

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian serta pengembangan dari ilmu manajemen terkait dengan salah satu unsur manajemen yaitu sumber daya manusia termasuk berbagai kebijakan dan keputusan yang perlu dilakukan oleh manajer atau divisi manajemen sumber daya manusia. Hal ini sejalan dengan definisi yang diungkapkan oleh Bratton dan Gold yang dikutip oleh Wukir, “manajemen sumber daya manusia adalah bagian dari proses manajemen yang khusus mengelola orang-orang di organisasi”.¹

Ivancevich, mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai “*human resource management is specifically charged with programs concerned with people-the employees*”.² Artinya, manajemen sumber daya manusia secara khusus berisi program-program yang berhubungan dengan manusia terutama pegawai. Kemudian menurut Noe, et al., menyatakan “*human resource*

¹Wukir, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Sekolah* (Yogyakarta: Multi Presindo, 2013), h. 50

²John M. Ivancevich, *Human Resource Management* (New York: Mc Graw Hill, 2007), h. 4

*management is the policies, practices, and systems that influence employees behavior, attitudes, and performance”.*³ Artinya, manajemen sumber daya manusia merupakan kebijakan, pelatihan dan berbagai sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap dan prestasi pegawai.

Definisi lain mengenai manajemen sumber daya manusia menurut Storey yang dikutip oleh Collings dan Wood, adalah:

*Human resource management is operationalized in terms of strategic interventions designed to develop resourceful employees and to elicit their commitment to the organizational goal.*⁴

Kutipan di atas menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan yang dioperasionalkan dalam hal intervensi strategis. Kegiatan tersebut dirancang untuk mengembangkan akal karyawan dan memperoleh komitmen mereka untuk tujuan organisasi.

Sumber daya manusia perlu dikelola dengan baik karena sumber daya manusia merupakan faktor sentral bagi setiap organisasi, apapun bentuk kegiatan dari organisasi tersebut, organisasi dibuat untuk kepentingan manusia dan dikelola oleh manusia. Schermerhorn,

³John R. Hollenbeck, et al., *Fundamental of Human Resource Management (Fourth Edition)*(New York: McGraw-Hill, 2011), h. 2

⁴David G. Collings dan Geoffrey Wood, *Human Resource Management A Critical Approach* (USA: Routledge, 2009), h. 2

menyatakan bahwa “*human resources management is the process of attracting, developing, and maintaining a high-quality workforce*”.⁵

Artinya, manajemen sumber daya manusia adalah proses menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja berkualitas tinggi.

Dari beberapa pendapat para ahli di atas, dapat ditemukan persamaan definisi manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Braton, Gold, dan Ivancevich. Mereka menekankan pada program atau kegiatan yang berhubungan dengan manusia. Sedangkan para ahli yang lainnya, yaitu Noe et al., dan Schermerhorn, menekankan pada isi dari program tersebut, seperti berbagai kebijakan, pelatihan, penarikan, pengembangan dan mempertahankan tenaga kerja berkualitas tinggi. Kemudian Storey, menjelaskan tujuan dari kegiatan tersebut yaitu untuk mengembangkan akal karyawan. Dengan demikian dapat disintesis bahwa, manajemen sumber daya manusia merupakan sekumpulan kegiatan atau program-program yang khusus dirancang, untuk mengatur orang-orang di dalam organisasi. Kegiatan atau program tersebut dilakukan agar segala potensi yang dimiliki oleh anggota organisasi dapat

⁵John R. Schermerhorn, *Introduction Management* (Hoboken: John Wiley & Sons, 2010), h. 296

berkembang dan berfungsi maksimal dalam pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Setiawan, manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi manajerial, fungsi operasional dan fungsi kedudukan manajemen sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi secara terpadu.⁶ Fungsi manajerial memiliki keterkaitan yang erat dengan kegiatan seperti, perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Fungsi kedua merupakan fungsi operasional yang meliputi: manajemen pengadaan, upaya pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja. Selanjutnya, yaitu fungsi ketiga merupakan upaya-upaya yang bersifat integratif sebagai bagian dari strategi manajemen sumber daya manusia dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi.

