

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Hakikat Teknologi Kinerja Manusia

1. Pengertian Kinerja

Terdapat beberapa definisi dari kata 'kinerja' yang dikemukakan oleh beberapa tokoh. Menurut Stolovitch dan Keeps (1992:34), kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta.¹ Berdasarkan definisi tersebut, Stolovitch and Keeps menyetujui kinerja sebagai hasil kerja dari tindakan pencapaian pekerjaan. Pencapaian pekerjaan yang dimaksud adalah keberhasilan dalam melakukan tugas-tugas yang diminta baik dari seseorang atau organisasi yang telah ditentukan atau disepakati sebelumnya.

Definisi lebih mendalam dikemukakan oleh Suntoro (1999:12), dijelaskan bahwa kinerja (performance) adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang

¹ Dedi Rianto Rahadi, *Manajemen Kinerja Sumber Daya manusia*, (Malang: Tunggal Mandiri Publishing, 2010), hal. 4

bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.² Dengan demikian kinerja adalah tentang hasil dari pekerjaan individu yang sesuai dengan hak maupun kewajiban. Definisi hampir serupa juga dikatakan oleh Bernardin dan Russel (1993) yang mendefinisikan kinerja sebagai pencatatan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.³ Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh para pakar tersebut, secara sederhana 'kinerja' dapat dikatakan sebagai hasil kerja dari sumber daya manusia dalam organisasi sesuai dengan fungsi pekerjaan yang berkaitan dengan tanggung jawab pekerjaan masing-masing pekerja.

Dari beberapa definisi terkait kinerja yang telah dikemukakan oleh para pakar, peneliti berpendapat bahwa terdapat konsep yang sama dari 3 pakar, yaitu konsep kinerja sebagai hasil kerja. Lebih lanjut, peneliti menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil usaha sumber daya manusia dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi.

²Ismail Nawawi Uha, *Budaya Organisasi Kepemimpinan & Kinerja: Proses Terbentuk, Tumbuh Kembang, Dinamika, dan Kinerja Organisasi*, (Jakarta:Kencana Prenadamedia Group, 2013), hal. 213

³*Ibid.*

2. Pengertian Teknologi Kinerja

Pada penjelasan sebelumnya telah dikemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja sumber daya manusia (SDM) dalam melakukan pekerjaan. Hubungan antara Kinerja dengan Teknologi Kinerja sangat berkaitan erat, karena usaha individu menggunakan pengetahuan dan keterampilannya dalam melakukan pekerjaan tidak selalu mendapatkan hasil kerja yang baik, ada kalanya individu mendapatkan hasil kerja yang buruk atau menurun dikarenakan faktor-faktor tertentu. Dalam konteks ini, teknologi kinerja dapat berperan dalam membantu mencari dan menentukan intervensi yang tepat terhadap adanya penurunan kinerja yang terjadi agar kinerja individu kembali baik sesuai yang diharapkan dan dapat mencapai tujuan dalam organisasi. Sebelum menentukan intervensi yang tepat untuk menanggulangi masalah yang ada, dalam teknologi kinerja dilakukan terlebih dahulu tahapan analisis terkait hal-hal yang berhubungan dengan dugaan masalah kinerja.

Oleh Langdon (1991), mendefinisikan teknologi kinerja sebagai berikut:

“Systematic application of identifying that a need exists to establish, maintain, extinguish, or improve performance in an individual or organization, defining the need; identifying,

implementing, and networking appropriate interventions, and validating that the results are true improvements.”⁴

Secara sederhana, Langdon menyebutkan bahwa teknologi kinerja adalah suatu penerapan sistematis terkait usaha perubahan hasil kerja yang lebih baik dengan mengaplikasikan intervensi yang tepat untuk individu maupun organisasi.

Definisi lain terkait teknologi kinerja dikemukakan oleh salah satu organisasi profesi yaitu *International Society for Performance Improvement* (ISPI, 2015) yang merumuskan teknologi kinerja sebagai, “*A systematic approach to improving productivity and competence, uses a set of methods, and procedures-and a strategy for solving problems-for realizing opportunities related to the performance of people.*”⁵ Definisi tersebut menjelaskan bahwa teknologi kinerja adalah pendekatan sistematis untuk menyelesaikan masalah serta meningkatkan kinerja manusia. Dalam usaha meningkatkan kinerja manusia, perlu diciptakan sejumlah perangkat metode, prosedur dan strategi yang akan digunakan oleh SDM guna mencapai hasil kerja yang maksimal.

Definisi lebih mendalam dikemukakan oleh Benefit dan Tate (dikutip dalam Stolovitch and Keeps, 1992, p.6), sebagai berikut:

⁴ Dewi Salma Prawiladilaga, *Wawasan Teknologi Pendidikan*. (Jakarta: Prenada Kencana group, 2012), hal. 162

⁵ Dewi Salma prawiladilaga, *loc. cit.*

“[Human] Performance Technology is the systematic process of identifying opportunities for performance improvement, setting performance standards, identifying performance improvement strategies, performing cost/benefit analysis, selecting performance improvement strategies, ensuring integration with current systems, evaluating the effectiveness of performance improvement strategies, [and] monitoring performance improvement strategies.”⁶

Berdasarkan definisi tersebut, teknologi kinerja dilihat sebagai suatu proses yang sistematis dalam usaha perbaikan kinerja. Proses sistematis dimulai dari proses identifikasi masalah kinerja, penetapan standar kinerja, analisis biaya dan kebutuhan, pemilihan strategi dalam usaha meningkatkan kinerja, evaluasi efektivitas dari strategi peningkatan kinerja hingga pemantauan strategi dalam usaha perbaikan kinerja. Dengan demikian, teknologi kinerja berperan dalam mengemas sedemikian rupa proses sistematis dengan tujuan terwujudnya perbaikan kinerja manusia.

Dari beberapa definisi diatas terkait teknologi kinerja, peneliti setuju dengan pendapat yang dikemukakan oleh Benefit dan Tate yang menjelaskan konsep teknologi kinerja dengan lebih komprehensif dan secara singkat peneliti berpendapat bahwa teknologi kinerja merupakan suatu proses yang disusun secara sistematis untuk menyelesaikan masalah kinerja SDM dan

⁶ William J Piersol, *Human Performance Technology : A Discipline to Improve C2 Concept Development and Analysis*, (Virginia Beach: Klett Consulting Group, 2007), hal.2

sebagai usaha peningkatan kinerja SDM dalam mencapai tujuan individu/organisasi sesuai yang direncanakan.

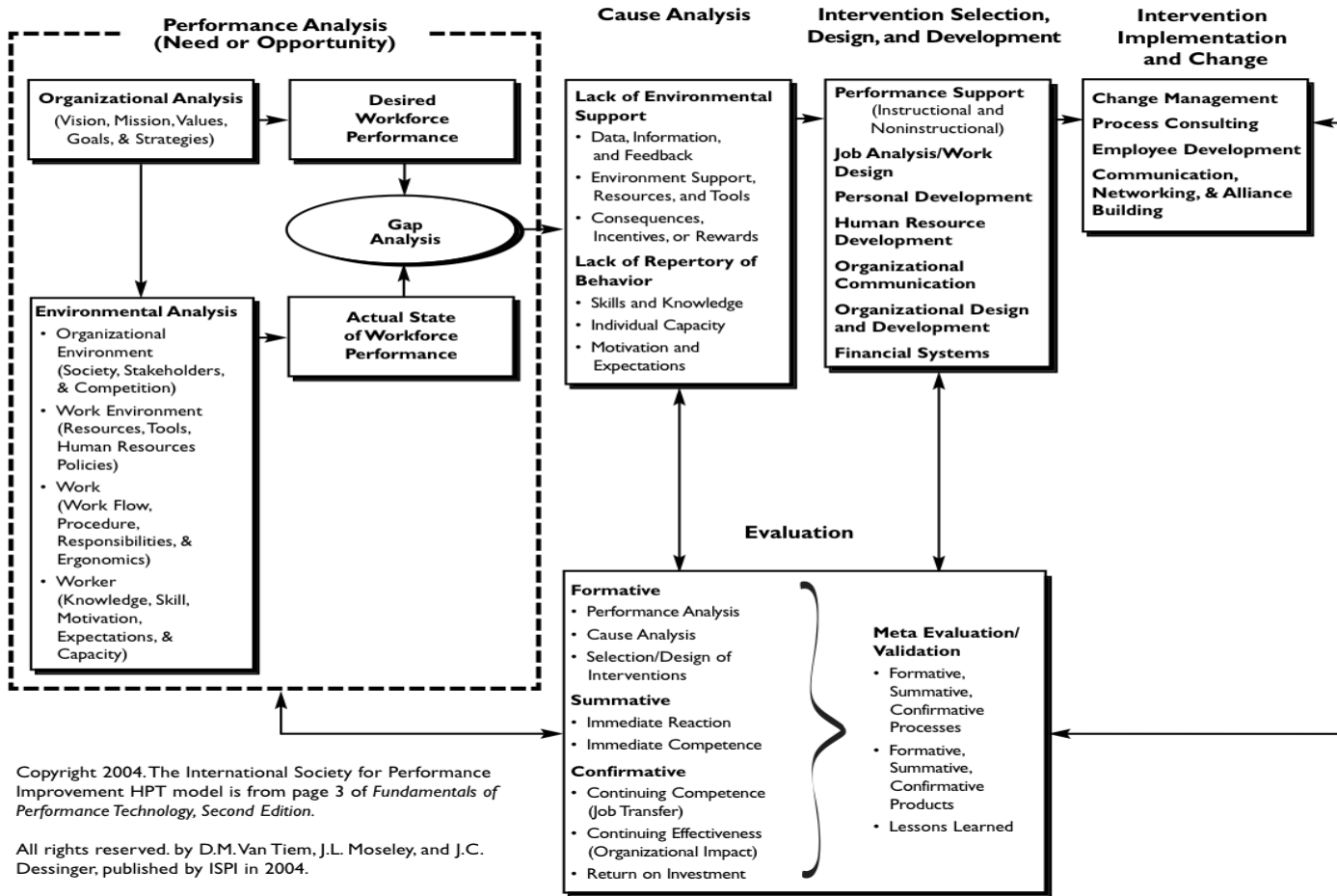
3. Model Teknologi Kinerja

Seperti yang sudah dijelaskan bahwa teknologi kinerja merupakan sebuah proses berbentuk prosedur yang disusun secara sistematis, dan seorang teknolog kinerja melakukan kegiatan mulai dari tahap analisis kinerja hingga evaluasi terhadap perubahan kinerja yang terjadi. Dalam prosedur yang sistematis tersebut terdapat langkah-langkah yang dikemas dalam suatu model oleh salah satu organisasi internasional yaitu *International Society for Performance Improvement (ISPI)*.

