

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Tenaga Pendidik

##### 1. Mutu Tenaga Pendidik

Pada format pengelolaan pendidikan yang sentralistik, sekolah menjadi unit birokrasi dan tenaga pendidik (guru) sering diposisikan sebagai karyawan birokrasi pemerintah. Sebaliknya pada format pengelolaan pendidikan yang desentralisasikan, sekolah dikonsepsikan sebagai unit akademik dan tenaga pendidik (guru) merupakan tenaga profesional. Supaya mempunyai lulusan peserta didik yang diharapkan maka sekolah harus meningkatkan mutu guru.

Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mengacu pada masukan, proses, keluaran dan dampaknya. Mutu masukan dapat dilihat dari berbagai sisi. *Pertama*, kondisi baik atau tidaknya masukan sumber daya manusia seperti kepala sekolah, guru, staf tata usaha, dan siswa. *Kedua*, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan material berupa alat peraga, buku-buku kurikulum, prasarana dan sarana sekolah. *Ketiga*, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan yang berupa alat lunak, seperti peraturan struktur organisasi, deskripsi kerja, dan struktur organisasi. *Keempat*, mutu masukan yang bersifat harapan dan kebutuhan seperti visi, motivasi, ketekunan dan cita-cita.<sup>1</sup>

Tenaga pendidik (guru) berdasarkan Undang-Undang Guru dan Dosen pasal 10 (1) bahwa tenaga pendidik mempunyai empat kompetensi, yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi professional, kompetensi kepribadian dan kompetensi social yang diperoleh melalui pendidikan profesi.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Sudarwan Danim, *Agenda Pembaharuan Sistem Pendidikan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003), Cet. 1, hlm. 53

<sup>2</sup> Himpunan Peraturan Perundang-undangan Republik Indonesia Guru dan Dosen, (Bandung: Nuansa Aulia, 2006), Cet. 3, hlm. 5

Empat kompetensi di atas hanya bisa dihasilkan melalui penyelenggaraan pendidikan yang bermutu. Oleh karena itu, tenaga pendidik (guru) mempunyai peran, fungsi, dan kedudukan yang sangat strategis. Hal ini berorientasi bahwa dalam penyelenggaraan pendidikan berbasis kompetensi, tenaga pendidik (guru) mempunyai peranan yang sangat penting. Oleh karenanya tenaga pendidik (guru) juga sebagai salah satu komponen dalam kegiatan belajar mengajar memiliki posisi yang sangat menentukan keberhasilan pembelajaran, karena fungsi utama tenaga pendidik (guru) adalah merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran.

Dengan demikian mutu tenaga pendidik (guru) mempunyai peranan dan kunci dalam keseluruhan proses pendidikan. Dalam hal ini kekuatan dan mutu pendidikan suatu negara dapat dinilai dengan mempergunakan faktor mutu tenaga pendidik (guru) sebagai salah satu induk utama. Itulah sebabnya antara lain mengapa mutu tenaga pendidik (guru) merupakan faktor yang mutlak didalam pembelajaran. Makin sungguh-sungguh sebuah pemerintahan untuk membangun negerinya, makin menjadi penting kedudukan mutu tenaga pendidik (guru).

## 2. Standar Mutu Tenaga Pendidik

Dalam PP No 19 Tahun 2005 pasal 2 (1) bahwa: “Standar Nasional pendidikan terdiri atas standar isi, proses, kompetensi lulusan, tenaga pendidik dan kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian pendidikan yang harus ditingkatkan secara berencana dan berkala”.<sup>3</sup>

Standar pendidik dan tenaga kependidikan dalam SNP pasal 28 (1) bahwa: “Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional”. Sedangkan ayat (2) menjelaskan bahwa: “kualifikasi akademik sebagaimana

---

<sup>3</sup> Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No 19 Tahun 2005 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, hlm. 5

dimaksud pada ayat (1) adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah dan/atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku”. Adapun pada ayat (3) menjelaskan bahwa: “kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial”.<sup>4</sup>

Standar yang dimaksud adalah suatu kriteria yang telah dikembangkan dan ditetapkan berdasarkan atas sumber, prosedur, dan manajemen yang efektif. Sedangkan kriteria adalah sesuatu yang menggambarkan ukuran dan keadaan yang dikehendaki.

Secara konseptual, standar juga dapat berfungsi sebagai alat untuk menjamin bahwa program-program pendidikan suatu profesi dapat memberikan kualifikasi kemampuan yang harus dipenuhi oleh calon sebelum masuk kedalam profesi yang bersangkutan.

Profesionalisme dan kompetensi merupakan dua hal yang menentukan parameter seseorang yang berkualitas atau tidak bermutu. Keduanya merupakan kedua hal yang tidak terpisah satu sama lainnya.

