

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Kemajuan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi disertai persaingan global menuntut penyiapan Sumber Daya Manusia (SDM) yang bermutu. Lembaga pendidikan baik formal maupun non formal merupakan salah satu wadah yang diharapkan dapat melahirkan sumber daya manusia tersebut.

Tenaga pendidik merupakan penggiat pendidikan di sekolah atau madrasah yang berinteraksi langsung dengan peserta didik dan merupakan komponen yang sangat penting dalam proses pembelajaran. Tenaga pendidik pada dasarnya memiliki potensi yang cukup tinggi untuk berkreasi dan meningkatkan kinerja, namun banyak faktor yang menghambat mereka dalam mengembangkan berbagai potensi yang dimiliki.

Kurang kompetennya seorang tenaga pendidik dalam menyampaikan bahan ajar dalam proses pembelajaran berkaitan dengan hasil belajar. Proses pembelajaran hanya dapat dicapai dengan kompetensi yang ada dalam pribadi tenaga pendidik. Keterbatasan pengetahuan dalam penyampaian materi baik dalam metode dan pendekatan mengajar maupun buku penunjang pokok pembelajaran lainnya berkaitan dengan hasil belajar.

Kualifikasi pendidikan yang belum S1 juga menjadi latar belakang untuk enggan meningkatkan kinerja guru madrasah, padahal syarat S1 saat ini menjadi syarat dalam meningkatkan kompetensi pendidik terutama dalam syarat administratif masuk ke dalam kategori pendidik yang masuk dalam daftar tunggu sertifikasi.

Kurang melek dalam informasi (gaptek) tidak mau mengadaptasi dan mengadopsi perubahan yang ada, khususnya dalam globalisasi informasi merasa cukup dengan keadaan yang ada dimiliki oleh seorang guru tanpa mau meningkatkan kemampuan setiap guru.

Kondisi di atas memiliki gejala-gejala yang bervariasi, mulai dari kenyataan adanya manusia yang bekerja tidak memiliki keahlian sesuai dengan pekerjaan yang disandangnya, adapula yang sudah bekerja sesuai keahliannya. Adapun masalah lainnya, seperti manusia yang bekerja dengan loyalitas rendah terhadap pekerjaan dan lembaga tempat mereka bekerja hingga menurunkan produktivitas, tapi yang bekerja dengan komitmen bagus di lembaga dan produktivitas kerjanya juga memenuhi standar kualitas produk yang bagus.

Permasalahan yang lain adalah rendahnya kualitas tenaga pendidik yang berakibat pada rendahnya kualitas output/lulusan. Hal ini ada hubungannya dengan tingkat kesejahteraan tenaga pendidik. Bagaimana guru mau berkualitas? Tidak adanya (sedikit) dana untuk studi lanjut akan berpengaruh terhadap peningkatan kualitas tenaga pendidik. Berbagai upaya dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru yaitu melalui Forum Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), Kelompok Kerja Guru (KKG) dan berbagai organisasi profesi lainnya. Peningkatan motivasi guru dapat dilakukan oleh kepala madrasah melalui pembinaan berupa tindakan preventif agar guru tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya.

Hal tersebut apabila dikaitkan dengan manajemen kinerja SDM banyak mendapatkan perhatian organisasi. Banyak istilah digunakan mengacu pada hal yang sama berkaitan dengan penilaian kinerja, seperti manajemen kinerja, penilaian kinerja, dan penilaian prestasi kerja.

Manajemen kinerja boleh dikatakan sebagai salah satu fungsi manajemen SDM secara keseluruhan. Biasanya manajemen kinerja merupakan salah satu wilayah manajemen SDM yang paling sensitif karena hal tersebut menyangkut kinerja itu sendiri, penilaian kinerja berikut dampaknya pada suasana kerja dan pemberian kompensasi serta berbagai bentuk penghargaan lainnya kepada SDM yang bekerja

dalam suatu organisasi.¹ Manajemen kinerja ini biasa dilakukan sebagai salah satu upaya dalam mengembangkan SDM ke arah yang lebih baik dan produktif.

Hal ini pula seperti apa yang disampaikan Sjafriz Mangkuprawira bahwa departemen SDM juga memandang pengembangan SDM merupakan sebuah cara efektif untuk menghadapi tantangan-tantangan, termasuk ketertinggalan karyawan, keberagaman pekerja di dalam dan luar negeri, perubahan teknik kegiatan yang disepakati dan perputaran karyawan.²

Arwildayanto menjelaskan pentingnya budaya kerja bagi pegawai untuk meningkatkan motivasi kerja yang tinggi, terampil dan berkepribadian, sehingga mampu mengembangkan prestasi dan menumbuhkembangkan rasa kesetiakawanan dan kerja keras serta berorientasi ke masa depan. Demikian pula apa yang dikatakan Poernomo, bahwa bila kita ingin memenangkan persaingan di era pasar global, mari kita merubah budaya kerja menjadi yang bermutu.³

Beberapa ungkapan di atas dapat disimpulkan bahwa pentingnya meningkatkan SDM di tengah persaingan di era global seperti saat sekarang. Keberagaman latar belakang, pendidikan bahkan sosial setiap pendidik menjadi salah satu latar belakang untuk terus meningkatkan kemampuan (*skill*) setiap tenaga pendidik.

Alfred Chandler yang dikutip oleh Rahmat memberikan definisi tentang strategi adalah penentuan sasaran dan tujuan dasar jangka panjang dari organisasi (perusahaan) serta pengadopsian seperangkat tindakan serta alokasi sumber yang perlu untuk mencapai sasaran. Dalam kajian strategi, Henri Mintzberg mencatat bahwa strategi tidak sekedar memiliki dua elemen definisi, yaitu sebagai perencanaan (*plan*) dan pola

¹ Diding Nurdin dan Abu Bakar, *Manajemen Sumber Daya Pendidikan* (Bandung:PT Sarana Panca Karya Nusa, 2011), 214-215.

