

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Analisis Masalah

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor kunci dalam reformasi ekonomi. Faktor kunci ini sering diabaikan oleh perusahaan atau lembaga, maka oleh karena itu diperlukan adanya suatu sistem pengelolaan yang menangani SDM yaitu manajemen sumber daya manusia (MSDM). Fokus utama dalam MSDM yaitu meningkatkan kinerja organisasi, baik dari segi produktivitas, pelayanan, maupun kualitas untuk mencapai tujuan utama organisasi. Dalam implementasinya, MSDM akan melaksanakan kegiatan-kegiatan yang akan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Salah satu kegiatan yang memiliki peranan yang sangat penting dalam MSDM yaitu analisis jabatan atau pekerjaan (*Job analysis*).

Schuler berpendapat sebagai berikut: “*Job analysis is the process of describing and recording aspects of jobs, ... the purposes of job, its major duties or activities and the conditions under which the job is performed.*”<sup>1</sup>

Pynes memberikan pendapat mengenai analisis jabatan sebagai Berikut:

---

<sup>1</sup> Yunarsih Tj dan Suwanto. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian. Bandung: Alfabeta.

*“a job analysis is a systematic process of collecting data for determining the knowledge, skills, abilities, and other characteristics (KSAOCs) required to successfully perform a job and to make judgements about the nature of a specific job”.*<sup>2</sup>

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa analisis pekerjaan atau jabatan (*job analysis*) merupakan upaya untuk mendapatkan informasi mengenai suatu pekerjaan atau jabatan dan syarat-syarat yang diperlukan untuk dapat memegang pekerjaan atau jabatan tersebut dengan baik. Melalui analisis pekerjaan atau jabatan (*job analysis*) dapat diperoleh gambaran tentang kemampuan SDM saat ini serta antisipasi kecenderungan perubahan di masa depan, perkiraan arah perubahan, perkembangan lembaga atau organisasi, dan prospek lingkungan serta SDM ke depan. Berdasarkan dari fakta tersebut tidak hanya perusahaan yang mengalaminya. Pada lembaga pendidikan juga ditemui hal yang serupa, salah satunya adalah pendidikan raudhatul athfal. Raudhatul Athfal merupakan salah satu bagian dari PAUD. Jadi RA ini merupakan salah satu jenis pendidikan formal bagi anak usia dini. Jenjang usia untuk RA ini yaitu 4-6 tahun sama seperti TK. Terdapat beberapa ciri khas dari RA itu sendiri:

---

<sup>2</sup> Pynes, J.E. 2004. *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations (Second Edition)*. San Francisco: Jossey Bass.

1. Jika lembaga resmi yang menaungi pendidikan itu pada umumnya ada dua yaitu Kementerian Pendidikan dan Kementerian Agama. RA ini sendiri tidak dianungi oleh Kementerian Pendidikan tetapi oleh Kementerian Agama. Mengapa? Karena RA merupakan pendidikan untuk anak usia dini yang bersifat islami, atau menekankan tentang keagamaan.
2. Oleh karena RA itu bersifat Islami maka otomatis anak-anak atau muridnya pun beragama Islam semua dengan jenjang usia yang telah disebutkan di atas yaitu 4-6 tahun.
3. Baju seragam anak-anak yang Sekolah di RA juga merupakan baju seragam yang islami, yaitu bajunya panjang seperti baju muslim.
4. Pembelajaran di RA lebih ditekankan kepada pelajaran keagamaan. Selain belajar tentang pengetahuan umum di RA, anak-anak juga akan banyak mempelajari tentang keagamaannya. Dalam pembelajaran RA berusaha menyeimbangkan antara pelajaran dunia dan akhirat.
5. Guru-guru di RA juga merupakan guru-guru yang dasar agamanya kuat. Ini dikarenakan selain pengetahuan umum yang mereka ajarkan mereka juga akan mengajar tentang agama, sekalipun pengetahuan umum sebisa mungkin harus dikaitkan dengan pengetahuan keagamaan. Selain itu tentu dari penampilan juga mereka harus islami.