Model teknologi kinerja oleh ISPI ini berprinsip bahwa keberadaan teknologi kinerja dalam rangka membantu suatu organisasi untuk meningkatkan kinerja melalui pendekatan peningkatan kinerja karyawan dengan cara yang tepat. Model ISPI ini bertumpu pada dua kerangka analisis makro, yaitu analisis kesenjangan dan analisis penyebab.⁷ Berikut ini adalah model teknologi kinerja oleh ISPI :

⁷ Dewi Salma Prawiradilaga, *op.cit.*, hal.170

HUMAN PERFORMANCE TECHNOLOGY (HPT) MODEL



Gambar 2.1 Model Teknologi Kinerja ISPI

Seperti yang dapat diperhatikan pada gambar 2.1, model teknologi kinerja oleh ISPI terlihat seperti suatu proses bertahap mulai dari analisis kinerja. Analisis kinerja dilakukan dengan memperhatikan kesenjangan yang timbul pada aspek organisasi (visi, misi, strategi, nilai, tujuan), lingkungan organisasi maupun aspek sumber daya manusia yang ada di organisasi. Untuk mengetahui kesenjangan apa yang terjadi, tujuan organisasi dapat digunakan sebagai kinerja yang diharapkan yang menjadi ukuran atau kondisi ideal lalu dibandingkan dengan keadaan kinerja yang sebenarnya terjadi di organisasi atau bisa disebut dengan kondisi faktual. Jika kondisi faktual tidak sesuai dengan kondisi ideal, maka dapat dikatakan telah terjadi *gap* / kesenjangan.

Kemudian langkah selanjutnya setelah menemukan kesenjangan adalah mencari apa yang menjadi penyebab masalah dari timbulnya kesenjangan, pada model teknologi kinerja oleh ISPI disebut tahapan *Cause Analysis*. Kesenjangan yang timbul dapat berasal dari faktor sumber daya manusia maupun lingkungan organisasi. Dari faktor lingkungan organisasi dapat berupa data, informasi, *feedback*, dukungan lingkungan, alat, sumber-sumber, insentif, konsekuensi dan kebijakan sistem dalam organisasi.

Sedangkan faktor sumber daya manusia dapat berupa kemampuan, pengetahuan, motivasi dan ekspektasi individu.

Setelah ditemukan penyebab masalah, tahap selanjutnya adalah menentukan solusi yang tepat untuk mengatasi masalah dan mencegah agar masalah yang serupa tidak kembali terjadi di masa depan. Solusi berupa dukungan kinerja dibagi 2 jenis, yaitu intervensi instruksional dan non-instruksional. Kemudian teknologi kinerja melihat bahwa kegiatan evaluasi merupakan salah satu bagian penting yang perlu dilakukan pada setiap tahapan, baik sebelum melakukan analisis kinerja, sebelum menentukan penyebab masalah, sebelum penerapan intervensi maupun setelah penerapan intervensi.

Dengan merujuk pada model teknologi kinerja oleh ISPI, sehubungan dengan penelitian ini, peneliti fokus pada tahapan analisis penyebab masalah (*Cause Analysis*). Lebih lanjut, pada tahapan *Cause Analysis*, kesenjangan/*gap* dapat timbul dari 2 faktor, yaitu :

- 1) Dukungan lingkungan organisasi (Faktor Eksternal)

Faktor lingkungan organisasi adalah semua elemen yang berhubungan mempengaruhi kinerja individu baik secara langsung maupun tidak langsung

selain faktor diri individu itu sendiri. Pada faktor lingkungan organisasi, masalah yang timbul dapat dipicu oleh adanya masalah pada :

- Sumber, data atau informasi. Sumber yang dimaksud dapat berupa sumber belajar yang dimanfaatkan oleh guru sebagai peserta untuk persiapan pelaksanaan UKG tahun 2015. Data yang dimaksud dapat berupa data peserta UKG tahun 2015 baik PNS maupun Non-PNS. Sedangkan informasi yang dimaksud dapat berupa informasi jadwal pelaksanaan UKG tahun 2015, informasi terkait pedoman pelaksanaan atau informasi terkait materi yang akan diujikan pada pelaksanaan UKG tahun 2015.
- Peralatan. Peralatan yang dimaksud dapat berupa penyediaan serta penggunaan teknis perangkat ujian seperti komputer atau software yang digunakan baik sebelum atau pada saat pelaksanaan ujian UKG tahun 2015.
- Kebijakan organisasi. Secara umum kebijakan organisasi yang dimaksud dapat berupa

konsekuensi, peraturan, insentif atau penghargaan yang berlaku dalam organisasi. Dalam hal ini berkaitan dengan peraturan atau kebijakan Kementerian pendidikan dan Kebudayaan (KEMENDIKBUD) dalam program UKG. Kebijakan sebelum pelaksanaan ujian maupun sesudah ujian untuk seluruh peserta yang lulus ataupun belum lulus dalam ujian.

2) Sumber daya manusia (Faktor Internal)

Selain faktor lingkungan organisasi, masalah dapat timbul pula pada faktor sumber daya manusia. Untuk faktor sumber daya manusia lebih kepada faktor individu itu sendiri. Pada faktor sumber daya manusia, masalah yang timbul dapat dipicu oleh adanya masalah pada :

- Keterampilan. Secara sederhana keterampilan dapat disebut juga kemampuan individu dalam mengerjakan tugas atau pekerjaan. Biasanya keterampilan dapat dilihat hasilnya secara nyata dan tidak abstrak. Dalam hal ini, keterampilan yang dibutuhkan adalah keterampilan mengoperasikan

perangkat komputer atau alat ujian online. Keterampilan peserta ujian dalam mencari informasi dengan memanfaatkan teknologi komunikasi dan informasi juga dibutuhkan dalam usaha memperoleh bahan belajar sebagai persiapan ujian.

- Pengetahuan. Pengetahuan identik dengan kemampuan kognitif. Dalam hal ini terkait dengan penguasaan peserta ujian terhadap materi yang diujikan dalam UKG. Pengetahuan peserta ujian terhadap prosedur pelaksanaan dan penggunaan alat ujian juga perlu dikuasai oleh peserta ujian.
- Motivasi. Motivasi dapat dikatakan sebagai faktor pendorong individu dalam melakukan sesuatu. Dalam hal ini, motivasi yang diperhatikan adalah motivasi peserta ujian untuk melakukan UKG.
- Ekspektasi, Kepercayaan Diri. Ekspektasi secara sederhana dapat dikatakan sebagai sesuatu hal yang individu harapkan. Dalam hal ini, fokus kepada ekspektasi dan kepercayaan diri peserta UKG tahun 2015 terhadap pelaksanaan UKG tahun 2015 yang dilakukan secara online. Dapat berupa ekspektasi

jenis soal atau materi soal ujian atau ekspektasi peserta ujian untuk mendapatkan nilai yang baik.

Berdasarkan penjelasan di atas tentang model teknologi kinerja, maka peneliti menyimpulkan bahwa teknologi kinerja adalah suatu proses sistematis berisi tahapan dan strategi dalam usaha peningkatan kinerja dimulai dari tahap analisis kinerja hingga tahap menentukan intervensi sebagai solusi yang tepat mengatasi masalah untuk mencapai tujuan organisasi.

B. Hakikat Analisis

1. Pengertian analisis

Berdasarkan penjelasan sebelumnya mengenai kegiatan analisis dalam teknologi kinerja merupakan tahapan yang penting dalam usaha meningkatkan kinerja. Terdapat beberapa definisi analisis dari berbagai sumber. Dalam kamus besar bahasa indonesia (KBBI) analisis diartikan sebagai suatu kegiatan penyelidikan terhadap suatu peristiwa untuk mengetahui keadaan yang sebenarnya.⁸ Lebih lanjut, yang dimaksud dengan keadaan sebenarnya ialah mengenai sebab – akibat suatu masalah, bidik permasalahan/perkara, dan fakta-fakta lainnya terkait peristiwa yang berhubungan baik secara langsung maupun tidak langsung.

⁸ KBBI, (<http://kbbi.web.id/analisis>), diakses pada tanggal 3 April 2017.

