

## **BAB II**

### **STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU**

#### **A. Kompetensi Pedagogik Guru**

##### **1. Pengertian Kompetensi Pedagogik Guru**

Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 menyatakan bahwa warga Negara berhak atas pendidikan yang bermutu. Dalam mendukung harapan itu, pemerintah Indonesia menetapkan standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru sebagaimana ditetapkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007.

Guru merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.<sup>1</sup> Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.<sup>2</sup>

Guru merupakan komponen paling menentukan dalam sistem pendidikan secara keseluruhan, yang harus mendapat perhatian sentral, pertama, dan utama. Figur yang satu ini akan senantiasa menjadi sorotan yang strategis ketika berbicara masalah pendidikan, karena guru selalu terkait dengan komponen manapun dalam sistem pendidikan. Guru juga sangat menentukan keberhasilan peserta didik,

---

<sup>1</sup>Undang-Undang Republik Indonesia, Nomor 20 Tahun 2003, Tentang Sisdiknas, Bab IX, Pasal.39 Ayat 2e.

<sup>2</sup>Undang-Undang Republik Indonesia, Nomor 14 Tahun 2005, Tentang Guru dan Dosen, Bab I Pasal 1 Ayat 1, peraturan pemerintah RI Nomor 74 Tahun 2008, Bab I Pasal I Ayat I, (Bandung: CV. Nuansa Aulia, 2009), hlm. 52.

terutama dalam kaitanya dengan proses belajar mengajar. Guru merupakan komponen yang paling berpengaruh terhadap tercapainya proses dan hasil pendidikan yang berkualitas. Oleh karena itu, upaya perbaikan apapun yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan tidak akan memberikan sumbangan yang signifikan tanpa di dukung oleh guru yang profesional dan berkualitas. Dengan kata lain, perbaikan pendidikan harus berpangkal dari guru dan berujung pada guru pula.

Pendidikan yang pada tataran operasionalnya dilaksanakan oleh orang-orang yang betul-betul profesional, amanah dan memiliki kompetensi di bidangnya. Hal ini sesuai dengan sabda Nabi Muhammad Saw;

عن أبي هريرة رضي الله عنه قال : قال رسول الله ص.م : إذا وسد الأمر الى غير أهله فانتظر الساعة (رواه البخاري)

*Dari Abu Hurairah RA. Rasulullah bersabda; “ Apabila suatu masalah diserahkan kepada orang yang bukan profesinya (ahlinya) maka tunggulah saat kehancurannya.” (HR. Bukhari).<sup>3</sup>*

Kompetensi guru adalah kecakapan untuk menunjukkan daya kinerja yang berkembang melalui proses belajar dan melaksanakan tugas dalam memfasilitasi berkembangnya potensi siswa melalui rekayasa suasana belajar dan proses pembelajaran yang dapat memenuhi kebutuhan siswa belajar. Kompetensi guru dikembangkan dalam ruang lingkup yang variatif meliputi empat cakupan wilayah yang utama yaitu pada lingkungan sosial, kelembagaan, kelompok pendidik dan individu, serta pada lingkungan kelas.

Kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap pendidik, meliputi kompetensi pedagogik, kepribadian, profesional, dan sosial. Adapun definisi dari masing-masing kompetensi tersebut adalah:

---

<sup>3</sup>Abi Abdullah Muhammad Ibn Isma'il Al-Bukhori, *Shahih Bukhori*, (Semarang: Maktabah Usaha Keluarga), Juz 1, hlm. 21.

Kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

Kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia.

Kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkannya membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam standar nasional pendidikan.

Kompetensi sosial adalah kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua atau wali murid dan masyarakat sekitar.<sup>4</sup>

Seluruh kompetensi guru harus terintegrasi pada penampilan dirinya yang terintegrasi dengan lingkungan internal maupun lingkungan eksternal sekolah yang meliputi ruang lingkup lingkungan eksternal, lingkungan lembaga pendidikan atau pada ruang lingkup sekolah, ruang lingkup dirinya, dan pada ruang lingkup kelas. Daya adaptasi guru pada keempat ruang lingkup di atas sangat bergantung pada seberapa kuat daya belajarnya sehingga meningkatkan daya adaptasinya melalui penguasaan ilmu pengetahuan dan keterampilan terbaik dalam melaksanakan tugas profesi sebagai pendidikan, pengajar, dan pelatih.

