifikasi Strategi

Tujuan strategis, tidak seperti visi, umumnya dianggap sebagai kewajiban daripada sebagai gambar atau prediksi. Tujuan strategis mempromosikan niat, berbicara tentang posisi yang diambil dan mungkin hasil yang ingin dicapai.<sup>105</sup> Lingkungan yang terus berubah dan tidak dapat diprediksi tidak menciptakan kondisi untuk pengembangan rencana dan strategi jangka panjang. Namun, ada kebutuhan untuk sesuatu selain strategi yang akan memberi arahan dan arahan jangka panjang.

Strategi berfungsi memastikan organisasi mencapai tujuan sesuai dengan yang diinginkan. Namun, Mintzberg mendefinisikan strategi adalah pengembangan visi sebagai perencanaan sementara.<sup>106</sup> McKeown berpendapat bahwa strategi adalah upaya untuk mencapai tujuan yang diinginkan.<sup>107</sup> Adapun Kvint menyatakan bahwa strategi sebagai sistem permusan dan pengembangan doktrin yang akan menjamin keberhasilan jangka panjang apabila diikuti dengan setia.<sup>108</sup> Dengan demikian strategi berfungsi sebagai kompas organisasi, menunjukkan

---

<sup>104</sup> *Ibid.*, h. 49.

<sup>105</sup> Z. Papulova, Loc.Cit.

<sup>106</sup> Managers Henry Mintzberg, not MBAs: *a hard look at the soft practice of managing and management development*, (Berrett-Koehler, 2004), h. 425.

<sup>107</sup> Max Headroom McKeown, M., "People Management", Vol. 14 (n.d.), h. 28–32, <https://doi.org/Nomor 1>.

<sup>108</sup> V Kvint, *The Global Emerging Market: Strategic Management and Economics*, (Routledge, 2009), h. 32.

arah kemana organisasi itu. Strategi adalah bola kristal organisasi, dimana semua elemen kegiatan dapat fokus dan bersatu.

Johnson dan Scholes mendefinisikan strategi sebagai “Strategi adalah arah dan ruang lingkup organisasi jangka panjang: yang memungkinkan organisasi memperoleh manfaat dari konfigurasi sumber dayanya dalam lingkungan yang sulit, untuk memenuhi kebutuhan memasarkan dan memenuhi harapan pemangku kepentingan.”<sup>109</sup> Strategi adalah tindakan yang diambil manajer untuk mencapai satu atau lebih tujuan organisasi. Strategi juga dapat didefinisikan sebagai arah umum yang ditetapkan untuk organisasi dan perbedaannya. komponen untuk mencapai keadaan yang diinginkan di masa depan. Strategi ini dihasilkan dari proses perencanaan strategis yang terperinci.

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

## **2. Menganalisis Lingkungan Eksternal**

### **a. Pengertian Lingkungan Eksternal**

Lingkungan eksternal adalah factor-faktor yang bersumber dari luar organisasi dan biasanya timbul terlepas dari situasi operasional yang dihadapi

---

<sup>109</sup> R Johnson, G, Scholes, K. Whittington, , *Exploring Corporate Strategy. 8th ed*, (FT Prentice Hall, 2008), h. 11-12.

organisasi yang bersangkutan, tetapi mempunyai dampak pada proses manajerial dan operasional dalam organisasi tersebut.<sup>110</sup> Pendapat lainnya dikemukakan Akdon, bahwa lingkungan eksternal adalah peluang dan tantangan yang ada di luar organisasi yang tidak dapat dikelola manajemen.<sup>111</sup> Sedangkan menurut Hitt, et.all., pengertian lingkungan eksternal terbagi menjadi dua yaitu (1) berbagai elemen dalam masyarakat luas yang dapat mempengaruhi suatu industry dan perusahaan-perusahaan di dalamnya, seperti demografi, ekonomi, politik, social budaya dan teknologi (2) sekelompok factor ancaman masuknya pendatang baru, pemasok, pembeli, dan intensitas persaingan yang mempengaruhi perusahaan dan langkah serta tanggapan bersaingnya.<sup>112</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat dipahami bahwa lingkungan eksternal harus dianalisis untuk menentukan peluang dan ancaman yang akan dihadapi organisasi. Lingkungan eksternal sebagai kendala utama terhadap tindakan utama seorang manajer, menganalisis lingkungan tersebut merupakan langka penting dalam proses strategik. Karena lingkungan sebuah organisasi, sebagian besar, membatasi pilihan-pilihan yang tersedia bagi manajemen. Sebuah strategi yang berhasil merupakan strategi yang sesuai dengan lingkungan.

---

<sup>110</sup> Nanang Fattah, *Manajemen Strategik Berbasis Nilai*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2015), h. 52.

<sup>111</sup> Akdon, *Strategic Management for Educational Management*, (Bandung: Alfabetha, 2011), h. 113.

<sup>112</sup> Michael A. Hitt., *Manajemen Strategis; Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi*, (Jakarta: Erlangga, n.d.), h. 115.

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

- a) Jumlah faktor-faktor yang berpengaruh itu tidak pernah konstan melainkan selalu berubah.
- b) Intensitas dampaknya beraneka ragam
- c) Ada faktor-faktor eksternal yang merupakan kejutan yang tidak dapat diperhitungkan sebelumnya betapa pun cermatnya analisis “SWOT” dilakukan.
- d) Kondisi eksternal itu berada di luar kemampuan organisasi untuk mengendalikannya.<sup>113</sup>

Dengan demikian menganalisis lingkungan eksternal organisasi secara tepat merupakan keharusan mutlak karena di samping sifatnya yang sangat kompleks, juga karena dengan demikian dapat dirumuskan strategi yang memungkinkan organisasi memanfaatkan peluang justru karena adanya faktor-faktor tersebut. Sebagaimana hasil penelitian Muscalu, dkk., yang menyatakan bahwa lingkungan eksternal menyebabkan perubahan dalam keseluruhan kegiatan organisasi, konsekuensinya adalah meningkatkan efisiensi dan daya saing organisasi.<sup>114</sup> Riston menunjukkan bahwa manfaat analisis eksternal meliputi (1) kesadaran manajemen terhadap perubahan lingkungan (2) meningkatkan keputusan alokasi sumber daya (3) memfasilitasi manajemen risiko.<sup>115</sup>

---

<sup>113</sup> Sondang P. Siagian, *Op.Cit.* h. 63.

<sup>114</sup> Emanoil Muscalu et al., “The Influence Of The External Environment On Organizations”, *Journal of Defense Resources Management (JoDRM)*, Vol. 7 No. 2 (2016), h. 133–138.

<sup>115</sup> Ahmad Reza Ommani, “Strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) analysis for farming system businesses management: Case of wheat farmers of Shadervan District,

Berdasarkan temuan tersebut, untuk meningkatkan efisiensi dan daya saing organisasi, keputusan yang diambil oleh manajer harus memperhitungkan keterkaitan antara organisasi dan lingkungan eksternal. Salah satu karakteristik paling penting dari organisasi adalah kemampuannya untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di luar organisasi. Ketergantungan ini dapat disorot melalui faktor-faktor eksternal yang paling penting yang mempengaruhi aktivitas organisasi.

#### **b. Ruang Lingkungan Analisis Lingkungan Eksternal**

Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger, lingkungan eksternal dibagi menjadi dua, yaitu lingkungan sosial (lingkungan sosial) dan lingkungan kerja (lingkungan tugas). Lingkungan sosial, termasuk: (1) kekuatan ekonomi (2) Kekuatan teknologi (3) Kekuatan hukum politik (4) Kekuatan sosial-budaya. Lingkungan kerja, terdiri dari pemerintah, komunitas lokal, pemasok, pesaing, pelanggan, kreditor, serikat pekerja, kelompok minat khusus, dan asosiasi profesional.<sup>116</sup> Faktor eksternal yang paling penting yang mempengaruhi aktivitas organisasi adalah karakteristik demografi, ekonomi, teknis. dan teknologi, sosial-budaya, politik, legislatif, alam dan lingkungan internasional.<sup>117</sup>

Pendapat lainnya menjelaskan faktor lingkungan eksternal yang berpengaruh pada pilihan para pengambil keputusan strategik dapat dikategorikan pada dua kategori utama yaitu: faktor-faktor eksternal jauh (ekonomi, politik, sosial, teknologikal, industri), dan faktor-faktor eksternal dekat (pesaing,

---

Shoushtar Township, Iran”, *African Journal of Business Management*, Vol. 5 No. 22 (2011), h. 9448–9454,.

<sup>116</sup> Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger, *Strategic Management and Business Policy Concepts and Cases, Eleventh Edition*, (Prentice-Hall International USA, 2012), h. 146.

<sup>117</sup> Emanoil Muscalu et al., *Op.Cit.* h. 138.



penyandang dana, pasarana tenaga kerja, pemasok, pelanggan).<sup>118</sup> Hoskisson dan Hitt, lingkungan eksternal dibagi menjadi tiga komponen utama, yaitu lingkungan umum, lingkungan industri dan lingkungan kompetitif. Lingkungan umum mencakup segmen demografi, ekonomi, politik / hukum, sosial budaya dan teknologi, global dan fisik. Lingkungan industri adalah sekelompok faktor yang mengancam masuknya pendatang baru, pemasok listrik, kekuatan pembeli, ancaman pengganti dan intensitas persaingan antara pesaing yang mempengaruhi bisnis dan bergerak serta respons yang bersaing.<sup>119</sup>

Sementara itu, menurut Pearce dan Robinson, lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan yang jauh, lingkungan industri dan lingkungan operasi.<sup>120</sup>

Dess, Lumpkin dan Taylor, menyatakan bahwa lingkungan bisnis eksternal diklasifikasikan dalam dua, yaitu lingkungan umum, yang meliputi demografi, sosial-budaya, politik dan hukum, teknologi, demografi ekonomi; dan lingkungan kompetitif, yang meliputi pembeli listrik, pemasok (pemasok), ancaman pendatang baru, ancaman pengganti dan intensitas persaingan dalam industri yang sama.<sup>121</sup> Secara umum, analisis lingkungan eksternal akan mencakup lingkungan makro dan aspek lingkungan industri. Lingkungan makro mencakup aspek-aspek yang terkait dengan aspek politik, hukum, ekonomi, sosial dan teknologi yang

---

<sup>118</sup> Sondang P. Siagian, *Op.Cit.* h. 63-64.

<sup>119</sup> Robert E Hoskisson Michael. A Hitt,, R. Duane Ireland, *Strategic Management: Welcoming the Era of Competition and Globalization*, (Jakarta: the publisher, 2011), h. 33.

<sup>120</sup> John A Pearce and Richard B Robinson, *Strategic Management: Planning for Domestic & Global Competition, Thirteenth Edition*, (New York: McGraw-Hill Companies, Inc, 2013), h. 87.

<sup>121</sup> Bongjin Kim Gregory G Dess, G.T. Lumpkin, Alan B. Eisner, Gerry McNamara, *Strategic Management: Text and Cases, Six Edition (Global Edition), 1* (New York: McGraw-Hill Companies, Inc, 2012), h. 87.

dapat mempengaruhi aktivitas organisasi. Sedangkan lingkungan industri adalah lingkungan yang lebih dekat dengan kegiatan bisnis organisasi.<sup>122</sup>

Sedangkan Thomson, Strickland and Gamble, membagi lingkungan eksternal menjadi dua, yaitu lingkungan makro, termasuk kondisi ekonomi, demografi demografi, teknologi, nilai-nilai sosial dan gaya hidup, peraturan; lingkungan dan industri/ kompetitif (industri dan lingkungan kompetitif), termasuk pemasok, pelanggan, pesaing, pendatang baru, produk pengganti.<sup>123</sup>

Julieta Ojeda Gomez lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan makro dan lingkungan mikro. Lingkungan makro, termasuk dalam hal ini, mencakup aspek sosial-budaya, politik, teknologi, demografi dan ekonomi. Sedangkan lingkungan mikro para pelaku terlibat langsung dengan perusahaan dan juga mempengaruhi perusahaan, terdiri dari pemasok, pelanggan, agen perantara, lembaga pemerintah, pesaing.<sup>124</sup>

Faktor-faktor eksternal yang paling penting yang mempengaruhi lingkungan kerja organisasi adalah faktor-faktor yang menentukan lingkungan: demografis, ekonomi, teknis dan teknologi, sosial-budaya, politik, hukum, alam, dan internasional. Organisasi dapat berfungsi secara efektif jika mengetahui faktor-faktor lingkungan eksternal serta perubahan yang sedang berlangsung, dengan beradaptasi terus-menerus dengan persyaratan lingkungan eksternal.

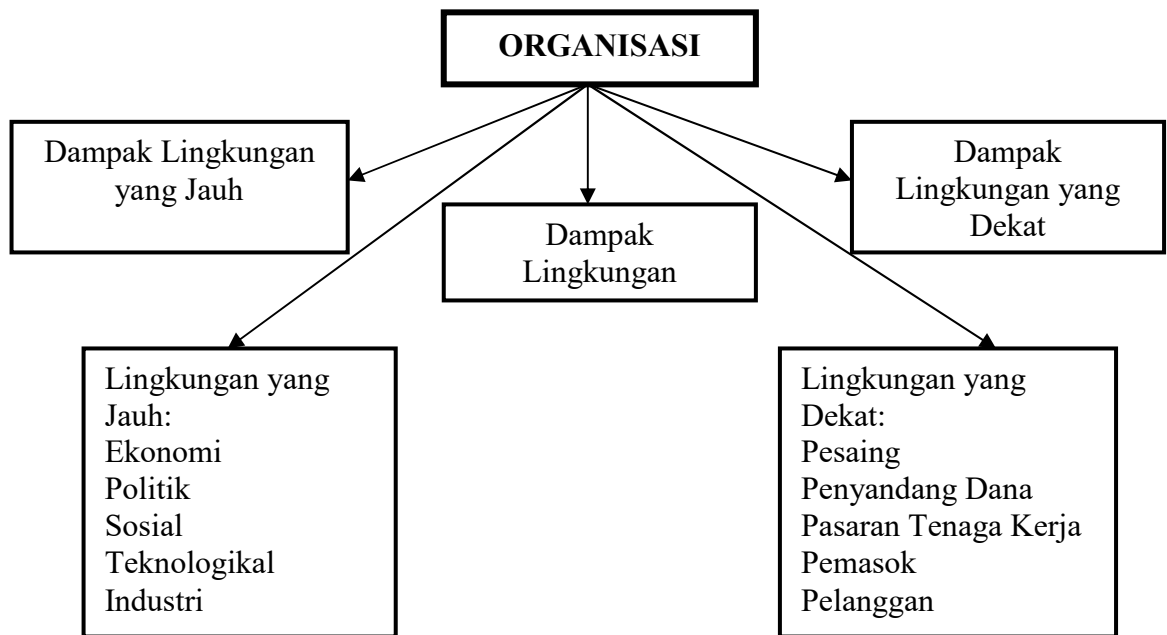
---

<sup>122</sup> Ridwan Ibrahim dan Ina Primiana, "Influence Business Environment On The Organization Performance", *International Journal of Scientific & Technology Research*, Vol. 4 No. 4 (2015), h. 283–293,.

<sup>123</sup> E. John Gamble A Arthur Thompson, A.J. Strickland, *Crafting and Executing Strategy The Quest for Competitive Advantage: Concept and Cases, Seventeenth Edition*, (New York: McGraw-Hill Companies, Inc, 2010), h. 57.

<sup>124</sup> Julieta Ojeda-Gomez and Mike Simpson, "Achieving Competitive Advantage in The Mexican Footwear industry", *an International Journal*, Vol. Volume 14, (2003), h. 289-305,.

Dalam kaitan ini perlu ditekankan bahwa terdapat interaksi antara satu organisasi dengan lingkungan eksternalnya, baik yang jauh maupun dekat. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar di bawah ini;



Gambar 2.2. Lingkungan Eksternal Organisasi

Berdasarkan penjelasan tersebut, dalam merumuskan rencana strategis, organisasi harus memperhitungkan peluang dan ancaman lingkungan eksternal, sekarang dan di masa depan. Konsekuensinya, organisasi harus memperhatikan setiap stimulus dari lingkungan eksternal, harus terus-menerus beradaptasi dengannya dan terutama melibatkan adaptasi pengetahuan dan informasi.

