

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 Konsep Strategi

Strategi berasal dari bahasa Yunani yaitu *Strategos* yang berarti '*a general's grand design behind a war or battle*'. Dalam *Webster's New American Dictionary*, strategi didefinisikan sebagai keterampilan mengelola dan mengkoordinasikan taktik atau seni merencanakan dan mengelola. (Tjahjono, 2009). Senada dengan itu, dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, kata strategi memiliki arti (1) Siasat perang (2) Ilmu siasat perang (3) Tempat yang baik menurut siasat perang (4) Rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus. (Depdikbud, 1994).

Pendapat yang menunjukkan perkembangan terminologi strategi secara lebih sistematis diungkapkan Mulyadi (2001) bahwa strategi adalah pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi, melalui misi. Senada dengan pendapat di atas, Pearce dan Robinson (1997) menyatakan strategi sebagai suatu rencana yang berskala besar dan berorientasi kepada masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan persaingan guna mencapai sasaran-sasaran perusahaan. Strategi adalah "rencana main" suatu perusahaan.

Meskipun rencana itu tidak secara persis merinci semua pemanfaatan SDM, keuangan, dan bahan pada masa yang akan datang, ia memberikan kerangka untuk keputusan manajerial. Strategi mencerminkan kesadaran

perusahaan mengenai bagaimana, kapan, dan dimana ia harus bersaing; melawan siapa; dan untuk maksud (purpose) apa.

### 2.1.2 Analisis Lingkungan

#### 1. Analisis Faktor Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal suatu lembaga dimaksudkan untuk mencoba mengidentifikasi peluang yang perlu mendapat perhatian. Dan pada saat yang sama diarahkan untuk mengetahui ancaman lembaga itu yang perlu mendapatkan antisipasi. Untuk keperluan tersebut analisis lingkungan berusaha untuk mengidentifikasi sejumlah variabel pokok yang berada di luar kendali yang diperkirakan memiliki pengaruh nyata.

Dalam kaitannya dengan pengertian lingkungan, Glueck dan Jauch (1991) menjelaskan lingkungan meliputi berbagai faktor di luar perusahaan yang dapat merupakan peluang (*opportunity*) atau ancaman (*threat*) bagi perusahaan. Sedangkan Ahmad (1994) yang mengutip pendapat Christensen mendefinisikan lingkungan suatu perusahaan dalam bisnis. Seperti halnya pada organisasi lain adalah pola semua kondisi eksternal dan pengaruh-pengaruh yang mempengaruhi kehidupan dan pengembangan perusahaan. Lingkungan secara relevan mempengaruhi terhadap operasi keputusan strategi. Sapp dan Smith (dalam Ahmad, 1994) menyatakan bahwa kesuksesan perencanaan strategis bank membutuhkan pengamatan terhadap lingkungan eksternal dan analisis situasi internal. Pengamatan terhadap lingkungan eksternal berusaha untuk mengidentifikasi ancaman dan peluang yang ada di luar bank.

Jadi lingkungan sebenarnya merupakan pola semua kondisi-kondisi

atau faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi atau menuntun ke arah peluang atau ancaman pada kehidupan dan pengembangan perusahaan. Lingkungan secara relevan mempengaruhi proses atau keputusan strategi. Lingkungan eksternal adalah suatu yang kompleks dan merupakan faktor yang tidak dapat dikontrol yang dapat mempengaruhi keputusan strategis bank, dan akhirnya mempengaruhi sukses atau gagalnya bank (Sapp dan Smith, dalam Ahmad, 1994).

Dari hasil analisis lingkungan perlu diadakan diagnosis guna menilai pentingnya peluang-peluang dan tantangan-tantangan yang ditemukan dalam analisisnya. Sehingga pusat perhatian dapat diarahkan pada masalah yang penting tersebut. Untuk melaksanakan diagnosis dengan lebih efektif maka menurut Glueck dan Jauch (1991) dapat digunakan pendekatan yang lebih sistematis yaitu menyusun *ETOP (Environmental Threat and Opportunity Profile)*.