#### a. Profesionalisme Guru

Kata profesional adalah kata sifat yang berarti pencaharian dan sebagai kata benda yang berarti orang yang mempunyai keahlian seperti guru, dokter, hakim dan sebagainya. Dengan kata lain pekerjaan yang bersifat profesional adalah pekerjaan yang hanya dapat dilakukan oleh mereka yang khusus disiapkan untuk itu bukan pekerjaan yang dilakukan oleh mereka yang karena tidak dapat memperoleh pekerjaan lain.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> *Ibid.*, hlm. 17

<sup>5</sup> Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006), Cet. 19, hlm. 14-15

Sedangkan menurut Ahmad Tafsir, profesionalisme berarti paham yang mengajarkan bahwa setiap pekerjaan harus dilakukan oleh orang yang profesional, yaitu orang yang memiliki profesi.<sup>6</sup>

Dengan bertitik tolak dari pengertian diatas, maka pengertian guru profesional adalah orang memiliki kemampuan dan keahlian khusus dalam bidang keguruan sehingga ia mampu melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai guru dengan kemampuannya yang maksimal. Dengan kata lain, guru profesional adalah orang yang terdidik dengan baik, serta memiliki kemampuan yang kaya dibidangnya. Sebagaimana dengan sabda Nabi Muhammad SAW:

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ:

إِذَا وُيِدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ (رواه البخاري)<sup>7</sup>

“Dari abu Hurairah r.a. ia berkata : Rasulullah saw telah bersabda : Apabila suatu perkara diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya maka tunggulah saat kehancurannya” (HR. Bukhari).

Makna hadits tersebut dapat dipahami bahwa betapa pentingnya keahlian yang harus dimiliki seorang tenaga pendidik untuk melaksanakan tugas-tugas yang telah diamanatkannya, karena tugas mengajar harus dilakukan oleh seorang tenaga pendidik yang benar-benar mempunyai ilmu dibidang kependidikan.

Menurut Dedi Supriadi dan Trianto, untuk menjadi guru profesional, guru dituntut memiliki lima kemampuan (*skill*) yaitu: (1) mempunyai komitmen pada peserta didik dan proses belajarnya, (2) menguasai secara mendalam materi pelajaran yang akan diajarkan serta cara mengajarnya (menggunakan metode yang sesuai dengan mata pelajaran), (3) bertanggung jawab dan memantau hasil belajar

---

<sup>6</sup> Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan Dalam Perspektif Islam*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005), hlm. 107

<sup>7</sup> Imam Abi Abdillah Muhammad Ibn Ismail Ibn Ibrahim Ibn al-Mughirah bin Bardizbah al-Bukhari al-Ja'fiy, *Shahih Bukhari*, (Beirut: Dar al-Kutb al-Ilmiyah, 1992), Juz I, hlm. 21.

peserta didik, (4) mampu berfikir sistematis, kritis, taktis dan strategis tentang apa yang dilakukannya, dan belajar dari pengalamannya, dan (5) mereka merupakan bagian dari masyarakat belajar dalam lingkungan profesinya.<sup>8</sup>

Secara singkat dapat dikatakan bahwa kemampuan profesional guru pada hakekatnya adalah bermuara pada ketrampilan dasar dan pemahaman yang mendalam tentang anak sebagai peserta didik, obyek belajar dan situasi kondusif berlangsungnya kegiatan pembelajaran. Jadi seorang guru dalam arti yang seharusnya adalah pekerjaan yang profesional, yaitu pekerjaan yang hanya dapat dilakukan oleh mereka yang secara khusus disiapkan untuk itu dan bukan pekerjaan yang dilakukan oleh mereka yang tidak dapat melakukan pekerjaan itu atau bukan ahlinya.

Dengan demikian seorang profesional menjalankan pekerjaannya sesuai tentang tuntutan profesinya. Seorang profesional menjalankan kegiatannya berdasarkan profesionalisme dan bukan secara amatir.

Menurut Undang-Undang Guru dan Dosen pasal 1 (4), pengertian profesional adalah pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi.<sup>9</sup>

Sementara juga disebutkan dalam Undang-Undang Guru dan Dosen pasal 8, menyebutkan bahwa seorang guru profesional wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> Moh. Uzer Usman, *Op. Cit.*, hlm. 45-46

<sup>9</sup> Himpunan Peraturan Perundang-undangan Republik Indonesia Guru dan Dosen, *Op. Cit.*, hlm. 2

<sup>10</sup> *Ibid.*, hlm. 5

Dengan demikian makna profesionalisme mengandung makna yang lebih luas dari hanya berkualitas tinggi dalam hal teknis, profesionalisme memiliki makna ahli, tanggung jawab, baik tanggung jawab intelektual maupun tanggung jawab moral dan memiliki kesejawatan.

b. Kompetensi Tenaga Pendidik

Istilah kompetensi guru mempunyai banyak makna, Brokke and Stone (1995) yang dikutip oleh E. Mulyasa mengemukakan bahwa kompetensi guru merupakan gambaran kualitatif tentang hakikat perilaku guru yang penuh arti. Sementara Charles (1994) yang dikutip oleh E. Mulyasa mengemukakan bahwa kompetensi merupakan perilaku yang rasional untuk mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan. Sedangkan dalam undang-undang republik indonesia nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen, dijelaskan bahwa: “kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, ketrampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.<sup>11</sup>

Menurut Oemar Hamalik memberikan isyarat agar guru dalam bekerja dapat melaksanakan fungsinya dan tujuan sekolah, guru harus memiliki kompetensi-kompetensi yaitu sebagai berikut:

- a) Guru tersebut mampu melaksanakan peranan-peranannya secara berhasil.
- b) Guru tersebut mampu bekerja dalam usaha mencapai tujuan pendidikan (instruksional) sekolah.
- c) Guru tersebut mampu melaksanakan peranannya dalam proses mengajar dan belajar dalam kelas.<sup>12</sup>