Pada ruang lingkup kehidupan pendidik sebagai individu tiap guru terikat dengan kewajiban untuk mengembangkan mutu kinerja melalui kegiatan belajar, meningkatkan penguasaan ilmu pengetahuan

---

<sup>4</sup>Penjelasan UU RI No. 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, serta UU RI No. 20 Tahun 2003 Tentang Sisdiknas, dilengkapi dengan PP RI No.19 Tahun 2005, PP RI No.48 Tahun 2005 dan Permendiknas RI No.11 Tahun 2005, (Jakarta: Asa Mandiri, 2006), hlm. 43.

dan keterampilan terbaik dalam meningkatkan potensi siswa. Hal tersebut penting agar kewibawaan diri terpelihara. Juga sebagai anggota komunitas guru wajib membangun kerja sama meningkatkan kompetensi, melakukan pengukuran, meningkatkan kapasitas diri dalam pengelolaan pembelajaran, mengembangkan pengalaman terbaik dalam mengelola pembelajaran, dan mengembangkan kompetensi profesi maupun kompetensi pedagogik.<sup>5</sup>

Dalam ayat al-Qur'an yang memberikan petunjuk berkaitan dengan proses pembelajaran adalah surat an-Nahl ayat 125:

ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ (125)

*"Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah dan pengajaran yang baik dan berdebatlah dengan mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu, Dialah yang lebih mengetahui siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui siapa yang mendapat petunjuk".(An-Nahl:125).*<sup>6</sup>

Allah ta'ala menyuruh Rasulullah SAW agar mengajak makhluk kepada Allah dengan hikmah, yakni dengan berbagai larangan dan perintah terdapat di dalam al-Kitab dan as-Sunnah agar waspada terhadap siksa Allah. Kemudian ketika berdialog harus dengan lemah lembut, halus, dan sapaan yang sopan. Dan Allah telah mengetahui siapa yang tersesat dari jalan-Nya kerana Allah telah memutuskannya. Serta Rasulullah diperintahkan untuk jangan bersedih

---

<sup>5</sup>Admin, *Menerapkan Kriteria Mutu Guru Sesuai Standar Nasional Pendidikan*, Workshop guru-guru dan kepala sekolah Yayasan Insan Kamil, Pesantren Alihya Kota Bogor pada hari Kamis tanggal 9 Juli 2009 di Batu Tapak Pasir Kuda Bogor. <http://www.iiep.unesco.org/capacity-development/training/training-materials/school-supervision.html>, diunduh pada tanggal 27 April 2010.

<sup>6</sup>Fadhal AR Bafadal, *Al Qura'an dan Terjemah juz 1-30*, (Jakarta: C.V Pustaka Agung Harapan, 2006), hlm. 383.

karena keadaan mereka. Sesungguhnya Rasulullah hanya pemberi peringatan dan penyampai risalah.<sup>7</sup>

Dari beberapa keterangan di atas, dapat digaris bawahi bahwa proses pembelajaran yaitu terjadinya interaksi antara guru dan siswa pada saat berlangsungnya belajar mengajar yang merupakan bagian atau elemen yang memiliki peran sangat dominan untuk mewujudkan kualitas pembelajaran yang baik serta tujuan tertentu.