Salah satu lembaga yang mampu menunjang dalam menanamkan nilai-nilai keagamaan tersebut adalah melalui RA. Adapun salah satu RA tersebut yang berada di Penggilingan, Jakarta Timur yaitu R.A Annuriyah. Sebagai sekolah yang berkarakter islami, R.A An-nuriyah memiliki visi: "Membentuk generasi islam yang cerdas dan kreatif". Dilihat dari bidang kerja R.A An-nuriyah yang bergerak dibidang pendidikan Islami, maka secara garis besar, dapat diketahui bahwa analisis pekerjaan atau jabatan (*job analysis*) yang ada ialah berkaitan dengan pembelajaran. Berdasarkan visi dan bidang kerja tersebut, R.A An-nuriyah membutuhkan guru yang kreatif dan inovatif untuk mendesain pembelajaran yang ada agar tidak membosankan. Dalam mengerjakan tugas sebagai guru yang kreatif dan inovatif, haruslah teliti, kreatif dan berwawasan luas. Ketelitian seorang guru sangat diperlukan pada saat ia membuat rancangan pelaksanaan pembelajaran. sedangkan guru yang memiliki wawasan yang luas dalam dirinya maka akan sangat membantunya dalam mengelola pembelajaran. Salah satu upaya untuk menjaga kualitas kinerja dari seorang guru, maka perlu adanya evaluasi untuk mengetahui capaian dari standar kinerja seorang guru.

Evaluasi atau penilaian kinerja merupakan suatu proses lanjutan dari proses analisis pekerjaan atau jabatan (*job analysis*), melalui penilaian kinerja atau *performance appraisal* kita dapat mengelola sumber daya manusia dengan baik. Menilai kinerja berarti membandingkan kinerja aktual

dengan standar yang ditetapkan oleh lembaga. Dalam melakukan penilaian kinerja, yang dinilai adalah kontribusi guru kepada lembaga selama periode waktu tertentu. Setelah dilakukannya penilaian kinerja, umpan balik sangat memungkinkan untuk guru mengetahui seberapa baik mereka bekerja bila dibandingkan dengan standar organisasi atau lembaga. Proses evaluasi tidak hanya dilakukan untuk melihat sejauh mana tugas tersebut dapat dilaksanakan, tetapi juga sebagai alat perencanaan sumber daya manusia dan untuk memotivasi mereka agar bekerja lebih baik dimasa yang akan datang.

Proses penilaian atau evaluasi ini juga berfungsi sebagai *quality control* suatu lembaga atau perusahaan. Jika dalam suatu sekolah terlalu banyak guru yang berprestasi buruk, maka hal tersebut mencerminkan adanya kesalahan pada satu atau beberapa fungsi manajemen. Dengan adanya hal tersebut, maka kepala sekolah perlu memonitor hasil-hasil dari penilaian kinerja, karena hasil tersebut dapat menjadi barometer fungsi manajemen secara keseluruhan. Selain itu, *performance appraisal* dapat mencegah adanya kesalahpahaman tentang kualitas kerja yang diinginkan suatu lembaga atau organisasi, menghargai kontribusi positif dan mendorong komunikasi dua arah antara kepala sekolah dengan guru. Dalam *performance appraisal* terdapat dua elemen kunci yang harus dievaluasi. Berdasarkan sejumlah literatur dan pengalaman praktis, elemen itu adalah

aspek kompetensi atau perilaku kerja karyawan dan aspek hasil kerja (*job results*). Pada prinsipnya, evaluasi harus mempunyai alat ukur yang digunakan sebagai standar dalam mengevaluasi.

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa mengevaluasi kinerja guru sangatlah penting bagi guru itu sendiri untuk mengoptimalkan kinerjanya dalam mengelola pembelajaran khususnya dalam menentukan strategi yang tepat untuk digunakan dalam pembelajaran. Dari hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti terhadap kepala R.A An-nuriyah, Ibu Hj Yoyoh, ditemukan ketidakpuasan beliau selaku kepala R.A An-nuriyah terhadap proses evaluasi kinerja yang dilakukan oleh tim dari kementerian agama<sup>3</sup>. Karena proses evaluasi dilakukan hanya kepada Guru-guru PNS. Oleh karena itu, menurut beliau untuk mengetahui hasil kinerja guru dalam membuat rancangan pelaksanaan pembelajaran, maka diperlukan evaluasi kinerja terhadap guru di R.A An-nuriyah. Dalam rangka mempermudah proses evaluasi, maka diperlukan suatu instrumen penilaian kinerja yang sesuai dengan tugas guru yang ada.