## 2. Analisis Faktor Internal

Di samping analisis lingkungan (eksternal) yang akan memunculkan peluang dan ancaman, perumusan strategi juga menuntut adanya pemahaman yang cermat terhadap faktor internal perusahaan. Pemahaman tersebut dilakukan melalui analisis terhadap faktor internal. Perusahaan diharapkan dapat dengan teliti melakukan identifikasi dan evaluasi keseluruhan variabel internalnya untuk mengetahui kekuatan dan kelemahannya. Analisis faktor internal pada dasarnya berupa usaha untuk melakukan disagregasi perusahaan menjadi beberapa variabel dan atau aktivitas diskrit yang seakan-akan terpisah satu sama lain (Suhandana, 1997). Disebut kekuatan internal apabila variabel internal yang dievaluasi mampu menjadikan perusahaan memiliki keunggulan tertentu. Perusahaan mampu mengerjakan sesuatu dengan lebih baik dan lebih murah daripada pesaingnya.

Paling tidak, variabel tersebut menjadi determinan utama untuk mempertahankan atau mengembangkan kinerja masa lalu. Disebut kelemahan jika perusahaan tidak mampu mengerjakan sesuatu yang ternyata dapat dikerjakan lebih baik dan lebih murah oleh pesaingnya. Dengan kekuatan yang ada, dapat digunakan untuk memanfaatkan peluang dan menghadapi ancaman lingkungan, sehingga dapat mempercepat pencapaian tujuan perusahaan. Sebaliknya, kelemahan organisasi dapat menghalangi pemanfaatan peluang lingkungan atau memperlemah perusahaan dalam menghadapi tantangan lingkungan, sehingga dapat menghambat pencapaian tujuan perusahaan. Jadi dengan analisis faktor internal diharapkan perusahaan lebih mampu menghadapi lingkungan dengan efektif. Istilah lain yang sering digunakan untuk analisis faktor internal, selain analisis keunggulan strategis adalah *self analysis* (Aaker, 1988), analisis profil perusahaan (Suwarsono, 1984), analisis lingkungan internal (Dess, 1993) dalam Suhandana (1997).

Pada dasarnya, analisis faktor internal terdiri dari dua tahap, yakni: (1) identifikasi variabel internal; (2) evaluasi terhadap variabel-variabel tersebut. Pada tahap pertama, berusaha mengetahui secara mendalam komponen variabel internal yang secara strategis bertanggungjawab terhadap kemungkinan keberhasilan perusahaan. Di saat yang sama, berusaha mengetahui alasan yang menjadikan penentu. Untuk keperluan identifikasi tersebut, tersedia banyak pendekatan (Suhandana, 1997). Beberapa di antara pendekatan tersebut, lanjut Suhandana, antara lain: (1) pendekatan fungsional, yaitu pendekatan melalui fungsi bisnis dalam perusahaan (misalnya pemasaran, keuangan, riset dan pengembangan, dan sebagainya); (2) pendekatan rantai nilai (*value chain*) dari Porter (1985), yang membagi dua kelompok variabel yakni aktivitas pokok dan aktivitas penunjang

sebagai sekumpulan aktivitas yang saling terkait; (3) pendekatan unit keunggulan bersaing (UKB) yang diperkenalkan oleh Lee Tom Perry (1993), yang membagi ke dalam empat variabel: aktivitas pembentuk unit keunggulan bersaing, aktivitas penunjang pembentukan nilai tambah, aktivitas penunjang utama, dan aktivitas tidak esensial; pendekatan *PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy)* dari General Electric; pendekatan 7-s dari McKinsey yang terdiri: (1) *Superior stakeholder satisfaction*: memberikan kepuasan yang istimewa kepada stakeholder (semua unsur yang berkepentingan terhadap perusahaan); (2) *Strategic soothsaying*: strategi yang memfokuskan pada sasaran, perusahaan harus mencari posisi yang tepat bagi produk dan jasa yang dihasilkan perusahaan; (3) *Positioning for speed*: strategi dalam memposisikan perusahaan secara cepat dipasar supaya cepat dikenal konsumen; (4) *Positioning for surprise*: membuat posisi yang mencengangkan melalui produk dan jasa yang unik dan berbeda serta memiliki nilai tambah baru, sehingga konsumen tertarik. (4) *Sifting the role of the game*: mengubah pola-pola persaingan perusahaan yang dimainkan sehingga pesaing terganggu dengan pola baru yang berbeda; (5) *Signaling strategic intent*: mengutamakan pada perasaan, kedekatan dengan karyawan, relasi dan konsumen; (6) *Simultaneous and sequential thrusts*: mengembangkan kepercayaan yang terus menerus melalui penciptaan barang dan jasa yang selalu memberikan kepuasan kepada konsumen; dan pendekatan-pendekatan lainnya.