Dalam pembelajaran diperlukan adanya metode mengajar yang efektif. Agar menjadi efektif, pengajaran harus lebih jauh dari sekadar menyampaikan isi pelajaran dengan gaya ceramah saja, tetapi juga mengajar secara interaktif yaitu adanya interaksi antara guru dan siswa sangat diperlukan dalam belajar mengajar. Dalam berbagai studi, di antaranya di England dan Wales menunjukkan bahwa secara keseluruhan pengajaran interaktif merupakan salah satu faktor yang berhubungan paling kuat dengan hasil belajar siswa.<sup>8</sup>

Kualitas pembelajaran sebagaimana yang dikehendaki di atas, dapat dilihat dari sisi proses maupun hasil. Dari sisi proses, pembelajaran dikatakan berhasil atau berkualitas apabila seluruh atau sebagian besar anak didik terlibat aktif dalam proses pembelajaran, di samping menunjukkan gairah yang tinggi, semangat belajar yang besar serta percaya diri yang memadai. Sedangkan dari sisi hasil, pembelajaran dikatakan berhasil apabila terjadi perubahan positif pada peserta didik. Demikian pula halnya dengan efektif dan bermaknanya sebuah pembelajaran, dapat dikatakan menemukan keberhasilan apabila memberikan keberhasilan pada sisi siswa maupun guru itu sendiri.

---

<sup>7</sup>Muhammad Nasib ar-Rifa'I, *Taisiru al-Aliyyul Qadir li Ikhtishari Tafsir Ibnu Katsir*, terj. (Jakarta: Gema Insani Press, 1999), hlm. 1078-1079.

<sup>8</sup>David Reynolds, Daniel Muijs, *Effective Teaching (Evidence and Practice)*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008), cet I, hlm. 66-67.

Dalam meningkatkan mutu kinerja guru memiliki kewajiban untuk memenuhi mutu materi pelajaran, mengelola proses pembelajaran agar meningkatkan minat siswa untuk belajar baik melalui peningkatan kemampuan individu dalam kerja sama kelompok. Potensi diri siswa dikembangkan melalui kerja sama. Menggunakan teknologi sesuai dengan tingkat perkembangan siswa dan kemampuan sekolah menyediakan sarannya. Menggunakan bahasa pengantar bahasa Indonesia maupun bahasa asing dalam rangka meningkatkan mutu pembelajaran dalam kelas setaraf dengan mutu pembelajaran di sekolah-sekolah unggul di dunia.

## 2. Indikator kompetensi pedagogik

Kemudian kompetensi pedagogik ini dikelompokkan menjadi 10 macam, diantaranya:

- a. Menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, spiritual, sosial, kultural, emosional dan intelektual.
  - 1) Memahami karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, spiritual, sosial, kultural, emosional dan intelektual.
  - 2) Mengidentifikasi potensi peserta didik dalam mata pelajaran yang diampu.
  - 3) Mengidentifikasi bekal-ajar awal peserta didik dalam mata pelajaran yang diampu.
  - 4) Mengidentifikasi kesulitan belajar peserta didik dalam mata pelajaran yang di ampu.
- b. Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik.
  - 1) Memahami berbagai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik terkait dengan mata pelajaran yang diampu.

- 2) Menerapkan berbagai pendekatan, strategi, metode dan teknik pembelajaran yang mendidik secara kreatif dalam mata pelajaran yang diampu.
  - 3) Mengembangkan kurikulum yang terkait dengan mata pelajaran yang diampu.
  - 4) Memahami prinsip-prinsip pengembangan kurikulum.
  - 5) Menentukan tujuan pembelajaran yang diampu.
  - 6) Menentukan pengalaman belajar yang sesuai untuk mencapai tujuan pembelajaran yang diampu.
  - 7) Memilih materi pembelajaran yang diampu yang terkait dengan pengalaman belajar dan tujuan pembelajaran.
  - 8) Menata materi pembelajaran secara benar sesuai dengan pendekatan yang dipilih dan karakteristik peserta didik.
  - 9) Mengembangkan indikator instrument penilaian.
- c. Menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik.
- 1) Memahami prinsip-prinsip perancangan pembelajaran yang mendidik.
  - 2) Mengembangkan komponen-komponen rancangan pembelajaran.
  - 3) Menyusun rancangan pembelajaran yang lengkap, baik untuk kegiatan di dalam kelas, laboratorium, maupun lapangan.
  - 4) Melaksanakan pembelajaran yang mendidik di kelas, laboratorium, maupun lapangan dengan memperhatikan standar keamanan yang dipersyaratkan.
  - 5) Menggunakan media pembelajaran dan sumber belajar yang relevan dengan karakteristik peserta didik dan mata pelajaran yang diampu, untuk mencapai tujuan secara utuh.
  - 6) Mengambil keputusan transaksional dalam pembelajaran yang diampu sesuai dengan situasi yang berkembang.
- d. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan pembelajaran.