Pendapat lain muncul mengenai fungsi operasional, yaitu Dessler yang dikutip oleh Yuniarsih dan Suwatno, yang mendefinisikan fungsi operasional manajemen sumber daya manusia terdiri dari:

Recruitment and placement-job analysis, personal planning and recruiting, employee testing and selection, interviewing candidate, training and development-training and development

⁶Toni Setiawan, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kinerja, Motivasi, Kepuasan Kerja dan Produktivitas* (Jakarta: Platinum, 2012), h. 23

*employee, managing organizational renewal, appraisal performance, managing career and fair treatment.*⁷

Berdasarkan kutipan di atas nampak bahwa, fungsi operasional manajemen sumber daya manusia, yaitu perekrutan dan penempatan analisis kerja, perencanaan dan perekrutan personal, pengujian dan seleksi karyawan, wawancara kandidat, pelatihan, pengembangan pelatihan dan pengembangan karyawan, mengelola pembaharuan organisasi, penilaian kinerja, mengelola karir dan perlakuan yang adil.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disintesis bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi manajerial yang terdiri dari, perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. Fungsi operasional yang terdiri dari pengadaan tenaga kerja, pengembangan tenaga kerja, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, pemeliharaan tenaga kerja dan pemberhentian. Fungsi terakhir yaitu fungsi kedudukan manajemen sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi secara terpadu.

Perencanaan merupakan menentukan kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi dengan menggunakan sumber daya yang sesuai. Pengorganisasian merupakan pengelompokkan dan mengatur serta membagi tugas-

⁷Tjutju Yuniarsih dan Suwatno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Alfabeta, 2011), h. 6

tugas diantara para anggota organisasi. Pengarahan merupakan kegiatan untuk menggerakkan orang lain supaya dapat bekerja dengan baik dalam upaya mencapai tujuan yang diinginkan. Fungsi manajerial yang terakhir, yaitu pengendalian merupakan proses untuk memastikan bahwa segala aktifitas yang terlaksana sesuai dengan apa yang telah dilaksanakan.

Pada fungsi operasional terdapat pengadaan tenaga kerja atau *recruitment*. Perekrutan merupakan proses pencarian memperoleh jumlah dan jenis tenaga kerja yang tepat, untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja dalam mencapai tujuan organisasi. Fungsi operasional kedua, yaitu pengembangan tenaga kerja merupakan penyiapan tenaga individu, untuk menjadi lebih baik dengan menggunakan berbagai macam kegiatan. Fungsi ketiga, yaitu penilaian kinerja merupakan kegiatan untuk mengetahui seberapa produktif seseorang pada suatu organisasi. Fungsi keempat, yaitu kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima atas hasil kerja karyawan tersebut pada organisasi. Selanjutnya, yaitu pemeliharaan tenaga kerja merupakan usaha mempertahankan atau meningkatkan kemampuan tenaga kerja, dengan menjaga kesehatan dan keselamatan mereka. Fungsi operasional terakhir, yaitu pemberhentian tenaga kerja merupakan pemutusan hubungan kerja dari suatu organisasi.

2. Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pendidikan

Peranan manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi keterlaksanaan kegiatan dan pencapaian tujuan pendidikan dan menjadi potensi besar dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan. Menurut Sulistiyorini yang dikutip oleh Zahroh, definisi manajemen sumber daya manusia adalah:

Manajemen sumber daya manusia adalah manajemen yang berfungsi dalam proses pengadaan tenaga pendidikan di lembaga pendidikan atau sekolah mulai dari perencanaan pegawai, pengadaan pegawai, pembinaan dan pengembangan pegawai, promosi dan mutasi, pemberhentian pegawai, kompensasi, dan penilaian pegawai yang semuanya dilakukan secara objektif dan transparan.⁸

Berdasarkan kutipan di atas nampak bahwa, manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan pada suatu lembaga pendidikan. Kegiatan tersebut meliputi fungsi dari manajemen sumber daya manusia, yaitu perencanaan, pengadaan, pembinaan dan pengembangan, promosi dan mutasi, pemberhentian, kompensasi dan penilaian. Kegiatan-kegiatan tersebut dilaksanakan dengan objektif dan transparan.