### 3. Mengidentifikasi Peluang dan Ancaman

Tujuan dari menganalisis lingkungan eksternal adalah untuk membantu organisasi mengenali perkembangan besar dan implikasi masa depan. Lingkungan eksternal terdiri dari variabel-variabel yang berada di luar kendali organisasi, tetapi itu memerlukan analisis untuk menyelaraskan kembali strategi organisasi

dengan lingkungan yang berubah. Analisis eksternal mengidentifikasi kemungkinan ancaman dan peluang untuk ekspansi.

Sebagaimana hasil penelitian Hovardas bahwa potensi organisasi mencapai tujuan harus melakukan identifikasi aspek internal dan eksternal. Pada aspek eksternal dengan melihat peluang untuk mencari prospek lingkungan yang dapat mendukung organisasi dan mengidentifikasi ancaman atau hambatan lingkungan yang harus dikurangi atau diantisipasi.<sup>125</sup> Dengan demikian setelah menganalisis lingkungan manajemen harus menilai apa yang telah diketahuinya dalam rangka peluang yang dapat dimanfaatkan organisasi itu serta ancaman yang dihadapinya.

#### **a. Mengidentifikasi Peluang**

Peluang adalah “faktor-faktor lingkungan eksternal positif sementara ancaman adalah yang negatif.”<sup>126</sup> Peluang adalah kondisi di lingkungan eksternal yang memungkinkan organisasi untuk mengambil keuntungan dari kekuatan organisasi, mengatasi kelemahan, atau menetralkan ancaman lingkungan.<sup>127</sup> Dengan demikian peluang adalah kondisi dalam lingkungan eksternal yang dapat membantu organisasi mencapai daya saing dan tujuannya dengan baik. Sedangkan ancaman adalah kondisi yang dapat mengganggu usaha organisasi/kegiatan dalam mencapai tujuan.

---

<sup>125</sup> Tasos Hovardas, “Strengths , Weaknesses , Opportunities and Threats ( SWOT ) Analysis : A template for addressing the social dimension in the study of socio- scientific issues”, *Aejes*, Vol. 1 (2015), h. 1–12,.

<sup>126</sup> Amin Widjaja Tunggal, *Op.Cit.* h. 19.

<sup>127</sup> C. H Harrison, J. S. & St. John, *Foundations in Strategic Management*, (3.Baski), (USA: South Western, 2004), h. 164.

Peluang mencakup segala situasi yang menguntungkan di lingkungan bisnis tempat operasi dapat menguntungkan. Ini bisa berkisar dari diversifikasi dan penggunaan teknologi baru untuk tren pasar dan hubungan yang berubah. Penting untuk dicatat bahwa semua operasi memiliki peluang: mengidentifikasi peluang ini adalah pertanda seorang analis yang baik.<sup>128</sup> Peluang muncul dari banyak sumber seperti pesaing, tren sosial, dan inovasi teknologi.<sup>129</sup>

Peluang disajikan oleh lingkungan di mana organisasi beroperasi. Mereka muncul ketika suatu organisasi dapat mengambil keuntungan dari kondisi lingkungannya untuk merencanakan dan melaksanakan strategi yang memungkinkannya menjadi lebih menguntungkan. Organisasi dapat memperoleh keunggulan kompetitif dengan memanfaatkan peluang.<sup>130</sup> Mengidentifikasi peluang merupakan hal yang penting karena berpengaruh terhadap perumusan strategi organisasi.<sup>131</sup>

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

---

<sup>128</sup> Blake Bannett, *S.W.O.T Analysis, (Department of Ag Economics, Texas Cooperative Extension, (Texas A&M University, 2003), h. 32.*

<sup>129</sup> Alan Sarsby, *A Useful Guide to SWOT Analysis, (Nottingham: Pansophix Online Sterling House, 2012), h. 13.*

<sup>130</sup> Jhon A. Pearce II dan Richard B. Robinsin, *Strategic Management, (New York: McGraw Hill Higher Education, 2009), h. 34.*

<sup>131</sup> Arthur A. Jr dan A.J. Strickland III. Thompson, *Strategic Management: Concepts and Cases, (Boston: Irwin McGraw Hill, 1998), h. 111.*

sangat baik bagi bisnis baru untuk memasuki sektor telekomunikasi dan bersaing dengan bisnis yang ada dalam hal pendapatan.<sup>132</sup>

Berdasarkan penjelasan tersebut dipahami bahwa peluang berarti situasi atau kondisi yang cocok untuk suatu kegiatan. Peluang adalah keuntungan dan mesin dari suatu kegiatan. Untuk alasan ini, ia memiliki karakteristik positif dan menguntungkan. Untuk manajemen organisasi, peluang adalah momen yang tepat atau situasi yang disajikan lingkungan kepada organisasi untuk mencapai tujuannya. Peluang adalah mereka yang akan memberikan hasil positif bagi organisasi yang ditentukan mengikuti analisis lingkungannya. Persaingan dan kerja keras menawarkan peluang besar bagi organisasi.

#### **b. Megidentifikasi Ancaman**

Faktor lainnya dari lingkungan eksternal yang perlu diperhatikan yaitu ancaman. Ancaman merupakan faktor eksternal yang tidak dikendalikan dan berbahaya. Ancaman muncul ketika kondisi di lingkungan eksternal membahayakan keandalan dan profitabilitas kegiatan organisasi.<sup>133</sup> Mereka meningkatkan kerentanan ketika mereka berhubungan dengan kelemahan. Ancaman tidak bisa dikendalikan. Ketika ancaman muncul, stabilitas dan kelangsungan hidup mungkin dipertaruhkan.

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

---

<sup>132</sup> Ifediora Osita et al., "Organization's stability and productivity: the role of SWOT analysis an acronym for strength, weakness, opportunities and threat", *International Journal of Innovative and Applied Research*, Vol. 2 No. (9): 23-32 (1991), h. 1-12, tersedia pada <http://www.journalijar.com> (1991).

<sup>133</sup> *Ibid.*

kunci yang tidak berjalan dengan baik. Apa pun ancamannya, operasi harus memiliki rencana untuk menyelesaikan masalah. Peluang dapat datang untuk menginformasikan (1) Prospek yang lebih baik, (2) Keunggulan kompetitif, dan (3) Cocok dengan apa yang ditawarkan.<sup>134</sup>

Ancaman datang dalam banyak samaran seperti pesaing baru, peraturan yang membatasi, pengambilalihan yang bermusuhan. Ancaman juga dapat muncul sebagai berwujud dan tidak berwujud. Ancaman nyata dapat berupa tawaran pengambilalihan yang bermusuhan, undang-undang yang membatasi dan pencurian properti dan aset. Ancaman tidak berwujud misalnya ketidakmampuan untuk mendapatkan lisensi, kehilangan reputasi, atau faktor-faktor yang merusak merek.<sup>135</sup> Pendapat lainnya ancaman yang dapat mempengaruhi organisasi diantaranya adalah kemuculan teknologi yang lebih murah, persaingan produk yang lebih baru dan lebih baik, peraturan baru yang memberatkan organisasi, pengambilalihan, pergeseran demografi yang tidak menguntungkan dan perubahan yang tidak menguntungkan.<sup>136</sup>

Ancaman adalah situasi atau kondisi yang membahayakan pemutakhiran suatu kegiatan. Ini tidak menguntungkan. Untuk alasan ini, ia memiliki karakteristik negatif untuk dihindari. Untuk manajemen organisasi, ancaman adalah elemen yang menyulitkan, jika bukan tidak mungkin, untuk mencapai tujuan organisasi. Ancaman adalah situasi yang dihasilkan dari perubahan di lingkungan yang jauh atau langsung yang akan mencegah organisasi dari mempertahankan keberadaannya atau kehilangan keunggulan dalam kompetisi,

---

<sup>134</sup> lake Bannett, *Op.Cit.* h. L3.3.

<sup>135</sup> Alan Sarsby, *Op.Cit.* h. 13.

<sup>136</sup> Arthur A. Thompson Jr dan A.J. Strickland III, *Op.Cit.* h. 113.

dan yang tidak menguntungkan bagi organisasi. Mereka dapat menjadi penghalang bagi kesuksesan organisasi dan menyebabkan kerusakan yang tidak dapat diperbaiki. Semua faktor lingkungan yang dapat menghambat efisiensi dan efektivitas organisasi adalah ancaman. Tataan dunia baru yang terbentuk sebagai akibat dari globalisasi menghadirkan peluang dan ancaman. Sistem ini, yang meningkatkan peluang serta ancaman, mendorong manajemen organisasi untuk memperhatikan dan bertindak lebih strategis terhadap perkembangan di dalam dan di luar lingkungan mereka.

Analisis eksternal peluang dan ancaman diklasifikasikan menjadi tiga bidang utama. Analisis lingkungan kompetitif berfokus pada sumber daya organisasi pesaing dan kondisi yang kemungkinan akan mempengaruhi pangsa pasar, pendapatan, dan laba masa depan. Analisis lingkungan industri didasarkan pada kerangka Porter tentang faktor-faktor yang memengaruhi dinamika dan struktur suatu industri. Analisis lingkungan umum mengadopsi kerangka kerja politik, ekonomi, sosial dan teknologi (PEST) dan turunannya. Strategi yang muncul dari tiga bidang analisis menentukan visi, misi, dan perencanaan strategis organisasi.<sup>137</sup>

Di sini, faktor-faktor eksternal yang dapat mengancam keberhasilan organisasi harus diidentifikasi dan diatasi sedini mungkin. Karena ancaman eksternal tersebut dapat melemahkan organisasi. Oleh karena itu tugas manajemen adalah mengidentifikasi ancaman yang akan mendatangkan kesulitan bagi organisasi di masa yang akan datang. Melalui identifikasi ancaman tersebut dapat

---

<sup>137</sup> Tanya Sammut-Bonnici dan David Galea, *SWOT Analysis*, Wiley Ency (Research Gate, 2014), h. 1-8.



mengevaluasi tindakan strategis apa yang bisa dilakukan untuk menentralisir atau mengurangi dampaknya.

#### **4. Menganalisis Sumber Daya Organisasi**

##### **a. Pengertian Sumber Daya Organisasi**

Setiap organisasi, tanpa mempedulikan seberapa besar atau berkuasanya, dalam segi tertentu dibatasi oleh sumber daya dan keterampilan-keterampilan yang dimilikinya. Sumber daya organisasi merupakan faktor strategis internal yang dimiliki organisasi yang dapat menjadi kekuatan dan kelemahan yang juga akan menentukan apakah organisasi tersebut dapat mengambil keuntungan dari peluang-peluang yang ada sambil menghindari ancaman-ancaman.<sup>138</sup>

Sumber daya organisasi dapat menjadi sumber kekuatan bagi organisasi dalam menangkap peluang yang ada dan menjadi modal dalam menghadapi ancaman dari luar organisasi. Oleh karena itu mengidentifikasi sumber daya organisasi sangat penting untuk menentukan langkah yang akan ditempuh dalam menghadapi peluang dan ancaman organisasi. Karena setiap organisasi memiliki sumber daya yang berbeda maka dalam menghadapi peluang dan ancaman akan berbeda. Sebagaimana yang dikemukakan J. Barney bahwa perbedaan kinerja di antara perusahaan dikarenakan perbedaan dalam sumber daya yang dimiliki.<sup>139</sup> Dengan demikian keunggulan kompetitif organisasi ditentukan terutama oleh sumber daya yang dimiliki organisasi tersebut.

---

<sup>138</sup> J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Strategic Management*, (Yogyakarta: Andi, 2003), h. 155.

<sup>139</sup> J. Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Sdvantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No 1 (1991), h. 99-120,.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, sumber daya organisasi merupakan berbagai hal yang dimiliki organisasi yang dapat menjadi sumber kekuatan, keunggulan bagi organisasi dalam mencapai tujuan. Sebagaimana hasil penelitian Othman dkk., bahwa sumber daya organisasi tersebut merupakan faktor penting yang mempengaruhi keunggulan kompetitif dan kinerja.<sup>140</sup> Dengan demikian organisasi yang mampu menggali dan mengembangkan sumber daya organisasi tersebut dapat membantu meningkatkan kinerja anggota organisasi.

### **b. Ruang Lingkup Sumber Daya Organisasi**

Menurut Wernerfelt, mengidentifikasi sumber daya organisasi berarti mempelajari hubungan antara sumber daya dan keberhasilan organisasi.<sup>141</sup> Meutia dan Ismal menjelaskan bahwa fondasi kemajuan, profitabilitas dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dari suatu perusahaan biasanya akan tercermin dari sumber dayanya. Perusahaan dapat menggunakan sumber daya untuk menjaga agar bisnis tetap berjalan dan tetap kompetitif di pasar sehingga mendorong pemimpin untuk mengelola sumber dayanya secara efektif untuk membantu mencapai tujuan organisasi.<sup>142</sup>

Sumber daya internal organisasi meliputi: modal, keahlian teknis, berkompotensi, dan para manajer yang berpengalaman.<sup>143</sup> Pendapat lain

---

<sup>140</sup> Rohana Othman et al., "Organizational Resources and Sustained Competitive Advantage of Cooperative Organizations in Malaysia", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 170 No. January (2015), h. 120–127, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.021>.

<sup>141</sup> Birger Wernerfelt, "A Resource-based View of The Firm", *Strategic management journal*, Vol. CINCO No. 2 (1984), h. 171-180, <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>.

<sup>142</sup> Meutia dan Tubagus Ismail, "The Development of Entrepreneurial Social Competence and Business Network to Improve Competitive Advantage and Business Performance of Small Medium Sized Enterprises: A Case Study of Batik Industry in Indonesia", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 65 No. ICIBSoS (2012), h. 46–51, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.11.089>.

<sup>143</sup> Amin Widjaja Tunggal, *Op.Cit.* h. 20.

menyebutkan bahwa sumber daya internal organisasi meliputi: nilai-nilai yang dianut organisasi, sumber daya manusia yang dimiliki, teknologi, sumber daya fisik organisasi, nilai-nilai pegawai dan gaya kepemimpinan manajer.<sup>144</sup>

Sumber daya yang dimiliki organisasi adalah berbagai faktor yang mempengaruhi aktivitas organisasi, yaitu: pemiliknya, manajer dan pemimpin, karyawan, sumber daya material, dan budaya organisasi.<sup>145</sup>

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

- a) Identifikasi dan kelompokkan sumber daya organisasi dari segi kekuatan dan kelemahannya.
- b) Gabungkan sumber daya tersebut ke dalam kapabilitas khusus.
- c) Evaluasi potensi labar dari sumber daya tersebut dan kapabilitas dari segi potensinya untuk menghasilkan keunggulan kompetitif yang dapat dipertahankan dan kelayakan.
- d) Pilih strategi yang mengeksploitasi sumber daya dan kapabilitas retalif organisasi terhadap peluang-peluang eksternal.
- e) Identifikasi kesenjangan sumber daya dan curahkan investasi dlam memperbaiki kelemahan-kelemahan.<sup>146</sup>

---

<sup>144</sup> Mircea Udrescu Cibela Neagu, *Managementul organizațiilor*, (București: Editura Tritonic, 2008), h. 36.

<sup>145</sup> Elisabeta-Emilia Halmaghi et al., "The Organization's Internal Environment and Its Importance in the Organization's Development", *International conference Knowledge-Based Organization*, Vol. 23 No. 1 (2017), h. 378–381, <https://doi.org/10.1515/kbo-2017-0062>.

<sup>146</sup> Robert M. Grant, "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation", *Knowledge and Strategy*, No. December 1999 (2009), h. 3–24, <https://doi.org/10.1016/b978-0-7506-7088-3.50004-8>.