- 1) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam pembelajaran yang diampu.
- e. Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki.
  - 1) Menyediakan berbagai kegiatan pembelajaran untuk mendorong peserta didik mencapai prestasi secara optimal.
  - 2) Menyediakan berbagai kegiatan pembelajaran untuk mengaktualisasikan potensi peserta didik, termasuk kreativitasnya.
- f. Berkomunikasi secara efektif, empatik dan santun dengan peserta didik.
  - 1) Memahami berbagai strategi berkomunikasi yang efektif, empatik dan santun, secara lisan, tulisan dan atau bentuk lain.
  - 2) Berkomunikasi secara efektif, empatik dan santun dengan peserta didik dengan bahasa yang khas dalam interaksi kegiatan/ permainan yang mendidik yang terbangun secara siklikal dari a) penyiapan kondisi psikologis peserta didik untuk ambil bagian dalam permainan melalui bujukan dan contoh, b) ajakan kepada peserta didik untuk ambil bagian, c) respons peserta didik terhadap ajakan guru, dan d) reaksi guru terhadap respons peserta didik
- g. Menyelenggarakan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar.
  - 1) Memahami prinsip-prinsip penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar sesuai dengan karakteristik mata pelajaran yang diampu.
  - 2) Menentukan aspek-aspek proses dan hasil belajar yang penting untuk dinilai dan dievaluasi sesuai dengan karakteristik mata pelajaran yang diampu.
  - 3) Menentukan prosedur penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar.

- 4) Mengembangkan instrument penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar.
  - 5) Mengadministrasikan penilaian proses dan hasil belajar secara berkesinambungan dengan menggunakan berbagai instrument.
  - 6) Menganalisis hasil penilaian proses dan hasil belajar untuk berbagai tujuan.
  - 7) Melakukan evaluasi proses dan hasil belajar.
- h. Memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran.
- 1) Menggunakan informasi hasil penilaian dan evaluasi untuk menentukan ketuntasan belajar.
  - 2) Menggunakan informasi hasil penilaian dan evaluasi untuk merancang program remedial dan pengayaan.
  - 3) Mengkomunikasikan hasil penilaian dan evaluasi kepada pemangku kepentingan.
  - 4) Memanfaatkan informasi hasil penilaian dan evaluasi pembelajaran untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.
- i. Melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran.
- 1) Melakukan refleksi terhadap pembelajaran yang telah dilaksanakan.
  - 2) Memanfaatkan hasil refleksi untuk perbaikan dan pengembangan pembelajaran dalam mata pelajaran yang diampu.
  - 3) Melakukan penelitian tindakan kelas untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dalam mata pelajaran yang diampu.<sup>9</sup>

Secara oprasional kemampuan mengelola pembelajaran menyangkut tiga fungsi manajerial yaitu:

---

<sup>9</sup>Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 Tanggal 4 Mei 2007, tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru, (bandung: CV. Nuansa Aulia, 2009), hlm. 164-165.