Menurut UNESCO, tenaga pendidikan (*human resource*) pada setiap sekolah menjadi faktor kunci dalam memfungsikan sumber daya

⁸Aminatul Zahroh, *Total Quality Management:Teori dan Praktik Manajemen Untuk Mendongkrak Mutu Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), h. 37

pendidikan lainnya dalam mencapai tujuan pendidikan.⁹ Tenaga pendidikan sebagai faktor kunci keberhasilan suatu lembaga pendidikan perlu dikelola dengan baik melalui manajemen sumber daya manusia.

Zahroh, mengutarakan tujuan dari manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

Manajemen sumber daya manusia bertujuan menyiapkan tenaga yang menangani proses pendidikan, terutama guru atau pendidik yang berorientasi pada optimalisasi sistem kerja dalam lembaga pendidikan atau sekolah.¹⁰

Berdasarkan kutipan di atas nampak bahwa, dengan adanya manajemen sumber daya manusia, diharapkan dapat mengelola tenaga pendidik dan kependidikan terutama guru secara efektif dan efisien. Pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan yang baik dilakukan guna mencapai hasil yang optimal dan dengan kondisi yang menyenangkan. Oleh sebab itu, penyelenggaraan pendidikan dapat berjalan dengan efektif sehingga tujuan dapat tercapai.

B. Rekrutmen Guru

Sebuah organisasi memerlukan sejumlah tenaga kerja untuk berperan secara optimal dalam rangka mewujudkan eksistensi

⁹Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* (Ciputat: Ciputat Press, 2005), h. 248

¹⁰Zahroh, *Op.Cit.*, 114.

organisasi. Oleh karena itu, dibutuhkan tenaga kerja yang memiliki kualifikasi dan kompetensi, yang sesuai dengan jenis kegiatan yang akan dilakukan. Dalam hal ini rekrutmen sebagai bagian dari fungsi manajemen sumber daya manusia tidak dapat dihindarkan.

Menurut Schermerhorn, *“recruitment is a set of activities designed to attract a qualified pool of a job applicants”*.¹¹ Artinya, rekrutmen adalah serangkaian kegiatan yang dirancang untuk menarik pelamar pekerjaan yang telah dikualifikasi. Selanjutnya Hollenbeck, et al., mengatakan *“human resource recruitment is defined as any practice or activity carried on by the organization with the primary purpose of identifying and attracting potential employees”*.¹² Artinya, rekrutmen SDM adalah kegiatan yang dilakukan oleh organisasi yang tujuan utamanya adalah mengidentifikasi dan menarik pekerja yang potensial.

Menurut Snell dan Bohlander, yang mengatakan *“recruitment is the process of locating potential individuals who might join an organization and encouraging them to apply for existing or anticipated job openings”*.¹³ Artinya, rekrutmen adalah sebuah proses penempatan individu potensial, yang mungkin akan bergabung dengan sebuah

¹¹Schermerhorn, *Op.Cit.*, h. 303.

¹²John R. Hollenbeck, et al., *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (New York: McGraw-Hill, 2012), h. 212.

¹³Scott A. Snell dan George W. Bohlander, *Principles of Human Resource Management* (South-Westren: Cengage Learning), h. 188.

organisasi dan mendorong mereka untuk melamar lowongan pekerjaan yang ada.

Bateman dan Snell, mengatakan bahwa *“recruitment activities help increase the pool of candidates that might be selected for a job”*.¹⁴ Artinya, aktivitas rekrutmen dapat meningkatkan kemungkinan terpilihnya para kandidat pada suatu pekerjaan. Dari beberapa pendapat para ahli di atas, dapat ditemukan persamaan definisi rekrutmen yaitu, proses mendapatkan pelamar pekerjaan. Dengan demikian dapat disintesis bahwa, rekrutmen adalah proses mendapatkan sejumlah calon tenaga kerja yang sesuai dengan pekerjaan di lingkungan organisasi. Pada akhirnya menjadi tenaga kerja yang kompeten di dalam organisasi tersebut.

Untuk mendapatkan calon tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan perusahaan, dilakukan melalui proses penarikan tenaga kerja. Menurut Bangun, proses ini diawali dari analisis pekerjaan dan perencanaan sumber daya manusia, sampai dilakukannya penarikan dengan menggunakan metode-metode penarikan yang efektif.¹⁵

Perencanaan sumber daya manusia merupakan proses menganalisis kebutuhan pegawai pada organisasi, mulai dari jumlah

¹⁴Thomas S. Bateman dan Scott A. Snell, *Management: Leading & Collaborating in the Competitive World (Eighth Edition)*(New York: McGraw-Hill Companies, 2009), h.360.