### 2.1.3 Konsep MSDM

Manusia adalah makhluk yang diciptakan Allah paling sempurna dengan struktur jasmaniah dan rohaniah terbaik di antara makhluk lainnya. Arifin (1993) mengatakan bahwa dalam struktur jasmaniah dan rohaniah itu Allah memberikan seperangkat kemampuan dasar yang memiliki kecenderungan berkembang yang menurut aliran psikologi behaviorisme disebut *pre potence reflex* (kemampuan dasar yang secara otomatis berkembang).

Kemampuan dasar tersebut kemudian dikenal dengan istilah sumber daya manusia atau disingkat dengan SDM. Sumber Daya Manusia secara konseptual memandang manusia sebagai suatu kesatuan jasmani dan rohani. Oleh sebab itu, kualitas SDM yang dimiliki oleh suatu bangsa dapat dilihat sebagai sinergistik antara kualitas rohani dan jasmani yang dimiliki oleh individu dari warga bangsa yang bersangkutan.

Kualitas jasmani dan rohani tersebut oleh Emil Salim, seperti dikutip oleh Anggan Suhandana, disebut sebagai kualitas fisik dan non fisik. Lebih lanjut, wujud kualitas fisik ditampakan oleh postur tubuh, kekuatan, daya tahan, kesehatan, dan kesegaran jasmani. Dari sudut pandang ilmu pendidikan, kualitas non fisik manusia mencakup ranah (*domain*) kognitif, afektif, dan psikomotorik. Kualitas ranah kognitif digambarkan oleh tingkat kecerdasan individu, sedangkan kualitas ranah afektif digambarkan oleh kadar keimanan, budi pekerti, integritas kepribadian, serta ciri-ciri kemandirian lainnya. Sementara itu, kualitas ranah psikomotorik dicerminkan oleh tingkat keterampilan, produktivitas, dan kecakapan mendayagunakan peluang berinovasi. (Suhandana, 1997).

Sebenarnya tiga kata yang terdapat dalam istilah sumber daya manusia, yaitu: sumber, daya, dan manusia, tak ada satupun yang sulit untuk dipahami. Ketiga kata itu

tentu mempunyai arti dan dengan mudah dapat dipahami artinya. Secara sederhana dapat didefinisikan sebagai daya yang bersumber dari manusia. Daya ini dapat pula disebut kemampuan, tenaga, energi, atau kekuatan (*power*). (Zainun, 1993)

Walaupun demikian, istilah sumber daya manusia telah didefinisikan bermacam-macam oleh para pakar pendidikan maupun psikologi. Di antaranya ialah apa yang telah diutarakan oleh Yusuf Suit yang mengatakan bahwa yang dimaksud dengan sumber daya manusia adalah .kekuatan daya pikir dan berkarya manusia yang masih tersimpan dalam dirinya yang perlu dibina dan digali serta dikembangkan untuk dimanfaatkan sebaik-baiknya bagi kesejahteraan kehidupan manusia.(Suit, 1996). Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, sumber daya manusia diartikan sebagai .potensi manusia yang dapat dikembangkan untuk proses produksi (Depdikbud, 1994). Sedangkan dalam Kamus Webster, yang dimaksud sumber daya manusia ialah .alat atau kekayaan yang tersedia (*available means*), kemampuan atau bahan untuk menyelesaikan masalah atau persoalan.. Definisi dari dua kamus di atas diperkuat oleh pernyataan Deacon dan Malock dalam Gross Crandall dan Knol (1973) yang didefinisikan sumber daya manusia sebagai .alat atau bahan yang tersedia dan diketahui potensinya untuk memenuhi keinginan (Gunaharja, 1993).