Definisi analisis lebih mendalam dijelaskan oleh Komaruddin yang menjelaskan bahwa analisis adalah suatu kegiatan berpikir untuk menguraikan suatu keseluruhan menjadi komponen-komponen sehingga dapat mengenal tanda-tanda komponen, hubungannya satu sama lain dan fungsi masing-masing dalam suatu keseluruhan yang padu.⁹ Secara eksplisit Komaruddin menyatakan bahwa pada dasarnya analisis adalah suatu kegiatan berpikir untuk menguraikan suatu keseluruhan menjadi bagian-bagian yang tidak disebutkan pada definisi analisis dalam KBBI. Lebih lanjut, Komaruddin menjelaskan bahwa dengan memecahkan suatu keseluruhan menjadi bagian-bagian selanjutnya dapat dilakukan identifikasi terhadap bagian-bagian tersebut sesuai kebutuhan hingga dapat mengenali secara lebih detail terkait fungsi, kekurangan, serta hubungan antar bagian-bagian tersebut hingga menyusun suatu keseluruhan yang terpadu.

Dalam kehidupan manusia saat ini sangat berkaitan erat dengan kegiatan analisis. Dalam bidang penelitian atau dalam kegiatan pengembangan teknologi, analisis merupakan langkah dasar atau langkah utama yang dilakukan oleh para ilmuwan sebelum melakukan eksperimen atau percobaan produk. Spradley

⁹ Komaruddin, *Ensiklopedia Manajemen : edisi kedua*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 1994), hal. 31

(1980) mengatakan bahwa analisis dalam bidang penelitian pada jenis penelitian apapun, disebut dengan cara berpikir. Hal itu berkaitan dengan pengujian secara sistematis terhadap sesuatu untuk menentukan bagian, hubungan antar bagian, dan hubungannya antara satu bagian dengan unit keseluruhan. Intinya, Analisis adalah kegiatan untuk mencari pola.¹⁰

Dalam penelitian ini, peneliti fokus pada kegiatan analisis penyebab dengan teknik analisis akar penyebab (*Root Cause Analysis/RCA*) untuk menentukan akar penyebab masalah yang dalam penelitian ini yaitu perolehan hasil nilai UKG dibawah SKM pada guru sekolah dasar di Kelurahan Cakung Timur tahun 2015.

C. Analisis Akar Penyebab (*Root Cause Analysis/RCA*)

1. Pengertian *Root Cause Analysis/RCA*

Seperti yang sudah peneliti jelaskan sebelumnya, analisis merupakan kegiatan yang sangat erat hubungannya dengan kehidupan manusia, tidak terkecuali dalam kegiatan penelitian khususnya penelitian di bidang pendidikan. Pada penelitian ini peneliti akan fokus pada kegiatan analisis dengan teknik analisis akar masalah atau yang lebih dikenal dengan istilah *Root Cause Analysis (RCA)*.

¹⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen*, (Bandung: Alfabeta, 2013), hal. 402

Terdapat beberapa definisi *Root Cause Analysis (RCA)* dari banyak sumber yang peneliti dapatkan. Definisi *Root Cause Analysis (RCA)* menurut Geoff Vorley dalam bukunya, *Root Cause Analysis (RCA) is a method that is used to address a problem or non-conformance, in order to get to the “root cause” of the problem.*¹¹ Geoff secara sederhana menjelaskan bahwa *Root Cause Analysis (RCA)* adalah sebuah metode yang digunakan untuk mengatasi masalah atau terjadinya ketidaksesuaian. *Root Cause Analysis (RCA)* digunakan agar kita dapat memperbaiki atau menghilangkan penyebab masalahnya, dan mencegah masalah tersebut kembali berulang.

Definisi serupa terkait *Root Cause Analysis (RCA)* dikemukakan dalam suatu jurnal oleh American Health Care Association, menyebutkan bahwa *Root Cause Analysis (RCA) is a structured facilitated team process to identify root causes of an event that resulted in an undesired outcome and develop corrective actions.*¹² Inti dari definisi tersebut menyebutkan bahwa *Root Cause Analysis (RCA)* adalah kegiatan untuk

¹¹ Geoff Vorley, *Mini Guide to Root Cause Analysis*, (United Kingdom: Quality Management & Training(Publications) Ltd, 2008), hal.3

¹² American Health Care Association, *Guidance for Performing Root Cause Analysis (RCA) with Performance Improvement Projects (PIPs)*, hal. 1, Diunduh pada tanggal 5 April 2017

mengidentifikasi akar penyebab dari suatu peristiwa yang mengakibatkan hasil yang tidak diinginkan atau diluar dari rencana. Lebih lanjut, tujuan dari kegiatan *Root Cause Analysis* (RCA) adalah untuk mengetahui apa yang terjadi, mengapa hal itu terjadi, menentukan perubahan apa yang perlu dilakukan untuk mengatasi masalah, hingga merencanakan program untuk mencegah kemungkinan masalah tersebut kembali terjadi di masa depan.

Selanjutnya definisi berbeda terkait *Root Cause Analysis* (RCA) terdapat dalam suatu artikel yang dikeluarkan oleh suatu kantor pemerintahan di United state, membahas penggunaan teknik *Root Cause Analysis* (RCA). Lebih lanjut, didalam artikel tersebut dijelaskan bahwa analisis akar penyebab atau *Root Cause Analysis* (RCA) adalah suatu proses untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi sistem atau proses yang menyebabkan suatu peristiwa yang merugikan, merekomendasikan perubahan sistem atau proses untuk mencegah kembali terjadinya kerugian, dan menentukan apakah perubahan sistem atau proses yang diterapkan efektif

atau tidak.¹³ Berdasarkan definisi tersebut, *RCA* dinyatakan sebagai suatu kegiatan evaluasi suatu sistem. Dalam suatu penelitian, hubungan antara evaluasi dengan analisis sangat erat karena ketika seseorang akan melakukan kegiatan analisis dalam penelitian, maka dibutuhkan sumber data atau informasi dari subjek penelitian melalui kegiatan evaluasi pada subjek untuk mengidentifikasi kesenjangan yang terjadi. Kemudian, hasil dari evaluasi akan digunakan sebagai informasi awal dalam memulai kegiatan analisis.

Berdasarkan ketiga definisi tersebut secara sederhana peneliti menyimpulkan bahwa *Root Cause Analysis* (RCA) adalah salah satu teknik analisis yang digunakan untuk menemukan inti permasalahan dari suatu peristiwa. Tujuan *Root Cause Analysis* (RCA) selain untuk mengetahui masalah apa yang terjadi juga dapat merencanakan suatu program pencegahan kembali munculnya permasalahan yang sejenis terjadi di masa depan. Upaya pencegahan ini mendukung individu dalam usaha meningkatkan kinerjanya, karena dengan mengetahui apa yang menjadi penyebab masalah dari suatu peristiwa, baik individu atau organisasi tidak akan

¹³ United State Government Accountability Office, *Actions Needed to Assess Decrease in Root Cause Analyses of Adverse Events*, (United State: Government Accountability Office, 2015), hal. 1, Diunduh pada tanggal 5 April 2017

mengulang kesalahan yang sama di masa depan sehingga kinerja individu atau organisasi menjadi lebih baik.

2. Model *Root Cause Analysis/RCA*

Menggunakan teknik *Root Cause Analysis* sebagai upaya mencari dan menentukan akar penyebab masalah untuk mendukung peningkatan kinerja, suatu asosiasi kesehatan internasional yaitu *American Health Care Association* membuat suatu model yang disebut *Performance Improvement Projects* (PIPs).

Pada hakikatnya, *Performance Improvement Projects* (PIPs) adalah suatu upaya yang berkonsentrasi pada masalah tertentu di suatu area dalam organisasi dengan melakukan pengumpulan informasi secara sistematis untuk mengklarifikasi suatu isu atau masalah yang timbul, kemudian menentukan intervensi sebagai usaha perbaikan.¹⁴ Menurut PIPs, proses RCA dapat menunjukkan cara untuk mengidentifikasi suatu kerusakan dalam proses atau sistem dan berkontribusi terhadap bagaimana mencegah kejadian serupa di masa depan. Tujuan RCA adalah untuk mengetahui

¹⁴ American Health Care Association, *Performance Improvement Projects* (PIPs), (https://www.ahcanal.org/quality_improvement/QAPI/Pages/PIPs.aspx), diakses pada tanggal 26 April 2017

apa yang terjadi, mengapa hal itu terjadi, dan menentukan perubahan apa yang perlu dilakukan. Dengan begitu, ini bisa menjadi langkah awal PIPs untuk membantu mengidentifikasi apa yang perlu diubah dalam usaha meningkatkan kinerja.

Adapun langkah-langkah yang dijabarkan oleh PIPs adalah sebagai berikut :

- 1) Tentukan masalah yang akan diidentifikasi dan kumpulkan informasi awal

Peristiwa dan masalah yang timbul dalam organisasi atau lembaga dapat berasal dari banyak sumber (misalnya, peralatan, teknis/prosedur, SDM, dll). Dari berbagai masalah yang timbul, pilihlah masalah yang menjadi prioritas utama dan memang harus segera diatasi untuk dilakukan RCA.

- 2) Memilih SDM sebagai fasilitator dalam tim dan anggota tim

Dalam membentuk tim fasilitator atau tim anggota, pimpinan menunjuk seorang fasilitator untuk tim PIPs. Seorang fasilitator harus memiliki kemampuan membimbing tim dalam melakukan proses analisis. Bersama-sama, pimpinan dan fasilitator memilih anggota tim untuk berpartisipasi dalam tim PIPs. Anggota tim adalah orang-orang dengan pengetahuan pribadi tentang

proses dan sistem yang terlibat dalam masalah yang akan diselidiki.

3) Deskripsikan masalah

Dalam kegiatan menjabarkan masalah, baik fasilitator maupun anggota tim harus bekerja sama untuk mengumpulkan data, informasi dan fakta seputar kejadian untuk memahami apa yang terjadi.

4) Identifikasi faktor-faktor terkait masalah

Melakukan identifikasi faktor-faktor terkait masalah terhadap situasi, keadaan atau kondisi yang kemungkinan berpengaruh terhadap munculnya masalah.