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

## **5. Mengidentifikasi Kekuatan dan Kelemahan**

### **a. Menidentifikasi Kekuatan**

Kekuatan yang dimaksud adalah "kegiatan-kegiatan perusahaan yang berjalan baik atau sumber daya yang dikendalikan."<sup>147</sup> Kekuatan di tingkat organisasi melibatkan sifat dan kemampuan di mana suatu organisasi memperoleh keuntungan dari organisasi dan organisasi lain yang bersaing yang terungkap sebagai hasil dari analisis lingkungan internalnya.<sup>148</sup> "Suatu kekuatan adalah sesuatu yang dilakukan oleh suatu organisasi dengan baik atau karakteristik dari organisasi yang memberikannya kapasitas yang signifikan."<sup>149</sup> Dalam konteks ini, "kekuatan adalah sumber daya, keterampilan, atau keuntungan lain dari pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani atau direncanakan oleh organisasi. Ini adalah keterampilan khusus yang memberi organisasi keunggulan komparatif di pasar.

---

<sup>147</sup> Amin Widjaja Tunggal, *Op.Cit.* h. 31.

<sup>148</sup> Ö. DİNÇER, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, (8. Baskı), (İstanbul: Alfa Basım Yayım, 2007), h. 145.

<sup>149</sup> Thompson A. A. & Strickland, A. J. *Strategy Formulation and Implementation*, (4th Edition), (USA: Irwin, Inc, 1989), h. 109.

Kekuatan mungkin ada dalam hal sumber daya keuangan, citra, kepemimpinan pasar, hubungan pembeli / pemasok dan faktor-faktor lain.”<sup>150</sup>

Kekuatan organisasi terdiri dari keterampilan organisasi yang berperan aktif dalam mencapai tujuan organisasi. Sebelum mengambil tindakan ketika menghadapi masalah atau peluang, organisasi harus mengetahui potensi yang dimilikinya dan aspek yang membuatnya lebih menguntungkan daripada pesaingnya. Menjadi kuat dan memiliki kekuatan sangat penting bagi suatu organisasi. Kalau tidak, peluang yang diciptakan oleh lingkungan eksternal tidak dapat digunakan. Selain itu, organisasi harus menanggapi ancaman dari lingkungan eksternal dengan menggunakan kekuatannya. Semua masalah ini menyoroti pentingnya aset organisasi.<sup>151</sup> Kekuatan organisasi meliputi peralatan canggih, investasi, IT, staf yang terampil, pemahaman yang jelas tentang tujuan organisasi, dan fokus pada peningkatan kualitas.<sup>152</sup>

Kekuatan adalah karakteristik yang menambah nilai pada sesuatu dan membuatnya lebih istimewa daripada yang lain. Kekuatan berarti sesuatu lebih menguntungkan daripada yang lain. Dalam pengertian ini, kekuatan mengacu pada karakteristik positif, menguntungkan, dan kreatif. Kekuatan di tingkat organisasi melibatkan sifat dan kemampuan di mana suatu organisasi memperoleh keuntungan dari organisasi dan organisasi lain yang bersaing yang terungkap sebagai hasil dari analisis lingkungan internalnya. Dengan kata lain, kekuatan

---

<sup>150</sup> Jhon A. Pearce II dan Richard B. Robinsin, *Op.Cit.* h. 182.

<sup>151</sup> Emet Gurel dan Merbab TAT, “SWOT Analysis: A Theoretical Review”, *The Journal of International Social Reasearch*, Vol. 10 No. 51 (2017), h. 994 – 1006, tersedia pada <https://doaj.org/article/f820bd6e28cf44988e96d72e946a06ff> (2017).

<sup>152</sup> Jeffrey P. Harrison, *Excerpted from Essentials of Strategic Planning in Healthcare*, (Health Administration Press, 2010), h. 93.

organisasi mendefinisikan karakteristik dan situasi di mana suatu organisasi lebih efektif dan efisien dibandingkan dengan pesaingnya.

#### **b. Mengidentifikasi Kelemahan**

Kelemahan adalah "kegiatan-kegiatan perusahaan yang tidak berjalan dengan baik atau sumber daya yang dibutuhkan oleh perusahaan tetapi tidak dimiliki perusahaan."<sup>153</sup> Kelemahan adalah sesuatu yang dilewatkan atau dilukai oleh suatu organisasi - dibandingkan dengan yang lain - atau suatu kondisi yang menempatkannya pada posisi yang kurang menguntungkan.<sup>154</sup> Dalam konteks ini, "kelemahan adalah keterbatasan atau kurangnya sumber daya, keterampilan, dan kapasitas yang secara serius menghambat kinerja efektif suatu organisasi. Fasilitas, sumber daya keuangan, keterampilan manajemen, keterampilan pemasaran, dan branding dapat menjadi sumber kelemahan."<sup>155</sup>

Kelemahan mengacu pada tidak memiliki bentuk dan keterampilan untuk melakukan sesuatu. Kelemahan berarti bahwa ada sesuatu yang lebih tidak menguntungkan daripada sesuatu yang lain. Dalam hal ini, kelemahan adalah karakteristik negatif dan tidak menguntungkan. Kelemahan organisasi mengacu pada situasi di mana keberadaan dan kapasitas organisasi saat ini lebih lemah dibandingkan dengan organisasi dan organisasi lain yang bersaing. Dengan kata lain, kelemahan suatu organisasi berarti aspek atau kegiatan di mana suatu organisasi kurang efektif dan efisien dibandingkan dengan pesaingnya. Aspek-aspek ini secara negatif mempengaruhi kinerja organisasi dan melemahkan organisasi di antara para pesaingnya. Akibatnya, organisasi tidak dapat

---

<sup>153</sup> Amin Widjaja Tunggal, *Op.Cit.* h. 51.

<sup>154</sup> Thompson A. A. & Strickland, *Op.Cit.* h. 109.

<sup>155</sup> Jhon A. Pearce II dan Richard B. Robinsin, *Op.Cit.* h. 182.

menanggapi potensi masalah atau peluang dan tidak dapat beradaptasi dengan perubahan.

Penting bagi organisasi untuk mengetahui kelemahannya seperti mengetahui kekuatannya. Alasannya adalah bahwa tidak ada strategi yang dapat dibangun di atas kelemahan. Kelemahan organisasi yang dapat menyebabkan organisasi menjadi tidak efektif dan tidak efektif perlu diketahui dan diperbaiki. Adalah wajib untuk menyelesaikan masalah yang ada yang akan menyebabkan kesulitan dan keterbatasan untuk rencana dan strategi jangka panjang dan untuk mengantisipasi potensi masalah.

Kekuatan dan kelemahan adalah aktivitas organisasi yang dapat dikontrol yang dijalankan dengan sangat baik atau sangat buruk. Mereka muncul dalam aktivitas manajemen, pemasaran, keuangan/akutansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi manajemen dari sebuah bisnis. Hasil identifikasi kekuatan organisasi dapat digunakan untuk memanfaatkan peluang dan mengurangi dampak ancaman. Hasil identifikasi kelemahan organisasi dapat dimanfaatkan untuk memanfaatkan peluang sehingga dapat mengurangi kelemahan dan mengantisipasi ancaman.<sup>156</sup> Mengidentifikasi dan menilai kekuatan dan kelemahan organisasi di bidang fungsional bisnis adalah kegiatan manajemen strategis yang penting. Organisasi berusaha untuk mengejar strategi yang memanfaatkan kekuatan internal dan menghilangkan kelemahan internal.<sup>157</sup> Dengan demikian, kekuatan dan kelemahan organisasi dapat dimanfaatkan untuk memanfaatkan peluang dan ancaman yang ada di luar organisasi tersebut.

---

<sup>156</sup> Ahmad Reza Ommani, *Op.Cit.* h. 9454.

<sup>157</sup> Fred R. David, *Op.Cit.* h. 10-11.

Sehingga dapat dikatakan bahwa mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki organisasi sangatlah penting agar organisasi dapat selalu unggul dan mampu berkompetisi dengan baik.

## 6. Merumuskan Strategi

### a. Pengertian Strategi

Perumusan strategi berdasarkan hasil analisis SWOT yang mengungkapkan kekuatan, kelemahan, kesempatan dan ancaman. Perumusan strategi merupakan memberikan suatu cetak biru untuk tindakan.<sup>158</sup> Seperti penetapan sasaran, menetapkan upaya peningkatan sumber daya, menetapkan upaya peningkatan mutu organisasi dan menetapkan strategi mendukung untuk meningkatkan pencapaian mutu organisasi.

Menurut Akdon, strategi organisasi adalah suatu pernyataan mengenai arah dan tindakan yang diinginkan oleh organisasi di waktu yang akan datang. Strategi berfungsi memastikan organisasi mencapai tujuan sesuai dengan yang diinginkan. Namun, Mintzberg mendefinisikan strategi adalah pengembangan visi sebagai perencanaan sementara.<sup>159</sup> McKeown berpendapat bahwa strategi adalah upaya untuk mencapai tujuan yang diinginkan.<sup>160</sup> Mintzberg mendefinisikan strategi sebagai “model dalam aliran keputusan” untuk kontras dengan visi strategi sebagai perencanaan.<sup>161</sup> McKeown berpendapat bahwa “strategi adalah tentang membentuk masa depan” dan merupakan upaya manusia untuk mencapai

---

<sup>158</sup> Amin Widjaja Tunggal, *Op.Cit.* 178.

<sup>159</sup> Managers Henry Mintzberg, *Op.Cit.* h. 458.

<sup>160</sup> Max Headroom McKeown, M., “People Management”, Vol. 14 Nomor 4 (n.d.), h. 28-32,.

<sup>161</sup> H. Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving the Roles for Planning, Plans, Planners*, (Free Press, 1994), h. 458.



"tujuan yang diinginkan dengan sarana yang tersedia".<sup>162</sup> Adapun Kvint menyatakan bahwa strategi sebagai sistem permusan dan pengembangan doktrin yang akan menjamin keberhasilan jangka panjang apabila diikuti dengan setia.<sup>163</sup>

Johnson dan Scholes mendefinisikan strategi sebagai "Strategi adalah arah dan ruang lingkup organisasi jangka panjang: yang memungkinkan organisasi memperoleh manfaat dari konfigurasi sumber dayanya dalam lingkungan yang sulit, untuk memenuhi kebutuhan memasarkan dan memenuhi harapan pemangku kepentingan."<sup>164</sup> Strategi adalah tindakan yang diambil manajer untuk mencapai satu atau lebih tujuan organisasi. Strategi juga dapat didefinisikan sebagai arah umum yang ditetapkan untuk organisasi dan perbedaannya. komponen untuk mencapai keadaan yang diinginkan di masa depan. Strategi ini dihasilkan dari proses perencanaan strategis yang terperinci.

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

---

<sup>162</sup> *Ibid.*

<sup>163</sup> V. Kvint, *The Global Emerging Market: Strategic Management and Economics*, (Routledge, 2008), h. 99.

<sup>164</sup> R. Johnson, G, Scholes, K. Whittington, *Exploring Corporate Strategy. 8th ed*, (FT Prentice Hall, 2008), h. 11-12.

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

Perumusan strategi lebih penting bagi organisasi dalam menghadapi perubahan dalam banyak aspek kehidupan, merumuskan strategi lebih penting untuk kehidupan bisnis yang lebih lama dan daya saing.<sup>165</sup> Perumusan strategi dianggap sebagai alat manajemen yang penting.<sup>166</sup> Stonehouse dan Pemberton menyatakan bahwa perumusan strategi adalah “fokus pada penetapan tujuan organisasi jangka panjang dan pengembangan dan implementasi rencana yang dirancang untuk mencapainya.”<sup>167</sup> Daft menjelaskan bahwa perumusan adalah “tindakan menetapkan tujuan dan menentukan cara untuk mencapainya, dan perencanaan membantu manajer berpikir tentang masa depan daripada hanya berpikir dalam hal kegiatan sehari-hari.”<sup>168</sup> Dengan demikian, dapat disimpulkan

---

<sup>165</sup> F. N. Al-Shaikh, “, Strategic planning process in developing countries: The case of United Arab Emirates business firms”, *Management Research News*, Vol. 24, Nomor (n.d.), h. 7-16,.

<sup>166</sup> Jihad Aldehayyat dan Naseem Twaissi, “Strategic Planning and Corporate Performance Relationship in Small Business Firms: Evidence from a Middle East Country Context”, *International Journal of Business and Management*, Vol. 6 No. 8 (2011), h. 255–263, <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n8p255>.

<sup>167</sup> J Stonehouse, G., & Pemberton, “Strategic planning in SMEs—some empirical findings. *Management Decision*”, Vol. 40 Nomor 9 (2002), h. 853-861.,.

<sup>168</sup> R.L. Daft, *Management (10th ed.)*, (Mason, Ohio: South-Western: Cengage Learning, 2012), h. 180.

bahwa perumusan strategi adalah proses penentuan tujuan dan sasaran jangka panjang organisasi dan menentukan pedoman dan prosedur untuk mencapainya.

#### **b. Langkah-Langkah Perumusan Strategi yang Baik**

Agar perumusan strategi sesuai dengan visi, misi, tujuan, dan kebijakan, maka dalam perumusan strategi harus menganalisis faktor-faktor strategi organisasi yaitu kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman pada situasi sekarang.<sup>169</sup> Lebih lanjut Hunger menjelaskan bahwa langkah-langkah dalam merumuskan strategi adalah:

- 1) Mengevaluasi hasil kerja saat ini
- 2) Menguji dan mengevaluasi misi, tujuan, strategi, kebijakan saat ini
- 3) Meninjau manajer strategis yaitu dewan komisaris dan manajemen puncak.
- 4) Mengamati lingkungan eksternal
- 5) Menyeleksi faktor-faktor strategi peluang dan ancaman
- 6) Mengamati lingkungan internal
- 7) Menyeleksi faktor-faktor strategis kekuatan dan kelemahan
- 8) Menganalisis faktor-faktor strategis (SWOT) yang sesuai dengan kondisi sekarang
- 9) Meninjau dan merevisi jika perlu misi dan tujuan
- 10) Menghasilkan dan mengevaluasi alternatif-alternatif strategis
- 11) Menyeleksi dan merekomendasikan alternatif terbaik
- 12) Strategi implementasi: program, anggaran, dan prosedur

---

<sup>169</sup> J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Op.Cit.* h. 192.

13) Evaluasi dan pengendalian.<sup>170</sup>

Selain itu dalam perumusan strategi harus memperhatikan beberapa hal sebagai berikut: (1) kesiapsiagaan dan rencana darurat; (2) intervensi dalam proses atau direncanakan; (3) sumber daya yang tersedia untuk memenuhi kebutuhan; (4) keadaan sebelum peristiwa dibandingkan dengan keadaan saat ini; dan (5) pengalaman dan keahlian perencana dalam mengelola situasi serupa. Selain itu, perencanaan strategis harus mempertimbangkan: a) geografi; b) akses; c) iklim; d) budaya populasi; e) pandangan semua pemangku kepentingan; dan (f) keamanan.<sup>171</sup>

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

---

<sup>170</sup> *Ibid.*, h. 195.

<sup>171</sup> Sir Winston Churchill, "Strategic planning", *Scandinavian Journal of Public Health*, Vol. 42 No. Suppl 14 (2014), h. 106–112, <https://doi.org/10.1177/1403494813515117>.

## D. Guru sebagai Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan

### 1. Pengertian Guru

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

Menurut Zakiah Daradjat, guru adalah pendidikan profesional yang telah merelakan dirinya menerima dan memikul sebagian tanggung jawab pendidikan yang terpikul di pundak orangtua.<sup>172</sup> Sedangkan menurut A. Samana, pengertian guru adalah "pribadi dewasa yang mempersiapkan diri secara khusus melalui lembaga pendidikan guru, agar dengan keahliannya mampu mengajar sekaligus mendidik peserta didiknya untuk menjadi warga negara yang baik, berilmu, produktif, sosial, sehat, dan mampu berperan aktif dalam peningkatan sumber daya manusia."<sup>173</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat dipahami bahwa yang dimaksud dengan guru adalah seseorang yang bertugas sebagai pengajar,

---

<sup>172</sup> Zakiah Daradjat, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1992), h. 39.

<sup>173</sup> A. Samana, *Profesionalisme Keguruan*, (Yogyakarta: Kanisius, 1994), h. 15.

pembimbing, pengarah, motivator, dan pendidikan seseorang sehingga terjadi perubahan yang lebih baik dalam diri peserta didiknya.