Gunawan A. Wardhana sebagaimana yang dikutip oleh A.S. Munandar sepenggal kalimat kutipan dari Harbison menyatakan bahwa sumber daya manusia mencakup semua energi, keterampilan, bakat, dan pengetahuan manusia yang dipergunakan secara potensial dapat atau harus dipergunakan untuk tujuan produksi dan jasa-jasa yang bermanfaat. (Munandar, (1981).

Dari beberapa definisi di atas dapat diambil kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan sumber daya manusia itu adalah tenaga atau kekuatan/kemampuan yang dimiliki

oleh seseorang berupa daya pikir, daya cipta, karsa dan karya yang masih tersimpan dalam dirinya sebagai energi potensial yang siap dikembangkan menjadi daya-daya berguna sesuai dengan keinginan manusia itu sendiri.

Keberadaan tenaga kerja sebagai salah satu faktor produksi sangat penting artinya bagi organisasi. Dalam perkembangannya, organisasi akan menghadapi permasalahan tenaga kerja yang semakin kompleks, dengan demikian pengelolaan sumber daya manusia harus dilakukan secara profesional oleh departemen tersendiri dalam suatu organisasi, yaitu *Human Resource Departement*. SDM sebagai salah satu unsur penunjang organisasi, dapat diartikan sebagai manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut personil, tenaga kerja, pekerja/karyawan, guru); atau potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya; atau potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal non-material dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan nonfisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi. (Nawawi, 2003)

Pada organisasi yang masih bersifat tradisional, fokus terhadap SDM belum sepenuhnya dilaksanakan. Organisasi tersebut masih berkonsentrasi pada fungsi produksi, keuangan, dan pemasaran yang cenderung berorientasi jangka pendek. Mengingat betapa pentingnya peran SDM untuk kemajuan organisasi, maka organisasi dengan model yang lebih moderat menekankan pada fungsi SDM dengan orientasi jangka panjang.

Mengelola SDM di era globalisasi bukan merupakan hal yang mudah. Oleh karena itu, berbagai macam suprastruktur dan infrastruktur perlu disiapkan untuk mendukung proses terwujudnya SDM yang berkualitas. Lembaga sekolah yang ingin tetap eksis dan memiliki citra positif di mata masyarakat tidak akan mengabaikan aspek



pengembangan kualitas SDM-nya. Oleh karena itu peran manajemen sumber daya manusia dalam organisasi tidak kecil, bahkan sebagai sentral pengelola maupun penyedia SDM bagi departemen lainnya.

Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan SDM, atau dengan kata lain, secara lugas MSDM dapat diartikan sebagai kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan SDM dalam upaya mencapai tujuan individual maupun organisasional.(Cardoso, 2001 dalam Simamora, 2006).

Tjahjono (2009) menegaskan bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat penting dalam menentukan keefektifan dan daya saing perusahaan. Lebih lanjut, Tjahjono mengemukakan praktik-praktik manajemen sumber daya manusia yang dilandasi strategi untuk memaksimalkan kinerja perusahaan yang meliputi menganalisis dan mendesain pekerjaan, perencanaan SDM, perekrutan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, manajemen kinerja, dan hubungan dengan karyawan.

#### **2.1.4 Konsep Kinerja Guru**

Kinerja atau prestasi kerja (*performance*) diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, ketrampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu. Simamora, (2006) menyatakan bahwa prestasi kerja (*performance*) diartikan sebagai suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang

akhirnya secara langsung dapat tercermin dari output yang dihasilkan baik kuantitas maupun kualitasnya. Pengertian di atas menyoroiti kinerja berdasarkan hasil yang dicapai seseorang setelah melakukan pekerjaan.