5) Identifikasi akar penyebab masalah

Dilakukan proses analisis secara menyeluruh dan lebih mendalam terhadap faktor-faktor yang sebelumnya telah diidentifikasi dan berpengaruh pada proses atau sistem yang mendasari timbulnya masalah. Proses identifikasi akar penyebab masalah ini dapat menggunakan *Root Cause Analysis Tools* untuk membantu menemukan akar penyebab masalah, seperti *5-Whys*, *Diagram Fisbone*, dll.

- 6) Merancang dan menerapkan perubahan untuk menghilangkan akar masalah

Tim fasilitator dan anggota menentukan bagaimana cara yang terbaik untuk mengubah proses dan sistem untuk mengurangi resiko atau kemungkinan kembali munculnya masalah serupa tidak terjadi di masa depan.

- 7) Mengukur keberhasilan perubahan.

Seperti pada semua upaya perbaikan, tiap perubahan atau keberhasilan tindakan perbaikan harus dievaluasi untuk menilai keberhasilan dari implementasi solusi yang dilakukan.

3. *Root Cause Analysis/RCA Tools*

Dalam melaksanakan teknik *Root Cause Analysis* sebagai upaya menemukan faktor-faktor akar penyebab masalah pada suatu peristiwa, terdapat *tools* (alat) yang digunakan untuk membantu proses identifikasi masalah menjadi lebih terstruktur.

Menurut David S. Korcal, *tools* yang digunakan menyesuaikan dengan tujuan utama dari dilakukannya kegiatan analisis. Jika ingin menganalisis penyebab masalah

dari suatu peristiwa, beberapa tools yang dapat digunakan yaitu (1) 5-Whys, (2) Cause and Effect/Fishbone Diagram, dan (3) Fault Tree Analysis.¹⁵ Berikut ini adalah penjelasan terkait tools yang disebutkan :

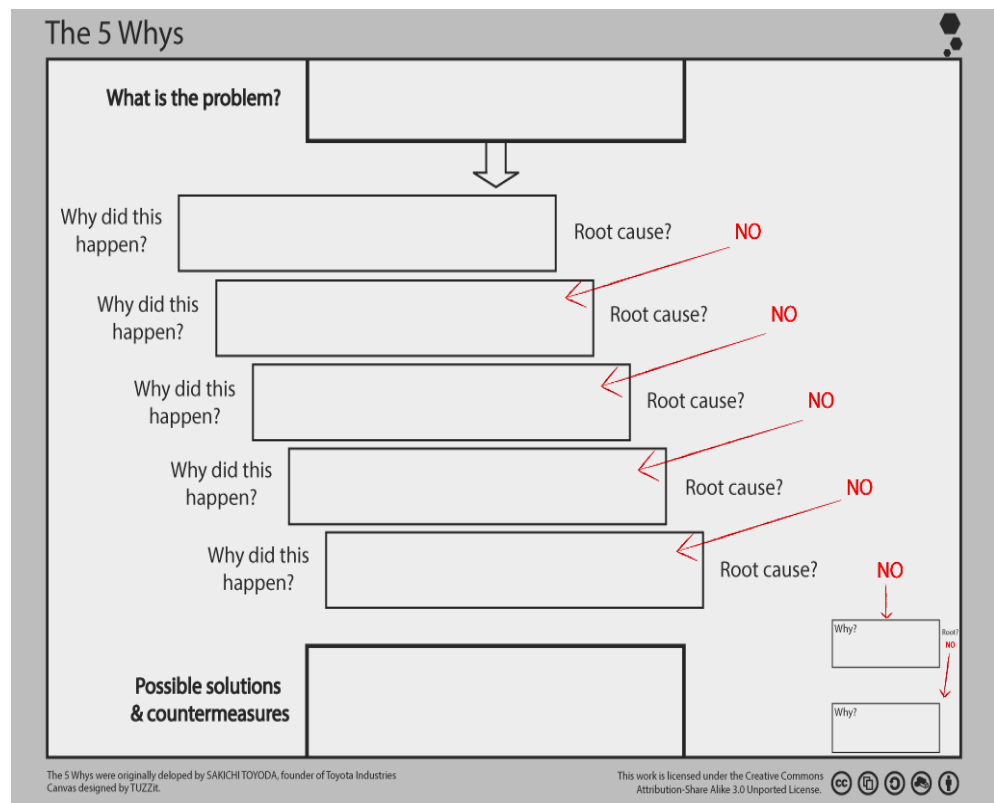
a) *5-Whys*

Pada dasarnya, *5-Whys* mengacu pada praktek bertanya, dan pertanyaan 'mengapa' akan sesuatu terus dilakukan hingga sebanyak lima kali atau lebih. Pertanyaan 'mengapa' diajukan dengan merujuk pada peristiwa kegagalan atau ketidaksesuaian yang terjadi hingga ditemukan akar penyebab / penyebab masalahnya. *5-Whys* dapat membantu dalam menemukan hubungan sebab-akibat dalam masalah atau peristiwa kegagalan. *5-Whys* dapat digunakan kapanpun ketika penyebab masalah yang sebenarnya dari suatu masalah atau situasi tidak terselesaikan. *5-Whys* adalah salah satu cara sederhana untuk mencoba memecahkan suatu masalah tanpa harus melakukan penyelidikan secara menyeluruh.¹⁶ Dikatakan cara sederhana, karena hanya melakukan kegiatan

¹⁵ David S. Korcal, *Corrective Action and Root Cause Analysis*, (American Society of Clinical Pathology: Quality Assurance), hal. 28, diunduh pada tanggal 3 April 2017

¹⁶ Mike Sondalini, *Understanding How to Use The 5-Whys for Root Cause Analysis*, (www.lifetime-reliability.com), hal. 1, diunduh pada tanggal 3 April 2017

bertanya dengan pertanyaan 'mengapa' sebanyak 5 kali atau lebih terkait faktor yang diduga menjadi penyebab masalah dan tidak membutuhkan alat khusus untuk melakukan proses identifikasi. *5-Whys* dapat juga dikatakan sebagai kegiatan *brainstorming* sederhana untuk memecahkan masalah. Berikut ini adalah contoh *template* dari *5-Whys* :



Gambar 2.2 Konsep *5-Whys Tool*

Berikut ini adalah langkah-langkah yang dapat dilakukan dalam menggunakan *5-Whys* :

- 1) Tentukan titik masalah dari kesenjangan yang timbul dalam organisasi dan sebelumnya masalah tersebut telah diidentifikasi sebagai masalah yang harus segera diselesaikan.
- 2) Mulailah bertanya “mengapa” terkait masalah tersebut. Seperti seorang anak kecil yang ingin tahu akan sesuatu.
- 3) Menanggapi setiap jawaban yang ada dengan kembali menanyakan pertanyaan yang diawali dengan “mengapa”.
- 4) Tanyakan sebanyak 5 kali atau lebih menyesuaikan jawaban yang diberikan.
- 5) Jika jawaban terakhir dirasa sudah tidak masuk akal lagi untuk ditanyakan “mengapa”, kemungkinan besar jawaban terakhir tersebut adalah penyebab dari masalah yang timbul.
- 6) Gunakan tools lain sebagai alat pendukung jika jawaban terakhir belum cukup meyakinkan untuk dinyatakan sebagai akar penyebab masalah.

Tujuannya agar menghindari fokus identifikasi masalah yang sempit dan bias.¹⁷

b) *Cause and Effect / Fishbone Diagram (Ishikawa)*

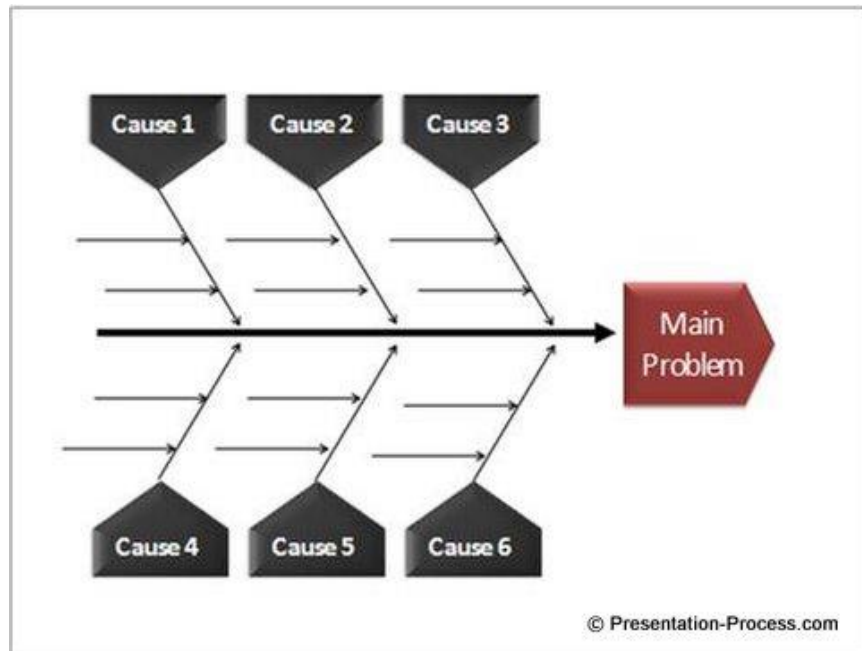
Pada tahun 1950-an, Profesor asal Jepang Kaurou Ishikawa adalah orang pertama yang menjelaskan penyebab masalah dengan menggunakan diagram visual, yang pada saat ini umumnya dikenal sebagai analisis diagram fishbone (istilah namanya mirip dengan tulang punggung dan rusuk ikan). Sejak saat itu, analisis diagram fishbone menjadi kunci alat diagnostik untuk menganalisis dan menggambarkan masalah dalam kegiatan analisis akar penyebab (Galley,2012) dan merupakan alat diagnostik yang berguna dalam usaha perbaikan layanan.¹⁸

Analisis dimulai dengan masalah dan diagram fishbone menyediakan template untuk memisahkan dan mengkategorikan faktor-faktor dari berbagai aspek yang diduga menjadi penyebab masalah.