## **2. Syarat-Syarat Guru**

Berdasarkan pengertian guru tersebut, dapat dipahami bahwa tugas dan tanggung jawab seorang guru sangatlah berat. Oleh karena itu agar guru mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya untuk menjadi pengajar dan pendidik seseorang agar menjadi pribadi yang beriman, bertakwa dan berakhlak mulia, maka hendaklah memiliki atau memenuhi beberapa syarat sebagai berikut:

### **a. Beriman dan Bertakwa**

Guru sesuai dengan tujuan pendidikan Islam, tidak mungkin mendidik peserta didiknya agar beriman dan bertakwa kepada Allah, jika ia sendiri tidak beriman dan bertakwa kepada-Nya. Sebab ia adalah teladan bagi peserta didiknya sebagaimana Rasulullah SAW menjadi teladan bagi umatnya. Bertakwa maksudnya "mampu menjaga diri agar selalu mengerjakan perintah Allah dan meninggalkan larangan-Nya serta merasa takut kepada-Nya baik secara sembunyi maupun secara terang-terangan."<sup>174</sup>

Iman dan takwa bukan merupakan suatu konsep teori, dia memerlukan kenyataan dalam karya, gerak dan interaksi. Untuk memperoleh iman dan takwa tidak hanya cukup berupa pernyataan percaya dan cinta kepada Allah, akan tetapi juga memerlukan pengakuan terhadap Allah berupa peribadatan, pelayanan dan perhatian kepada orang lain melalui kebenaran, kejujuran dan keikhlasan.<sup>175</sup>

---

<sup>174</sup> Ramayulis, *Op.Cit.* h. 38.

<sup>175</sup> *Ibid.*

**b. Berakhlak Mulia**

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

**c. Ikhlas dan Bertanggung Jawab**

Pendidik yang ikhlas hendaklah berniat semata-mata karena Allah dalam seluruh pekerjaannya, baik berupa perintah, larangan, nasehat, pengawasan atau hukuman yang dilakukannya. Ikhlas bukan berarti ia tidak boleh menerima imbalan jasa, akan tetapi jangan berniat dalam hati bahwa pekerjaan mendidik yang dilakukannya karena mengharapkan materi, akan tetapi semata-mata sebagai pengabdian kepada Allah SWT. Guru yang ikhlas dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya tidak akan merasa berat dan akan sungguh-sungguh dalam melaksanakannya semua kewajibannya tersebut.

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

□ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴿٥٨﴾

“*Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha Melihat.*” (An-Nisa: 58)<sup>176</sup>

#### d. Berilmu

Ijazah bukan semata-mata secarik kertas, tetapi suatu bukti bahwa pemiliknya telah mempunyai ilmu pengetahuan dan kesanggupan tertentu yang diperlukannya untuk suatu jabatan. Sebagaimana yang dikemukakan Wina Sanjaya bahwa guru merupakan pekerjaan profesional yang ditunjang oleh suatu ilmu tertentu secara mendalam yang hanya mungkin didapatkan dari lembaga-lembaga pendidikan yang sesuai, sehingga kinerjanya didasarkan kepada keilmuan yang dimilikinya yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.<sup>177</sup>

#### e. Sehat Jasmani

Seorang guru haruslah sehat jasmani dan tidak berpenyaki yang menular yang membahayakan para peserta didiknya atau orang lain di sekitarnya. Selain itu guru hendaknya tidak memiliki cacat tubuh yang dapat mengganggu kelancaran tugas-tugasnya.<sup>178</sup> Guru yang berpenyakit tidak akan bergairah mengajar, karena kesehatan badan sangat mempengaruhi semangat kerja. Untuk itu kesehatan

<sup>176</sup> Departemen Agama RI, *Op.Cit.* h. 128.

<sup>177</sup> Wina Sanjaya, *Kurikulum dan Pembelajaran*, (Jakarta: Kencana, 2008), h. 275.

<sup>178</sup> Muhibbinsyah, *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1999), h. 54.



jasmani kerap kali dijadikan salah satu syarat bagi seseorang yang ingin menjadi guru.

#### **f. Berkompetensi**

Kompetensi guru adalah kemampuan seorang guru dalam melaksanakan kewajiban-kewajibannya secara bertanggung jawab dan layak.<sup>179</sup> Pendapat lain juga menyatakan bahwa kompetensi guru adalah kapasitas internal yang dimiliki guru dalam melaksanakan tugas profesinya.<sup>180</sup> kompetensi guru dapat dimaknai pula sebagai kebulatan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang berwujud tindakan cerdas dan penuh tanggung jawab dalam melaksanakan tugas sebagai agen pembelajaran.<sup>181</sup>

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

- 1) menguasai bahan
- 2) mengelola program belajar mengajar
- 3) mengelola kelas
- 4) menguasai media atau sumber belajar
- 5) menguasai landasan kependidikan
- 6) mengelola interaksi belajar mengajar
- 7) menilai prestasi peserta didik
- 8) mengenal fungsi dan program bimbingan penyuluhan
- 9) mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah
- 10) memahami prinsip-prinsip dan menafsirkan hasil penelitian untuk keperluan pendidikan dan pengajaran.<sup>182</sup>

Keberhasilan guru dalam melaksanakan peranannya dalam bidang pendidikan sebagian besar terletak pada kemampuannya melaksanakan berbagai peranan yang bersifat khusus dalam situasi mengajar dan belajar. Berdasarkan

---

<sup>179</sup> *Ibid.*, 229.

<sup>180</sup> Hamzah B. Uno, *Profesi Kependidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), h. 67.

<sup>181</sup> *Ibid.*, h. 17.

<sup>182</sup> Sardiman AM, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, (Jakarta: Rajawali Press, 2007), h. 162.

hasil studi literatur terhadap pandangan Adams & Dickey dalam bukunya *Basic Principles of Student Teaching*, dapat ditarik kesimpulan bahwa paling tidak terdapat 13 peranan kompetensi guru di kelas, yaitu:

- 1) Guru sebagai pengajar, menyampaikan ilmu pengetahuan, perlu memiliki keterampilan memberikan informasi kepada peserta didik
- 2) Guru sebagai pemimpin kelas, perlu memiliki keterampilan cara memimpin kelompok-kelompok peserta didik
- 3) Guru sebagai pembimbing, perlu memiliki keterampilan cara mengarahkan dan mendorong kegiatan belajar peserta didik
- 4) Guru sebagai pengatur lingkungan, perlu memiliki keterampilan mempersiapkan dan menyediakan alat dan bahan pelajaran
- 5) Guru sebagai partisipan, perlu memiliki keterampilan cara memberikan saran, mengarahkan pemikiran kelas, dan memberikan penjelasan
- 6) Guru sebagai ekspediter, perlu memiliki keterampilan menyelidiki sumber-sumber masyarakat yang akan digunakan
- 7) Guru sebagai perencana, perlu memiliki keterampilan dalam cara memilih dan meramu bahan pelajaran secara profesional
- 8) Guru sebagai supervisor, perlu memiliki keterampilan mengawasi kegiatan anak dan ketertiban kelas
- 9) Guru sebagai motivator, perlu memiliki keterampilan dalam mendorong motivasi belajar peserta didik
- 10) Guru sebagai penanya, perlu memiliki keterampilan cara bertanya yang merangsang peserta didik berpikir dan cara memecahkan masalah
- 11) Guru sebagai pengajar, perlu memiliki keterampilan cara memberikan penghargaan terhadap anak-anak yang berprestasi
- 12) Guru sebagai evaluator, perlu memiliki keterampilan dalam menilai anak-anak secara objektif, kontinu, dan komprehensif
- 13) Guru sebagai konselor, perlu memiliki keterampilan cara membantu peserta didik yang mengalami kesulitan tertentu.<sup>183</sup>

Apabila dilihat ketiga belas peranan kompetensi guru tersebut memang benar-benar menuntut kompetensi seorang guru. Guru tidak akan dapat mengajar dengan baik apabila dalam menyampaikan materi ia tidak dapat melakukannya dengan baik karena kurang memiliki menguasai bahan atau materi pelajaran dan kurang terampil dalam menggunakan metode pembelajaran.

---

<sup>183</sup> Oemar Hamalik, *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), h. 48-49.

Begitu juga guru sebagai pemimpin, partisipan, perencana, motivator, penanya, pengajar, dan evaluator, tidak akan dapat melaksanakan peranannya tersebut apabila ia tidak memiliki kemampuan dalam pengelolaan kelas dan kegiatan pembelajaran, interaksi belajar, dan menilai hasil belajar peserta didik.

Sedangkan peranan guru sebagai pengatur lingkungan dan ekspediter tidak akan dapat dilaksanakan dengan baik apabila ia tidak memiliki kemampuan dalam menggunakan media dan sumber pendidikan. Dan guru tidak akan dapat melaksanakan perannya sebagai pembimbing dan konselor apabila ia tidak memiliki kemampuan dalam memahami fungsi dan program layanan BP di sekolah.

Dengan demikian jelaslah bahwa dengan memiliki kesepuluh kompetensi guru, ia akan dapat melaksanakan ketiga belas perannya tersebut dengan baik dalam suatu kegiatan pembelajaran yang bermutu. Untuk itu penting kiranya seorang guru termasuk di antaranya guru memiliki kompetensi, mengingat tugas dan tanggung jawab guru tidak hanya sebagai pengajar tetapi juga sebagai pendidik, pembimbing, motivator, dan *uswatun hasanah* bagi para peserta didiknya.

### **3. Kompetensi Guru**

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

Standar Nasional Pendidikan, pada dasarnya merupakan kebijakan pemerintah yang didalamnya memuat usaha pemerintah untuk menata dan memperbaiki mutu guru di Indonesia. Dalam terminology yang berlaku umum, istilah kompetensi berasal dari bahasa Inggris *competence* sama dengan *being competent* dan *competent* sama dengan *having ability, power, authority, skill, knowledge, attitude, etc.*<sup>184</sup> Menurut Louise Moqvist mengemukakan bahwa “*competency has been defined in the light of actual circumstances relating to the individual and work.* Sementara itu, dari Training Agency menyebutkan bahwa: ” *A competence is a description of something which a person who works in a given occupational area should be able to do. It is a description of an action, behaviour or outcome which a person should be able to demonstrate.*”<sup>185</sup>

Adapun menurut Fullan:

*Competence is broad capacities as fully human attribute. Competence is supposed to include all qualities of personal effectiveness that are required in the workplace, it is certain that we have here a very diverse set of qualities indeed: attitudes, motives, interests, personal attunements off all kinds, perceptiveness, receptivity, openness, creativity, social skills generally, interpersonal maturity, kinds of personal identification, etc.-as well as knowlwdge, understandings, action and skills.*<sup>186</sup>

Inti dari pengertian kompetensi menurut Fullan tersebut lebih cenderung pada apa yang dapat dilakukan seseorang/masyarakat daripada apa yang mereka ketahui (*what people can do rather than what they know*). Hal ini ditandaskan oleh Houston yang dikutip oleh Samana bahwa kompetensi adalah “kemampuan

---

<sup>184</sup> Hamzah B. Uno, *Op.Cit.* h. 62.

<sup>185</sup> M. Fullan, *The Future of Educational Change, The Meaning if Educational Change*, (Ontario: OISE Press, 1997), h. 288.

<sup>186</sup> *Ibid.*, h. 112.

yang ditampilkan oleh guru dalam melaksanakan kewajibannya memberikan pelayanan pendidikan kepada masyarakat”.<sup>187</sup>

Pengertian kompetensi menurut UU No. 14 Thn. 2005 Bab I pasal 1 ayat 10 adalah “seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan”.<sup>188</sup> Sedangkan menurut Litrell kompetensi adalah kekuatan mental dan fisik untuk melakukan tugas atau keterampilan yang dipelajari melalui latihan dan praktik.<sup>189</sup> Dan menurut Stephen J. Kenezovich, kompetensi adalah kemampuan-kemampuan untuk mencapai tujuan organisasi, yang merupakan gabungan dari kemampuan yang banyak jenisnya; pengetahuan, keterampilan, kepemimpinan, kecerdasan.<sup>190</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat menarik benang merah bahwa kompetensi pada dasarnya merupakan gambaran tentang apa yang seharusnya dapat dilakukan (*be able to do*) seseorang dalam suatu pekerjaan, berupa kegiatan, perilaku dan hasil yang seyogyanya dapat ditampilkan atau ditunjukkan. Atau dengan kata lain dapat dinyatakan bahwa kompetensi merupakan seperangkat pengetahuan dan keterampilan yang harus dimiliki oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Pengetahuan dan keterampilan tersebut dapat diperoleh dari pendidikan pra-jabatan dan/atau latihan.

---

<sup>187</sup> A. Samana, *Op.Cit.* h. 44.

<sup>188</sup> *Ibid.*, h. 7.

<sup>189</sup> JJ. Litrell, *From School to Work. A. Cooperative Education Book*, (South Holland, Illinois: The Goodheart-Willcox Company, 1984), h. 310.

<sup>190</sup> Stephen J. Kenezovich, *Administration of Public Education*, (New York: Harper Collins Publisher, 1984), h. 17.

Sehubungan dengan pendidikan, maka yang dimaksud dengan kompetensi guru adalah kemampuan seorang guru dalam melaksanakan kewajiban-kewajibannya secara bertanggung jawab dan layak.<sup>191</sup> Pendapat lain juga menyatakan bahwa kompetensi guru adalah kapasitas internal yang dimiliki guru dalam melaksanakan tugas profesinya.<sup>192</sup>

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi guru adalah kebulatan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang berwujud tindakan cerdas dan penuh tanggung jawab dalam melaksanakan tugas sebagai agen pembelajaran. Atau dengan kata lain bahwa kompetensi pada hakikatnya tidak bisa terlepas dari konsep hakikat guru dan hakikat tugas guru, yang mencerminkan tugas dan kewajiban guru yang harus dilakukan.

Banyak berbagai pendapat mengenai dimensi-dimensi kompetensi guru. Diantaranya pendapat yang dikemukakan oleh Spencer and Spencer yang membagi kompetensi guru dalam dua bagian yaitu: *threshold competences* dan *differentiating competence*.<sup>193</sup> *threshold competences* adalah karakteristik esensial berupa pengetahuan atau keterampilan dasar yang seseorang butuhkan untuk menjadi efektif dalam suatu pekerjaan, sedangkan *differentiating competence* adalah membedakan pelaku yang superior dari yang biasanya.

Sementara itu, Nana Sudjana telah membagi kompetensi guru dalam tiga bagian yaitu: 1) kompetensi bidang kognitif yaitu kemampuan intelektual, 2) kompetensi bidang sikap, artinya kesiapan dan kesediaan guru terhadap berbagai

---

<sup>191</sup> Muhibbinsyah, *Op.Cit.* h. 229.

<sup>192</sup> Hamzah B. Uno, *Op.Cit.* h. 67.

<sup>193</sup> Lyle M. Spencer and Signe M. Spencer, *Competence at Work, Models For Superior Performance*, (Canada: Jhon Willey&Sons, 1993), h. 10.

hal berkenaan dengan tugas dan profesinya, 3) kompetensi perilaku, artinya kemampuan guru dalam berbagai keterampilan.<sup>194</sup>

Dari berbagai pendapat tersebut mengenai macam-macam kompetensi guru, maka dirangkum dalam Undang-undang No.14 tahun 2005 tentang Guru Dan Dosen pasal 10 ayat (1) bahwa kompetensi guru meliputi empat dimensi yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi.<sup>195</sup> Untuk itu akan diuraikan lebih lanjut mengenai empat kompetensi guru tersebut.

#### **a. Kompetensi Paedagogik**

Dalam Undang-undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dikemukakan kompetensi pedagogik adalah “kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik”.<sup>196</sup> Kompetensi ini dapat dilihat dari kemampuan merencanakan program pembelajaran, kemampuan melaksanakan interaksi atau mengelola proses belajar mengajar, dan kemampuan melakukan penilaian, serta kemampuan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

#### **b. Kompetensi Kepribadian**

Dalam arti sederhana, kepribadian berarti sifat hakiki individu yang tercermin pada sikap dan perbuatan yang membedakan dirinya dari yang lain. McLeod mengartikan kepribadian (personality) sebagai sifat khas yang dimiliki

---

<sup>194</sup> Nana Sudjana, *Dasar-Dasar Proses Belajar Mengajar*, (Bandung: Sinar Baru Algensindo Offset, 1989), h. 18.