Menurut Lembaga Administrasi Negara (LAN) dalam Suit (1996) mengemukakan, performance diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja/unjuk kerja/penampilan kerja. Sedang August W. Smith dalam kutipan Sedarmayanti menyatakan bahwa performance atau kinerja adalah “... *Output drive from pricesses, human or otherwise*”, jadi dikatakannya bahwa kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses.

Bernardin dan Rusel dalam Simamora (2006) memberikan definisi tentang *performance* sebagai berikut : “*Performance is defined as the record of autcomes produced on a specified job function or activity dur ing a specified time period* “ (prestasi adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsifungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu).

Fremont E. Kast dan James E. Rosenzweig dalam Simamora (2006) memberikan konsep umum tentang prestasi adalah :  $Prestasi = f$  (kesanggupan, usaha dan kesempatan). Persamaan ini menampilkan faktor atau variabel pokok yang menghasilkan prestasi, mereka adalah masukan (*inputs*) yang jika digabung, akan menentukan hasil usaha perorangan dan kelompok. Kesanggupan (*ability*) adalah fungsi dari pengetahuan dan skill manusia dan kemampuan teknologi. Ia memberikan indikasi tentang berbagai kemungkinan prestasi. Usaha (*effort*) adalah fungsi dari kebutuhan. Sasaran, harapan dan imbalan. Besar kemampuan terpendam manusia yang dapat direalisir itu bergantung pada tingkat motivasi individu dan/atau kelompok untuk mencurahkan usaha fisik dan mentalnya. Tetapi tak akan ada yang terjadi sebelum manajer memberikan kesempatan

(*opportunity*) kepada kesanggupan dan usaha individu untuk dipakai dengan cara-cara yang bermakna. Prestasi organisasi adalah hasil dari sukses individu dan kelompok alam mencapai sasaran yang relevant.

Prestasi kerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk atau jasa yang dihasilkan oleh seseorang atau kelompok, bagaimana kualitas kerja, ketelitian dan kerapian kerja, penugasan dan bidang kerja, penggunaan dan pemeliharaan peralatan, inisiatif dan kreativitas, disiplin, dan semangat kerja (kejujuran, loyalitas, rasa kesatuan dan tanggung jawab serta hubungan antar pribadi). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa prestasi kerja merupakan sejumlah *output* dari *outcomes* yang dihasilkan suatu kelompok atau organisasi tertentu baik yang berbentuk materi (kuantitatif) maupun yang berbentuk nonmateri (kualitatif). Pada organisasi atau unit kerja di mana input dapat teridentifikasi secara individu dalam bentuk kuantitas misalnya pabrik jamu, indikator kinerja pekerjaannya dapat diukur dengan mudah, yaitu banyaknya output yang dicapai dalam kurun waktu tertentu. Namun untuk unit kerja kelompok atau tim, kinerja tersebut agak sulit, dalam hubungan ini Simamora mengemukakan bahwa kinerja dapat dilihat dari indikator-indikator sebagai berikut : 1) keputusan terhadap segala aturan yang telah ditetapkan organisasi, 2) Dapat melaksanakan pekerjaan atau tugasnya tanpa kesalahan (atau dengan tingkat kesalahan yang paling rendah), 3) Ketepatan dalam menjalankan tugas.

Ukuran kinerja secara umum yang kemudian diterjemahkan ke dalam penilaian perilaku secara mendasar meliputi: (1) kualitas kerja; (2) kuantitas kerja; (3) pengetahuan tentang pekerjaan; (4) pendapat atau pernyataan yang disampaikan; (5) keputusan yang diambil; (6) perencanaan kerja; (7) daerah organisasi kerja.