Dari uraian di atas, nampak bahwa kompetensi mengacu pada kemampuan melaksanakan sesuatu yang diperoleh melalui

---

<sup>11</sup> E. Mulyasa, *Op. Cit.*, hlm. 25

<sup>12</sup> Oemar Hamalik, *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), Cet. 3, hlm. 38

pendidikan; kompetensi guru menunjuk kepada performance dan perbuatan yang rasional untuk memenuhi spesifikasi tertentu didalam melaksanakan tugas-tugas pendidikan. Dikatakan rasional karena memiliki arah dan tujuan, sedangkan performance merupakan perilaku nyata dalam arti tidak hanya dapat diamati, tetapi mencakup sesuatu yang tidak kasat mata.

Kompetensi merupakan komponen utama dari standar profesi disamping kode etik sebagai regulasi perilaku profesi yang ditetapkan dalam prosedur dan sistem pengawasan tertentu. Kompetensi diartikan dan dimaknai sebagai perangkat perilaku efektif yang terkait dengan eksplorasi dan investigasi, menganalisis dan memikirkan, serta memberikan perhatian, dan mempersepsi yang mengarahkan seseorang menemukan cara-cara untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien.

Kompetensi guru merupakan perpaduan antara kemampuan personal, keilmuan, teknologi, sosial, dan spiritual yang secara kaffah membentuk kompetensi standar profesi guru, yang mencakup penguasaan materi, pemahaman terhadap peserta didik, pembelajaran yang mendidik, pengembangan pribadi profesionalisme.<sup>13</sup>

Berdasarkan Undang-Undang Guru dan Dosen pasal 10 (1), kompetensi guru ada 4, meliputi:

1) Kompetensi Pedagogik

Standar Nasional Pendidikan (SNP), penjelasan pasal 28 (3) butir a dikemukakan bahwa kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai kompetensi yang dimilikinya.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> E. Mulyasa, *Op. Cit.*, hlm. 26

<sup>14</sup> *Ibid.*, hlm. 75

Menurut Slamet PH yang dikutip oleh Syaiful Sagala mengatakan kompetensi pedagogik terdiri dari sub-kompetensi (1) berkontribusi dalam pengembangan KTSP yang terkait dengan mata pelajaran yang diajarkan; (2) mengembangkan silabus mata pelajaran berdasarkan standar kompetensi (SK) dan kompetensi dasar (KD); (3) melaksanakan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) berdasarkan silabus yang telah dikembangkan; (4) merancang manajemen pembelajaran dan manajemen kelas; (5) melaksanakan pembelajaran *pro-perubahan* (aktif, kreatif, inovatif, eksperimentatif, efektif dan menyenangkan); (6) menilai hasil belajar peserta didik secara otentik; (7) membimbing peserta didik dalam berbagai aspek, misalnya: pelajaran, kepribadian, bakat, minat dan karir; dan (8) mengembangkan profesionalisme sebagai guru.<sup>15</sup>

Kaitannya dengan kompetensi pedagogik seorang guru, Islam memberikan posisi yang mulia. Sehingga posisi ini menyebabkan mengapa Islam menempatkan orang-orang yang beriman dan berilmu pengetahuan lebih tinggi derajatnya bila dibanding dengan lainnya, sebagaimana firman Allah SWT dalam Al-Qur'an surat Al- Mujadalah ayat 11:

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ

“Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antara kalian dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat”. (Al-Mujaadilah: 11)<sup>16</sup>

## 2) Kompetensi Profesional

---

<sup>15</sup> Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2009), Cet. 1, hlm. 31-32

<sup>16</sup> Departemen Agama RI, *Al- Qur'an dan Terjemahnya*, (Bandung: Sygma Examedia Arkanleema, 2009), hlm. 543

Standar Nasional Pendidikan (SNP), penjelasan pasal 28 (3) butir c dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan.<sup>17</sup>

Kompetensi profesional seorang guru sekurang-kurangnya harus memiliki penguasaan diantaranya:

- a. Materi pelajaran secara luas dan mendalam sesuai dengan standar isi program satuan pendidikan, mata pelajaran, dan atau kelompok mata pelajaran yang akan diampu, dan
- b. Konsep dan metode disiplin keilmuan, teknologi atau seni yang relevan, yang secara konseptual menaungi atau koheren dengan program satuan pendidikan, mata pelajaran, dan atau kelompok mata pelajaran yang akan diampu.<sup>18</sup>

### 3) Kompetensi Kepribadian

Istilah kepribadian digunakan dalam disiplin ilmu psikologi yang mempunyai pengertian sebagai “*sifat hakiki yang tercermin pada sikap seseorang*”. Kata kepribadian diambil dari terjemahan kata yang berasal dari bahasa Inggris, yaitu kata *personality*, yang mempunyai pengertian sebagai sifat dan tingkah laku khas seseorang yang membedakannya dengan orang lain (Kartini Kartono dan Dali Gulo: 1987).<sup>19</sup>

Standar Nasional Pendidikan (SNP), penjelasan pasal 28 (3) butir b, dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang

---

<sup>17</sup> E. Mulyasa, *Op. Cit.*, hlm. 135

<sup>18</sup> Siti Masruroh, “Kompetensi Guru”,

<http://sitimasruroh.blogspot.com/2009/11/kompetensi-guru.html> (download tanggal 29 Maret 2010)

<sup>19</sup> Ngainun Naim, *Menjadi Guru Inspiratif Memberdayakan dan Mengubah Jalan Hidup Siswa*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), cet. 2, hlm. 36

mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa menjadi teladan bagi peserta didik dan berakhlak mulia.