<sup>195</sup> ForMaPPI (Forum Masyarakat Peduli Pendidikan Indonesia), *Undang-Undang Guru dan Dosen UU RI No. 14 Th. 2005*, (Bandar Lampung: ForMaPPI Lampung, 2008), h. 11.

<sup>196</sup> *Ibid.*, h. 46.

seseorang.<sup>197</sup> Sedangkan menurut tinjauan psikologi, kepribadian pada prinsipnya adalah susunan atau kesatuan antara aspek perilaku mental (pikiran, perasaan, dan sebagainya) dengan aspek perilaku behavioral (perbuatan nyata).<sup>198</sup> Dengan demikian kepribadian adalah karakter atau sifat seseorang yang tercermin dalam cara berpikir, sikap maupun perbuatannya.

Kepribadian adalah faktor yang sangat berpengaruh terhadap keberhasilan seorang guru sebagai pengembang sumber daya manusia, karena di samping ia berperan sebagai pembimbing dan pembantu, guru juga berperan sebagai panutan atau suri teladan bagi para siswanya. Mengenai pentingnya kompetensi kepribadian dimiliki seorang guru, Zakiah Daradjat menegaskan bahwa “kepribadian itulah yang akan menentukan apakah ia akan menjadi pendidik dan Pembina yang baik bagi anak didiknya, ataukah ia akan jadi perusak atau penghancur bagi hari depan anak didik terutama bagi anak didik yang masih kecil dan mereka yang sedang mengalami kegoncangan jiwa.”<sup>199</sup>

Dengan demikian berdasarkan pengertian kepribadian tersebut, yang dimaksud dengan kompetensi kepribadian pada guru yaitu “kemampuan kepribadian yang mantap, berakhlak mulia, arif, dan berwibawa serta menjadi teladan peserta didik”.<sup>200</sup> Pendapat lain mendefinisikan kompetensi kepribadian yaitu “memiliki sikap kepribadian yang mantap atau matang sehingga mampu

---

<sup>197</sup> Muhibbinsyah, *Op.Cit.* h. 225.

<sup>198</sup> *Ibid.*

<sup>199</sup> *Ibid.*, h. 256.

<sup>200</sup> ForMaPPI (Forum Masyarakat Peduli Pendidikan Indonesia), *Op.Cit.* h. 46.



berfungsi sebagai tokoh identitas bagi siswa, serta dapat menjadi panutan bagi siswa dan masyarakatnya.”<sup>201</sup>

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

Johnson mengemukakan kemampuan personal guru, mencakup:

(1) penampilan sikap yang positif terhadap keseluruhan tugasnya sebagai guru, dan terhadap keseluruhan situasi pendidikan beserta unsur-unsurnya, (2) pemahaman, penghayatan dan penampilan nilai-nilai yang seyogyanya dianut oleh seorang guru, (3) kepribadian, nilai, sikap hidup ditampilkan dalam upaya untuk menjadikan dirinya sebagai panutan dan teladan bagi para siswanya.<sup>202</sup>

Menurut Farida Sarimaya, subkompetensi kepribadian meliputi:

1) kepribadian yang mantap dan stabil dengan indikator: bertindak sesuai dengan norma hukum, norma social, bangga sebagai guru, memiliki konsisten dalam bertindak sesuai dengan norma, 2) kepribadian yang dewasa dengan indikator: menampilkan kemandirian dalam bertindak dan memiliki etos kerja sebagai guru, 3) kepribadian yang arif indikatornya: menampilkan tindakan yang didasarkan pada kemanfaatan peserta didik, sekolah, dan masyarakat serta menunjukkan keterbukaan dalam berpikir dan bertindak, 4) kepribadian yang berwibawa indikatornya: memiliki perilaku yang berpengaruh positif terhadap peserta didik dan perilaku yang disegani, 5) akhlak mulia dan dapat menjadi teladan indikatornya: bertindak sesuai dengan norma religius dan memiliki perilaku yang diteladani peserta didik, dan 6) evaluasi diri dan pengembangan diri indikatornya: memiliki kemampuan untuk berintrospeksi dan mampu mengembangkan potensi diri secara optimal.<sup>203</sup>

---

<sup>201</sup> Nana Sudjana, *Op.Cit.* h. 54.

<sup>202</sup> *Ibid.*

<sup>203</sup> Farida Sarimaya, *Sertifikasi Guru; Apa, Mengapa dan Bagaimana*, (Bandung: Yrama Widya, 2008), h. 18.

Dengan demikian kompetensi kepribadian atau personal mengharuskan guru memiliki kepribadian yang mantap sehingga menjadi sumber inspirasi bagi subyek didik, dan patut diteladani oleh siswa. Berdasarkan uraian di atas, kompetensi kepribadian guru tercermin dari indikator sikap dan keteladanan.

### **c. Kompetensi Profesional**

Kompetensi profesional yaitu “kemampuan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam”.<sup>204</sup> Merujuk pengertian tersebut berarti kompetensi profesional adalah berbagai kemampuan yang diperlukan agar dapat mewujudkan dirinya sebagai guru profesional. Kompetensi profesional yang meliputi kepakaran atau keahlian dalam bidangnya yaitu penguasaan bahan yang harus diajarkannya beserta metodenya, rasa tanggung jawab akan tugasnya dan rasa kebersamaan dengan sejawat guru lainnya.

Johnson mengemukakan kemampuan profesional mencakup (1) penguasaan pelajaran yang terkini atas penguasaan bahan yang harus diajarkan, dan konsep-konsep dasar keilmuan bahan yang diajarkan tersebut, (2) penguasaan dan penghayatan atas landasan dan wawasan kependidikan dan keguruan, (3) penguasaan proses-proses kependidikan, keguruan dan pembelajaran siswa.<sup>205</sup>

Depdiknas mengemukakan kompetensi profesional meliputi:

(1) pengembangan profesi, pemahaman wawasan, dan penguasaan bahan kajian akademik. Pengembangan profesi meliputi (1) mengikuti informasi perkembangan iptek yang mendukung profesi melalui berbagai kegiatan ilmiah, (2) mengalihbahasakan buku pelajaran/karya ilmiah, (3) mengembangkan berbagai model pembelajaran, (4) menulis makalah, (5) menulis/menyusun diktat pelajaran, (6) menulis buku pelajaran, (7) menulis modul, menulis karya ilmiah, (9) melakukan penelitian ilmiah

---

<sup>204</sup> *Ibid.*, h. 56.

<sup>205</sup> R Johnson, G, Scholes, K. Whittington, *Op.Cit.* h. 51.

(*action research*), (10) menemukan teknologi tepat guna, (11) membuat alat peraga/media, (12) menciptakan karya seni, (13) mengikuti pelatihan terakreditasi, (14) mengikuti pendidikan kualifikasi, dan (15) mengikuti kegiatan pengembangan kurikulum.<sup>206</sup>

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

#### **d. Kompetensi sosial**

Kompetensi sosial adalah “kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama guru, orangtua, wali peserta didik, dan masyarakat sekitar”.<sup>207</sup> Menurut Hamzah B. Uno, kompetensi sosial adalah kemampuan seorang guru dalam berkomunikasi dengan peserta didik dan lingkungan mereka (orangtua, tetangga, dan sesama teman/guru).<sup>208</sup> Surya mengemukakan kompetensi sosial adalah kemampuan yang diperlukan oleh seseorang agar berhasil dalam berhubungan dengan orang lain. Dalam kompetensi sosial ini termasuk keterampilan dalam interaksi sosial dan melaksanakan tanggung jawab sosial.<sup>209</sup> Gumelar dan Dahyat merujuk pada pendapat *Asian Institut for Teacher Education*, menjelaskan kompetensi sosial guru adalah salah satu daya atau kemampuan guru untuk mempersiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang baik serta kemampuan untuk mendidik,

---

<sup>206</sup> *Ibid.*

<sup>207</sup> ForMaPPI (Forum Masyarakat Peduli Pendidikan Indonesia), *Undang-Undang Guru dan Dosen UU RI No. 14 Th. 2005*, (Bandar Lampung: ForMaPPI Lampung, 2008), h. 46.

<sup>208</sup> Hamzah B. Uno, *Op.Cit.* h. 19.

<sup>209</sup> Awan dan Tjep Dhayat Gumelar, *Kapita Selekta MBS Pengelolaan Pendidikan Yang Profesional Berwawasan Masa Depan, Relevan, dan Lebih Bermutu*, (Bandung: Gantar Karya Prima, 2002), h. 27.

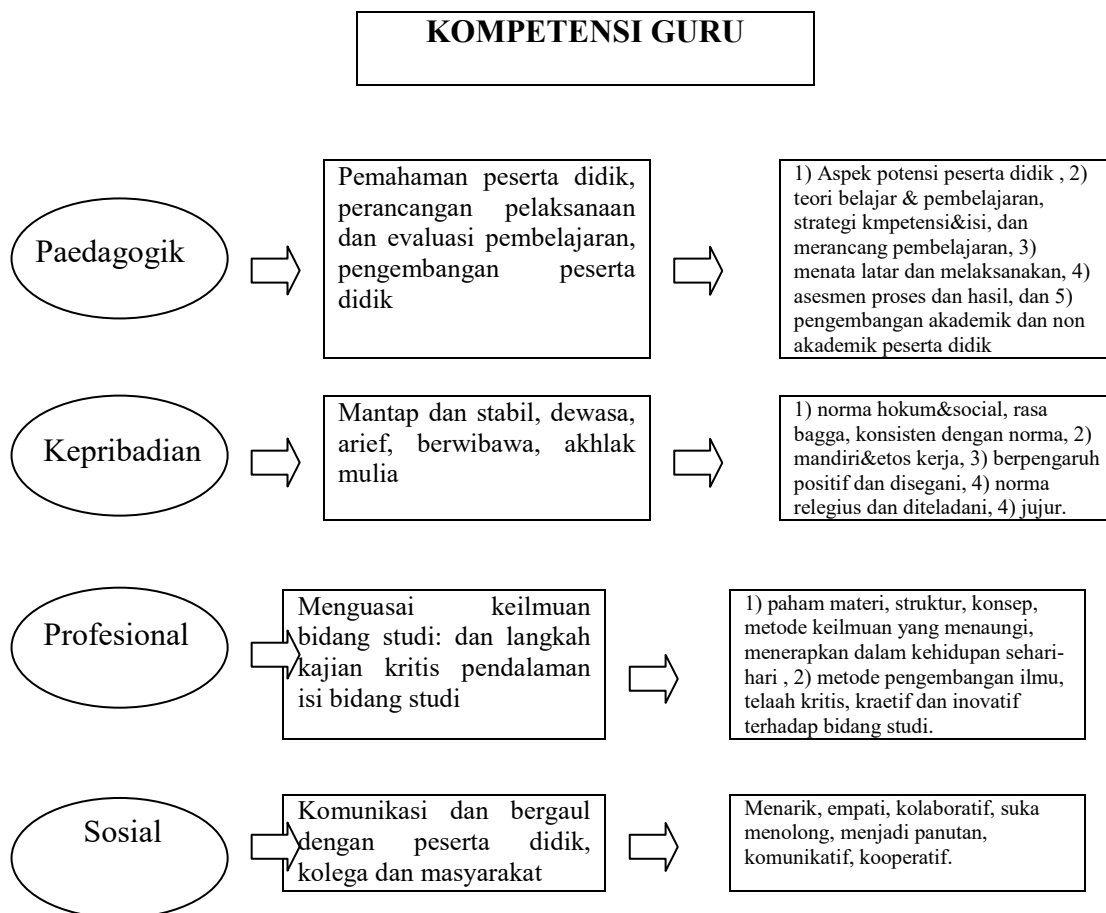
membimbing masyarakat dalam menghadapi kehidupan di masa yang akan datang.<sup>210</sup>

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

Untuk lebih mempermudah memahami keempat kompetensi tersebut, secara ringkas dapat digambarkan sebagai berikut:

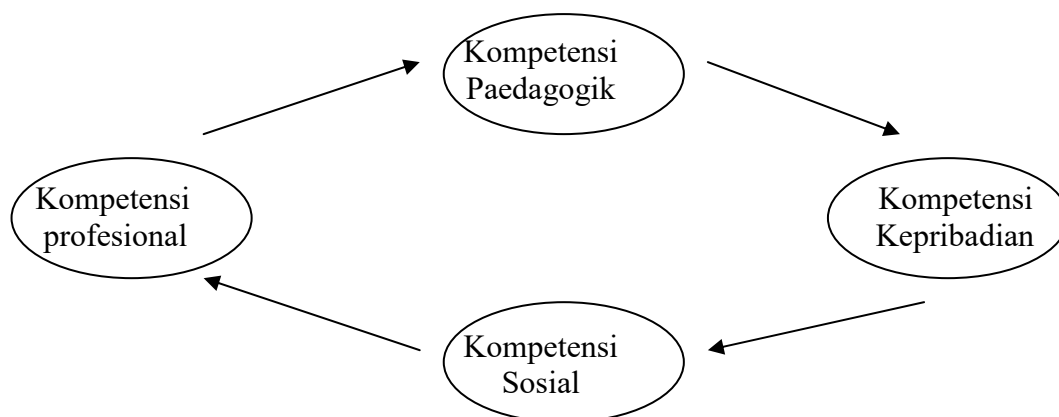
---

<sup>210</sup> *Ibid.*



Gambar 2.3. Kompetensi Guru

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



Gambar 2.4. Hubungan Empat Kompetensi

#### 4. Upaya Pengembangan Sumber Daya Guru

Menurut Kurt Lewin seseorang akan memperoleh kompetensi karena medan gravitasi di sekitarnya yang turut membentuk potensi seseorang secara individu.<sup>211</sup> Dengan demikian merujuk pendapat tersebut dapat dipahami bahwa kompetensi individu dipengaruhi dan dibentuk oleh lingkungannya yang dalam pandangan teknologi pembelajaran lingkungan tersebut diposisikan sebagai sumber belajar.

Menurut Hamzah B. Uno, kompetensi yang dimiliki seseorang dibentuk berdasarkan pengalaman yang diperoleh secara empiris melalui observasi, pengetahuan ilmiah yang diterimanya dari pendidikan formal, dan keterampilan yang dilakukannya secara mandiri.<sup>212</sup> William Stern, mengemukakan suatu teori tentang dasar terbentuknya kompetensi dalam diri individu yaitu teori konvergensi dimana perkembangan pribadi dan kompetensi seseorang merupakan hasil dari proses kerja sama antara hereditas (pembawaan) dan *environment* (lingkungan).

<sup>211</sup> Dkk Calvin S. Hall, *Teori-Teori Holistik (Organisasi-Fenomenologis)*, (Yogyakarta: Kaisius, 2000), h. 275-276.

<sup>212</sup> Hamzah B. Uno, *Op.Cit.* h. 60.

Tiap individu merupakan perpaduan atau konvergensi dari factor internal (potensi-potensi dalam diri) dengan factor eksternal (lingkungan termasuk pendidikan).<sup>213</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi yang dimiliki seseorang terbentuk dikarenakan pengaruh dua faktor yaitu faktor bawaan, seperti bakat, minat, intelegensi, dan faktor lingkungan seperti pendidikan, latihan. Bagaimanapun baiknya faktor bawaan apabila lingkungan tidak menunjang dan mengembangkannya maka pembawaan yang sudah baik akan menjadi laten (tetap tidur). Begitu juga sebaliknya, apabila pembawaan sudah tidak baik, namun lingkungan memungkinkan dan menunjang maka kompetensi ideal akan tercapai. Dan akan lebih optimal lagi kompetensi yang terbentuk apabila faktor pembawaan dan lingkungan sama- sama mendukung terbentuknya kompetensi tersebut.

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

مامن مولود الا يولد على الفطرة فابواه يهودانه او ينصرانه او يمجسانه

*“Tiada bayi yang dilahirkan melainkan lahir di atas fitrah, maka ayah bundanya yang mendidiknya menjadi Yahudi, Nasrani atau Majusi.” (HR. Muslim)<sup>214</sup>*

<sup>213</sup> Hamzah B. Uno, *Landasan Pembelajaran*, (Gorontalo: Nurul Jannah, 2004), h. 156.