Kinerja mempunyai hubungan yang erat dengan masalah produktivitas, karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi. Hasibuan (1999) menyatakan bahwa produktivitas adalah perbandingan antara keluaran (*output*) dengan masukan (*input*). T.R. Mitchell dalam Sedarmayanti, (2001) menyatakan bahwa kinerja meliputi beberapa aspek yaitu : 1) *Quality of Work*, 2) *Promptness*, 3) *Initiative*, 4) *capability*, dan 5) *communication* yang dijadikan ukuran dalam mengadakan pengkajian tingkat kinerja seseorang. Disamping itu pengukuran kinerja juga ditetapkan :  $performance = Ability \times motivation$ .<sup>5</sup> Jadi dari pernyataan tersebut, telah jelas bahwa untuk mendapatkan gambaran tentang kinerja seseorang, maka perlu pengkajian khusus tentang kemampuan dan motivasi. Faktor-faktor utama yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan dan kemauan. Memang diakui bahwa banyak orang mampu tetapi tidak mau sehingga tetap tidak menghasilkan kinerja. Demikian pula halnya banyak orang mau tetapi tidak mampu juga tetap tidak menghasilkan kinerja apa-apa.

Penilaian Kinerja atau prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses suatu organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat mempengaruhi keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka . Adapun kegunaan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Mendorong orang atau pun karyawan agar berperilaku positif atau memperbaiki tindakan mereka yang di bawah standar;
2. Sebagai bahan penilaian bagi manajemen apakah karyawan tersebut telah bekerja dengan baik; dan
3. Memberikan dasar yang kuat bagi pembuatan kebijakan peningkatan organisasi.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah proses suatu organisasi mengevaluasi atau menilai kerja karyawan. Apabila penilaian prestasi kerja dilaksanakan dengan baik, tertib, dan benar akan dapat membantu meningkatkan motivasi berprestasi sekaligus dapat meningkatkan loyalitas para anggota organisasi yang ada di dalamnya, dan apabila ini terjadi akan menguntungkan organisasi itu sendiri. Oleh karena itu, penilaian kinerja perlu dilakukan secara formal dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan oleh organisasi secara objektif.

Penilaian kinerja adalah alat yang berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja dari para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi kalangan karyawan. (Simamora, 2006)

Dalam penilaian kinerja tidak hanya semata-mata menilai hasil fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai bidang tugasnya semuanya layak untuk dinilai.

Simamora (2006) memberikan gambaran tentang faktor-faktor penilaian prestasi kerja yang berorientasi pada Individu yaitu : 1) pengabdian, 2) kejujuran, 3) kesetiaan, 4) prakarsa, 5) kemauan bekerja, 6) kerjasama, 7) prestasi kerja, 8) pengembangan, 9) tanggung jawab, dan 10) disiplin kerja.

Jika kinerja adalah kuantitas dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan oleh individu, maka kinerja merupakan output pelaksanaan tugas. Kinerja untuk tenaga guru umumnya dapat diukur melalui: (1) kemampuan membuat rencana pelajaran; (2) kemampuan melaksanakan rencana pelajaran; (3) kemampuan melaksanakan evaluasi; (4) kemampuan menindaklanjuti hasil evaluasi.

Makin kuatnya tuntutan akan profesionalisme guru bukan hanya berlangsung di Indonesia, melainkan di negara-negara maju. Misalnya, di Amerika Serikat isu tentang profesionalisasi guru ramai dibicarakan mulai pertengahan tahun 1980-an. Hal itu masih berlangsung hingga sekarang.

Depdikbud (1997) mengemukakan tujuh unsur yang merupakan indikator prestasi kerja guru atau kinerja guru yaitu:

- a. Penguasaan Landasan Kependidikan
- b. Penguasaan bahan pengajaran
- c. Pengelolaan Program Belajar Mengajar
- d. Penggunaan Alat Pelajaran
- e. Pemahaman Metode Penelitian
- f. Pemahaman Administrasi Sekolah

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja atau prestasi kerja guru adalah keberhasilan guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran yang bermutu. Tugas mengajar merupakan tugas utama guru dalam sehari-hari di sekolah. Kita tidak bisa menyamakan kinerja guru dengan kinerja pegawai/karyawan, walaupun sama-sama berkedudukan sebagai negeri sipil. Adapun dimensi dari kinerja guru adalah dapat dilihat pada :