¹⁷Residents First, *5 Whys Guide & Worksheet*, (www.hqontario.ca/Portals/0/Documents/qi/5-whys-tool-en.docx), hal. 1, diunduh pada tanggal 25 April 2017

¹⁸ Joanna Phillips & Lorraine Simmonds, *Using Fishbone Analysis to Investigate Problems*, (www.nursingtime.net), hal. 18 diunduh pada tanggal 11 April 2017

Secara visual, diagram fishbone digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.3 Diagram *Fishbone*

Berdasarkan Gambar 2.1 diatas, diagram fishbone terlihat seperti kerangka tulang ikan, dimana tuang ikan diisi dengan faktor-faktor yang diduga menjadi penyebab masalah dari beberapa elemen terkait masalah utama. Sedangkan kepala ikan merupakan akibat atau efek yang menjadi masalah utama. Dengan demikian terlihat hubungan antara sebab akibat yang digambarkan lewat diagram *fishbone* oleh Ishikawa.

Berikut ini adalah langkah-langkah yang dapat dilakukan dalam menggunakan diagram *fishbone* :

- 1) Menentukan pernyataan masalah yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang harus segera diselesaikan. Disebutkan pula akibat dari masalah yang timbul sebagai catatan. Tuliskan pernyataan masalah dan akibatnya pada bagian kepala ikan.
- 2) Semua pihak terkait masalah utama (dalam organisasi) menyetujui pernyataan masalah dan akibatnya pada bagian kepala ikan.
- 3) Menentukan kategori-kategori penyebab utama masalah (tuliskan pada bagian ujung tulang besar ikan/kotak pada ujung tulang ikan). Kategori utama tersebut biasanya meliputi : faktor peralatan, faktor lingkungan, faktor peraturan/kebijakan/prosedur, dan faktor sumber daya manusia.
- 4) Lakukan kegiatan *brainstorming* pada seluruh kategori-kategori kemungkinan menjadi penyebab masalah yang diikuti oleh semua pihak terkait masalah utama.
- 5) Dari hasil *brainstorming*, jika muncul faktor kausal sekunder maka tuliskan pada cabang tulang kecil dan

menyesuaikan dengan kategori-kategori penyebab utama.

- 6) Gunakan teknik bertanya *5-Whys* yang menggunakan kata kunci “mengapa” untuk mendapatkan hasil temuan penyebab masalah yang lebih mendalam, dan tulislah faktor-faktor penyebab lainnya sekecil apapun temuannya, lalu gunakan sebagai catatan dengan menyesuaikan kategori penyebab utama masalah. Catatan tersebut akan membantu dalam proses identifikasi masalah dan penentuan solusi serta menciptakan strategi pencegahan masalah serupa di masa depan.¹⁹

c) *Fault Tree Analysis / FTA*

Fault Tree Analysis (FTA) pertama kali diperkenalkan oleh Bell Laboratories dan merupakan salah satu metode yang paling banyak digunakan dalam menguji suatu sistem, kegiatan pemeliharaan dan analisis keselamatan. *Fault Tree Analysis* (FTA) adalah suatu prosedur deduktif yang digunakan untuk menentukan berbagai kombinasi

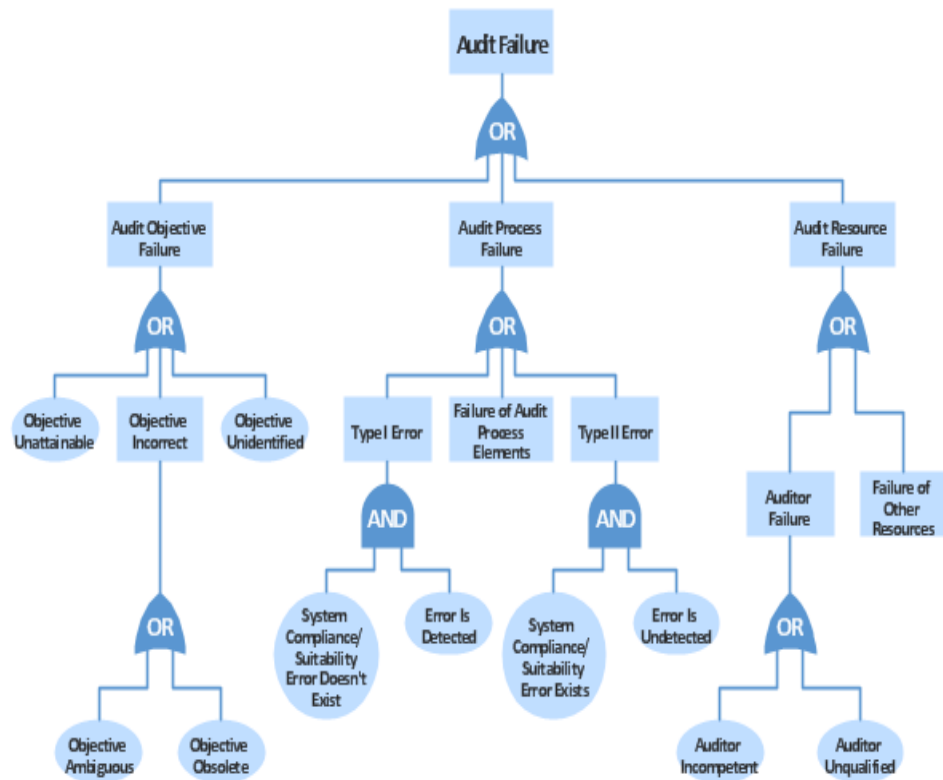
¹⁹ Quality Assurance and Performance Improvement (QAPI), *How to Use Fishbone Tools for Root Cause Analysis*, hal. 1, diunduh pada tanggal 3 April 2017

hardware dan software dengan kegagalan dan kesalahan manusia yang dapat menyebabkan kejadian yang tidak diinginkan (diletakkan pada bagian *top* peristiwa) pada tingkat sistem.

Analisis deduktif dimulai dengan kesimpulan umum, kemudian mencoba untuk menentukan penyebab spesifik dari kesimpulan dengan membangun diagram logika yang disebut dengan *Fault Tree Analysis* (FTA). Hal ini juga dikenal dengan pendekatan *top-down*. Tujuan utama dari *Fault Tree Analysis* (FTA) adalah untuk membantu mengidentifikasi penyebab potensial dari kegagalan sistem sebelum kegagalan tersebut benar-benar terjadi.²⁰

Visual grafis *Fault Tree Analysis* dapat disajikan dari kiri ke kanan atau atas ke bawah tergantung kebutuhan. Berikut ini adalah contoh visual grafis dari *Fault Tree Analysis* :

²⁰ Simha Pilot, *What is a Fault Tree Analysis ? Use a general conclusion to determine specific causes of a system failure*, (<http://asq.org/quality-progress/2002/03/problem-solving/what-is-a-fault-tree-analysis.html>), diakses pada tanggal 13 April 2017













Gambar 2.4 *Fault Tree Analysis*

Pada visual grafis *Fault Tree Analysis* diatas, terdapat pula simbol-simbol yang digunakan untuk memudahkan pembaca memahami alur sistem dan makna dari simbol tersebut dibuat menyesuaikan pada elemen atau bagian yang berkaitan dengan masalah utama pada sistem.

Berikut ini adalah penjelasan dari simbol pada contoh visual grafis *Fault Tree Analysis*²¹:

M. Pandey, University of Waterloo CIVE 240 - Engineering and Sustainable Development

Notation

Symbol	Name	Description
<i>Primary Event Symbols</i>		
	Circle	Basic Event – a basic initiating fault requiring no further development
	Oval	Conditioning Event – specific conditions or restrictions that apply to any logic gate (used with INHIBIT gate)
	Diamond	Undeveloped Event – an event that is not developed further because it is of insufficient consequence or because information is unavailable
	House	External Event – an event which is normally expected to occur (not a fault event)
<i>Intermediate Event Symbols</i>		
	Rectangle	A fault event that occurs as a result of the logical combination of other events
<i>Gate Symbols</i>		
	OR Gate	The union operation of events, i.e. the output event occurs if (at least) one or more of the inputs occur
	AND Gate	The intersection operation of events, i.e. the output event occurs if and only if all the inputs occur
	INHIBIT Gate	The output event occurs if the (single) input event occurs in the presence of an enabling condition (i.e. Conditioning Event (oval) drawn to the right of the gate)
<i>Transfer Symbols</i>		
	Triangle-in	Indicates that the tree is developed further someplace else (e.g. another page)
	Triangle-out	Indicates that this portion of the tree is a sub-tree connected to the corresponding Triangle-In (appears at the top of the tree)

Fault Tree Analysis - Page 5

Gambar 2.5 *Fault Tree Analysis Symbol*

²¹ M.Pandey, *Fault Tree Analysis*, (University of Waterloo, <https://www.slideshare.net/elsonpaul11/fault-tree-analysis-13114427>), hal. 5, diakses pada tanggal 13 April 2017

Berikut ini adalah langkah-langkah yang dapat dilakukan dalam menggunakan *Fault Tree Analysis (FTA) Tools* :