Kompetensi kepribadian sangat besar pengaruhnya terhadap pertumbuhan dan perkembangan pribadi peserta didik. Kompetensi kepribadian ini memiliki peran dan fungsi yang sangat penting dalam membentuk kepribadian anak, guna menyiapkan dan mengembangkan sumber daya manusia serta mensejahterakan masyarakat, kemajuan negara, dan bangsa pada umumnya.<sup>20</sup>

Menurut Ahmad Tafsir sebagaimana dikutip oleh Khoiron Rosyadi, sifat-sifat guru muslim sebagai berikut:

- a) Kasih sayang.
  - b) Senang memberi nasehat.
  - c) Senang memberi peringatan.
  - d) Senang melarang muridnya melakukan hal yang tidak baik.
  - e) Bijak dalam memilih bahan atau materi pelajaran yang sesuai dengan lingkungan murid.
  - f) Hormat terhadap pelajaran lain yang bukan pegangannya.
  - g) Bijak dalam memilih pelajaran yang sesuai dengan taraf kecerdasan murid.
  - h) Mementingkan berfikir dan berijtihad.
  - i) Jujur dalam keilmuan.
  - j) Adil dalam segala hal.<sup>21</sup>
- 4) Kompetensi Sosial

Standar Nasional Pendidikan (SNP), penjelasan pasal 28 ayat (3) butir d, dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi sosial adalah kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua atau wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> E. Mulyasa, *Op. Cit.*, hlm. 117

<sup>21</sup> Khoiron Rosyadi, *Pendidikan Profetik*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004), hlm.

<sup>22</sup> E. Mulyasa, *Op. Cit.*, hlm. 173

Kompetensi sosial juga bisa diartikan sebagai kemampuan guru dalam membina dan mengembangkan interaksi sosial baik sebagai tenaga profesional maupun sebagai anggota masyarakat.

Dengan demikian, seharusnya seorang tenaga pendidik (guru) tidak hanya tanggung jawab didalam kelas saja, tetapi harus mewarnai perkembangan anak didik diluar kelas. Dengan kata lain, tenaga pendidik (guru) tidak sekedar orang yang hadir didepan kelas unntuk menyampaikan materi pengetahuan tertentu, tetapi juga anggota masyarakat yang harus ikut aktif dalam mengarahkan perkembangan anak didik menjadi anggota masyarakat.

Berdasarkan uraian di atas dapat dipahami bahwa standar kompetensi tenaga pendidik (guru) adalah suatu ukuran yang ditetapkan atau dipersyaratkan dalam bentuk penguasaan pengetahuan dan berperilaku layaknya seorang guru untuk menduduki jabatan fungsional sesuai bidang tugas, kualifikasi dan jenjang pendidikan supaya mutu guru dapat diketahui.

Standar kompetensi tenaga pendidik (guru) bertujuan untuk memperoleh acuan baku dalam pengukuran kinerja guru untuk mendapatkan jaminan kualitas guru dalam meningkatkan kualitas proses pembelajaran.

Dengan demikian, kompetensi yang dimiliki oleh setiap tenaga pendidik (guru) akan menunjukkan kualitas guru dalam mengajar. Kompetensi tersebut akan terwujud dalam bentuk penguasaan pengetahuan dan profesional dalam menjalankan fungsinya sebagai guru. Artinya guru bukan saja harus pandai tetapi juga pandai mentransfer ilmunya kepada peserta didik.

## **B. Mutu Pendidikan**

Pengertian mutu memiliki variasi sebagaimana didefinisikan oleh masing-masing orang atau pihak. Produsen atau konsumen akan memiliki

definisi yang berbeda mengenai mutu barang atau jasa. Perbedaan ini akan mengacu pada orientasi masing-masing pihak mengenai barang atau jasa yang menjadi obyeknya.

Mutu adalah gambaran karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan oleh pelanggan. Sallis (1993) yang dikutip oleh Deni Koswara dan Cepi Triana mendefinisikan mutu dalam dua perspektif, yaitu mutu absolut dan mutu relatif. Mutu absolut merupakan mutu dalam arti yang tidak bisa ditawar-tawar lagi atau bersifat mutlak. Dalam pandangan absolut, mutu diartikan sebagai ukuran yang terbaik menurut pertimbangan produsen dalam memproduksi suatu barang atau jasa. Sedangkan mutu relatif diartikan sebagai mutu yang ditetapkan oleh selera konsumen. Dengan demikian, suatu barang atau jasa dapat disebut bermutu oleh seorang konsumen, tetapi belum tentu dikatakan bermutu oleh konsumen lainnya.