- 1). Loyalitas yang tinggi pada tugas mengajar,
- 2). Menguasai dan mengembangkan metode,
- 3). Menguasai bahan pelajaran dan menggunakan sumber belajar,
- 4). Bertanggung jawab memantau hasil belajar mengajar,
- 5). Kedisiplinan dalam mengajar dan tugas lainnya,
- 6). Kreativitas dalam pelaksanaan pengajaran,

- 7). Melakukan interaksi dengan murid untuk menimbulkan motivasi ,
- 8). Kepribadian yang baik jujur dan obyektif dalam membimbing siswa ,
- 9). Guru mampu berpikir sistematis tentang apa yang dilakukannya,
- 10) Pemahaman dalam administrasi pengajaran

## **2.2. Hasil Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu merupakan hal yang sangat penting untuk dapat mengetahui bentuk-bentuk penelitian yang telah meneliti tentang berbagai hal yang berkenaan dengan penelitian strategi Manajemen sumber daya manusia. Penelitian terdahulu dapat dijadikan acuan atau pembanding yaitu Amanah (2010) dengan judul “Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam Studi pada SMP Al Falah Deltasari, MTsN II Surabaya, dan MTs Amanatul Ummah Surabaya” merupakan disertasi Program Pascasarjana Institut Agama Islam Sunan Ampel Surabaya.

Peneliti menyimpulkan bahwa strategi pengembangan tenaga pendidik di tiga Lembaga Pendidikan dengan melalui tahapan (1) Langkah- langkah pimpinan lembaga pendidikan Islam dalam merencanakan SDM tenaga pendidik dengan melibatkan semua unsur dalam merencanakan, mengendalikan dan meningkatkan sumber daya serta secara bersama-sama menetapkan standar mutu yang akan dicapai, menentukan kebutuhan bersama, mengembangkan kualitas layanan dan lulusan, mengendalikan proses yang mendukung keberhasilan lulusan, menerjemahkan semua rencana yang telah disepakati dalam aktivitas yang riil (2) Upaya yang dilakukan Pimpinan dalam mengendalikan SDM, dengan melakukan evaluasi kinerja bersama, membandingkan kinerja dengan rencana yang telah ditetapkan, dilengkapi dengan fasilitas pendukung. (3) Upaya peningkatan SDM tenaga pendidik bervariasi, antara lain: melakukan usaha-usaha