² Sjafriz Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Statagik* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2011), 150.

³ Arwildayanto, *Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi ,Pendekatan Budaya Kerja Dosen Profesional* (Bandung: Alfabeta, 2013), 40-41.

(*pattern*), tetapi telah berkembang dengan tiga 'p' baru, yaitu posisi (*position*), perspektif (*perspective*), dan penerapan (*poly*).⁴

Mengenai Manajemen Strategik paling tidak ada empat hal tentang Manajemen Strategik yaitu; *Pertama* Manajemen Strategik adalah proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan pada seluruh jajaran di dalam suatu organisasi.

Kedua, Manajemen Strategik adalah usaha manajerial menumbuhkembangkan kekuatan organisasi untuk mengeksploitasi peluang yang muncul guna mencapai tujuan yang ditetapkan. *Ketiga*, Manajemen Strategik adalah arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada pengembangan strategi yang efektif untuk mencapai tujuan organisasi. *Keempat*, Manajemen Strategik adalah perencanaan berskala besar yang berorientasi pada jangkauan masa depan.

Hal ini menunjukkan pengertian Manajemen Strategik merupakan suatu sistem, satu kesatuan yang memiliki berbagai komponen saling berhubungan satu sama lainnya dan bergerak secara serentak ke arah dan tujuan yang sama. Gambaran singkat tentang Manajemen Strategik di lingkungan organisasi dan perusahaan memberikan gambaran secara utuh dalam pengambilan keputusan dan menetapkan kinerja jangka panjang organisasi yang meliputi lingkungan eksternal dan internal organisasi itu sendiri.

Robert Bacal yang dikutip Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, mengemukakan bahwa manajemen kinerja merupakan suatu proses komunikasi yang berlangsung terus menerus dan dilakukan dalam kemitraan antara karyawan dengan penyelia. Proses ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan.⁵

⁴ Rachmat, *Manajemen Strategik* (Bandung: Pustaka Setia, 2014), 96.

⁵ Tim Dosen Administrasi UPI, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabet, 2012), 242.

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Pengertian kinerja pula seperti yang disampaikan oleh Siagian “ merupakan suatu pencapaian pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari keluaran yang dihasilkan. Keluaran yang dihasilkan dapat berupa fisik”⁶. Kinerja guru erat kaitannya dengan peningkatan pemberdayaan guru, guru harus bisa mengkritisi kurikulum secara mandiri, dapat mengelola kelas dan bahan ajarnya serta dapat meningkatkan cara mengajarnya secara efisien.

Apabila dilihat dari kalimatnya sebagaimana diungkapkan oleh Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI menegaskan bahwa, manajemen kinerja berkaitan dengan usaha, kegiatan atau program yang diprakarsai dan dilaksanakan oleh pimpinan organisasi (perusahaan) untuk merencanakan, mengarahkan dan mengendalikan prestasi karyawan.

Tenaga pendidik tidak hanya menjalankan fungsi *transfer of knowledge* “alih Ilmu pengetahuan” tetapi juga berfungsi untuk menanamkan *values* “nilai” serta *character building* “membangun karakter” peserta didik secara berkelanjutan.⁷ maka peran seorang tenaga pendidik tidak hanya menjadi sumber informasi, ia juga harus dapat menjadi motivator, inspirator, dinamisator, fasilitator, katalisator, evaluator dan sebagainya.⁸

Tenaga pendidik dalam proses pendidikan memegang peranan strategis terutama dalam upaya membentuk watak bangsa melalui pengembangan kepribadian dan nilai-nilai yang diinginkan.⁹ dipandang dari dimensi pembelajaran, peranan pendidik (guru, dosen, pamong pelajar, instruktur, tutor, widyaiswara) dalam masyarakat Indonesia tetap dominan sekalipun teknologi yang dapat dimanfaatkan dalam proses pembelajaran

⁶ Pupuh Fathurrohman dan Aa Suryana, *Guru Profesional* (Bandung: Refika Aditama, 2012), 27.

⁷ Uus Ruswandi dan Badrudin, *Pengembangan Kepribadian Guru*, 30.

⁸ Uus Ruswandi dan Badrudin, *Pengembangan Kepribadian Guru*, 31.

⁹ Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2017), 229.

berkembang sangat cepat.¹⁰ Hal tersebut disebabkan karena ada dimensi-dimensi proses pendidikan atau lebih khususnya proses pembelajaran yang diperankan oleh pendidik yang tidak dapat digantikan oleh teknologi.

Suatu organisasi akan tetap bertahan dan berkembang menyesuaikan lingkungan manakala didukung oleh manusianya. Untuk mewujudkan manusia dalam organisasi perlu adanya suatu perencanaan yang terukur menjangkau aspek jangka panjang ke depan dengan menegaskan keterangan tugas, tanggung jawab, sifat pekerjaan dengan baik.

Pengertian yang sederhana, guru merupakan orang yang memberikan ilmu pengetahuan kepada peserta didik. Pandangan masyarakat pula tentang guru adalah orang yang melaksanakan pendidikan di tempat-tempat tertentu yang tidak harus di lembaga-lembaga pendidikan formal, tetapi juga di masjid, mushola, majelis ta'lim, di rumah dan sebagainya.¹¹

Berkaitan dengan hal tersebut di atas, sesuai pasal 1 ayat (1) Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, 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.¹²

Berkaitan dengan hal tersebut di atas, fenomenanya sangat menarik untuk diteliti, karena banyak timbul masalah di lembaga pendidikan MTs Miftahul Falah dan MTs Ciganitri dalam melakukan Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam meningkatkan kinerja gurunya kurang maksimal. Hal tersebut disebabkan oleh faktor intern, keterbatasan pengetahuan, fasilitas belajar atau minat untuk meningkatkan kompetensi diri, sehingga berpengaruh terhadap rendahnya kinerja guru dalam memberikan pelayanan terhadap peserta didik. Jika hal tersebut diabaikan, maka

¹⁰ Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*, 230.