1. Perencanaan, menyangkut penetapan tujuan dan kompetensi serta memperkirakan cara mencapainya. Perencanaan merupakan fungsi sentral dari manajemen pembelajaran dan harus berorientasi ke masa depan. Dalam pengambilan dan pembuatan keputusan tentang proses pembelajaran, guru sebagai manajer pembelajaran harus melakukan berbagai pilihan menuju tercapainya tujuan. Guru sebagai manajer pembelajaran harus mampu mengambil keputusan yang tepat untuk mengelola berbagai sumber, baik sumber daya, sumber dana, maupun sumber belajar untuk membentuk kompetensi dasar, dan mencapai tujuan pembelajaran.
2. Pelaksanaan atau sering juga disebut implementasi adalah proses yang memberikan kapasitas bahwa proses belajar mengajar telah memiliki sumber daya manusia dan sarana prasarana yang diperlukan, sehingga dapat membentuk kompetensi dan mencapai tujuan yang diinginkan.
3. Pengendalian atau ada juga yang menyangkut evaluasi dan pengendalian, bertujuan menjamin kinerja yang dicapai sesuai dengan rencana atau tujuan yang telah ditetapkan. Dalam proses manajerial yang terakhir ini perlu dibandingkan tingkat kinerja aktual dengan kinerja yang telah ditetapkan (kinerja standart). Guru sebagai manajer pembelajaran harus mengambil langkah-langkah atau tindakan perbaikan apabila terdapat perbedaan yang signifikan atau adanya kesenjangan antara proses pembelajaran aktual di dalam kelas dengan yang telah direncanakan.<sup>10</sup>

Guru merupakan seorang manajer dalam pembelajaran yang bertanggung jawab terhadap perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian perubahan atau perbaikan program pembelajaran. Untuk kepentingan tersebut setidaknya ada empat langkah yang harus

---

<sup>10</sup>E. Mulyasa, *Loc. Cit*, hlm. 78.

dilakukan yakni menilai kesesuaian program yang ada dengan tuntutan kebudayaan dan kebutuhan peserta didik, meningkatkan perencanaan program, memilih dan melaksanakan program, serta menilai perubahan program.

## **B. Strategi Pengembangan Kompetensi Pedagogik Guru**

### **1. Analisis SWOT Sebagai Basis Perumusan Strategi Pengembangan**

SWOT adalah singkatan dari *Strengths*, *Weakness*, *Opportunity*, *Threats* (Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman). Analisis SWOT sudah menjadi alat yang umum digunakan dalam perencanaan strategis pendidikan, namun ia tetap merupakan alat efektif dalam menempatkan potensi institusi.<sup>11</sup>

Analisis SWOT (*strengths* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunity* (peluang), *threats* (tantangan) merupakan suatu metode analisis untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal organisasi.<sup>12</sup> Faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan, sedangkan faktor eksternal berupa peluang dan ancaman. Penjelasan singkat mengenai SWOT sebagai berikut:

- a. *Strengths* (Kekuatan) faktor internal menunjukkan kemampuan lembaga pendidikan, khususnya lembaga pendidikan Islam, mendatangkan keuntungan kompetitif dalam menghadapi persaingan. Di samping itu, ia juga merupakan keunggulan lembaga pendidikan (baik dari segi sumber daya maupun upaya yang telah dilakukan), yang lebih baik dari pada pesaing. Kekuatan dalam lembaga dapat berupa kemampuan-kemampuan khusus/spesifik, SDM yang memadai, image organisasi, kepemimpinan yang cakap dan lain-lain. Kekuatan ini kemudian akan menjadi kunci perbedaan antara lembaga pendidikan dengan pesaingnya.

---

<sup>11</sup>Edward Sallis, *Total Quality Management In Education*, (Jogjakarta: Ircisod, 2007), hlm. 221-222.

<sup>12</sup>Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan*, (Yogyakarta: Pustaka Educa, 2010), hlm. 180.