Pandangan mengenai mutu di atas mengimplikasikan bahwa barang atau jasa yang diproduksi harus selalu mengutamakan kesesuaian antara kebermutuan dalam perspektif absolut dan relatif. Artinya, setiap barang atau jasa yang diproduksi harus memuaskan pelanggan dan memenuhi spesifikasi yang dimiliki produsen.<sup>23</sup>

Dalam bidang pendidikan, misi utama peningkatan mutu adalah memenuhi kepuasan pelanggan. Menurut Peter dan Waterman (1982) yang dikutip oleh Husaini Usman bahwa semua organisasi yang ingin mempertahankan keberadaannya harus berobsesi pada mutu. Mutu harus sesuai dengan persyaratan yang diinginkan pelanggan. Mutu adalah keinginan pelanggan bukan keinginan sekolah. Tanpa mutu yang sesuai dengan keinginan pelanggan, sekolah akan kehilangan pelanggannya dan akan tutup atau bubar.

---

<sup>23</sup> Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Op. Cit.*, hlm. 293-294

Menurut Hensler dan Bruneel (dalam Sceuing dan Christoher, 1993) yang dikutip oleh Husaini Usman ada empat prinsip utama mutu, diantaranya:

#### 1) Kepuasan Pelanggan

Dalam mutu pendidikan, konsep mengenai mutu dan pelanggan diperluas. Mutu tidak hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi mutu tersebut ditentukan oleh pelanggan. Pendidikan hanya pelayanan jasa. Sekolah harus memberikan pelayanan jasa sebaik-baiknya kepada pelanggannya. Pelanggan sekolah meliputi pelanggan internal dan pelanggan eksternal sekolah. Pelanggan eksternal sekolah adalah orang tua siswa, pemerintah dan masyarakat termasuk komite sekolah. Pelanggan internal sekolah adalah siswa, guru dan staf tata usaha. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipenuhi dalam segala aspek, termasuk harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Oleh karena itu, aktifitasnya harus dikoordinasikan untuk memuaskan para pelanggan. Kualitas yang dihasilkan suatu perusahaan sama dengan nilai yang diberikan dalam rangka meningkatkan kualitas hidup pelanggan, semakin tinggi nilai yang diberikan maka makin besar pula kepuasan pelanggan.

#### 2) Respek Terhadap Setiap Orang

Dalam sekolah yang bermutu kelas dunia, setiap orang disekolah dipandang memiliki potensi. Orang yang ada diorganisasi dipandang sebagai sumber daya organisasi yang paling bernilai dan dipandang sebagai aset organisasi. Oleh karena itu, setiap orang diperlakukan dengan baik dan diberikan kesempatan untuk berprestasi, berkarier, dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

#### 3) Manajemen Berdasarkan Fakta

Sekolah kelas dunia berorientasi pada fakta, maksudnya setiap keputusan selalu didasarkan pada fakta, bukan pada perasaan (*feeling*) atau ingatan semata. Ada dua konsep yang berkaitan dengan hal ini: (1) prioritatisasi, yakni suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan

pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Dengan menggunakan data, manajemen dan tim dalam organisasi dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu; (2) variasi atau variabilitas kinerja manusia. Data statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap sistem organisasi.

#### 4) Perbaikan Terus Menerus

Agar dapat sukses setiap sekolah perlu melakukan proses sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan. Konsep yang berlaku adalah langkah perencanaan, melaksanakan rencana, memeriksa hasil pelaksanaan rencana, dan melakukan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.<sup>24</sup>

Pendidikan (sekolah) sebagai unit layanan jasa, keberhasilannya dapat diukur dari tingkat kepuasan pelanggan, baik internal maupun eksternal. Sekolah dikatakan berhasil jika mampu memberikan layanan sama atau melebihi harapan pelanggan. Dilihat dari jenis pelanggannya, maka sekolah dikatakan berhasil jika:

- a) Siswa puas dengan layanan sekolah, antara lain puas dengan pelajarannya yang diterima, puas dengan perlakuan oleh guru maupun pimpinan, puas dengan fasilitas yang disediakan sekolah dan sebagainya.
- b) Orang tua siswa puas dengan layanan terhadap anaknya maupun layanan kepada orang tua. Misalnya puas karena menerima laporan periodik tentang perkembangan siswa maupun program-program sekolah.
- c) Pihak pemakai atau penerima lulusan (perguruan tinggi, industri, masyarakat) puas karena menerima lulusan dengan kualitas yang sesuai dengan harapan.
- d) Guru dan karyawan puas dengan layanan sekolah, misalnya pembagian kerja, hubungan antar guru/karyawan/pimpinan, gaji atau honorarium, dan sebagainya.<sup>25</sup>

### C. Manajemen Strategis

---

<sup>24</sup> Husaini Usman, *Manajemen Teori Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008), Cet. 1, hlm. 535-536

<sup>25</sup> Muchlas Samani, *Op. Cit.*, hlm. 193

Manajemen strategis merupakan rangkaian dua perkataan terdiri dari kata “manajemen” dan “strategis”, sedangkan pengertian dari manajemen strategis adalah suatu proses yang dirancang secara sistematis oleh manajemen untuk merumuskan strategi, menjalankan strategi dan mengevaluasi strategi dalam rangka menyediakan nilai-nilai yang terbaik bagi seluruh pelanggan untuk mewujudkan visi organisasi.<sup>26</sup>

Menurut Budiman CHR. (1988:14) yang dikutip oleh Akdon bahwa pengertian manajemen strategis adalah serangkaian keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan yang menuju pada penciptaan sebuah atau beberapa strategi efektif untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>27</sup>