¹¹ Sholeh Hidayat, *Pengembangan Guru Profesional* (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2017), 2.

¹² Hidayat, *Pengembangan Guru Profesional*, 2.

keberhasilan dalam meningkatkan kualitas pendidikan pun akan terhambat. Karena masih terdapat beberapa guru yang kurang partisipatif dalam kegiatan peningkatan kinerja sebagai suatu upaya dalam meningkatkan Sumber Daya Manusia. Berdasarkan hal diatas hal tersebut membuat tertarik peneliti untuk meneliti lebih jauh lagi, yang dirumuskan dengan judul sebagai berikut : “ **Strategi Pengembangan SDM untuk Meningkatkan Kinerja Guru**” (Penelitian di MTs Miftahul Falah dan MTs Ciganitri Bandung).

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, dapat diambil rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana perencanaan program pengembangan SDM di MTs Miftahul Falah dan MTs Ciganitri untuk meningkatkan kinerja guru?
2. Bagaimana implementasi program pelaksanaan strategi pengembangan SDM di MTs-MTs tersebut ?
3. Bagaimana faktor pendukung dan penghambat strategi pengembangan SDM untuk meningkatkan kinerja guru di MTs-MTs tersebut ?
4. Sejauhmana dampak strategi pengembangan SDM terhadap peningkatan kinerja guru di MTs-MTs tersebut ?

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Selaras dengan rumusan masalah diatas, maka yang menjadi tujuan dalam penelitian tersebut adalah untuk mengidentifikasi :

- a. Perencanaan Program pengembangan SDM untuk meningkatkan kinerja guru di MTs Miftahul Falah dan MTs Ciganitri Bandung.
- b. Strategi peningkatan SDM untuk meningkatkan kinerja guru di MTs-MTs tersebut.
- c. Faktor pendukung dan penghambat strategi peningkatan SDM untuk meningkatkan kinerja guru di MTs-MTs tersebut.
- d. Sejauhmana dampak strategi pengembangan SDM terhadap peningkatan kinerja guru di MTs-MTs tersebut .

2. Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan penelitian ini diharapkan oleh peneliti adalah sebagai berikut :

1. Kegunaan Teoretis

Secara teoretis hasil penelitian ini diharapkan agar dapat mengembangkan tentang teori tentang strategi pengembangan SDM dalam meningkatkan kinerja guru di MTs-MTs tersebut.

2. Kegunaan Praktis

a. Bagi pihak Madrasah

Terutama bagi MTs Miftahul Falah dan MTs Ciganitri penelitian ini diharapkan MTs-MTs tersebut mempunyai strategi yang baik untuk peningkatan kinerja guru serta mampu meningkatkan kualitas pembelajaran dan mutu pendidikan di MTs-Mts tersebut.

b. Bagi Penulis

Melalui penelitian ini penulis memperoleh pengalaman empiris mengenai strategi pengembangan SDM untuk meningkatkan kinerja guru

c. Bagi Peneliti selanjutnya

- 1) Dapat dilakukan penelitian pada aspek di luar dari yang diteliti sehingga dapat menjadi rekomendasi bagi madrasah dalam mengimplementasikan strategi pengembangan SDM madrasah dalam upaya peningkatan kinerja dari yang diteliti.
- 2) Mendapatkan informasi baru mengenai strategi pengembangan SDM madrasah dalam upaya peningkatan kinerja guru dengan konsep, model atau strategi yang berbeda dari yang diteliti.

D. Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan

Untuk lebih memperdalam kajian mengenai strategi pengembangan SDM dalam meningkatkan kinerja guru, adapun beberapa pustaka yang relevan dengan penelitian ini, diantaranya :

1. Jaenal Mutakin.2012. *Penerapan Prinsip-prinsip Andragogi dalam Pendidikan dan Latihan (Diklat) Pengembangan Mutu SDM Satuan Polisi Pamong Praja*. Tesis Universitas Pendidikan Indonesia Bandung.

Hasil yang diperoleh dari penelitian ini adalah bahwa upaya untuk meningkatkan kualitas SDM Satpol PP melalui diklat sebaiknya menggunakan metode berbasis andragogi karena sudah terbukti memberikan pengaruh terhadap sikap kerja dan motivasi secara signifikan.

2. Nurlina.2012. *Manajemen Pembinaan SDM untuk meningkatkan Peran Resource Center*. Tesis Universitas Pendidikan Indonesia Bandung.

Hasil penelitian ini adalah agar terjalin koordinasi antara pihak dinas dengan lembaga RC sehingga dapat meningkatkan peran Resource Center sebagai lembaga pelayanan pendidikan yang berkualitas melalui pelaksanaan model hipotetik manajemen Sumber Daya Manusia yang efektif.

3. Yudi Kusumah. 2011. *Manajemen Pengembangan SDM Universitas Pendidikan Indonesia Kampus Sumedang Tahun 2005-2010*. Tesis Universitas Pendidikan Indonesia Bandung.

Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa manajemen pengembangan sumber daya manusia UPI Kampus Sumedang dikaji dari kepemimpinan, dosen dan tenaga administrasi mengalami pengembangan signifikan. Adapun rekomendasi yang ingin disampaikan penulis yaitu kurangnya kualitas untuk mengembangkan kemampuan dosen, maka upaya untuk mengatasi permasalahan di atas diantaranya adalah diharapkan dimasa yang akan datang kualitas SDM UPI kampus Sumedang khususnya lebih ditingkatkan.