¹⁵Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Erlangga, 2012), h. 141

tenaga kerja dan kualitas tenaga kerja yang dibutuhkan. Selanjutnya yaitu analisis pekerjaan. Analisis pekerjaan adalah proses pengumpulan informasi mengenai pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan dalam suatu organisasi agar tujuan tercapai. Schermerhorn, menyatakan “*the Job analysis provides information that can then be used to write or update job descriptions. The information in a job analysis can also used to create job specifications*”.¹⁶ Artinya, analisis pekerjaan dapat memberikan informasi yang bisa digunakan untuk menuliskan deskripsi pekerjaan dan juga dapat digunakan untuk membuat spesifikasi pekerjaan.

Deskripsi pekerjaan merupakan pernyataan tertulis yang menjelaskan tentang suatu jabatan, tugas-tugasnya, tanggung jawabnya, wewenang dan kondisi-kondisi yang diperlukan apabila pekerjaan tersebut dikerjakan. Spesifikasi pekerjaan merupakan sebuah daftar pengetahuan, keahlian, kemampuan, dan karakteristik lainnya yang harus dimiliki oleh individu untuk melaksanakan sebuah pekerjaan.

Pada suatu organisasi yang mengelola sumber daya manusia biasanya terdapat sekelompok pegawai yang tugas utamanya adalah melakukan rekrutmen, mereka biasa dikenal sebagai pencari tenaga kerja. Sebagai tenaga kerja, mereka dituntut untuk mampu bertindak dan

¹⁶Schermerhorn., *Op.Cit.*,h. 302

berpikir rasional. Kegiatan perekrutan akan sangat ditentukan oleh pencari tenaga kerja berdasarkan pengetahuan dan pengalamannya.

Dalam penarikan tenaga kerja, Ivancevich mengutarakan dua metode yang dapat dilakukan yaitu, *internal recruiting* dan *Eksternal Recruiting*.¹⁷ *Internal recruiting* merupakan metode penarikan tenaga kerja yang bersumber dari dalam perusahaan. Pengisian lowongan pekerjaan dari dalam perusahaan dapat dilakukan melalui pengumuman pekerjaan (*Job posting*), baik yang ditempel di papan pengumuman, di buletin perusahaan, dan secara lisan disampaikan dalam rapat-rapat karyawan. *Eksternal recruiting* merupakan penarikan tenaga kerja yang bersumber dari luar perusahaan.

Bangun, menyebutkan beberapa metode penarikan karyawan dari luar perusahaan, diantaranya:

Walk in applicant, rekomendasi karyawan dalam perusahaan, iklan media masa, serikat kerja, perusahaan-perusahaan penempatan tenaga kerja, lembaga pemerintah, lembaga-lembaga pendidikan, perusahaan lain, internet dan *open house*.¹⁸

Walk in applicant (mendatangi perusahaan), calon karyawan datang sendiri dengan membawa surat lamaran ke bagian penerima tenaga kerja suatu perusahaan. Rekomendasi karyawan dalam perusahaan, metode ini melibatkan karyawan dalam perusahaan untuk mencari tenaga kerja

¹⁷ *Ibid.*, h. 193

¹⁸ Bangun., *Op.Cit.*, hh. 147-151

sesuai dengan persyaratan yang dibutuhkan. Iklan di media masa, menarik calon pegawai melalui media masa dapat dilakukan melalui media cetak seperti koran, majalah, buletin dan lain-lain serta media elektronik. Serikat pekerja, lembaga ini dapat membantu perusahaan dalam pengadaan tenaga kerja dengan persyaratan yang diinginkan perusahaan. Perusahaan-perusahaan penempatan tenaga kerja, perusahaan ini merupakan sumber penarikan tenaga kerja yang baik untuk memperoleh tenaga kerja yang dibutuhkan perusahaan. Lembaga pemerintah, dapat melayani calon pelamar untuk memberikan informasi pekerjaan. Perusahaan yang membutuhkan tenaga kerja dapat menyampaikan informasi melalui papan pengumuman yang ditempelkan.