<sup>214</sup> Imam Muslim, *Terjemahan Shahih Muslim, Jilid 4, Oleh: KH. Adib Bisri Musthofa*, (Semarang: As-Syifa, 1993), h. 587.

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

أَقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ۝ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ۝ أَلَمْ يَكُنْ الْأَكْرَمُ ۝ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ۝ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمَ

*“Bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu yang menciptakan. Dia menciptakan manusia dari segumpal darah. Bacalah dan Tuhanmulah yang paling pemurah, yang mengajar (manusia) dengan qalam, Dia mengajarkan kepada manusia apa yang tidak diketahuinya.” (Al- Alaq: 1-5)<sup>215</sup>*

Berdasarkan firman Allah dan hadis di atas, dapat dipahami bahwa kompetensi yang ada pada manusia memang sudah ada dalam diri setiap individu, akan tetapi untuk mengembangkannya diperlukan pengaruh dari luar dirinya yang dalam hal ini yaitu dikembangkan melalui pendidikan. Untuk itu apabila seorang guru ingin potensi dalam dirinya berkembang menjadi suatu kompetensi yang utuh, maka perlu mengikuti kegiatan pendidikan atau belajar. Dan kegiatan belajar tersebut dapat dilakukan melalui pendidikan formal maupun non formal.

Dalam penelitian ini upaya pengembangan sumber daya guru dititiberatkan pada pengaruh lingkungan dalam hal ini adalah melalui pendidikan di Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan yang selanjutnya disingkat LPTK. Tujuan pendidikan guru di LPTK ini pada umumnya adalah membentuk kemampuan untuk:

---

<sup>215</sup> Departemen Agama RI, *Op.Cit.* h. 1079.



a) melaksanakan tugas, yang mempunyai komponen mengenal apa yang harus dikerjakan, menguasai cara bagaimana setiap aspek dan tahap tugas tersebut harus dikerjakan, serta menghayati dengan rasional mengapa suatu bagian tugas dilaksanakan dengan satu cara dan tidak dengan cara lain, dan b) mengetahui batas-batas kemampuannya sendiri, serta siap dan mampu menemukan sumber yang dapat membantu mengatasi keterbatasannya itu.<sup>216</sup>

T. Raka Joni lebih rinci lagi menjabarkan bahwa tujuan pendidikan LPTK adalah: a) penguasaan bahan ajaran, b) penguasaan teori dan keterampilan keguruan, c) pemilikan kemampuan memperagakan unjuk kerja, d) pemilikan sikap, nilai dan kepribadian, e) pemilikan kemampuan melaksanakan tugas professional lain dan tugas administratif rutin.<sup>217</sup>

Berdasarkan tujuan pendidikan LPTK yang telah dikemukakan, maka dapat ditentukan rambu-rambu mengenai sisi program pendidikan guru, baik keluasan maupun unsur-unsur dan kedalamannya. Pada dasarnya isi program pendidikan LPTK terdiri dari unsur: a) bidang umum, yang berlaku bagi segenap program pendidikan tinggi, b) bidang kependidikan yaitu kemampuan yang dituntut bagi seluruh tenaga kependidikan tidak peduli bidang spesialisnya, c) bidang ilmu yang akan diajarkan atau dilakukan sebagai profesi lulusan kelak, dan d) teori dan keterampilan keguruan.

Untuk mewujudkan tujuan pendidikan di LPTK tersebut, maka menurut Soetjipto mata kuliah yang diberikan dikelompokkan menjadi empat kelompok, yaitu:

- 1) Kelompok Mata Kuliah Dasar Umum (MKDU)  
Mata kuliah ini memberikan kemampuan yang secara umum harus dimiliki oleh seluruh lulusan perguruan tinggi di Indonesia.

---

<sup>216</sup> Soetjipto dan Rafli Kosasi, *Profesi Keguruan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), h. 222.

<sup>217</sup> *Ibid.*, h. 222-223.

- 2) Mata Kuliah Dasar Kependidikan (MKDK)  
Bertujuan untuk memberikan kesempatan kepada mahasiswa calon guru untuk mempelajari ilmu dan praktek keguruan dan ilmu-ilmu lain yang menunjang profesi keguruan.
- 3) Mata Kuliah Bidang Studi (MKBS)  
Mata kuliah ini mengarahkan pengalaman belajar kepada penguasaan sosok (isi, metodologi dan filosofi) bidang ilmu tertentu yang akan diajarkan calon tenaga kependidikan kepada siswanya kelak.
- 4) Mata Kuliah Proses Belajar-Mengajar (MKPBM)  
Mata kuliah ini diarahkan untuk membentuk kemampuan keguruan dan membentuk penguasaan bidang ilmu dengan penyajiannya sesuai dengan kebutuhan peserta didik, mencakup kegiatan pemahaman teoritik dan latihan untuk pembentukan keterampilan.<sup>218</sup>

Tanpa memperhatikan komposisi kelompok-kelompok mata kuliah di atas, Tilaar mengemukakan bahan komponen studi untuk pendidikan professional guru sebagai berikut<sup>219</sup>:

Kelompok Studi Kebijakan	Kelompok Studi Pengetahuan Pengembangan	Kelompok studi pengetahuan pedagogis
Ilmu Politik, sosiologi, sosiologi pendidikan, antropologi pendidikan, manajemen pendidikan termasuk perencanaan dan Administrasian pendidikan, filsafat pendidikan dan filsafat pancasila.	Psikologi pendidikan, materi studi dan pengembangan kurikulum	Teknologi pendidikan, metodologi pendidikan, evaluasi pendidikan dan bimbingan dan penyuluhan.

Tabel 2.1. Bahan Komponen Studi Untuk Pendidikan Profesional Guru Menurut Tilaar

Dalam pelaksanaan perkuliahan di LPTK tersebut, ada beberapa pola pengembangan yang biasanya dipanuti setiap lembaga pendidikan guru, yaitu:

- a. *Competency Based Teacher Education (CBTE)*  
Menekankan adanya latihan terhadap aspek-aspek yang dipercaya sebagai kemampuan guru. Berbagai kompetensi guru diidentifikasi, kemudian dilatihkan kepada para calon guru antara lain melalui pengajaran *micro teaching*.

<sup>218</sup> *Ibid.*, h. 224-225.

<sup>219</sup> *Ibid.*, h. 226.

- b. *Performance Based Teacher Education* (PBTE)  
Mahasiswa calon guru melakukan praktek mengajar di sekolah atau madrasah di kelas selama dua bulan, kemudian mereka dievaluasi dengan menggunakan evaluasi penampilan (*performance evaluation*).
- c. *Experience Based Teacher Education* (EBTE)  
Para calon guru dicangkokkan di sekolah atau madrasah. Proses tersebut dapat pula dianggap sebagai system magang. Fungsinya adalah memberikan bekal pengalaman kepada para calon guru tentang persekolahan sebelum ia diangkat sebagai guru.
- d. *School Based Teacher Education* (SBTE)  
Para calon guru diperkenalkan dengan sekolah atau madrasah sebagai habitatnya sedini mungkin dan berlangsung terus sampai akhir perkuliahan. Dengan cara seperti itu mahasiswa senantiasa dapat menghubungkan teori yang dipelajari di kampus dengan fenomena riil di sekolah.<sup>220</sup>

Dengan pola pengembangan pendidikan guru tersebut, LPTK menentukan bentuk kurikulum bagi pendidikan calon gurunya. Artinya pola pengembangan pendidikan guru tersebut akan mempengaruhi pengembangan kurikulum dalam suatu lembaga pendidikan guru. Apabila LPTK tersebut menginginkan lulusannya langsung menjadi sarjana siap pakai dalam artian yang professional dan telah memiliki pengalaman kerja, maka kurikulum LPTK sebaiknya diarahkan pada pola pengembangan SBTE. Untuk itu agar pengembangan sumber daya guru mengikuti pola yang jelas dari keempat pola tersebut, maka LPTK perlu memiliki standar kompetensi (calon) guru yang diinginkan, yang akan menjadi buku panduan perkuliahan dan diberikan kepada mahasiswa.

## **E. Hasil Penelitian yang Relevan**

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

---

<sup>220</sup> Agus Pahrudin, “Relevansi dan Model Pengembangan Pendidikan Guru dalam Merspon Paradigma Baru”, *Seminar Nasional Pendidikan*, n.d., h. 63-64.

manajemen sumber daya manusia → kinerja yang didasarkan pada pandangan berbasis sumber daya perusahaan selalu fokus pada sumber daya manusia yang sudah dikendalikan oleh perusahaan — khususnya, sumber daya yang langka, tak ada bandingannya, tidak dapat disubstitusi dan dapat dieksploitasi melalui organisasi — daripada faktor strategis pasar tempat perusahaan memperoleh sumber daya manusia mereka. Dengan demikian, studi ini mengabaikan hubungan industrial dan konteks kelembagaan yang lebih luas yang mungkin dapat mempromosikan, mengizinkan atau menghalangi kebijakan dan praktik SDM tertentu. Hanya ketika mekanisme penghasil keuntungan yang berbeda, baik dalam isolasi atau kombinasi, diaktifkan di bawah kondisi menguntungkan dari waktu dan tempat tertentu, manajemen sumber daya manusia berkontribusi pada keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.<sup>221</sup>

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

---

<sup>221</sup> Geraint Harvey dan Peter Turnbull, “Ricardo flies Ryanair: Strategic human resource management and competitive advantage in a Single European Aviation Market”, *Human Resource Management Journal*, No. June 2018 (2020), <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12315>.

di Eropa, sedangkan penelitian disertasi ini di Kota Bandar Lampung Provinsi Lampung Indonesia.

2. Corine Boon, dkk., (2018), dengan judul penelitiannya “*Integrating strategic human capital and strategic human resource management.*” Sumber daya manusia adalah konstruksi penting dalam berbagai bidang mulai dari beasiswa mikro di bidang psikologi hingga beasiswa makro di bidang ekonomi. Dalam berbagai perspektif disipliner, penelitian berfokus pada aspek dan tingkat modal manusia yang sedikit berbeda dalam organisasi, yang mungkin menawarkan peluang untuk integrasi. Artikel ini bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan tentang modal manusia dalam organisasi dengan mengintegrasikan dua aliran penelitian yang berfokus langsung pada modal manusia, tetapi yang telah mendekati modal manusia dengan cara yang berbeda: modal manusia strategis (SHC) dan HRM strategis. Kami menjelaskan sumbu penelitian SHC dan HRM strategis dan mengusulkan area integrasi dan arah untuk penelitian masa depan tentang sumber daya manusia dalam organisasi.<sup>222</sup>

Persamaan penelitian Boon dengan penelitian dalam disertasi ini adalah meneliti tentang strategi manajemen sumber daya manusia. Adapun perbedaan penelitian Boon dengan disertasi ini adalah penggunaan metode penelitian studi pustaka dalam penelitian Boon sedangkan disertasi ini menggunakan metode kualitatif. Sumber data dalam penelitian Boon adalah

---

<sup>222</sup> Corine Boon et al., “Integrating strategic human capital and strategic human resource management”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 29 No. 1 (2018), h. 34–67, <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380063>.

buku-buku yang berkenaan dengan sumber daya manusia sedangkan disertasi ini sumber data utamanya adalah sumber daya manusia di lembaga pendidikan.

3. Julie Haddock-Milar, dkk., (2016), dengan judul penelitiannya “*Green human resource management: a comparative qualitative case study of a United States multinational corporation.*” Artikel ini membahas bagaimana perusahaan multinasional mendekati manajemen sumber daya manusia yang ramah lingkungan (HRM) di anak perusahaannya di Inggris, Jerman, dan Swedia. Para penulis menganalisis persamaan dan perbedaan pendekatan HRM Hijau di tiga anak perusahaan Eropa dari rantai restoran Amerika. Hal ini memungkinkan untuk membandingkan praktik dan perilaku HRM hijau, dan mempertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhi anak perusahaan di area khusus ini. Hasilnya menyajikan bukti pengelolaan lingkungan yang proaktif, yang tercermin dari serangkaian inisiatif operasional dan berpusat pada manusia di tiga negara Eropa. Meskipun ada komitmen global terhadap kelestarian lingkungan, penempatan dan penyelarasan lingkungan dan fungsi SDM berbeda dari satu cabang ke cabang lainnya, seperti halnya cara yang dipilih oleh anak perusahaan. libatkan staf dalam kelestarian lingkungan. Studi tersebut mengidentifikasi sejumlah faktor yang menjelaskan perbedaan pendekatan, antara lain faktor strategis dan kinerja serta dimensi budaya, seperti hubungan dengan pemangku kepentingan utama.<sup>223</sup>

---

<sup>223</sup> Julie Haddock-Millar et al., “Green human resource management: A comparative qualitative case study of a United States multinational corporation”, *International Journal of*

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

4. Tina H.P. Kowalski dan Wendy Loretto (2017), dengan judul penelitiannya “*Well-being and HRM in the changing workplace.*” Di tempat kerja global yang cepat berubah dan bergerak cepat, di mana mempertahankan keunggulan kompetitif adalah hal terpenting untuk sukses, mengidentifikasi cara-cara mempertahankan kesejahteraan karyawan menjadi semakin penting bagi berbagai pemangku kepentingan, baik dalam konteks pekerjaan maupun di luar. Mengingat bukti yang ada yang menghubungkan kesejahteraan karyawan dengan hasil organisasi utama seperti kinerja dan produktivitas, mengidentifikasi cara untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan, bisa dibilang, merupakan fungsi inti dari profesional sumber daya manusia kontemporer. Namun, penajaran dari peningkatan fokus pada kesejahteraan

di tempat kerja dan iklim bisnis saat ini yang membutuhkan lebih banyak dengan lebih sedikit dapat menimbulkan tantangan yang signifikan bagi para profesional HRM di organisasi kontemporer. Dalam makalah ini kami memeriksa beberapa masalah utama yang berkaitan dengan peneliti di bidang HRM dan kesejahteraan, dan mengusulkan sejumlah area untuk penelitian di masa depan.<sup>224</sup>

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

5. John E. Delery dan Dorothea Roumpi (2017), dengan judul penelitiannya “*Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles?*.” Pandangan berbasis sumber daya perusahaan telah secara konsisten digunakan sebagai latar belakang dalam penelitian manajemen strategis sumber daya manusia dan memiliki potensi untuk menjembatani kesenjangan 'mikro-makro'. Ketegangan antara manajemen strategis sumber daya manusia dan literatur modal manusia

---

<sup>224</sup> Tina H.P. Kowalski dan Wendy Loretto, “Well-being and HRM in the changing workplace”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 28 No. 16 (2017), h. 2229–2255, <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1345205>.



strategis, bagaimanapun, menandakan bahwa sumber daya perusahaan belum mencapai potensinya. Dalam makalah ini, kami mulai dengan tinjauan singkat logika konseptual yang menghubungkan praktik manajemen sumber daya manusia dan hasil perusahaan yang bertujuan untuk menyoroti perlakuan yang berbeda dari sumber daya perusahaan dalam literatur manajemen strategis sumber daya manusia. Kami kemudian mengusulkan model konseptual yang menunjukkan bahwa praktik manajemen strategis sumber daya manusia bukanlah pengungkit sederhana yang memungkinkan perusahaan untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, seperti yang didalilkan oleh sebagian besar penelitian modal manusia strategis. Sebaliknya, kami berpendapat bahwa praktik manajemen strategis sumber daya manusia dapat berkontribusi pada keunggulan kompetitif berkelanjutan perusahaan tidak hanya dengan meningkatkan kemampuan karyawan, dan menawarkan motivasi dan peluang, tetapi juga dengan membentuk kendala mobilitas sisi penawaran dan sisi permintaan.<sup>225</sup>

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

---

<sup>225</sup> John E. Delery dan Dorothea Roumpi, "Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles?", *Human Resource Management Journal*, Vol. 27 No. 1 (2017), h. 1–21, <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12137>.

sedangkan disertasi ini kepada penyusunan rencana strategis pengembangan sumber daya manusia.