- 1) Tentukan kondisi kesalahan atau kegagalan dan tuliskan kegagalan yang terjadi pada tingkat teratas.
- 2) Gunakan informasi atau data teknis dan penilaian dari orang yang profesional dibidangnya, kemudian tentukan kemungkinan faktor-faktor penyebab terjadinya kegagalan. Kemudian tuliskan pada tingkat kedua tepat dibawah tingkat teratas, membentuk seperti cabang batang pohon.
- 3) Lakukan kembali penelusuran kegagalan-kegagalan pada turunan elemen ke tingkat yang lebih rendah menyesuaikan dengan elemen pada tingkat kedua.
- 4) Perhatikan hubungan antar elemen, apakah akan dihubungkan dengan menggunakan “dan” atau “atau” untuk memudahkan membaca alur diagram.
- 5) Selesaikan penelusuran dan tinjau kembali diagram dengan lengkap. Rantai diagram hanya bisa diakhiri

dengan kesalahan mendasar : manusia, perangkat keras atau perangkat lunak.²²

Berdasarkan penjabaran diatas, dalam penelitian ini peneliti akan melakukan analisis penyebab masalah dengan menggunakan model *Root Cause Analysis* oleh PIPs terdiri dari 7 tahap untuk menentukan akar penyebab masalah yang dalam penelitian ini adalah perolehan hasil nilai UKG dibawah SKM pada guru sekolah dasar di Kelurahan Cakung Timur tahun 2015. Dari 3 *Root Cause Analysis/RCA Tools* diatas, peneliti menyetujui bahwa dengan menggunakan *Root Cause Analysis/RCA Tools*, proses analisis akan menjadi lebih terstruktur dalam menentukan akar penyebab masalah dari suatu peristiwa. Dalam proses identifikasi masalahnya, peneliti akan menggunakan dua dari tiga *Root Cause Analysis/RCA Tools* diatas yaitu, *5-whys* dan *Cause and Effect / Fishbone Diagram* (Ishikawa) sebagai pendukung kegiatan penelitian, dan penggunaan *tools* pada masing-masing tahap menyesuaikan dengan kebutuhan. *Fault Tree Analysis/FTA* tidak digunakan karena dari pemahaman peneliti, *tools* tersebut memiliki kemiripan dengan penggunaan *tools* diagram

²² Simha pilot, *loc.cit.*

fishbone, dan dalam penelitian ini peneliti lebih memilih untuk menggunakan diagram fishbone karena lebih mudah untuk digunakan. Berdasarkan penjelasan sebelumnya telah disebutkan pula bahwa *Fault Tree Analysis/FTA* lebih umum digunakan untuk menganalisis masalah pada suatu sistem peralatan baik hardware maupun software.

D. Hakikat Kompetensi Guru

1. Pengertian Kompetensi

Terdapat beberapa definisi dari ahli terkait kompetensi. Menurut Lefrancois, kompetensi merupakan kapasitas untuk melakukan sesuatu yang dihasilkan dari proses belajar.²³ Hal serupa juga dikemukakan oleh Munsyi bahwa kompetensi mengacu kepada kemampuan melaksanakan sesuatu yang diperoleh melalui pendidikan.²⁴ Menurut kedua pakar tersebut, kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki individu yang diperoleh dari proses belajar atau melalui pendidikan. Kemampuan individu yang diperoleh dari proses belajar dapat berupa kemampuan kognitif (pengetahuan), afektif (sikap) dan psikomotorik

²³ Vincent Gaspersz, *Membangun Tujuh Kebiasaan Kualitas*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1997), hal. 35

²⁴ Hamzah B Uno, Masri Kudrat Umar dan Keysar Panjaitan, *Variabel Penelitian dalam Pendidikan dan Pembelajaran*, (Jakarta: Ina Publikatama, 2014), hal. 151

(keterampilan/gerak). Setiap individu memiliki ketiga kemampuan tersebut, hanya saja tingkat kemampuan yang dimiliki antara satu individu dengan individu lainnya berbeda-beda.

Definisi berbeda terkait kompetensi dikemukakan oleh Hall dan Jones (1976) mengatakan bahwa kompetensi adalah pernyataan yang menggambarkan penampilan suatu kemampuan tertentu secara bulat yang merupakan perpaduan antara pengetahuan dan kemampuan yang dapat diamati dan diukur.²⁵ Dengan demikian kompetensi ialah berupa pernyataan terkait kemampuan yang dimiliki individu. Sedangkan menurut Pusat kurikulum depdiknas (2002), kompetensi merupakan pengetahuan, keterampilan, dan nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak secara konsisten dan terus-menerus.²⁶ Dalam pernyataan tersebut mengandung unsur afektif (sikap) dalam pengaplikasian suatu kompetensi. Pengetahuan dan keterampilan yang telah ditentukan sebagai kompetensi harus terus dilakukan secara konsisten oleh individu.

Dengan demikian peneliti sependapat dengan Lefrancois bahwa kompetensi adalah kapasitas individu untuk melakukan

²⁵ Nurfuadi, *Profesionalisme guru*, (Purwokerto: STAIN Press, 2012), hal. 71

²⁶ *Ibid.*

sesuatu dengan menggunakan kemampuan dan pengetahuan individu yang dihasilkan dari proses belajar atau pendidikan.

2. Kompetensi Guru

Berdasarkan Peraturan Pemerintah RI Nomor 19 tahun 2005 tentang standar nasional pendidikan, Pasal 28 dinyatakan bahwa: Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

Sebagai standar kompetensi yang perlu dimiliki oleh guru dalam melaksanakan profesinya, pemerintah mengeluarkan Peraturan Pemerintah Pendidikan nasional (PERMENDIKNAS) Nomor 16 Tahun 2007 tentang kualifikasi akademik dan kompetensi Guru. Dalam PERMENDIKNAS tersebut menjabarkan kompetensi inti yang harus dikuasai oleh guru dalam melakukan tugas mengajarnya.

Sehubungan dengan PERMENDIKNAS Nomor 16 tahun 2007, terdapat peraturan pemerintah lainnya yang juga menjelaskan kompetensi seorang guru, yaitu Undang-Undang Peraturan Pemerintah No.14 tahun 2005, pada pasal 8 yang berbunyi “Guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat

pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.”²⁷ Lebih lanjut, mengenai kompetensi apa saja yang harus dimiliki oleh guru dijelaskan pada pasal selanjutnya yaitu pada pasal 10 yang berbunyi “Kompetensi guru sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi.”²⁸

Ada empat kompetensi dasar yang harus dimiliki oleh seorang guru, antara lain :

1) Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian merupakan penguasaan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik dan berakhlak mulia. Selain itu, dalam kompetensi ini seorang guru harus mampu :

- a) Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional Indonesia.

²⁷ Undang-Undang Republik Indonesia, No. 14 Tahun 2005, hal. 6

²⁸ *Ibid.*

- b) Menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat.
- c) Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa.
- d) Menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi serta bangga menadi guru, dan rasa percaya diri.
- e) Menjunjung tinggi kode etik profesi guru.²⁹

2) Kompetensi Pedagogik

Dalam Standar Nasional Pendidikan, penjelasan Pasal 28 ayat (3) butir a mengemukakan bahwa kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.³⁰ Menurut Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007 kompetensi pedagogik guru mata pelajaran terdiri atas 37 buah kompetensi yang dirangkum dalam 10 kompetensi inti seperti disajikan berikut ini :

²⁹Imam Wahyudi, *Panduan Lengkap Uji Sertifikasi Guru*, (Jakarta: PT Prestasi Pustakaraya, 2012), hal.19

³⁰E Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. (Jakarta: Rosda, 2009), hal.75

- a) Menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, spiritual, sosial, kultural, emosional, dan intelektual.
- b) Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik.
- c) Mengembangkan kurikulum yang terkait dengan mata pelajaran yang diampu.
- d) Menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik.
- e) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan pembelajaran.
- f) Memfasilitasi pengemangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki.
- g) Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik.
- h) Menyelenggarakan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar.
- i) Memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran.

- j) Melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran.³¹

3) Kompetensi Profesional

Dalam Standar Nasional Pendidikan, penjelasan Pasal 28 ayat (3) butir c dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan.³² Selanjutnya dalam penjelasan PP No.19 Tahun 2005 dijelaskan bahwa: Kompetensi profesional merupakan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam berdasarkan PP meliputi:

- a) Konsep, struktur, dan metoda keilmuan / teknologi / seni yang koheren dengan materi ajar.
- b) Materi ajar yang ada dalam kurikulum sekolah.
- c) Hubungan konsep-konsep antarpelajar yang terkait.