Manajemen strategis adalah suatu cara untuk mengendalikan organisasi secara efektif dan efisien, sampai kepada implementasi garis terdepan, sedemikian rupa sehingga tujuan dan sasarannya tercapai. Sasaran manajemen strategis adalah meningkatkan:

- a. Kualitas organisasi
- b. Efisiensi penganggaran
- c. Penggunaan sumber daya
- d. Kualitas evaluasi program dan pemantauan kinerja, serta
- e. Kualitas pelaporan

Prinsip manajemen strategis adalah adanya *strategy formulation* yang mencerminkan keinginan dan tujuan organisasi yang sesungguhnya, adanya strategi implementasi yang menggambarkan cara mencapai tujuan (secara teknis strategi implementasi mencerminkan kemampuan organisasi dan alokasinya termasuk dalam hal ini adalah alokasi keuangan dengan anggaran berbasis kinerja), serta strategi evaluasi yang mampu mengukur, mengevaluasi dan memberikan umpan balik kinerja organisasi.

Prinsip-prinsip manajemen strategis adalah *strategy formulation*, *strategy implementation*, dan *strategy evaluation*. Uraianannya sebagai berikut:

---

<sup>26</sup> Gumati, “Teori Manajemen Strategis”<http://gumatibonteng.blogspot.com/2009/11/18/3-teori-manajemen-strategis.html> (Download tanggal 21 Oktober 2010)

<sup>27</sup> Akdon, *Strategic Management for Educational Management (Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan)*, (Bandung: Alfabeta, 2007), Cet. 2, hlm. 7

a. *Strategy Formulation*

Tujuan utama kegiatan formulasi strategi formulasi adalah pembuatan tujuan yang rasional. Rasionalitas ini dalam perkembangannya semakin kompleks karena pesatnya perkembangan lingkungan dimana organisasi tersebut berada. Perkembangan lingkungan ini menuntut organisasi agar selalu melakukan perubahan ke arah perbaikan untuk mempertahankan eksistensinya. Kemampuan internal organisasi dan tuntutan perubahan eksternal merupakan dua komponen utama yang harus dipertimbangkan dalam penyusunan strategis. Perumusan strategi yang realistis dan *up-to-date* adalah dua tuntutan yang harus dijawab dalam pembuatannya.

Realistis dalam arti bahwa perencanaan tersebut menunjukkan dengan jelas kemampuan dan tujuan yang ingin dicapai dan bagaimana organisasi ingin mencapai tujuan tersebut. *Up-to-date* dalam arti meskipun strategi ini dibuat dalam jangka waktu tertentu (panjang, menengah, pendek) namun selalu efektif dan tepat dengan perkembangan lingkungan (antisipatif terhadap perubahan lingkungan) sehingga mampu memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan.

b. *Strategy Implementation*

Tujuan utama *strategy implementation* adalah rasionalitas tujuan dan sumber daya. Pada dasarnya *strategy implementation* adalah tindakan mengimplementasikan strategi yang telah kita susun ke dalam berbagai alokasi sumber daya secara optimal.

Secara teknis, komponen penting yang harus dijawab dalam *strategy implementation* adalah bagaimana kita dapat sampai ke tujuan? Dijawab dengan penyusunan "*action plan*" yang intinya merupakan strategi dan tindakan mengimplementasikan formulasi strategi menuju ke arah alokasi sumber daya secara optimal serta mempersiapkan semua faktor penunjang yang diperlukan dalam mencapai keberhasilan.

c. *Strategy Evaluation*

Fokus utama dalam *strategy evaluation* adalah pengukuran kinerja dan penciptaan mekanisme umpan balik yang efektif. Pengukuran kinerja merupakan tahap yang penting untuk melihat dan mengevaluasi capaian atau hasil pekerjaan yang telah dilakukan organisasi untuk mencapai tujuan yang menjadi sasaran pekerjaan tersebut.

Tahap selanjutnya setelah pengukuran kinerja adalah analisis dan evaluasi kinerja yang bertujuan untuk mengetahui *progress* realisasi kinerja yang dihasilkan, maupun kendala dan tantangan yang dihadapi dalam mencapai sasaran kinerja. Analisis dan evaluasi ini dapat digunakan untuk melihat efisiensi, efektifitas, ekonomi maupun perbedaan kinerja (*gap*). Hasil analisis evaluasi lebih lanjut dapat digunakan sebagai umpan balik untuk mengetahui pencapaian implementasi perencanaan strategisk.<sup>28</sup>

Salah satu proses dalam manajemen strategis adalah penilaian lingkungan organisasi melalui proses analisis lingkungan organisasi. Yang dimaksudkan di sini meliputi kondisi, situasi, keadaan, peristiwa, dan pengaruh-pengaruh didalam dan disekeliling organisasi yang berdampak pada kehidupan organisasi berupa kekuatan internal, kelemahan internal, peluang eksternal, dan tantangan eksternal.

#### 1. Analisis Eksternal

Lingkungan eksternal meliputi:

- a) Peluang (*opportunity*) adalah situasi dan faktor-faktor luar organisasi yang bersifat positif, yang membantu organisasi mencapai atau mampu melampaui pencapaian visi dan misi.
- b) Tantangan atau ancaman (*Threat*) adalah faktor-faktor luar organisasi yang bersifat negatif, yang dapat mengakibatkan organisasi gagal dalam mencapai visi dan misi.