E. Kerangka Pemikiran

Kata *Strategic* berasal dari bahasa Yunani *strategos* atau *strategus*. *Strategos* berarti jendral, namun dalam Yunani kuno sering berarti perwira Negara (*state officer*) dengan fungsi yang luas. Pendapat lain mendefinisikan strategi sebagai kerangka kerja (*frame work*), teknik dan rencana yang bersifat spesifik atau khusus.¹³

Kata strategik juga sering digunakan dalam dunia militer, yaitu dalam menghadapi situasi peperangan. Seorang komandan dalam menghadapi musuh bertanggungjawab terhadap cara dan taktik yang digunakan untuk memenangkan peperangan. Oleh karena itu jika keliru dalam memilih, mengatur dan menentukan teknik sebagai strategi dalam peperangan maka nyawa prajurit akan menjadi taruhannya dan akhirnya berujung pada kekalahan perang.

Adapun menurut Sjafrri Mangkuprawira strategi adalah cara mengerjakan sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu. Ia merupakan merupakan sebuah rencana permanen untuk sebuah kegiatan, didalamnya biasanya termasuk sebuah formulasi tujuan dan rencana kegiatan. Hal ini mengindikasikan adanya upaya memperkuat daya saing

¹³ Imam Machali & Ara Hidayat, *The Handbook of Education Management* (Yogyakarta: Kaukaba, 2015), 280.

pekerjaan bisnis dalam mengelola organisasi dan mencegah pengaruh luar yang negative pada kegiatan organisasi.

Literatur manajemen, konsep strategi terbilang baru. Akar dari konsep strategi berasal dari konsep militer Cina yang dipelopori ahli strategi bernama Sun Tzu. Di lain hal, Alfred Chandlers dengan karyanya berjudul *Strategy By Objectives* (MBO) telah menyusun tentang kepopuleran strategi yang berfokus pada buku-buku bisnis dan manajemen.

Menurut Sjafrri Mangkuprawira rumusan strategi adalah perumusan dari misi perusahaan, tujuan dan sasaran termasuk rencana kegiatan untuk mencapai tujuan dan sasaran. Agar kita mudah memahami rumusan strategi yang mempengaruhi fungsi sumber daya manusia dalam perusahaan, maka pertama-tama kita harus memahami tentang sumber daya manusia itu sendiri. Dalam dunia bisnis, sumber daya manusia adalah sebagai faktor unik yang dicirikan oleh sifatnya, seperti kepribadian aktif, memiliki intuisi, emosi dan sebagainya. Termasuk dalam batasan sumber daya manusia antara lain tingkat pengetahuan, pendidikan, pengalaman, keterampilan, kesehatan dan etos kerja.¹⁴

1. Strategi Pengembangan SDM dalam meningkatkan kinerja guru

Kinerja guru dapat diamati dari kemampuan guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya yang tentunya sudah dapat mencerminkan suatu pola kerja yang dapat meningkatkan mutu pendidikan kearah yang lebih baik. Seseorang akan bekerja secara professional bilamana memiliki kemampuan kerja yang tinggi dan kesungguhan hati untuk mengerjakan dengan sebaik-baiknya. Sebaliknya, seseorang tidak akan bekerja secara profesional bilamana hanya memenuhi salah satu diantara dua persyaratan diatas. Jadi betapapun tingginya kemampuan seseorang, ia tidak akan bekerja secara profesional apabila tidak memiliki kepribadian dan dedikasi dalam bekerja yang tinggi.

¹⁴ Sjafrri Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya*, 4-5.

Guru yang memiliki kinerja yang baik tentunya memiliki komitmen yang tinggi dalam pribadinya, artinya tercermin suatu kepribadian dan dedikasi yang paripurna. Tingkat komitmen guru terbentang dalam garis keberlangsungan, bergerak dari yang rendah menuju paling tinggi. Guru yang memiliki komitmen yang rendah biasanya kurang memberikan perhatian kepada peserta didik, demikian pula waktu dan tenaga yang dikeluarkan untuk meningkatkan mutu pembelajaran yang sangat sedikit.

Sebaliknya, seorang guru yang memiliki komitmen yang tinggi biasanya tinggi perhatiannya dalam bekerja. Demikian pula waktu yang disediakan untuk peningkatan mutu pendidikan sangat banyak. Sedangkan tingkat abstraksi yang dimaksudkan disini adalah tingkat kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran, mengklarifikasi masalah-masalah pembelajaran, dan menentukan alternative pemecahannya.

Standar kinerja perlu dirumuskan untuk menjadi bahan acuan dalam mengadakan perbandingan terhadap yang dicapai dengan yang diharapkan, sedangkan kualitas kinerja sebagai wujud atau kegiatan yang dilaksanakan dan sesuai dengan harapan dan kebutuhan atau tujuan yang hendak dicapai secara efektif dan efisien. Untuk mencapai hal tersebut, seringkali kinerja guru dihadapkan pada berbagai hambatan sehingga pada akhirnya dapat menimbulkan bentuk kinerja yang kurang efektif dengan kata lain standar kinerja dapat dijadikan patokan dalam mengadakan pertanggungjawaban terhadap apa yang telah dilaksanakan.¹⁵

2. Pengembangan SDM dalam meningkatkan kinerja guru

Pengembangan SDM dalam meningkatkan kinerja guru meliputi :

- a. Kepala sekolah menugasi guru mengikuti pelatihan
- b. Kepala sekolah menugasi guru mengikuti seminar
- c. Kepala sekolah menugasi guru mengikuti magang
- d. Kepala sekolah menugasi guru mengikuti karya ilmiah

¹⁵ Diding Nurdin dan Abu Bakar, *Manajemen Sumber Daya Pendidikan*, 219.