³¹ Imam Wahyudi, *op.cit.*, hal. 23

³² E Mulyasa, *op.cit.*, hal. 135

- d) Penerapan konsep-konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari.
- e) Kompetensi secara profesional dalam konteks global dengan tetap melestarikan nilai dan budaya nasional.³³

4) Kompetensi Sosial

Dalam Standar Nasional Pendidikan, penjelasan Pasal 28 ayat (3) utir d dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi sosial adalah kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.³⁴ Selain itu, penjelasan lainnya dikemukakan dalam PP No. 19 Tahun 2005 disebutkan bahwa Kompetensi sosial yaitu kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk:

- a) berkomunikasi lisan dan tulisan
- b) menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional

³³ Imam Wahyudi, *op.cit.*, hal. 24

³⁴ E Mulyasa, *op.cit.*, hal. 173

- c) bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali
- d) bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar.³⁵

E. Hakikat Uji Kompetensi Guru (UKG)

1. Pentingnya Uji Kompetensi

Dalam meningkatkan kualitas pendidikan melalui peningkatan kualitas guru perlu dilakukan evaluasi terhadap kompetensi guru baik secara teoritis maupun praktis dengan diselenggarakannya kegiatan uji kompetensi. Pentingnya uji kompetensi antara lain dapat dikemukakan berikut ini :

- 1) Sebagai Alat untuk Mengembangkan Standar Kompetensi Guru
- 2) Merupakan Alat Seleksi Penerimaan Guru
- 3) Untuk Pengelompokkan Guru
- 4) Sebagai Bahan Acuan Dalam Pengembangan Kurikulum
- 5) Merupakan Alat Pembinaan Guru
- 6) Mendorong Kegiatan dan Hasil Belajar.³⁶

2. Landasan Uji Kompetensi Guru

³⁵ Imam Wahyudi, *op.cit.*, hal. 25

³⁶ E Mulyasa, *op.cit.*, hal. 192-194

1) Landasan Filosofi

- a. Hak masyarakat dan peserta didik untuk memperoleh pendidikan yang berkualitas.
- b. Diperlukan guru yang berkualitas untuk pendidikan yang berkualitas.
- c. Peserta didik harus terhindar dari proses pembelajaran yang tidak berkualitas.
- d. Membangun budaya mutu bagi guru.
- e. Untuk memastikan kelayakan guru dalam melaksanakan tugas sesuai dengan standar yang ditetapkan.
- f. Hakekat sebuah profesi
 - a) Profesi guru merupakan profesi khusus, yang memerlukan persyaratan kompetensi yang khusus pula.
 - b) Kompetensi guru yang bersifat khusus itu memerlukan perlakuan yang khusus pula. UKG merupakan salah satu cara untuk memberikan layanan pembinaan dan pengembangan profesi guru yang baik kepada guru.
 - c) Penyandang profesi guru menerima penghargaan dan kesejahteraan yang bersifat khusus. Karena itu perlu ada keseimbangan antara kompetensi yang mereka

miliki dengan penghargaan dan kesejahteraan yang diterimanya.³⁷

2) Landasan Teoritik Pedagogik

- a. Uji Kompetensi Guru adalah penilaian terhadap kompetensi guru sebagai bagian penilaian kinerja guru dalam rangka pembinaan karir kepangkatan dan jabatannya.
- b. Pembinaan dan pengembangan profesi guru hanya dapat dilakukan secara efektif jika berbaris pada pemetaan kompetensi guru.
- c. Uji kompetensi guru berfungsi sebagai pemetaan kompetensi guru (kompetensi pedagogik dan profesional), sebagai dasar program Pengembangan Keprofesian dan Berkelanjutan (PKB) dan bagian dari proses Penilaian Kinerja dan Kompetensi (PKK).
- d. Untuk membangun eksistensi dan martabat sebuah profesi diperlukan mutu atau kualitas para anggota yang tergabung dalam profesi tersebut. Mutu atau kualitas diperoleh dari upaya pengembangan keprofesian

³⁷ *Pedoman Pelaksanaan Uji Kompetensi Guru*, (Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan, 2015), hal.5

berkelanjutan dan pengendalian yang dilaksanakan secara terus menerus dan tersistem. Upaya pengendalian dilakukan melalui pengujian dan pengukuran. Profesi guru akan bermutu jika secara terus-menerus dilakukan pengujian dan pengukuran terhadap kompetensi guru melalui uji kompetensi guru.

- e. Ukuran kinerja dapat dilihat dari kualitas hasil kerja, ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan, prakarsa dalam menyelesaikan pekerjaan, kemampuan menyelesaikan pekerjaan, dan kemampuan membina kerjasama dengan pihak lain (T.R. Mitchell, 2008).
- f. Pengembangan keprofesian berkelanjutan merupakan upaya peningkatan profesionalitas guru yang didasarkan atas hasil penilaian kinerja guru dan UKG.³⁸

3) Aspek Empirik Sosial

- a. Pembinaan dan pengembangan profesi guru tanpa didasari bukti-bukti empirik atas kompetensi guru, sehingga penyelenggaraan pengembangan keprofesian berkelanjutan dalam bentuk pelatihan guru menjadi tidak terarah.

³⁸ *Ibid*, hal. 5-6.

- b. Beberapa studi membuktikan bahwa UKG berdampak positif pada perbaikan kinerja guru dan peningkatan mutu pendidikan.
- c. Kepercayaan masyarakat terhadap harkat dan martabat guru semakin tinggi, dihubungkan dengan kinerja guru dan dampaknya terhadap kualitas pendidikan.³⁹

3. Tujuan Uji Kompetensi guru (UKG)

Secara umum pelaksanaan UKG bertujuan sebagai berikut :

- a. Memperoleh informasi tentang gambaran kompetensi guru, khususnya kompetensi pedagogik dan profesional sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.
- b. Mendapatkan peta kompetensi guru yang akan menjadi bahan pertimbangan dalam menentukan jenis pendidikan dan pelatihan yang harus diikuti oleh guru dalam program pembinaan dan pengembangan profesi guru dalam bentuk kegiatan pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB).
- c. Memperoleh hasil UKG yang merupakan bagian dari penilaian kinerja guru dan akan menjadi bahan pertimbangan

³⁹ *Ibid*, hal. 6-7.

penyusunan kebijakan dalam memberikan penghargaan dan apresiasi kepada guru.⁴⁰

4. Prinsip Uji Kompetensi Guru

Hakikatnya, kegiatan uji kompetensi ini digunakan untuk mengukur kompetensi dasar terkait bidang studi dan pedagogik dalam *domain content*. Kompetensi bidang studi yang diujikan sesuai dengan bidang studi pada sertifikat (bagi guru yang sudah bersertifikat pendidik) dan sesuai dengan kualifikasi akademik guru (bagi guru yang belum bersertifikat pendidik). Kompetensi pedagogik yang diujikan adalah integrasi konsep pedagogik ke dalam proses pembelajaran bidang studi tersebut dalam kelas.

Pendekatan yang digunakan adalah tes penguasaan substansi bidang studi (*subject matter*) berdasarkan latar belakang pendidikan, sertifikat pendidik dan jenjang pendidikan tempat guru bertugas. Oleh karena itu instrumen tes untuk guru SD, SMP, SMA dan SMK dibedakan sesuai dengan jenjang pendidikan tempat guru tersebut bertugas. Uji kompetensi pedagogik menggunakan pendekatan inti sel dari varian kompetensi pedagogik dimaksud.

⁴⁰ *Ibid*, hal. 7.

Dalam pelaksanaan UKG harus diperhatikan prinsip-prinsip UKG sebagai berikut:

a. Objektif

Pelaksanaan uji kompetensi guru dilakukan secara benar, jelas, dan melalui kompetensi sesuai dengan apa adanya.

b. Adil

Dalam pelaksanaan uji kompetensi guru, peserta uji kompetensi guru harus diperlakukan sama dan tidak membeda-bedakan kultur, keyakinan, sosial budaya, senioritas, dan harus dilayani sesuai dengan kinerja dan mekanisme kerja secara adil dan tidak diskriminatif.

c. Transparan

Data dan informasi yang berkaitan dengan pelaksanaan uji kompetensi seperti mekanisme kerja, sistem penilaian harus disampaikan secara terbuka dan dapat diakses oleh yang memerlukan.

d. Akuntabel

Pelaksanaan uji kompetensi guru harus dapat dipertanggung-jawabkan baik dari sisi pelaksanaan maupun keputusan sesuai dengan aturan dan prosedur yang berlaku.⁴¹

⁴¹ *Ibid*, hal. 7-8.

F. Daftar 10 SD Negeri dan Swasta di Kelurahan Cakung Timur

1. Nama sekolah : SDN Cakung Timur 01
Status sekolah : Negeri
Alamat sekolah : Jl. Raya Bekasi Km. 25 RT 002 / RW
001, Cakung, Jakarta Timur
DKI Jakarta, Indonesia.
Kode pos : 13910
NPSN : 20104278

2. Nama sekolah : SDN Cakung Timur 02 Pagi
Status sekolah : Negeri
Alamat sekolah : Jl. Tambun Rengas RT 002 / RW 007,
Cakung, Jakarta Timur
DKI Jakarta, Indonesia.
Kode pos : 13910
NPSN : 20104277

3. Nama sekolah : SDN Cakung Timur 03 Pagi
Status sekolah : Negeri
Alamat sekolah : Jl. Kayu Tinggi RT 006 / RW 009,
Cakung, Jakarta Timur

DKI Jakarta, Indonesia.

Kode pos : 13910

NPSN : 20104276

4. Nama sekolah : SDN Cakung Timur 04 Pagi

Status sekolah : Negeri

Alamat sekolah : Jl. Kayu Tinggi RT 001 / RW 006,
Cakung, Jakarta Timur

DKI Jakarta, Indonesia.

Kode pos : 13910

NPSN : 20104275

5. Nama sekolah : SDN Cakung Timur 05 Pagi

Status sekolah : Negeri

Alamat sekolah : Jl. Tambun Rengas RT 004 / RW 008,
Cakung, Jakarta Timur

DKI Jakarta, Indonesia.

Kode pos : 13910

NPSN : 20104274

6. Nama sekolah : SDN Cakung Timur 06

Status sekolah : Negeri

Alamat sekolah : Jl. Kayu Tinggi RT 003 / RW 009,
Cakung, Jakarta Timur
DKI Jakarta, Indonesia.

Kode pos : 13910

NPSN : 20104254

Telefon : 021 - 22874699

Email : sdncaktim06@yahoo.com

7. Nama sekolah : SDN Cakung Timur 09

Status sekolah : Negeri

Alamat sekolah : Jl. Kayu Tinggi RT 001 / RW 006,
Cakung, Jakarta Timur
DKI Jakarta, Indonesia.