Lembaga-lembaga pendidikan, perusahaan dapat menarik tenaga kerja dari lembaga pendidikan untuk memperoleh tenaga kerja yang berpotensi. Perusahaan lain, beberapa perusahaan melakukan penarikan tenaga kerja berasal dari perusahaan lain, yaitu tenaga kerja yang sudah memiliki pengalaman dan memiliki keterampilan. Internet, banyak perusahaan yang menarik tenaga kerja melalui internet. *Open house* adalah metode yang dilaksanakan dengan memperkenalkan seseorang pada perusahaan, dengan tujuan menarik minat mereka untuk melamar pada perusahaan tersebut.

Bagi setiap perusahaan, keputusan pemenuhan sumber daya manusia seringkali dipengaruhi oleh kemampuan organisasi. Perusahaan

harus mempertimbangkan alternatif-alternatif rekrutmen sebelum memutuskan pengadaan perekrutan. Ivancevich mengutarakan beberapa alternatif pemenuhan sumber daya manusia selain rekrutmen adalah *overtime*, *outsourcing* dan *temporary employment*.¹⁹ Alternatif rekrutmen tersebut akan dijelaskan di bawah ini.

Overtime, artinya kerja lembur. Untuk mencapai target pekerjaan yang telah ditentukan, kekurangan karyawan dapat diatasi dengan mengadakan lembur atau jam tambahan bagi para pekerja. *Outsourcing*, artinya alih daya. Merupakan proses penyerahan tanggung jawab kepada pihak eksternal. Dalam hal ini dilakukan sub-kontrak dari berbagai fungsi organisasi untuk mengisi jabatan atau pekerjaan tertentu yang sedang dibutuhkan. *Temporary employment*, artinya karyawan-karyawan temporer. Penggunaan karyawan temporer dapat dilakukan apabila fluktuasi pekerjaan tidak pasti. Pada saat pekerjaan banyak maka kekurangan tenaga kerja dapat diganti dengan merekrut karyawan yang sifatnya temporer.

¹⁹Ivancevich., *Op.,Cit.*, h. 201

C. Pengembangan Kompetensi Guru

1. Konsep Kompetensi

Banyak faktor untuk mencapai tujuan organisasi, salah satunya yaitu kompetensi yang dimiliki oleh individu yang ada di dalam organisasi hal ini sesuai dengan Zwell yang dikutip oleh Suharsaputra, menyatakan tiga tonggak penting sebagai dasar kesuksesan organisasi, yaitu: "*the competence of its leadership, The competence of its employees, The degree to which the corporate culture fosters and maximizes competence*".²⁰ Artinya, kompetensi dari kepemimpinan organisasi, kompetensi dari karyawan organisasi dan sejauh mana budaya perusahaan mendorong dan memaksimalkan kompetensi. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kompetensi menjadi bagian penting yang dapat mendorong dan mendasari keberhasilan dari suatu organisasi.

Definisi kompetensi menurut Klemp yang dikutip oleh Suharsaputra "*competency is an underlying characteristic of a person which results in or superior performance in a job*".²¹ Artinya kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang menghasilkan kinerja unggul dalam pekerjaan. Kemudian Boyatzis, mendefinisikan kompetensi sebagai "*an underlying characteristic of a person in that it*

²⁰Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: PT Refika Aditama, 2013), h. 215.

²¹*Ibid.*, h. 217.

may motive, a trait, a skill, an aspect of one's self-image or social rule, or a body of knowledge which he or she uses".²² Artinya sebuah karakteristik yang mendasari seseorang (mungkin) dalam motif, sifat, keterampilan, aturan sosial atau pengetahuan yang ia pergunakan. Definisi tersebut sejalan dengan Dubois et al., yang mendefinisikan kompetensi sebagai:

*Competencies, then, are characteristics that individuals have and use in appropriate, consistent ways in order to achieve desired performance. These characteristics include knowledge, skills, aspects of self-image, social motives, traits, thought patterns, mind-sets, and ways of thinking, feeling, and acting.*²³