Kemudian pengertian sumber daya manusia (*human resource*) menurut Arwildayanto adalah *the people who are ready willing, and able to contribute to organizational goals*. Sudah barang tentu yang dimaksud dengan *organizational goals* disini bukan hanya untuk pengelolaan sumber daya manusia yang hanya di dunia industri, politik, pemerintah, melainkan juga untuk perguruan tinggi, baik secara *scientific* maupun *cultural*.¹⁶

Kemudian pengertian sumber daya manusia menurut Muhammad Muiz Rahardjo, dalam *Byars* dan *Rue* adalah desain aktivitas yang mencakup pengadaan dan pengkoordinasian sumber daya manusia. Sedangkan pengertian sumber daya manusia menurut Jacob dan Schuler, adalah orang yang berbakat dan bersemangat tinggi yang tersedia bagi organisasi sebagai contributor potensial untuk menciptakan dan merealisasikan tujuan, misi serta visi organisasi, sebagaimana yang disebutkan Al Fajar dan Tri Heru begitupun dengan Nawawi.

Sehingga pengertian sumber daya itu , dapat dijabarkan kembali sebagai berikut, yakni :

1. Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja dilingkungan suatu organisasi (sering disebut juga personil, tenaga kerja, pegawai atau karyawan).
2. Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
3. Sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non-material/non-finansial) di dalam organisasi, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.¹⁷

¹⁶ Arwildayanto, *Manajemen Sumber Daya*, 3.

¹⁷ Muhamad Mu'iz Raharjo, *Manajemen Sumber Daya Manusia yang Unggul, Cerdas dan berkarakter Islami (Perubahan Menuju Perbaikan dalam Menjaga Kebenaran)* (Yogyakarta:Gava Media, 2011),1.

Arwildayanto menyatakan bahwa nilai budaya kerja masyarakat modern di era globalisasi ditandai dengan selalu berpedoman pada etos kerja, efisien, kerajinan, kerapian, sikap tepat waktu sederhana, kejujuran yang tulus, sikap mengikuti rasio dalam mengambil keputusan dan tindakan, kesediaan untuk berubah, kegesitan dalam mempergunakan kesempatan yang muncul, sikap bekerja secara enerjik, sikap sabar kepada kekuatan sendiri, sikap mau bekerja sama, kesediaan untuk memandang jauh kedepan.¹⁸

Sumber Daya Manusia sebagai salah satu bagian dari organisasi secara keseluruhan jelas akan berpengaruh pada bidang-bidang lainnya, karena pada dasarnya semua organisasi itu bergerak dan berjalan karena adanya aktivitas dan kinerja Sumber Daya Manusia yang bekerja dalam organisasi. Dengan demikian, nampak bahwa sumber daya manusia sangat penting perannya dalam suatu organisasi termasuk dalam lembaga pendidikan seperti sekolah yang memerlukan pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dalam meningkatkan kinerja.

Tuntutan akan upaya peningkatan kualitas pendidikan pada dasarnya berimplikasi pada perlunya lembaga sekolah mempunyai sumber daya manusia pendidikan baik peserta didik maupun Sumber Daya Manusia lainnya untuk berkinerja secara optimal, dan hal ini jelas berakibat pada perlunya melakukan pengembangan Sumber Daya Manusia yang sesuai dengan tuntutan legal formal seperti kualifikasi dan kompetensi, maupun tuntutan lingkungan eksternal yang makin kompetitif di era globalisasi dewasa ini, yang menuntut kualitas Sumber Daya Manusia yang makin meningkat memiliki sikap kreatif dan inovatif serta siap menghadapi ketatnya persaingan.

Di samping hal itu pula, dengan adanya kepuasan budaya kerja, maka kepuasan kerja akan meningkat, pergaulan tidak sempit tetapi cenderung siap memasuki ranah global, disiplin tertanam dalam diri, pengawasan fungsional, prestasi bekerja dihargai dan akuntabilitas pribadi makin meningkat.

¹⁸ Arwildayanto, *Manajemen Sumber Daya*, 52.

Menurut Sjafri Mangkuprawira pada dasarnya melaksanakan komitmen sama saja dengan menjalankan kewajiban tanggung jawab dan janji seseorang untuk melakukan sesuatu. Jadi, karena sudah memiliki komitmen maka harus mendahulukan apa yang sudah dijanjikan buat organisasinya dibandingkan untuk kepentingan dirinya. Di sisi lain, komitmen berarti adanya ketaatan seseorang dalam bertindak sejalan dengan janji-janjinya. Semakin tinggi derajat komitmen karyawan, semakin tinggi pula komitmen yang dicapainya.

3. Kinerja Guru

Menurut Triatno dan Titik Triwulan Tutik yang dikutip dalam bukunya mengatakan, Standar Kompetensi Guru Pasal 10 UU Guru dan Dosen. Pasal 28 ayat (3) PP No.32 Tahun 2013 menentukan bahwa kompetensi pendidik sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi :

a. Kompetensi Pedagogik

Bidang pendidikan khususnya yang diperuntukan bagi guru, kompetensi pedagogik adalah keterampilan atau kemampuan yang harus dikuasai seorang guru dalam melihat karakteristik siswa dari berbagai aspek kehidupan, baik itu moral, emosional, maupun intelektualnya. Salah satu faktor penentunya yaitu dapat terlihat dari kemampuan guru dalam menguasai prinsip-prinsip belajar, mulai dari teori belajarnya hingga penguasaan bahan ajar.

Melalui Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 Tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru, lebih rinci dijelaskan apa saja yang harus dimiliki dan dikuasai oleh guru terkait dengan Kompetensi Pedagogik. Kompetensi Pedagogik yang harus dimiliki oleh seorang pendidik sebagai berikut :

- 1) Menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, sosial, kultural, emosional, serta intelektual.