- b. *Weakness* (kelemahan) juga merupakan faktor internal lembaga pendidikan meliputi keterbatasan sumber daya dan situasi tidak menguntungkan di lingkungan internal lembaga dan tidak dimiliki oleh pesaing-pesaingnya. Kelemahan dapat berupa rendahnya SDM yang dimiliki, produk yang tidak berkualitas, image yang tidak kuat, kepemimpinan yang buruk dan lain-lain.
- c. *Opportunity* (peluang) merupakan situasi atau faktor eksternal dapat mempengaruhi masa depan posisi lembaga dalam persaingan, seperti adanya perubahan hukum, menurunnya pesaing, dan meningkatnya jumlah siswa baru. Jika keuntungan dari peluang tersebut berhasil diraih. Faktor-faktor ini dapat digunakan sebagai dasar bagi arah pertumbuhan dan perkembangan pelayanan. Jika dapat mengidentifikasi peluang-peluang secara tepat, ini akan mendatangkan keuntungan bagi lembaga berupa kelangsungan hidup organisasi dan masa depan secara lebih baik.
- d. *Threats* (tantangan/ancaman) merupakan faktor eksternal (saat ini maupun di masa mendatang) yang secara serius dapat mempengaruhi masa depan lembaga. Tantangan ini dapat berupa munculnya pesaing-pesaing baru, menurunnya jumlah siswa dan lain-lain. Tantangan dan ancaman merupakan faktor eksternal yang harus diwaspadai dan apabila memungkinkan ditaklukkan.<sup>13</sup>

Menulis SWOT tiap komponen perlu dirumuskan dan diprioritaskan untuk tiap kategori. Namun perlu diingat bawa apa yang menjadi kekuatan lembaga saat ini dapat berbalik menjadi kelemahan pada masa-masa akan datang dan demikian juga sebaliknya. Sehingga lembaga perlu melakukan analisis ini secara berkala untuk meyakinkan bahwa perubahan-perubahan dalam S-W-O-T tetap terpantau dengan baik, dan tetap relevan dengan strategi yang dijalankan.

---

<sup>13</sup>Riza Abdul Qodir (3104024), "*Efektivitas Manajemen Strategik di Lembaga Pendidikan Islam (Studi Kasus di SMP Nasima Semarang)*", Skripsi Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo, (Semarang: Perpustakaan Fakultas Tarbiyah, 2009).

Setelah dilakukan analisis SWOT tersebut, hasil analisis kemudian digunakan sebagai acuan untuk menentukan langkah-langkah selanjutnya dalam upaya memaksimalkan kekuatan dan memanfaatkan, serta secara bersamaan berusaha untuk meminimalkan kelemahan dan mengatasi ancaman. Analisis SWOT dapat menghasilkan matriks yang merupakan *matching tool* penting untuk membantu leader lembaga dalam mengembangkan strategi pendidikannya. Strategi dihasilkan dari matriks ini yaitu:

Internal Eksternal	Strength (kekuatan)	Weakness (kelemahan)
Opportunity (peluang)	S-O Memanfaatkan kekuatan untuk peluang	W-O Menanggulangi kelemahan dengan memanfaatkan peluang
Threats (tantangan)	S-T Menggunakan kekuatan untuk menghadapi tantangan	W-T Memperkecil kelemahan dan menghindari tantangan

- a. Strategi *Strength-Opportunity (SO)* merupakan strategi yang menggunakan kekuatan lembaga untuk meraih peluang-peluang yang ada di luar lembaga. Ketiga strategi yang lain dapat dilaksanakan untuk menerapkan strategi SO ini. Sehingga jika pada hasil analisis ternyata diketahui bahwa lembaga memiliki banyak kelemahan, mau tidak mau lembaga harus mengatasi kelemahan tersebut agar menjadi kuat. Sedangkan jika lembaga menghadapi banyak ancaman, maka ia harus berusaha menghindarinya dan berusaha konsentrasi pada berbagai peluang yang ada.
- b. Strategi *Weakness-Opportunity (WO)* merupakan strategi yang bertujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan lembaga

dengan memanfaatkan peluang-peluang. Bisa terjadi lembaga kesulitan memanfaatkan peluang-peluang yang ada kerana banyaknya kelemahan internal pada lembaga tersebut.