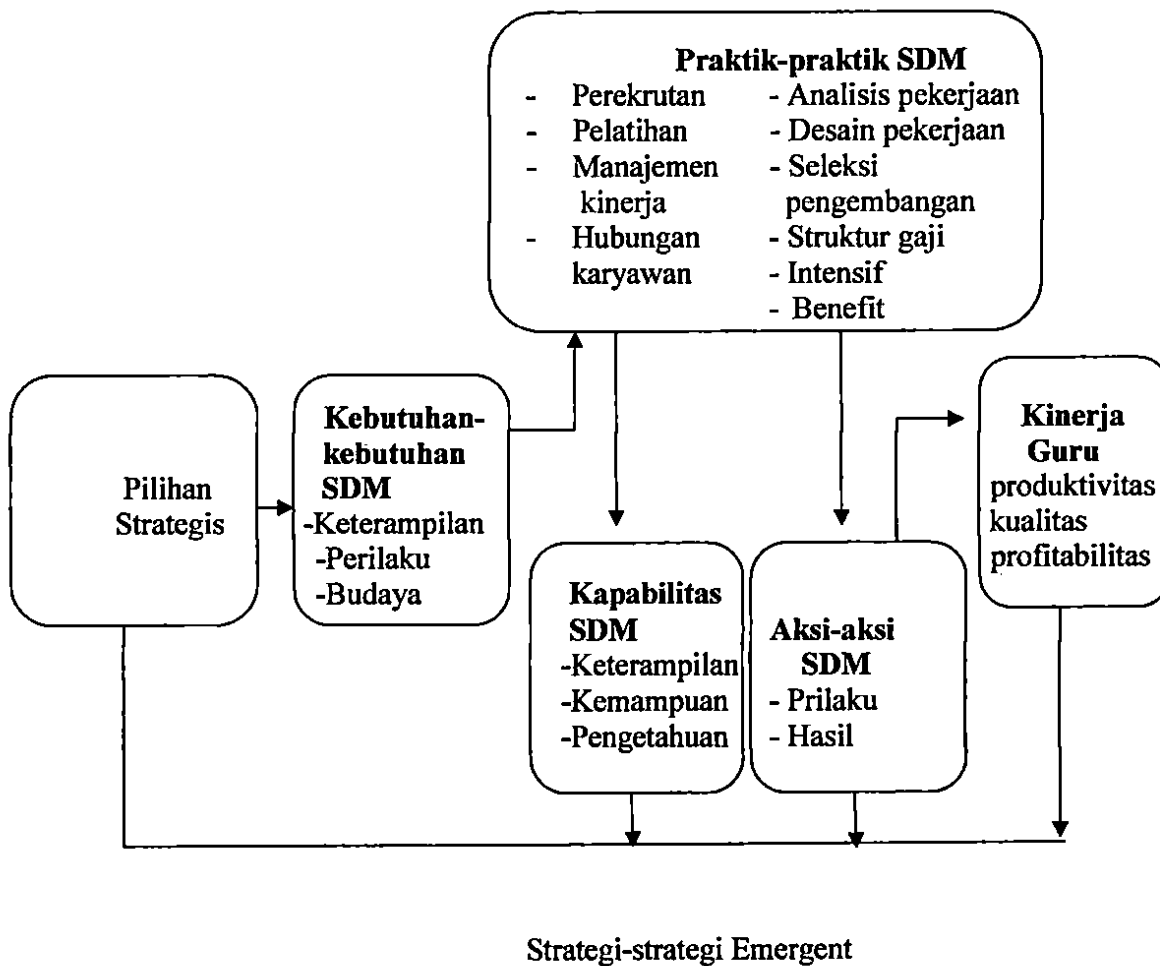
terprogram : *on the job training* maupun *off the training*, program pendidikan khusus, pendidikan bilingual, pembuatan RRP, dan pendidikan lanjutan.



### 2.3 Kerangka Analisis

Gambar 1

#### Implementasi Strategi



Gambar: Implementasi Strategi

Sumber: HRM (2003) dalam Tjahjono (2009:30)

## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1 Pendekatan

Ditelaah dari aspek pendekatan metodologi. Penelitian yang dilaksanakan ini menggunakan pendekatan kualitatif yang dalam pandangan Bogdan dan Biklen (1982) (dalam Arikunto, 1998) lebih dikenal dengan sebutan "naturalistik fenomenologis". Sesuai dengan karakteristik masalah yang dikaji, kegiatan penelitian ini didasarkan pada kajian deskriptif evaluatif. Penelitian deskriptif menurut Arikunto (1998) yaitu berusaha mengumpulkan data deskriptif yang banyak dituangkan dalam bentuk laporan dan uraian, penelitian ini tidak mengutamakan angka-angka dan statistik, walaupun tidak menolak data kuantitatif. Karakteristik dari penelitian kualitatif ditandai oleh kegiatan untuk mengamati orang dalam situasi nyata baik dalam lingkungan berinteraksi, maupun untuk memahami perilaku orang yang diamati tersebut.

Secara operasional, Nana Sukmadinata mengatakan validitas pengumpulan data kualitatif meliputi dua hal yaitu: Keterpercayaan dan Keterpahaman. Keterpercayaan (trustworthiness) pengumpulan data dalam penelitian kualitatif, menurut Guba (1981) dalam Arikunto (1998) ditandai oleh karakteristik-karakteristik berikut:

1) Kredibilitas, kemampuan peneliti memahami dan mengumpulkan data dari situasi yang kompleks dan mengungkap pola-pola yang sukar dijelaskan. Ini bias dicapai melalui penelitian yang relatif lama, observasi yang berulang-ulang, bekerja dalam tim, mengadakan triangulasi, pengumpulan dokumen-dokumen, melakukan pengecekan pada partisipan lain, melakukan penyempurnaan, melakukan perbandingan-perbandingan.