Berdasarkan kutipan di atas menyatakan bahwa, kompetensi adalah karakteristik yang dimiliki oleh individu yang digunakan pada waktu yang tepat, konsisten dalam mencapai hasil yang diinginkan. Karakteristik tersebut meliputi pengetahuan, keterampilan, karakteristik personal, motivasi sosial, sikap, teladan, pandangan, dan jalan berfikir. Selanjutnya McClelland yang dikutip oleh Sudarmanto, mengatakan "kompetensi adalah karakteristik dasar personal yang menjadi faktor penentu sukses tidaknya seseorang dalam mengerjakan suatu pekerjaan atau situasi".²⁴

²²*Ibid.*

²³David D. Dubois et al., *Competency-Based Human Resource Management* (California: Davies-Black, 2004), h. 16

²⁴Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM: Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), h. 48

Dari beberapa pendapat para ahli di atas, dapat ditemukan persamaan definisi mengenai kompetensi, yaitu karakteristik dasar individu sebagai faktor penentu prestasi kerja. Dengan demikian disintesis bahwa, kompetensi merupakan karakteristik dasar seseorang yang mendasari perilaku individu dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Karakteristik tersebut mencakup: pengetahuan, keterampilan, sifat, dorongan, jalan berfikir, dan tindakan digunakan pada waktu yang tepat dan konsisten dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

2. Kompetensi Guru

Dalam organisasi pendidikan, seorang guru yang menjadi tonggak keberhasilan suatu pendidikan harus memiliki beberapa kompetensi. Standar kompetensi yang harus dikuasai oleh guru telah tertuang didalam Undang-undang No 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi professional dan kompetensi sosial.

Kompetensi pedagogik adalah kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran peserta didik. Kompetensi professional adalah kemampuan guru dalam mengikuti perkembangan ilmu terkini karena perkembangan ilmu bersifat dinamis. Kompetensi kepribadian adalah kemampuan seorang guru dengan mencerminkan kepribadian yang baik sehingga menjadi teladan yang patut dicontoh. Kompetensi

sosial adalah kemampuan guru dalam berkomunikasi atau berhubungan baik dengan murid, sesama guru, wali murid dan masyarakat sekitar.

Kompetensi menentukan kinerja seseorang, oleh karena itu pengembangan kompetensi sumber daya manusia perlu dilakukan oleh suatu organisasi. Pengembangan berpijak pada fakta bahwa seorang karyawan akan membutuhkan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang berkembang supaya bekerja dengan baik dalam suksesi posisi yang dijalani selama karirnya.²⁵ Dubois, et al., mendefinisikan pengembangan karyawan:

*Employee development is the pursuit of any activity that leads to continuous learning and personal growth and contributes to achieving both the individual's and the organization's objectives. It is a continuous learning process that deepens an employee's understanding of his or her values, interests, skills, aptitudes, personality attributes, and competency strengths. Competencies acquired through employee development are usually intended for future application.*²⁶

Berdasarkan kutipan di atas, pengembangan karyawan merupakan pelaksanaan setiap aktivitas yang mengarah pada pembelajaran berkesinambungan, pengembangan diri dan berkontribusi mewujudkan tujuan-tujuan individu dan organisasi. Ini

²⁵Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi III)*. Yogyakarta: STIE YKPN, 2014), h. 273

²⁶David D. Dubois, et al, *Competency-Based Human Resource Management* (California: Davies-Black, 2004), h. 186.

adalah proses belajar yang berkesinambungan yang memperdalam pemahaman karyawan tentang nilai-nilai, kepentingan, keterampilan, bakat, sifat-sifat kepribadian, dan kekuatan kompetensi yang dimilikinya. Kompetensi yang diperoleh melalui pengembangan karyawan biasanya ditujukan untuk diterapkan di masa depan.

Definisi lain mengenai pengembangan dikemukakan oleh Bateman dan Snell, "*development is helping managers and professional employees learn the board skills needed for their present and future jobs*".²⁷ Artinya, pengembangan adalah kegiatan membantu manajer dan karyawan profesional, untuk belajar keterampilan mendasar yang dibutuhkan, untuk pekerjaan mereka saat ini dan masa depan. Selanjutnya Hasibuan mendefinisikan pengembangan sebagai berikut:

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan.²⁸

Berdasarkan kutipan di atas, pengembangan merupakan upaya dalam meningkatkan kemampuan karyawan, baik segi teknis maupun moral sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh pekerjaan yang

²⁷Bateman dan Snell., *Op.Cit.*,h.372

²⁸Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2005), h. 69

ditekuni. Upaya pengembangan karyawan dapat dilakukan dengan kegiatan pendidikan dan pelatihan.