Kode pos : 13910

NPSN : 20109211

8. Nama sekolah : SD Islam Al Hilal

Status sekolah : Swasta

Alamat sekolah : Jl. Raya Bekasi KM. 25,
Cakung, Jakarta Timur
DKI Jakarta, Indonesia.

Kode pos : 13910

NPSN : 20103936

9. Nama sekolah : SD Islam AI - Akhyar

Status sekolah : Swasta

Alamat sekolah : Jl. AI –Akhyar Kayu Tinggi No. 25,
Cakung, Jakarta Timur
DKI Jakarta, Indonesia.

Kode pos : 13910

NPSN : 20109209

10. Nama sekolah : SDS AI Qudwah AI Muqoddasah

Status sekolah : Swasta

Alamat sekolah : Jl. Kayu Tinggi No. 58,
Cakung, Jakarta Timur
DKI Jakarta, Indonesia.

Kode pos : 13910

NPSN : 20103923

G. Penelitian Relevan

Berdasarkan pengamatan peneliti, belum banyak dilakukan penelitian terkait analisis faktor penyebab suatu masalah terutama pada bidang pendidikan. Namun, peneliti menemukan penelitian yang relevan dengan penelitian skripsi ini, yaitu :

“Analisis Faktor-Faktor Penyebab Kerusakan Produk Pada Proses Cetak Produk (Studi Kasus Majalah SAKINAH PT. Temprina Media Grafika – Jawa Pos Group - Semarang)”

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis faktor-faktor yang menjadi penyebab kerusakan produk pada proses cetak produk di PT. Temprina Media Grafika Semarang. Penelitian ini memiliki dua rumusan masalah, yaitu apakah faktor-faktor yang menjadi penyebab terjadinya kerusakan produk pada proses cetak produk di PT. Temprina Grafika. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *Fishbone Diagram* untuk mengetahui faktor penyebab secara grafik. Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Sampel yang diteliti dalam penelitian ini sebanyak 100 responden dan jumlah variabel yang diteliti sebanyak 20 variabel. Dari data yang diperoleh selanjutnya dianalisis dengan menggunakan analisis faktor pada program SPSS 16.0 *For Windows*.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dari 20 variabel dikelompokkan menjadi 6 faktor yang mempengaruhi kerusakan

produk pada proses cetak produk. Faktor-faktor tersebut adalah faktor Keberlangsungan Kerja Mesin dengan nilai *eigen value* 6.446, faktor Pengendalian Kesiapan Metode/Sistem Kerja dengan nilai *eigen values* 1.831, Kesiapan Bahan dan Urutan Kerja dengan nilai *eigen values* 1.621, faktor Kendali Proses dengan nilai *eigen values* 1.266, faktor Kedisiplinan Kerja dengan nilai *eigen values* 1.169, dan faktor Dukungan Penyelia dengan nilai *eigen values* 1.011. Ke-6 faktor diperoleh berdasarkan pada nilai *eigen values* yang lebih besar dari satu.

Dengan demikian, faktor yang dominan mempengaruhi kerusakan produk pada proses cetak produk adalah faktor Keberlangsungan Kerja Mesin yang mempunyai nilai *eigen values* sebesar 6.446 dengan presentase varians 32.230%.

H. Kerangka Berpikir

Uji kompetensi guru (UKG) merupakan kegiatan pengujian terhadap penguasaan kompetensi guru khususnya kompetensi profesional dan pedagogik dalam ranah kognitif sebagai dasar penetapan kegiatan pengembangan keprofesian berkelanjutan dan bagian dari penilaian kinerja. Pada pelaksanaan UKG tahun 2015 menggunakan sistem online yang berbeda dari pelaksanaan UKG pada tahun-tahun sebelumnya. Hasil rata-rata nasional UKG tahun 2015 untuk kedua bidang kompetensi yang diujikan yaitu kompetensi pedagogik dan profesional adalah 53,02 dari standar kompetensi minimum (SKM) 55,00 yang ditentukan oleh pemerintah. Bila merujuk pada hasil tersebut, dapat dikatakan hasil UKG tahun 2015 belum mencapai hasil yang memuaskan.

Dari total 34 provinsi yang ada di Indonesia, hanya 7 provinsi yang mendapatkan nilai rata-rata UKG di atas rata-rata SKM. Berdasarkan perhitungan nasional yang terlihat bahwa hasilnya belum mencapai target, peneliti berpendapat bahwa terdapat kendala atau masalah yang dimungkinkan dialami oleh guru sekolah dasar yang menjadi peserta ujian selama persiapan maupun pada saat pelaksanaan UKG tahun 2015.

Kelurahan Cakung Timur merupakan bagian wilayah dari kecamatan cakung, jakarta timur. Di Kelurahan Cakung Timur terdapat

10 sekolah dasar baik negeri maupun swasta yang tenaga pendidiknya juga ikut serta dalam kegiatan UKG di tahun 2015 dan beberapa guru mendapat hasil nilai UKG yang belum memuaskan (nilai dibawah standar kompetensi minimum 55,00). Peneliti telah melakukan kegiatan observasi awal pada guru-guru di salah satu sekolah dasar negeri di Kelurahan Cakung Timur yang membantu peneliti untuk memperoleh informasi terkait perolehan nilai UKG tahun 2015 serta mencari tahu apa yang menjadi masalah guru-guru hingga mendapatkan nilai yang belum mencapai nilai SKM. Faktor-faktor yang diduga menjadi penyebab perolehan hasil nilai UKG dibawah SKM pada guru sekolah dasar tahun 2015 ternyata lebih dari satu faktor dan memiliki keterkaitan satu sama lain yang menyebabkan masalah ini menjadi suatu masalah yang cukup kompleks.

Dengan adanya masalah tersebut, peneliti memiliki keinginan untuk mencari faktor apa yang menjadi penyebab perolehan hasil nilai UKG dibawah SKM pada guru sekolah dasar di Kelurahan Cakung Timur tahun 2015. Peneliti mencari dan memilih suatu prosedur yang sistematis dengan merujuk pada konsep teknologi kinerja, maka peneliti memilih *Root Cause Analysis* sebagai prosedur yang sistematis untuk menentukan faktor penyebab dari terjadinya suatu masalah dengan menerapkan *model Root Cause Analysis* oleh PIPs yang terdiri dari 7 tahapan. Pada penelitian ini, peneliti akan

melakukan tahapan analisis pada tahap 1, 3, 4 dan tahap 5. Pada tahap 2 yaitu memilih SDM sebagai fasilitator dalam tim dan anggota tim tidak dilakukan karena peneliti melakukan analisis sebagai peneliti tunggal/independen. Kemudian pada tahap 6 yaitu merancang dan menerapkan perubahan untuk menghilangkan akar penyebab dan tahap 7 yaitu mengukur keberhasilan perubahan juga tidak dilakukan karena mengingat tujuan penelitian hanya sampai menentukan akar penyebab masalah, tidak sampai penerapan solusi dan mengevaluasi perubahan secara keseluruhan.

Pada setiap tahapan analisis, peneliti akan menggunakan dua *Root Cause Analysis/RCA Tools* yaitu *5-Whys* dan *Diagram Fishbone* sebagai pendukung kegiatan analisis karena penggunaan *5-Whys* dapat membantu peneliti dalam menelusuri masalah dan penggunaan *Diagram Fishbone* dapat membantu peneliti dalam memberikan gambaran masalah agar lebih mudah dipahami. Pada tahap 1 yaitu menentukan masalah yang akan diidentifikasi dan kumpulkan informasi awal, peneliti melakukan pengumpulan data dan analisa data mengenai hasil nilai UKG yang diperoleh guru dibawah SKM (55,00) dan disajikan dalam bentuk tabel. Selanjutnya pada tahap 3 yaitu mendeskripsikan masalah, peneliti mengumpulkan informasi terkait masalah dengan menyebarkan angket kepada responden guru, menghitung hasil angket dalam bentuk persentase yang akan

dijabarkan secara deskriptif, kemudian mendeskripsikan masalah serta sub indikator dari *cause analysis* yang mempengaruhi masalah dengan diagram *fishbone*. Pada tahap 4 yaitu identifikasi faktor-faktor terkait masalah, peneliti menggunakan diagram *fishbone* yang telah dibuat pada tahap 3 sebagai gambaran pemetaan masalah yang akan disempurnakan pada tahap ini dengan melakukan wawancara kepada responden guru dan kepala sekolah guna mencari faktor penyebab masalah lainnya pada sub indikator dari *cause analysis* yang mempengaruhi terjadinya masalah. Pada tahap 5 yaitu identifikasi akar penyebab masalah peneliti melakukan analisis menyeluruh pada faktor-faktor yang sebelumnya telah diidentifikasi dan berpengaruh terhadap timbulnya masalah, peneliti menggunakan teknik bertanya 5-*Whys* untuk memperoleh informasi mendalam terkait seluruh faktor-faktor penyebab dari masalah, serta untuk membantu menjabarkan masalah peneliti menggunakan *diagram fishbone*. Pada hasil akhir tahapan analisis, peneliti akan menentukan akar penyebab dari perolehan hasil nilai UKG dibawah SKM pada guru sekolah dasar di Kelurahan Cakung Timur tahun 2015 berdasarkan kemungkinan terbesar dari beberapa faktor penyebab.

Peneliti berharap dengan melakukan kegiatan *root cause analysis* ini peneliti dapat menemukan akar permasalahan dan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai informasi awal untuk menyusun tindakan

selanjutnya yaitu menentukan solusi untuk mengatasi masalah yang ada dengan memberikan intervensi yang tepat sehingga terjadi peningkatan mutu kompetensi dan kinerja guru sekolah dasar di Kelurahan Cakung Timur.