6. Alex Bryson (2020), dengan judul penelitiannya “*Human Resource Management Improve Schools’ Performance?*” Menggunakan data untuk tempat kerja Inggris, kami membandingkan hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia dan kinerja sekolah, membandingkan efek tersebut dengan efek manajemen sumber daya manusia di antara tempat kerja sektor swasta. Kami melakukannya dengan menggunakan ukuran kinerja tempat kerja yang umum di semua tempat kerja. Kami menemukan penggunaan praktik manajemen sumber daya manusia yang intensif berkorelasi dengan peningkatan substansial dalam kinerja tempat kerja, baik di antara sekolah dan tempat kerja lainnya. Hasilnya kuat untuk estimasi panel tentang korelasi antara perubahan kinerja dan perubahan HRM.<sup>226</sup>

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

---

<sup>226</sup> Alex Bryson et al., “Can Human Resource Management Improve Schools’ Performance?”, *Labour*, 2020, h. 1–14, <https://doi.org/10.1111/labr.12178>.

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

berdasarkan klaim atas keahlian yang lebih tinggi dalam praktik yang dominan, sebagai perhatian khusus MNE dari negara berkembang.<sup>227</sup>

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

8. Akhmad (2017), dengan judul penelitiannya “Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia di Sekolah Dasar Islam Terpadu.” Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran tentang Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Sekolah Dasar Islam Terpadu Cordova Samarinda yang meliputi: Perencanaan, Pengorganisasian, Pelaksanaan dan Pengawasan Program Pengembangan Sumber Daya Manusia, di Sekolah Dasar Islam Terpadu Cordova Samarinda. Penelitian ini menggunakan metode studi kasus dengan pendekatan kualitatif. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini melalui teknik observasi partisipasi, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Perencanaan program pengembangan SDM (Guru) dilakukan pada awal tahun ajaran baru melalui

---

<sup>227</sup> Chul Chung et al., “The liability of mimicry: Implementing ‘global human resource management standards’ in United States and Indian subsidiaries of a South Korean multinational enterprise”, *Human Resource Management*, 2020, h. 1–17, <https://doi.org/10.1002/hrm.22011>.

workshop. Strategi pengembangan guru dengan menggunakan pendekatan “*make approach*” yaitu pendidikan dan pelatihan. (2) Pengorganisasian dalam program SDM (Guru) dilakukan dengan membentuk kepanitiaan dan pembagian tugas dan tanggungjawab terhadap pelaksanaan program. (3) Pelaksanaan program pengembangan SDM (Guru) telah berjalan sesuai dengan perencanaan, dan (4) Pengawasan dalam pelaksanaan program pengembangan SDM (Guru) di dilakukan oleh kepala sekolah bersama dengan yayasan secara langsung maupun tidak langsung melalui laporan panitia pelaksana kegiatan.<sup>228</sup>

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

9. Ratna Rosita Pengestika dan Fitri Alfarisa (2015), dengan judul penelitiannya “Pendidikan Profesi Guru (PPG): Strategi Pengembangan Profesionalitas Guru dan Peningkatan Mutu Pendidikan Indonesia.” Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) muncul karena dampak dari globalisasi. Adanya gelombang

---

<sup>228</sup> Akhmad, “Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Sekolah Dasar Islam Terpadu”, *Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, Vol. 1 No. 2 (2017), h. 171 – 175, <https://doi.org/10.35673/ajmpi.v7i1.308>.

globalisasi menyebabkan terjadinya perdagangan bebas dan terbentuk penguatan untuk masing-masing kawasan. Kesepakatan ASEAN Community atau Masyarakat Ekonomi ASEAN tahun 2015 akan menyebabkan terjadinya persaingan bebas dalam bidang perdagangan, pelaku usaha, dan ketenagakerjaan tanpa terkecuali terjadi persaingan bebas bagi pendidik di negara ASEAN. Indonesia sebagai negara yang berada dalam kawasan ASEAN harus mempersiapkan pendidik dalam negeri untuk memiliki profesionalisme yang tinggi dan mampu bersaing dengan asing. Sejauh ini pemerintah telah memiliki berbagai strategi sebagai upaya peningkatan kualitas pendidik (guru) dalam bentuk program pendidikan dan pelatihan serta program non pendidikan. Kenyataannya strategi yang dilakukan oleh Indonesia belum terintegrasi secara baik sehingga diperlukan suatu program khusus profesi yang berfungsi untuk meningkatkan profesionalisme guru yaitu melalui pendidikan profesi guru (PPG). Program PPG yang diupayakan oleh pemerintah akan menghasilkan guru-guru profesional yang memiliki kompetensi lulusan tinggi dan mampu berdaya saing dengan asing.<sup>229</sup>

Persamaan penelitian Pengestika dengan disertasi ini antara lain meneliti tentang strategi pengembangan sumber daya guru dan menggunakan metode penelitian kualitatif. Perbedaan penelitian Pengestika dengan disertasi ini antara lain fokus penelitian Pengestika lebih kepada strategi pengembangan sumber daya guru dengan PPG, sedangkan disertasi ini strategi

---

<sup>229</sup> Ratna Rosita Pengestika dan Fitri Alfarisa, "Pendidikan Profesi Guru (PPG): Strategi Pengembangan Profesionalitas Guru dan Peningkatan Mutu Pendidikan Indonesia", *Prosiding Seminar Nasional*, n.d., h. 671 – 683.

pengembangan sumber daya guru melalui analisis SWOT terlebih dahulu, sehingga menghasilkan strategi dalam mengembangkan mutu sumber daya guru.

10. Zainudin Ismail dan Sasono Wibowo (2016), dengan judul penelitiannya “Perencanaan Strategis Sistem Informasi Sumber Daya Manusia di SMA Muhammadiyah 1 Klaten.” Perkembangan SMA Muhammadiyah 1 Klaten menuntut peningkatan sumber daya manusia yang lebih baik lagi. Perencanaan strategis sumber daya manusia di SMA Muhammadiyah 1 Klaten perlu dilakukan secara cepat dan baik. Terutama pada kinerja guru, mampu memberikan perencanaan yang tepat pada peningkatan kualitas mengajar guru, peningkatan dalam pemanfaatan sarana dan prasarana. Sehingga mampu bersaing di dunia pendidikan. Sebagai kekuatan dari analisis yang ada bahwa faktor lain yang berpengaruh dalam perencanaan strategis sumber daya manusia guru adalah bahwa guru perlu mendapat pelatihan dan workshop guna memperlancar peningkatan proses belajar mengajar. Melalui perencanaan strategi sistem informasi, sebuah institusi pendidikan dapat melihat secara objektif kondisi-kondisi internal dan eksternal, sehingga dapat mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis dan mampu meningkatkan mutu pendidikan yang lebih baik lagi.<sup>230</sup>

Persamaan penelitian Ismail dengan disertasi ini antara lain sama-sama meneliti tentang manajemen sumber daya manusia dan menggunakan metode

---

<sup>230</sup> Zainudin Ismail dan Sasono Wibowo, “Perencanaan Strategis Sistem Informasi Sumber Daya Manusia di SMA Muhammadiyah 1 Klaten”, tersedia pada <http://mahasiswa.dinus.ac.id/docs/skripsi/jurnal/18144.pdf> (28 Desember 2019).

penelitian kualitatif. Akan tetapi penelitian Ismail lebih difokuskan pada perencanaan strategi system informasi dalam pengembangan sumber daya guru, sedangkan disertasi ini lebih kepada perencanaan strategi peningkatan mutu sumber daya guru yang tidak hanya pada system informasi. Selain itu penelitian ini dilaksanakan di tingkat SMA sedangkan disertasi ini di tingkat Madrasah Aliyah.

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



pelatihan pengembangan profesionalisme guru itu sendiri. Implikasi dari penelitian ini terciptanya profesionalisme guru di MTs Negeri Model Palopo dalam hal perencanaan dan pengendalian mutu pembelajaran serta terlaksananya pembinaan profesionalisme guru dengan baik dengan cara ikut serta dalam berbagai bentuk pelatihan, *workshop*, seminar serta pengawasan sekolah yang berkelanjutan dalam hal pembinaan profesionalisme guru.<sup>231</sup>

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

12. Muhammad Priyatna (2016), dalam penelitiannya yang berjudul “Manajemen Pengembangan SDM pada Lembaga Pendidikan Islam.” Suatu organisasi pasti memiliki cita-cita yang ingin diraih. Tujuan-tersebut diraih dengan mendayagunakan sumber daya yang ada. Dan di antara sumber daya yang paling penting adalah SDM (sumber daya manusia). Karena untuk menjadikan pendidikan berkualitas, terutama dalam hal ini adalah lembaga pendidikan, maka sumber daya manusianya harus berkualitas juga. Sumber

---

<sup>231</sup> Abdullah Sappe Ampin Maja, “Manajemen Pengembangan Profesionalisme Guru di MTs Negeri Model Palopo”, *Jurnal Fenomena Kesehatan*, Vol. Volume 01, (2018), h. 44 – 50.

daya manusia merupakan unsur yang sangat vital dalam setiap organisasi, karena faktor sumber daya manusia sangat dominan dalam proses kerja organisasi, maka untuk mencapai tujuan organisasi perlu diadakan pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja, keterampilan, prilaku serta pengetahuan pegawai. Disamping itu, perubahan yang terjadi seiring modernisasi baik dalam lingkup organisasi maupun di luar organisasi menuntut untuk pengembangan sumber daya manusia, sehingga sebagai investasi dalam organisasi, sdm memegang peranan penting terhadap pertumbuhan suatu bangsa. Untuk itu sebagai sumber daya utama organisasi, perhatian penuh terhadap sumber daya manusia suatu keniscayaan, karena kondisi lingkungan yang dinamis, penempatan pegawai, tidak selalu menyebabkan keberhasilan, kondisi lingkungan yang cenderung berubah mengharuskan organisasi secara kontinyu melakukan penyesuaian dan pengembangan sumber daya manusia sesuai kebutuhan organisasi.<sup>232</sup>

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

---

<sup>232</sup> Muhammad Priyatna, "Manajemen Pengembangan SDM pada Lembaga Pendidikan Islam", *Edukasi Islam Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. Volume 05 (2016), h. 1231 – 1250.

## **F. Kerangka Pikir Penelitian**

Tujuan utama dalam penelitian ini adalah menemukan konsep rencana strategis pengembangan mutu sumber daya guru di Madrasah Aliyah Kota Bandar Lampung. Melalui langkah-langkah penyusunan rencana strategis sebagai berikut (1) mengidentifikasi visi dan misi, sasaran-sasaran dan strategi-strategi peningkatan mutu sumber daya guru, (2) menganalisis lingkungan eksternal peningkatan mutu sumber daya guru, (3) mengidentifikasi peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal dalam peningkatan mutu sumber daya guru (4) menganalisis sumber daya organisasi dalam peningkatan mutu sumber daya guru (5) mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari lingkungan internal dalam peningkatan mutu sumber daya guru, dan (6) merumuskan strategi peningkatan mutu sumber daya guru, sehingga ditemukan konsep rencana strategis peningkatan mutu sumber daya guru khususnya pada Madrasah Aliyah di Kota Bandar Lampung. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada diagram berikut:

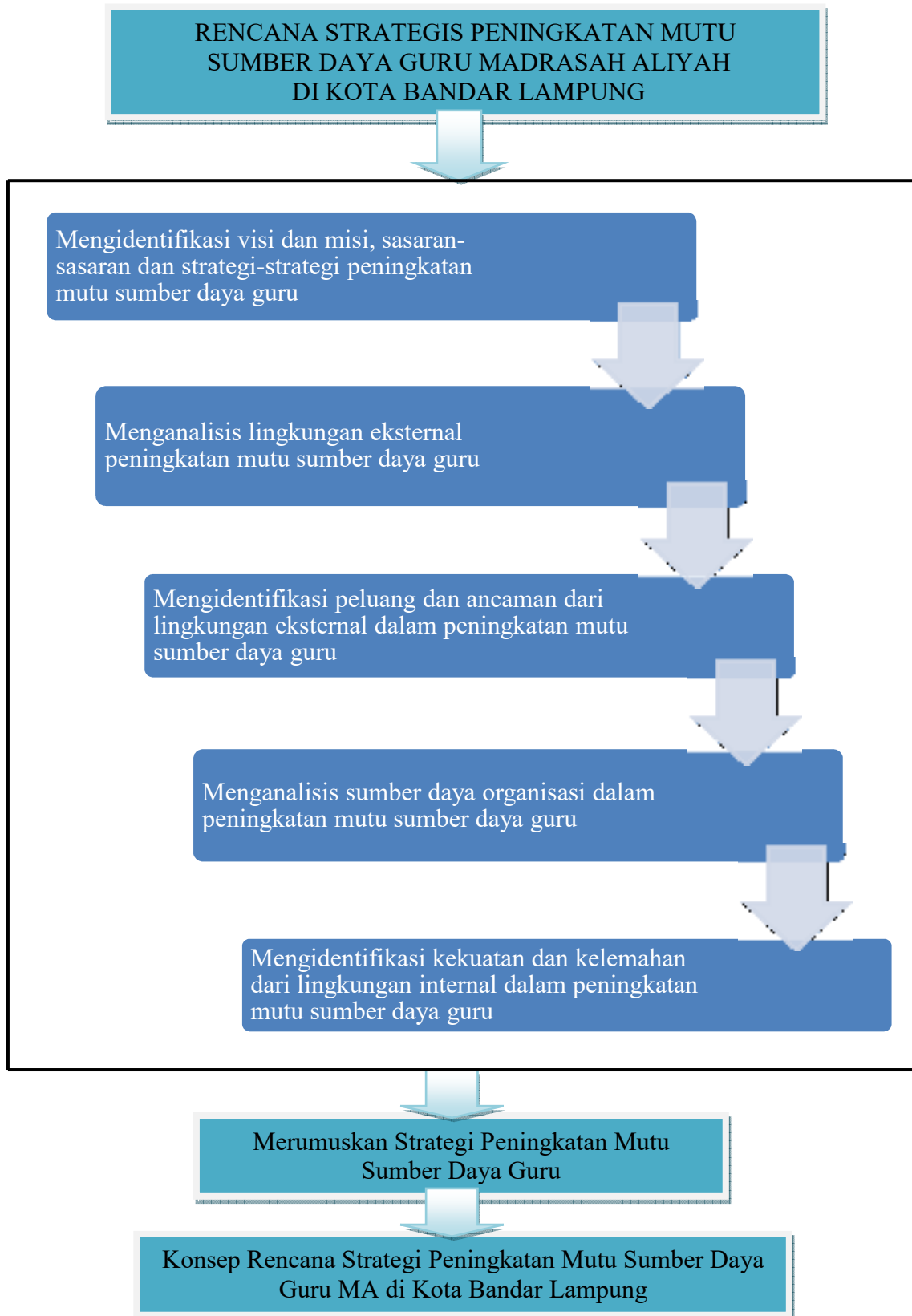


Diagram 2.1 Kerangka Pikir Penelitian

## DAFTAR PUSTAKA

- Akdon. *Strategic Management for Educational Management*. Bandung: Alfabeta, 2011.
- Akeem, A, dan M Edwin. "Vision and Mission in Organization: Myth or Heuristic Device?". *The international journal of business and management*. Vol. 4 no. 3 (2016).
- Akhigbe, Omoankhanlen Joseph. "Human Resource Planning: A Key Factor in Ensuring the Effectiveness and Efficiency of Organization". *Journal of Emerging Trends in Economics and Mangement Sciences*. Vol. 4 no. 4 (2013).
- Akhmad. "Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Sekolah Dasar Islam Terpadu". *Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan*. Vol. 1 no. 2 (2017). <https://doi.org/10.35673/ajmpi.v7i1.308>.
- Al-Shaikh, F. N. "Strategic planning process in developing countries: The case of United Arab Emirates business firms". *Management Research News*. Vol. 24, Nomor (n.d.).
- Aldehayyat, Jihad, dan Naseem Twaissi. "Strategic Planning and Corporate Performance Relationship in Small Business Firms: Evidence from a Middle East Country Context". *International Journal of Business and Management*. Vol. 6 no. 8 (2011). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n8p255>.
- Alfarisa, Ratna Rosita Pengestika dan Fitri. "Pendidikan Profesi Guru (PPG): Strategi Pengembangan Profesionalitas Guru dan Peningkatan Mutu Pendidikan Indonesia". *Prosiding Seminar Nasional*. n.d.
- Amin, Samsul Munir. *Rekonstruksi Pemikiran Dakwah Islam*. Jakarta: Amzah, 2008.
- Anyadike, dan Nkechi O. "Human Resource Planning and Employee Productivity in Nigeria". *Global Journal of Human Resource Management*. Vol. 1 no. December (2013).
- Arifin, Muzayyin. *Kapita Selekta Pendidikan Islam*. Jakarta: Bumi Aksara, 2007.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian*. Yogyakarta: Rineka Cipta, 2010.
- Asmani, Jamal Ma'mur. *Tuntuan Lengkap Metodologi Praktis Penelitian Pendidikan*. Yogyakarta: Diva Press, 2010.