Berdasarkan definisi teknologi pendidikan menurut AECT (2004), teknologi pendidikan adalah studi dan praktik etis untuk memfasilitasi belajar dan meningkatkan kinerja melalui penciptaan, penggunaan, dan pengelolaan proses dan sumber daya yang tepat guna. Elemen kinerja

---

<sup>3</sup> Berdasarkan wawancara pra observasi yang dilakukan peneliti dengan Ibu Hj. Yoyoh pada juli 2017

dalam definisi di atas menunjukkan bahwa kegiatan studi dan praktek teknologi pendidikan tidak hanya bertujuan untuk memfasilitasi pembelajaran tetapi juga berorientasi pada peningkatan kinerja. Kinerja dipandang sebagai kemampuan untuk menggunakan dan menerapkan kemampuan baru yang diperoleh melalui proses belajar. Berdasarkan pandangan tersebut, meningkatkan kinerja bukan sekedar meningkatkan pengetahuan tetapi juga meningkatkan kemampuan untuk diterapkan dalam tugas atau pekerjaan. Dalam suatu organisasi yang belajar, kinerja suatu anggota biasanya diharapkan sesuai dengan visi atau tujuan perusahaan.

Dengan adanya permasalahan tersebut, peneliti akan mengembangkan *performance appraisal* di R.A An-nuriyah. Topik permasalahan tersebut akan dibahas sesuai dengan sudut pandang teknologi pendidikan dan khususnya teknologi kinerja.

## **B. Identifikasi Masalah**

1. Mengapa *performance appraisal* itu penting dalam suatu lembaga atau perusahaan?
2. *Performance appraisal* seperti apa yang tepat untuk Guru di R.A An-nuriyah?
3. Bagaimana mengembangkan *performance appraisal* untuk Guru di R.A An-nuriyah?

### **C. Ruang Lingkup**

Berdasarkan identifikasi masalah yang ada, maka masalah yang akan dikembangkan oleh peneliti berdasarkan:

#### 1. Jenis Masalah

Masalah yang akan dikembangkan adalah "*Performance appraisal* seperti apa yang tepat untuk Guru di R.A An-Nuriyah ?"

#### 2. Lingkup Lokasi Penelitian

Peneliti memilih R.A An-Nuriyah sebagai tempat penelitian untuk pengembangan *performance appraisal*.

#### 3. Lingkup Materi

Materi yang digunakan dalam mengembangkan *performance appraisal* mengacu pada kompetensi profesional guru R.A.

### **D. Fokus Penelitian**

Berdasarkan ruang lingkup masalah yang disebutkan, maka peneliti memfokuskan penelitian "*Performance appraisal* seperti apa yang tepat untuk Guru di R.A An-Nuriyah?"

### **C. Tujuan Umum Pengembangan**

Pengembangan ini bertujuan untuk menghasilkan “Instrumen *Performance appraisal* yang tepat untuk Guru di R.A An-Nuriyah”.

### **D. Kegunaan Pengembangan**

Hasil pengembangan ini diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat yaitu sebagai berikut :

a. Untuk R.A An-Nuriyah

1. Memudahkan proses penilaian kinerja guru di R.A An-Nuriyah.
2. Memberikan Informasi yang akurat agar dapat digunakan untuk pengambilan keputusan.
3. Memberikan informasi kepada guru R.A An-Nuriyah mengenai kinerja yang harus ditingkatkan.

b. Untuk Peneliti

1. Meningkatkan pengetahuan dalam bidang analisis masalah kinerja.
2. Meningkatkan pengetahuan dalam membuat alat penilaian kinerja.

- c. Untuk Bidang Ilmu Kajian Teknologi Kinerja
1. Meningkatkan pengetahuan mengenai alat pengukuran kinerja bagi teknologi kinerja.
  2. Meningkatkan pengetahuan mengenai *Performance appraisal*.
  3. Memberikan wawasan mengenai implementasi ilmu teknologi kinerja di dalam sebuah organisasi.
  4. Menjadi bahan perbandingan antara penelitian ini dengan penelitian sebelumnya.