- 2) Menguasai teori dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik.
- 3) Mampu mengembangkan kurikulum yang terkait dengan bidang pengembangan yang diampu.
- 4) Menyelenggarakan kegiatan pengembangan yang mendidik.
- 5) Mampu memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan penyelenggaraan kegiatan pengembangan yang mendidik.
- 6) Mampu memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki.
- 7) Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki.
- 8) Mampu berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik.
- 9) Memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi demi kepentingan pembelajaran.
- 10) Melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran.

b. Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian salah satu jenis kompetensi yang perlu dikuasai guru, selain 3 jenis kompetensi lainnya: social, pedagogik, dan professional. Melalui penjelasan Peraturan Pemerintah No 32 Tahun 2013 tentang Standar Nasional Pendidikan menyebutkan bahwa kompetensi kepribadian guru yaitu kemampuan kepribadian yang : (1) mantap; (2) stabil; (3) dewasa; (4) arif dan bijaksana; (5) berwibawa; (6) berakhlak mulia; (7) menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat; (8) mengevaluasi kinerja sendiri; dan (9) mengembangkan diri secara berkelanjutan.

c. Kompetensi Sosial

Kompetensi Sosial dalam Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013 pasal 28 ayat 3, ialah kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik serta masyarakat sekitar. Berikut Kompetensi Sosial yang harus dimiliki seorang pendidik sebagai berikut:

- 1) Bersikap inklusif, objektif, serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi.
 - 2) Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua, serta masyarakat.
 - 3) Berkomunikasi dengan komunitas profesi sendiri dan profesi lain secara lisan maupun tulisan atau bentuk lain.
- d. Kompetensi Profesional

Melalui Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013, pada pasal 28 ayat 3 yang dimaksud dengan kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkannya membimbing peserta didik memenuhi standar yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan.

Profesional merupakan kemampuan dasar yang harus dimiliki seorang guru. Terdapat beberapa pandangan mengenai kompetensi profesional, yaitu :¹⁹

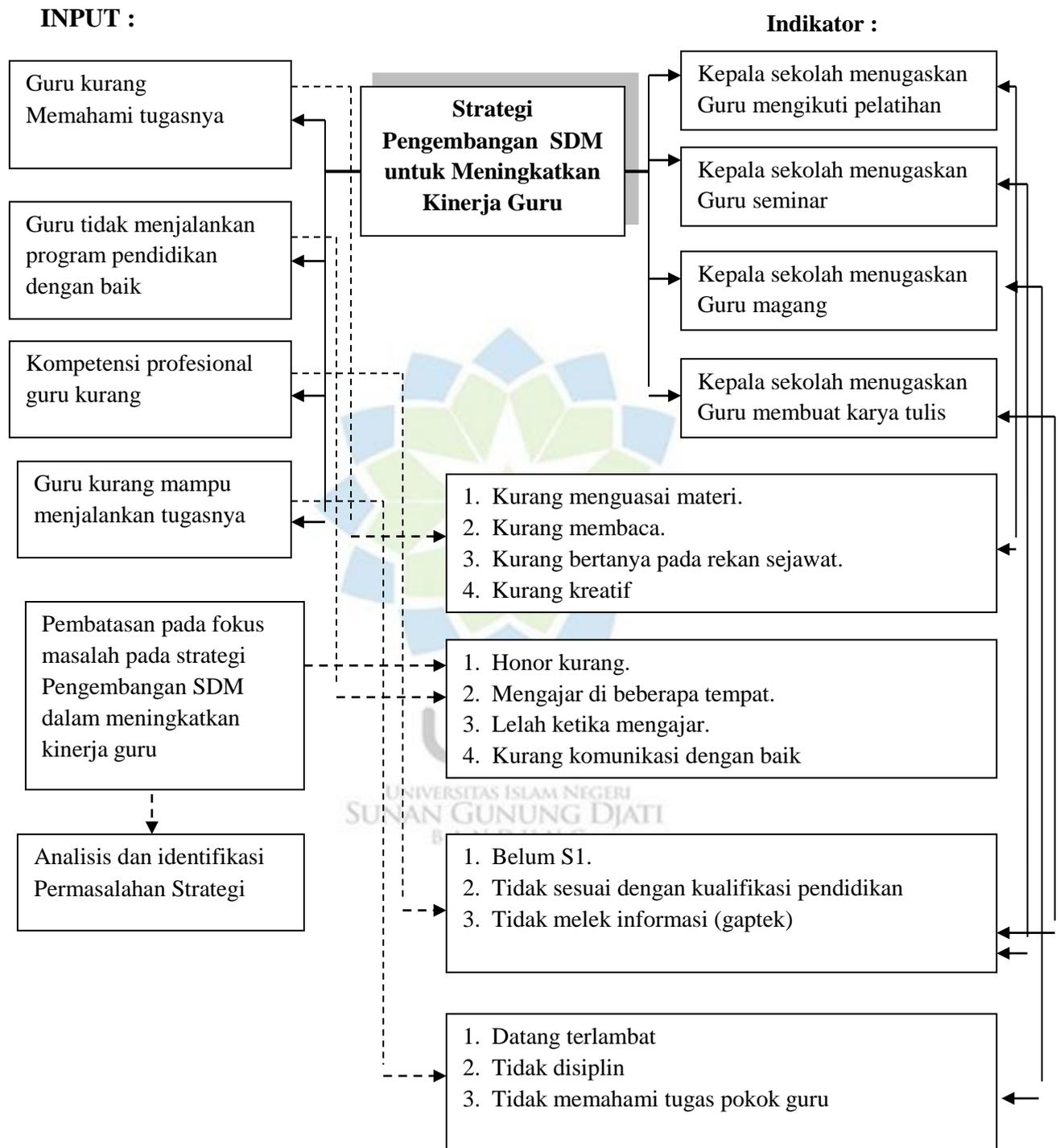
- 1) Menguasai materi, struktur, konsep, serta pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu.
- 2) Menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran/bidang pengembangan yang diampu.
- 3) Mengembangkan materi pembelajaran yang diampu secara kreatif.
- 4) Mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif.
- 5) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk berkomunikasi dan mengembangkan diri.
- 6) Memahami Prinsip-prinsip pengelolaan lembaga dan program pendidikan di sekolah.
- 7) Menguasai metode berpikir.