- c. Strategi *Strength-Threat (ST)* merupakan strategi di lembaga untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman-ancaman.
- d. Strategi *Weaknes-Threat (WT)* merupakan strategi untuk bertahan dengan cara mengurangi kelemahan serta mengurangi ancaman.<sup>14</sup>

Analisis SWOT merupakan alat untuk menetapkan strategi yang didasarkan pada *strengths* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunity* (peluang), *threats* (tantangan) yang akan dikembangkan menjadi program jangka panjang dan menengah pada lembaga pendidikan. Analisis ini pada akhirnya berfungsi untuk mengarahkan sekolah untuk menentukan strategi yang akan dilaksanakan.

## 2. Strategi Pengembangan

Strategi adalah sebuah konseptualisasi yang dinyatakan atau yang diimplikasi oleh pemimpin organisasi yang bersangkutan, berupa:

- a. Sasaran-sasaran jangka panjang atau tujuan-tujuan organisasi tersebut.
- b. Kendala-kendala luas dan kebijakan-kebijakan yang atau ditetapkan sendiri oleh sang pemimpin atau yang diterimanya dari pihak atasanya yang membatasi skop aktivitas-aktivitas organisasi yang bersangkutan.
- c. Kelompok rencana-rencana dan tujuan-tujuan jangka pendek yang telah diterapkan dengan ekspetasi akan diberinya sumbangsih mereka dalam hal mencapai sasaran-sasaran organisasi tersebut.

Implikasi dari eksistensi strategi tersebut maka strategi dapat dikatan sebagai sarana untuk mencapai tujuan akhir (sasaran) akan tetapi strategi sendiri bukan sekedar suatu rencana. Strategi harus bersifat menyeluruh dan terpadu. Strategi dimulai dengan konsep penggunaan sumber daya organisasi secara paling efektif dalam

---

<sup>14</sup>*Ibid.*, hlm. 18.

lingkungan yang berubah-ubah. Strategi harus dilaksanakan secara efektif, sehingga rencana strategi dipadukan dengan masalah operasional. Dengan kata lain kemungkinan berhasil diperbesar oleh kombinasi perencanaan strategi yang baik pula.

Berdasarkan pendekatannya Hill & Jones meninjau strategi dari dua sisi yaitu:

a. Pendekatan tradisioanal (*the traditional approach*)

Berdasarkan pendekatan ini strategi di pandang sebagai pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan utama orgaisasi, kebijakan-kebijakan tahapan tindakan-tindakan yang mengarah pada keseluruhan yangbersifat kohesif atau saling terkait.

b. Pendekatan baru (*the modern approach*)

Pendekatan baru ini antara lain dikemukakan oleh mintazberg (1985) bahwa strategi merupakan pola di dalam arus keputusan atau tindakan. Lebih jauh mintazberg menekankan bahwa strategi melibatkan lebih dari sekedar perencanaan seperangkat tindakan. Strategi juga ternyata melibatkan kesadaran bahwa strategi yang berhasil ustru muncul dari dalam organisasi. Dalam praktiknya strategi pada kebanyakan organisasi merupakan kombinasi dari apa yang direncanakan dan apa yang terjadi.

Berdasarkan tunjauan beberapa konsep strategi di atas, maka strategi organisasi dapat didefinisikan sebagai berikut:

- 1) Alat bagi organisasi untuk mencapai tujuan-tujuannya.
- 2) Seperangkat perencanaan yang dirumuskan oleh organisasi sebagai hasil pengkajian yang mendalam terhadap kondisi kekuatan, kelemahan internal serta peluang dan ancaman ekstrnal.
- 3) Pola arus dinamis yang diterapkan sejalan dengan keputusan dan tundakan yang dipilih oleh organisasi. <sup>15</sup>

---

<sup>15</sup>Akdon, *Strategic Management For Educational Management*, (Bandung: Alfabeta, 2007), hlm. 13-15.