#### 2. Analisis Internal

Lingkungan internal meliputi:

---

<sup>28</sup> *Ibid*, hlm. 79-85

- a) Kekuatan (*strength*) adalah situasi dan kemampuan internal yang bersifat positif yang memungkinkan organisasi memenuhi keuntungan strategik dalam mencapai visi dan misi.
- b) Kelemahan Internal (*weakness*) adalah situasi dan faktor-faktor luar organisasi yang bersifat negatif, yang menghambat organisasi mencapai atau mampu melampaui pencapaian visi dan misi.

Lingkup analisis lingkungan strategis adalah telaah lingkungan internal dan telaah lingkungan eksternal, yaitu:

#### 1) Telaah Lingkungan Internal

Telaah lingkungan internal ini mencermati kekuatan dan kelemahan dilingkungan internal organisasi sendiri yang dapat dikelola manajemen meliputi antara lain:

- a. Struktur organisasi termasuk susunan dan penempatan personelnnya.
  - b. Sistem organisasi dalam mencapai efektifitas organisasi terutama efektifitas komunikasi internal.
  - c. Sumber daya manusia, sumber daya alam, tenaga terampil (*skill*) dalam tingkat pemberdayaan sumber daya, termasuk komposisi dan kualitas sumber daya manusianya.
  - d. Biaya operasional berikut sumber dananya.
  - e. Faktor-faktor lain yang menggambarkan dukungan terhadap proses kinerja atau misi organisasi yang sudah ada, maupun yang secara potensial dapat muncul dilingkungan internal organisasi seperti teknologi yang telah digunakan sampai saat ini.
- #### 2) Telaah Lingkungan Eksternal

Telaah lingkungan eksternal mencermati peluang dan tantangan yang ada dilingkungan eksternal organisasi sendiri (yang tidak dapat dikelola oleh manajemen) yang meliputi berbagai faktor yang dapat dikelompokkan dalam bidang atau aspek.

Dari kedua telaah ini dapat diperoleh gambaran menyeluruh tentang situasi dan kondisi organisasi dari berbagai aspek, internal dan eksternal. Telaah lingkungan harus diteliti karena tantangan (ancaman) terhadap sebagian dari organisasi dapat saja merupakan peluang bagi bagian lain dari organisasi yang sama. Lingkungan eksternal yang dinamis sedapat mungkin direkayasa (dalam arti positif) sedemikian rupa sehingga

dapat dimanfaatkan oleh organisasi secara positif. Secara eksteren “tantangan” direkayasa dan diubah menjadi “peluang”.

Telaah lingkungan strategis sangat bermanfaat dalam pembuatan rencana strategis karena, *pertama*, dapat mengetahui peluang-peluang spesifik yang ada dalam lingkungan organisasi. Hal ini perlu bagi manajemen tingkat atas (*top management*) untuk menetapkan ketrampilan utama sumber daya yang dapat diterapkan pada peluang spesifik yang ada. *Kedua*, untuk mengingatkan atau memperingatkan organisasi akan adanya faktor atau unsur dilingkungan organisasi yang mungkin akan membahayakan organisasi dimasa depan. Dengan “*early-warning system*” ini, organisasi dapat lebih pro aktif dan efektif dalam mengambil langkah-langkah untuk mengubah kecenderungan lingkungan, internasional maupun eksternal, atau mengurangi dampak negatif organisasi.<sup>29</sup>

Pada umumnya satuan pendidikan memiliki tujuan dan untuk mencapainya memerlukan strategi. Strategi merupakan suatu kesatuan rencana yang luas dan terintegrasi yang menghubungkan antara kekuatan internal organisasi dengan peluang dan ancaman lingkungan eksternalnya. Strategi dirancang untuk memastikan tujuan organisasi dapat dicapai melalui implementasi yang tepat. Substansi strategi pada dasarnya adalah rencana.<sup>30</sup>

Dari beberapa prinsip manajemen strategik yang telah diuraikan diatas, kepala sekolah dapat menerapkan atau menggunakan strategi yang tepat untuk digunakan dalam mengelola personalia khususnya dalam meningkatkan mutu tenaga pendidik. Apabila dalam menggunakan strategi meningkatkan mutu tenaga pendidik kurang tepat, maka dapat menghambat laju perkembangan kompetensi tenaga pendidik.

Tenaga pendidik yang bermutu merupakan dambaan bagi kostumer atau pelanggan, banyak strategi yang dilakukan oleh perorangan guru dan

---

<sup>29</sup> *Ibid*, hlm. 111-117

<sup>30</sup> Buchari Alma dan Ratih Hurriyati, *Manajemen Corporate dan Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan Fokus pada Mutu dan Layanan Prima*, (Bandung: Alfabeta, 2008), Cet. 1, hlm.