¹⁹ Triatno dan Titik Tri Wulan Tutik, *Pengantar Penelitian Pendidikan bagi Pengembangan Profesi Pendidikan dan Tenaga Kependidikan*. (Jakarta: Kencana, 2011), 54-55.

- 8) Meningkatkan kemampuan dan menjalankan misi profesional.
- 9) Terampil memberikan bantuan dan bimbingan kepada peserta didik.
- 10) Memiliki wawasan tentang penelitian pendidikan.



Paradigma Penelitian



Gambar 1.1. Bagan Rumusan Masalah

F. Langkah-langkah Penelitian

Penelitian strategi pengembangan SDM untuk meningkatkan kinerja guru, penulis akan menempuh 5 langkah penelitian, yaitu : 1) Pendekatan dan metode Penelitian, 2) Jenis dan Sumber Data, 3) Teknik Pengumpulan Data, 4) Prosedur Analisis Data, 5) Prosedur dan Teknik Pemeriksaan Uji Keabsahan Data, yang akan diuraikan sebagai berikut :

1. Pendekatan dan Metode Penelitian

1.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan Penelitian ini menggunakan pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia, yaitu guru sebagai salah satu unsur komponen pendidikan. Selanjutnya, untuk memahami secara rinci dan mendalam tentang strategi pengembangan SDM untuk meningkatkan kinerja di MTs Miftahul Falah dan MTs Ciganitri Bandung.

1.2 Metode Penelitian

Metode Penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif kualitatif, yaitu melalui pemaparan peneliti tentang kondisi objektif yang terjadi di kedua madrasah tersebut terkait dengan strategi pengembangan SDM untuk meningkatkan kinerja guru.

2. Jenis dan Sumber Data

a. Jenis Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah kualitatif, yakni data yang bersumber dari literatur maupun dokumen-dokumen, hasil observasi dan wawancara dengan responden merupakan hasil penelitian yang memiliki karakteristik dalam hal ini peneliti sebagai instrument utama. Data yang dikumpulkan berupa ucapan atau tindakan dan analisis data yang dilakukan bersifat induktif.

b. Sumber Data Primer

Sumber data primer dalam penelitian kualitatif ialah berupa kata-kata dan tindakan orang-orang yang diamati atau diwawancarai serta dicatat melalui catatan tertulis atau melalui perekam video/audio tapes, pengambilan foto atau film.²⁰ Sumber data primer yang dimaksud dalam penelitian tersebut adalah kepala madrasah, wakil kepala madrasah bidang kurikulum dan guru. Sedangkan data sekunder adalah data yang berupa dokumen madrasah, buku-buku, surat kabar, jurnal, dan sebagainya yang berkaitan dengan lembaga pendidikan tersebut.

Data ini dikumpulkan dengan menggunakan daftar pertanyaan secara rinci atau panduan wawancara. Data yang dikumpulkan sesuai perumusan masalah yang ditanyakan di awal. Sehingga lebih mengkrucut sesuai yang dibutuhkan dalam penelitian.

Adapun data lengkap yang dikumpulkan adalah jenis dan data kualitatif, yaitu :

- 1) Data tentang kinerja guru.
- 2) Data tentang strategi pengembangan kinerja guru.
- 3) Data tentang kualitas kinerja guru.
3. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan di kedua MTs tersebut agar mendapat data yang terperinci dan akurat. Adapun teknik pengumpulan data yang dilakukan sebagai berikut :²¹

- 1) Teknik Observasi Partisipasi (*Participant Observer*)

Teknik observasi dengan pengamatan berperan serta, teknik ini dilakukan melalui pengamatan secara langsung dan intensif serta mendengarkan secermat mungkin hal yang sekecilnya disampaikan oleh informan. Penulis berusaha menjadi pengamat sebagai pemeran serta yang secara terbuka diketahui oleh umum untuk

²⁰ Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)* (Bandung: Rosdakarya, 2011), 157.

²¹ Burhan Bungin, *Penelitian Kualitatif* (Jakarta: PT. Fajar interpratama, 2011),115.

mengumpulkan data sebanyaknya tentang pengembangan SDM untuk meningkatkan kinerja guru.

2) Wawancara

Wawancara dilakukan dengan cara menggunakan jenis wawancara terstruktur yaitu pewawancara mengajukan pertanyaan dan informan memberikan jawaban atas pertanyaan itu.

3) Studi Dokumentasi

Teknik ini digunakan untuk mengetahui data yang tertulis tentang lembaga pendidikan yang diteliti melalui penelusuran dokumen, buku-buku, majalah, jurnal yang dijadikan bahan penelitian di lapangan sebagai data tambahan.

4. Prosedur Analisis Data

Prosedur Analisis Data yaitu cara-cara yang ditempuh secara sistematis oleh peneliti dengan cara menelaah dan mengolah data yang tersedia dari berbagai sumber yaitu observasi, wawancara, dan menyalin dengan cara dibaca, dipelajari dan ditelaah selanjutnya dipahami. Adapun cara yang dilakukan dengan cara :

a. Unitisasi Data

Unitisasi data adalah pemerosesan satuan dari yang dimaksud dengan satuan adalah bagian terkecil yang mengandung makna yang bulat dan dapat berdiri sendiri terlepas dari bagian yang lain.²² Hal ini dilakukan dengan cara mengelompokkan data yang sudah terkumpul dari informan, pengelompokkan data diperlukan dengan cara memilah dan memilih data agar data tetap valid.