Perencanaan pengembangan dapat di bagi dalam tiga strategi dasar, yaitu:

a. Strategi rasional-empiris

Asumsi dasar dari strategi ini adalah bahwa manusia mempunyai penalaran rasional dan akan mengikuti kepentingannya sendiri jika telah menyadarinya. Pengembangan itu di usulkan oleh manajemen berdasarkan pengetahuan tentang manfaat dan kebutuhan dari orang-orang yang akan di pengaruhi pengemabangan itu. Karena orang-orang yang menjadi karyawan itu rasional dan motivasinya adalah memajukan kepentingan pribadinya, maka jika logika dari pengemabangan dapat diterima, pembaharuan itu juga akan diterima dan di jalankan. Strategi ini mementingkan komunikasi yang baik dengan guru dan karyawan. Diskusi, dialog, pembentukan komite yang megikutkan semua pihak merupakan bagian penting dari strategi ini.

b. Strategi reedukatif-normatif

Dasar pemikiran strategi ini adalah bahwa tingkah laku atau tindakan manusia diarahkan oleh norma-norma sosial budaya dan keterkaitanya dengan norma-norma itu. Jadi pengembangan itu tidak hanya diterima penalaran intelektual atau secara kognitif saja tetapi juga pada tingkat yang lebih pribadi seperti kebiasaan, sikap dan nilai-nilai. Ada dua cara untuk pendekatan strategi ini:

- 1) Mendorong kemampuan pemecahan masalah pada staf melalui organisasi, kelompok kerja atau bentuk-bentuk lain dalam system.
- 2) Meningkatkan pengetahuan, ketrampilan, kemampuan orang-orang yang ada di dalam organisasi melalui latihan, pendidikan, seminar,dan sebagainya, karena individu-individu itu di anggap sebagai elemen dasar bagi organisasi. Jika mereka meningkat, organisasinya juga akan meningkat.

c. Strategi tekanan kekuasaan

Dasar pemikiarnya adalah bahwa mereka yang memiliki kekuasaan yang lebih rendah akan mengikuti kehendak orang-orang yang kekuasaannya lebih besar. Tingkat kekuasaan itu dapat diakui tingkat intelektualnya melalui kebijakan organisasi atau secara informal atas dasar pengetahuan, senioritas atau kelebihan-kelebihan pribadinya.

Melakukan perubahan dengan peraturan, kebijakan atau hukuman fisik maupun mental merupakan hakiki dan strategis. Namun perlu diingat bahwa melakukan perubahan melalui paksaan atau takut terhadap hukuman memerlukan pengawasan yang ketat. Jika pimpinan tidak ada di tempat bawahan akan kembali pada perilaku lama.<sup>16</sup>

Terdapat empat model utama untuk meningkatkan mutu kompetensi guru di sekolah yaitu: Pertama, 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.

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

---

<sup>16</sup>Tim Konsultan Proyek Peningkatan Mutu SMU paket-2 (ed), *Panduan Pelatihan Untuk Pengembangan Sekolah*, (Jakarta, 2000), hlm. 33.

Ketiga, seperti yang dilakukan Jepang yang populer dengan istilah *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.

Keempat, 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>17</sup>

Untuk mendukung sukses peningkatan kompetensi guru melalui berbagai empat model strategi di atas diperlukan: Tujuan pembelajaran harus jelas (guru perlu memahami benar-benar perilaku siswa yang guru harapkan sebagai indikator keberhasilan), indikator proses dan hasil pada tiap tahap kegiatan terukur, melalui cara yang tertentu yang jelas siklusnya pentahapannya, jelas struktur pengorganisasian kegiatannya, memiliki pengukuran keberhasilan.

---

<sup>17</sup>Admin, “Menetapkan Kriteria Mutu Guru Sesuai Standar Nasional Pendidikan”, Workshop Guru-guru dan Kepala Sekolah Yayasan Insan Kamil, Pesantren Alihya Kota Bogor, pada hari Kamis Tanggal 9 Juli 2009 Di Batu Tapak Pasir Kuda Bogor.  
<http://www.iiep.unesco.org/capacity-development/training/training-materials/school-supervision.html>, diunduh pada tanggal 2 April 2010.