lembaga untuk meningkatkan mutu tenaga pendidik (guru), seperti: (1) melalui peningkatan jenjang akademis, (2) workshop, (3) penataran, (4) peningkatan kinerja, (5) studi banding, dan lain sebagainya. Penambahan pengetahuan dan pengalaman dapat mengangkat mutu tenaga pendidik (guru), artinya mereka harus selalu mengembangkan kapasitas dirinya selaku tenaga pendidik (guru) untuk menjadi panutan, menjadi contoh, berdiskusi bagi pelanggannya. Hal yang penting bagi tenaga pendidik (guru) bermutu harus mampu mendesain pembelajaran.<sup>31</sup> Selain itu, menurut Stewart (1998) ada enam cara yang digunakan pemimpin dalam mengembangkan pemberdayaan staf/bawahan, yakni: meningkatkan kemampuan staf/bawahan (*enabling*), memperlancar (*facilitating*) tugas-tugas mereka, konsultasi (*consulting*), bekerjasama (*collaborating*), membimbing (*mentoring*) bawahan, dan mendukung (*supporting*).<sup>32</sup>

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

a. Peningkatan melalui pendidikan dan pelatihan (*off the job training*).

Guru dilatih secara individual maupun dalam kelompok untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan terbaik dengan menghentikan kegiatan mengajarnya. Kegiatan pelatihan seperti ini memiliki keunggulan karena guru lebih terkonsentrasi dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Namun demikian kegiatan seperti ini tidak dapat dilakukan dalam jangka waktu yang lama dan terlalu sering. Semakin sering pelatihan seperti ini dilakukan, semakin meningkat dampak kontra produktifnya terhadap efektivitas belajar siswa.

b. Pelatihan dalam pelaksanaan tugas atau *on the job training*.

Model ini dikenal dengan istilah magang bagi guru baru untuk mengikuti guru-guru yang sudah dinilai baik sehingga guru baru dapat

---

<sup>31</sup> Martinis Yamin dan Maisah, *Op. Cit.*, hlm. 34-35

<sup>32</sup> Suharto, "Peran Kepala Sekolah Dalam Pemberdayaan Guru", <http://drssuharto.wordpress.com/2008/03/04/peran-kepala-sekolah-dalam-pemberdayaan-guru/> (download tanggal 29 Maret 2010)

belajar dari seniornya. Pemagangan dapat dilakukan pada ruang lingkup satu sekolah atau pada sekolah lain yang memiliki mutu yang lebih baik.

c. Pelatihan *Lesson Studi*.

Kegiatan ini pada prinsipnya merupakan bentuk kolaborasi guru dalam memperbaiki kinerja mengajarnya dengan berkonsentrasi pada studi tentang dampak positif guru terhadap kinerja belajar siswa dalam kelas. Kelompok guru yang melakukan studi ini pada dasarnya merupakan proses kolaborasi dalam pembelajaran. Siswa dipacu untuk menunjukkan prestasinya, namun di sisi lain guru juga melaksanakan proses belajar untuk memperbaiki pelaksanaan tugasnya.

d. Melakukan perbaikan melalui kegiatan penelitian tindakan kelas (PTK).

Kegiatan ini dilakukan guru dalam kelas dalam proses pembelajaran. PTK dapat dilakukan sendiri dalam pelaksanaan tugas, melakukan penilai proses maupun hasil untuk mendapatkan data mengenai prestasi maupun kendala yang siswa hadapi serta menentukan solusi perbaikan. Karena perlu ada solusi perbaikan, maka PTK sebaiknya dilakukan melalui beberapa putaran atau siklus sampai guru mencapai prestasi kinerja yang diharapkannya.<sup>33</sup>

Demikianlah beberapa strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan mutu tenaga pendidik (guru) disekolah. Dari beberapa strategi tersebut diharapkan guru dapat bekerja atau mengajar siswanya dengan baik dan tujuan pendidikan pun dapat tercapai.

Untuk mengetahui kualitas tenaga pendidik atau guru, perlu dilakukan suatu sistem pengujian terhadap kompetensi guru. Uji kompetensi guru dapat dilakukan secara nasional, regional, maupun lokal. Secara nasional dapat dilakukan oleh pemerintah pusat untuk mengetahui kualitas dan standar kompetensi guru dalam kaitannya dengan pembangunan pendidikan secara keseluruhan. Secara regional dapat

---

<sup>33</sup> Suharto, "Cara Mengembangkan Kompetensi Guru"  
([Http://Gurupembaharu.Com/Sdm/Pendidik/Menerapkan-Penjaminan-Mutu-Guru-Sesuai-Standar-Nasional-Pendidikan/](http://Gurupembaharu.Com/Sdm/Pendidik/Menerapkan-Penjaminan-Mutu-Guru-Sesuai-Standar-Nasional-Pendidikan/)) (Download tanggal 29 Maret 2010)

dilakukan oleh pemerintah provinsi untuk mengetahui kualitas dan standar kompetensi guru dalam kaitannya dengan pembangunan pendidikan diprovinsi masing-masing. Sedangkan secara lokal dapat dilakukan oleh daerah (kabupaten dan kota) untuk mengetahui kualitas dan standar kompetensi tenaga pendidik (guru), dalam kaitannya dengan pembangunan pendidikan di daerah dan kota masing-masing.

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

- a. Untuk mengembangkan standar kemampuan profesional guru
- b. Merupakan alat seleksi penerimaan guru
- c. Untuk pengelompokan guru
- d. Sebagai bahan acuan dalam pengembangan kurikulum
- e. Merupakan alat pembinaan guru
- f. Mendorong kegiatan dan hasil belajar<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005), Cet. 1, hlm. 187-190