Adapun langkah langkah-langkah yang dilakukan dalam unitisasi data ini sebagai berikut :

²²Moleong, *Metodologi Penelitian*, 250.

- 1) Membaca mempelajari secara teliti seluruh jenis data yang sudah terkumpul.
- 2) Mengadakan reduksi data yang dilakukan dengan cara memilih data dari berbagai sumber yang sesuai dengan data yang diinginkan.
- 3) Menyusunnya dalam satuan-satuan (pengklasifikasian).

b. Kategorisasi Data

Kategorisasi Data adalah pengelompokan data-data yang terkumpul dalam bagian-bagian yang jelas berkaitan atas intuisi, pemikiran dan pendapat atau kriteria-kriteria tertentu. Melalui kategorisasi ada ini ada beberapa hal yang akan peneliti lakukan diantaranya :

- 1) Mereduksi data, memilih, memilah data yang sudah dimasukan dalam satuan-satuan dengan jalan membaca dan mencatat kembali isinya agar mantap dan jika didapatkan langkah-langkah isi yang sama, dan jika tidak, maka disesuaikan untuk membuat/menyusun kategori yang baru.
- 2) Membuat koding, yaitu “nama” atau “judul”, terhadap satuan-satuan yang telah mewakili entri pertama dari kategori.
- 3) Menelaah kembali seluruh kategori agar jangan sampai ada yang terlupakan.
- 4) Melengkapi data-data yang telah terkumpul (jika dirasakan memerlukan data lainnya) dan selanjutnya seluruh kategori tersebut dianalisis.

c. Penafsiran Data

Penafsiran data yang dilakukan peneliti adalah deskriptif semata-mata yaitu peneliti menggunakan teori-teori yang telah ada dalam suatu disiplin ilmu.²³

²³ Moleong, *Metodologi Penelitian*, 257.

Penafsiran data yang dilakukan oleh peneliti dengan cara menginterpretasi data yang diverifikasi dengan teori.

5. Prosedur dan Teknik Pemeriksaan Uji Keabsahan Data

Uji keabsahan data dimaksudkan mengadakan pemeriksaan terhadap keabsahan data yang sudah terkumpul dengan kriteria derajat keabsahan sebagai berikut :

- a. Perpanjangan keikutsertaan, yaitu upaya untuk mendeteksi dan memperhitungkan distorsi yang mungkin mengotori data, agar data yang terkumpul semakin banyak dan untuk meningkatkan derajat kepercayaan data yang dikumpulkan.
- b. Ketekunan pengamatan, yaitu upaya untuk menentukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isi yang sedang dicari, memperdalam dan mengarahkan fokus penelitian di MTs-MTs tersebut. Hal ini dilakukan dengan cara mengamati kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan permasalahan-permasalahan yang terjadi di lembaga pendidikan yang diteliti dengan tekun memperhatikan setiap fokus kajian yang diteliti (meneliti, mencatat, merinci dan konfirmasi).
- c. Triangulasi, yaitu teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data untuk keperluan pengecekan sebagai pembanding data tersebut. Adapun pengecekan dilakukan dengan cara mengecek hasil penelitian dengan sumber, teknik penyidik dan teori yang berbeda, diantaranya :
 - 1) Membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara.
 - 2) Membandingkan apa yang dilakukan oleh orang di depan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi.
 - 3) Membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang yang berbeda.

- 4) Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.
 - 5) Membandingkan data dari sumber yang satu dengan yang lain.
- d. Pemeriksaan teman sejawat, adalah upaya berkonsultasi kepada dosen pembimbing dan teman-teman mahasiswa yang sama-sama sedang melakukan penelitian, dengan maksud untuk mengungkapkan segi-segi yang lain untuk memperbaiki dan melengkapi hasil sementara penelitian.
 - e. Analisis kasus negatif, adalah cara mengumpulkan contoh tentang kasus yang tidak sesuai dengan pola dan kecenderungan informasi yang telah dikumpulkan dan digunakan sebagai pembimbing.
 - f. Kecukupan referensi, adalah upaya yang dilakukan untuk mengumpulkan data untuk memperkuat hasil penelitian. Kecukupan referensi dilakukan dengan cara menanyakan ke pihak luar dan dalam madrasah, seperti masyarakat setempat, pengurus yayasan serta informasi dari sumber lain seperti buku, majalah, jurnal serta dokumen madrasah untuk mengetahui keterangan tentang masalah yang diteliti.
 - g. Pengecekan anggota, adalah upaya yang dilakukan untuk menjaga hasil penelitian agar tidak diragukan kebenarannya, dan menyamakan persepsi diantara penulis dan pihak lembaga yang dijadikan sumber data.
 - h. Urai rinci, adalah upaya yang cara dilakukan penulis melalui cara mengurai secara rinci, teliti dan cermat hasil penelitian sehingga tergambar konteks tempat penelitian berlangsung.
 - i. Auditing untuk kriteria kebergantungan, yaitu menyepakati data hasil penelitian dan auditor dalam bentuk surat keterangan buku untuk mendapat pengakuan formal terhadap sahnya data penelitian. Hal ini dilakukan untuk menentukan kelengkapan penelitian sehingga menghasilkan kesimpulan

berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tentang strategi pengembangan SDM dalam meningkatkan kinerja guru yang penulis teliti termasuk dari jawaban rumusan masalah.

- j. Auditing untuk kriteria kepastian dilakukan dengan cara memeriksa data atau mengadakan klasifikasi data yang terkumpul kepada objek penelitian (Pengembangan SDM dalam meningkatkan kinerja guru) dan hasil dari pemeriksaan data dibuktikan dengan surat persetujuan atau pernyataan bahwa hasil penelitian ini sesuai dengan data sekarang.