- Bafadal, Ibrahim. *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar dalam Kerangka Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2003.
- Baird, L S et al. "Formalized Planning in Small Business : Increasing Strategic Choices Scholarship and Professional Work - Business. 21.". 1994.
- Barney, J. "Firm Resources and Sustained Competitive Sdvantage". *Journal of Management*. Vol. 17, No 1 (1991).
- Barthos, Basir. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2004.
- Blake Bannett, et.all. *S.W.O.T Analysis, (Department of Ag Economics, Texas Cooperative Extension*. Texas A&M University, 2003.
- Boon, Corine et al. "Integrating strategic human capital and strategic human resource management". *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 29 no. 1 (2018). <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380063>.
- Braun, Susanne et al. "Effectiveness of mission statements in organizations - A review". *Journal of Management and Organization*. Vol. 18 no. 4 (2012). <https://doi.org/10.5172/jmo.2012.18.4.430>.
- Brucke, Kelly. *Characteristics of a Good Vision Statement: integrated and paraphrased from various sources including the Academic Leadership Journal*. Hawaii: University of Hawai, 2011.
- Bryson, Alex et al. "Can Human Resource Management Improve Schools' Performance?". *Labour*. 2020. <https://doi.org/10.1111/labr.12178>.
- Bungin, M. Burhan. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Prenada Kencana Group, 2005.
- Calvin S. Hall, Dkk. *Teori-Teori Holistik (Organisasi-Fenomenologis)*. Yogyakarta: Kaisius, 2000.
- Campbell, A. and Tawadey, K. *Mission and Business Philosophy*. Butterworth-Heinemann: Oxford, 1992.
- Cenzo, D., and Robbins, S. P De. *Personal/Human Resource Management*. New Jersey: Prentice- Hall, 1998.
- Chung, Chul et al. "The liability of mimicry: Implementing 'global human resource management standards' in United States and Indian subsidiaries of a South Korean multinational enterprise". *Human Resource Management*.

2020. <https://doi.org/10.1002/hrm.22011>.

Churchill, Sir Winston. "Strategic planning". *Scandinavian Journal of Public Health*. Vol. 42 no. Suppl 14 (2014). <https://doi.org/10.1177/1403494813515117>.

Cibela Neagu, Mircea Udrescu. *Managementul organizațiilor*. București: Editura Tritonic, 2008.

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

Daradjat, Zakiah. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Bumi Aksara, 1992.

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

-----". "Of Mission and Vision Statements and Their Potential Impact on Employee Behaviour and Attitudes: The Case of A Public But Profit-Oriented Tertiary Institution William Phanuel Kofi Darbi Ghana Institute of Management and Public Administration Business Sch". *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 3 no. 14 (2012)

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

David, F. R. *Strategic Management-Concepts and Cases, (9th Edition)*. USA: Pearson Education, 2003.

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

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

Departemen Agama RI. *Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah RI tentang Pendidikan*. Jakarta: Dirjend Pendidikan Islam, 2006.

-----". *Undang-Undang RI Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*. Jakarta: Depag, 2008.

-----". *Al-Quran dan Terjemahannya*. Semarang: Toha Putra, 2007.

- Depdikbud. "Panduan Manajemen Sekolah". Jakarta, 1998.
- DİNÇER, Ö. *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, (8. Baskı)*. İstanbul: Alfa Basım Yayım, 2007.
- Emet Gurel dan Merbab TAT. "SWOT Analysis: A Theoretical Review". *The Journal of International Social Research*. Vol. 10 no. 51 (2017). tersedia pada <https://doaj.org/article/f820bd6e28cf44988e96d72e946a06ff> (2017).
- Fattah, Nanang. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003.
- *Manajemen Strategik Berbasis Nilai*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2015.
- ForMaPPI (Forum Masyarakat Peduli Pendidikan Indonesia). *Undang-Undang Guru dan Dosen UU RI No. 14 Th. 2005*. Bandar Lampung: ForMaPPI Lampung, 2008.
- Fullan, M. *The Future of Educational Change, The Meaning if Educational Change*. Ontario: OISE Press, 1997.
- G.L. Bound, Yorks, M. Adams, & G. Rainney. *Beyond Total Quality Management: Toward The Emerging Paradigm*. New York: McGraw-Hill, 1994.
- Galea, Tanya Sammut-Bonnici dan David. *SWOT Analysis* Wiley Ency. Research Gate, 2014.
- Gojali, Umiarso dan Imam. *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan*. Yogyakarta: IRCiSoD, 2010.
- Grant, Robert M. "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation". *Knowledge and Strategy*., no. December 1999 (2009). <https://doi.org/10.1016/b978-0-7506-7088-3.50004-8>.
- Gregory G Dess, G.T. Lumpkin, Alan B. Eisner, Gerry McNamara, and Bongjin Kim. *Strategic Management: Text and Cases, Six Edition (Global Edition) 1*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc, 2012.
- Gumelar, Awan dan Tjep Dhayat. *Kapita Selekt MBS Pengelolaan Pendidikan Yang Profesional Berwawasan Masa Depan, Relevan, dan Lebih Bermutu*. Bandung: Gantar Karya Prima, 2002.
- Habibie, BJ. *Pembangunan Sumber Daya Manusia Berorientasi Nilai Tambah*.



Jakarta: Intermedia, 1997.

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

Halmaghi, Elisabeta-Emilia et al. "The Organization's Internal Environment and Its Importance in the Organization's Development". *International conference KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION*. Vol. 23 no. 1 (2017). <https://doi.org/10.1515/kbo-2017-0062>.

Hamalik, Oemar. *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*. Jakarta: Bumi Aksara, 2004.

Hariandja, Marohot Tua Efendi. *Manajemen Sumber Daya Manusia; Pengadaan, Pengembangan, Pengompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Karyawan*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 2002.

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

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

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

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

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

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

Husaini, Usman. *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan. Edisi 3*. Jakarta: Bumi Aksara, 2010.

Ibrahim, Ridwan, dan Ina Primiana. "Influence Business Environment On The Organization Performance". *International Journal of Scientific &*

*Technology Research*. Vol. 4 no. 4 (2015)

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

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

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

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

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

Johnson, G, Scholes, K. Whittington, R. *Exploring Corporate Strategy. 8th ed.* FT Prentice Hall, 2008.

Johnson, G, Scholes, K. Whittington, R. , *Exploring Corporate Strategy. 8th ed.* FT Prentice Hall, 2008.

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

Kartini Kartono. *Pemimpin dan Kepemimpinan; Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?* Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2008.

Kayo, Khatib Pahlawan. *Manajemen Dakwah; Dari Dakwah Konvensional Menuju Dakwah Profesional*. Jakarta: Amzah, 2007.

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

Kosasi, Soetjipto dan Rafli. *Profesi Keguruan*. Jakarta: Rineka Cipta, 2004.

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

- Kunandar. *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Sukses dalam Sertifikasi Guru*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007.
- Kvint, V. *The Global Emerging Market: Strategic Management and Economics*. Routledge, 2008.
- M. Lipton, *Guiding Growth. How Vision Keeps Companies on Course*, Diedit oleh Harvard Business School Press. Boston, Ma, 2003.
- Madhi, Jamal. *Menjadi Pemimpin yang Efektif dan Berpengaruh: Tinjauan Manajemen Kepemimpinan Islam, Terjemahan. Anang Syafruddin dan Ahmad Fauzan*. Bandung: PT Syaamil Cipta Media, 2002.
- Maja, Abdullah Sappe Ampin. "Manajemen Pengembangan Profesionalisme Guru di MTs Negeri Model Palopo". *Jurnal Fenomena Kesehatan*. Vol. Volume 01, (2018).
- Manning, Sofian Efendi dan Chris. *Prinsip-Prinsip Analisa Dara: Metode Penelitian Survey*. Jakarta: Tema Baru, 1999.
- Mathis, Robert L. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat, 2001.
- McKeown, M., Max Headroom. "People Management". Vol. 14 (n.d.), <https://doi.org/Nomor 1>.
- "People Management". Vol. 14 Nomor 4 (n.d.).
- Meutia, dan Tubagus Ismail. "The Development of Entrepreneurial Social Competence and Business Network to Improve Competitive Advantage and Business Performance of Small Medium Sized Enterprises: A Case Study of Batik Industry in Indonesia". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Vol. 65 no. ICIBSoS (2012). <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.11.089>.
- Michael. A Hitt,, R. Duane Ireland, and Robert E Hoskinsson. *Strategic Management: Welcoming the Era of Competition and Globalization*. Jakarta: the publisher, 2011.
- Miles, Matthew B, dan Michael A. Huberman. "Matthew B. Miles, Michael Huberman - Qualitative Data Analysis\_ An expanded Sourcebook 2nd Edition". 1994.
- Millard, Sian. *Characteristics of Mission and Vision Statements*. Hawaii: University of Hawaii, 2010.

- Mintzberg, H. *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving the Roles for Planning, Plans, Planners*. Free Press, 1994.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2000.
- Muhadjir, Noeng. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Rakesarasin, 1996.
- Muhibbinsyah. *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 1999.
- Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002.
- . *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003.
- Mulyono. *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*. Jakarta: Ar-Ruuz Media, 2008.
- Muscalu, Emanoil et al. "The Influence Of The External Environment On Organizations". *Journal of Defense Resources Management (JoDRM)*. Vol. 7 no. 2 (2016).
- Muslim, Imam. *Terjemahan Shahih Muslim, Jilid 4, Oleh: KH. Adib Bisri Musthofa*. Semarang: As-Syifa, 1993.
- Nawawi. "Peminat Manajemen Stretegis". tersedia pada <http://google.com> (3 Januari 2020).
- Nawawi, Hadari. *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Gajah Mada University, 2012.
- Ommani, Ahmad Reza. "Strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) analysis for farming system businesses management: Case of wheat farmers of Shadervan District, Shoushtar Township, Iran". *African Journal of Business Management*. Vol. 5 no. 22 (2011).
- Osita, Ifediora et al. "Organization's stability and productivity: the role of SWOT analysis an acronym for strength, weakness, opportunities and threat". *International Journal of Innovative and Applied Research*. Vol. 2 no. (9): 23-32 (1991). tersedia pada <http://www.journalijar.com> (1991).
- Othman, Rohana et al. "Organizational Resources and Sustained Competitive Advantage of Cooperative Organizations in Malaysia". *Procedia - Social and*

*Behavioral Sciences*. Vol. 170 no. January (2015).  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.021>.

Pahrudin, Agus. "Relevansi dan Model Pengembangan Pendidikan Guru dalam Merspon Paradigma Baru". *Seminar Nasional Pendidikan*. n.d.

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

Parimo, Silpha Wadhwa dan Daleep. "Impact of Vision and Mission on Organizational Performance in Indian Context,". *The international journal of business and management*. Vol. 4 no. 12 (n.d.).

Patimah, Siti. "Faktor-Faktor yang Berkontribusi Terhadap Kinerja Guru dan Mutu Pembelajaran di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Kota Bandar Lampung. Disertasi". Sekolah Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia, 2007.

Prashanthi, K. "Human Resource nning -An Analytical Study". *International Journal of Business and Management Invention ISSN (Online)*. Vol. 2 no. 1 (2013).

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

Qomar, Mujamil. *Manajemen Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga, 2007.

Ramayulis. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Kalam Mulia, 2016.

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

Rusyan A. Tabrani & M. Sutisna. *Kesejahteraan dan Motivasi Dalam Meningkatkan Efektifitas Kinerja Guru*. Tangerang: PT. Inti Media Cipta Nusantara, 2008.

Samana, A. *Profesionalisme Keguruan*. Yogyakarta: Kanisius, 1994.

Sanjaya, Wina. *Kurikulum dan Pembelajaran*. Jakarta: Kencana, 2008.

Sardiman, AM. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: Rajawali Press, 2007.

Sarimaya, Farida. *Sertifikasi Guru; Apa, Mengapa dan Bagaimana*. Bandung:

- Yrama Widya, 2008.
- Sarsby, Alan. *A Useful Guide to SWOT Analysis*. Nottingham: Pansophix Online Sterling House, 2012.
- Siagian, Sondang P. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Bumi Aksara, 2005.
- Simpson, Julieta Ojeda-Gomez and Mike. "Achieving Competitive Advantage in The Mexican Footwear industry". *an International Journal*. Volume 14, (2003).
- Soenaryo. *Al-Qur'an dan Terjemahannya Al-Jumanatul'ali*. Jakarta, n.d.
- Sondang P. Siagian. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Bumi Aksara, 2005.
- Spencer, Lyle M. Spencer and Signe M. *Competence at Work, Models For Superior Performance*. Canada: Jhon Willey&Sons, 1993.
- Stonehouse, G., & Pemberton, J. "Strategic planning in SMEs—some empirical findings. *Management Decision*". Vol. 40 Nomor 9 (2002).
- ". "Strategic planning in SMEs—some empirical findings". *Management Decision*. Vol. 40 Nomo 9 (2002).
- Sudjana, Nana. *Dasar-Dasar Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Sinar Baru Algensindo Offset, 1989.
- Sufyarma. *Kapita Selekta Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabetha, 2003.
- ". *Kapita Selekta Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabetha, 2004.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitaif*. Bandung: Alfabetha, 2008.
- ". *Statistik untuk Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2010.
- Sumadi Suryabrata. *Metode Penelitian*. Jakarta: Rajawali Press, 2007.
- Sutopo. "Peminta Manajemen Strategis". tersedia pada <http://www.peminatManajemenStretegis.com> (3 Januari 2020).
- Syafaruddin. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Ciputat Press, 2005.
- Thompson, A. A. & Strickland. *A. J. Strategy Formulation and Implementation, (4th Edition)*. USA: Irwin, Inc, 1989.

- Strickland, and E. John Gamble. *Crafting and Executing Strategy The Quest for Competitive Advantage: Concept and Cases, Seventeenth Edition*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc, 2010.
- A.J. Strickland III. *Strategic Management: Concepts and Cases*. Boston: Irwin McGraw Hill, 1998.
- Tunggal, Amin Widjaja. *Manajemen Strategik untuk Memenangkan Kompetisi*. Jakarta: Harvarindo, 2009.
- Uno, Hamzah B. *Landasan Pembelajaran*. Gorontalo: Nurul Jannah, 2004.
- *Profesi Kependidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2011.
- Usman, Moh. Uzer. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001.
- Wernerfelt, Birger. "A Resource-based View of The Firm". *Strategic management journal*. Vol. CINCO no. 2 (1984). 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>.
- Wheelen, J. David Hunger dan Thomas L. *Strategic Management*. Yogyakarta: Andi, 2003.
- Wibowo, Zainudin Ismail dan Sasono. "Perencanaan Strategis Sistem Informasi Sumber Daya Manusia di SMA Muhammadiyah 1 Klaten". tersedia pada <http://mahasiswa.dinus.ac.id/docs/skripsi/jurnal/18144.pdf> (28 Desember 2019).
- Widianti, Eka. *Konsep Manajemen Strategis*. Bumi Aksara, 2006.
- Wilkinson, Adrian et al. *The SAGE handbook of human resource management The SAGE Handbook of Human Resource Management*. 2010. <https://doi.org/10.4135/9780857021496>.
- Ya'kub, Ismail. *Terjemah Ihya' Ulumuddin Al-Ghozali*. Semarang: CV. Faizan, 1997.
- Yamaguchi, K. et al. *Strategic Management and Business Policy Journal of Japanese Ophthalmological Society*. Vol. 96 1992.