Senada dengan uraian pengembangan sumber daya manusia di atas Hariandja, mengemukakan dengan istilah pelatihan dan pengembangan karyawan, yaitu sebagai berikut:

Pelatihan dan pengembangan adalah merupakan satu kesatuan dan dapat didefinisikan sebagai usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai.²⁹

Berdasarkan kutipan di atas nampak bahwa, definisi pengembangan dan pelatihan merupakan satu kesatuan yang dapat diartikan, sebagai suatu usaha yang telah direncanakan oleh suatu organisasi. Usaha tersebut dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas, dapat ditemukan persamaan definisi pengembangan, yaitu menekankan pada usaha untuk meningkatkan kemampuan karyawan secara optimal. Oleh karena itu, dapat disintesis bahwa pengembangan adalah upaya meningkatkan kemampuan karyawan berupa keterampilan, pengetahuan dan informasi sesuai dengan kebutuhan

²⁹Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2012), h. 9.

pekerjaan. Kegiatan pengembangan dilakukan oleh suatu organisasi dengan perencanaan yang matang melalui pendidikan dan pelatihan.

Berkaitan dengan pengembangan, Martoyo yang dikutip oleh Kadarisman menyebutkan manfaat dari kegiatan pengembangan, yaitu:

Manfaat atau faedah suatu program pengembangan SDM pegawai dalam suatu organisasi, yang jelas adalah dengan pengembangan pegawai tersebut pegawai lebih mudah melaksanakan tugasnya, sehingga akan lebih positif dalam menyumbang tenaga dan pikiran bagi organisasi.³⁰

Berdasarkan kutipan di atas nampak bahwa, pengembangan memiliki manfaat baik untuk karyawan itu sendiri maupun organisasi. Manfaat yang dirasakan karyawan yaitu mereka memiliki kemudahan untuk mengerjakan tugas karena mendapat sesuatu yang baru dari kegiatan pengembangan. Manfaat yang dirasakan oleh organisasi yaitu, tujuan organisasi akan lebih mudah dan cepat tercapai karena karyawan dapat mengerjakan tugasnya dengan baik.

Menurut Dubois et al., dalam kegiatan pengembangan karyawan berbasis kompetensi memerlukan perhatian pada dua isu, yaitu:

(1) the effort must develop those employee competencies that are aligned with achievement of the organization's strategic business objectives. (2) the plans must also address

³⁰Kadarisman, *Op.Cit.*, hh. 39-40.

*employees' issues in identifying and meeting their life-career needs.*³¹

Berdasarkan kutipan di atas nampak bahwa, upaya yang dilakukan harus mengembangkan kompetensi-kompetensi karyawan yang selaras dengan pencapaian tujuan bisnis strategis organisasi. Rencana pengembangan juga harus mengatasi masalah karyawan dalam mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan hidup karir mereka.

Menurut Wukir, jenis-jenis pengembangan dan pelatihan staf yang dapat dilakukan oleh organisasi pendidikan yaitu:

*In service course for teacher Staff seminar, Induction course, On the job training, Off the job training, On and off the job training, Vestibule training, Refresher course, Sensitively training, Supplementary training.*³²

In service course for teacher, artinya kursus atau program pelatihan untuk guru. Staf harus diberikan kesempatan untuk menghadiri kursus-kursus yang berguna, yang dapat menambah pengetahuan mereka dibidang pengajaran mereka. *Staff seminar*, merupakan bentuk dari instruksi akademik, baik yang dibuat oleh institusi akademik ataupun oleh organisasi profesional dan komersial. *Induction course* adalah kegiatan yang dilakukan untuk mengenalkan karyawan baru pada pekerjaan dan lingkungan kerja mereka yang baru. *On the job training*, kegiatan ini hampir sama dengan *induction*

³¹Dubois, et al., *Ibid.*, h. 197.

³²Wukir, *Op.Cit.*, h. 73-76.

course hanya saja pada *on the job training* tidak hanya untuk karyawan baru tetapi dapat diperluas bagi karyawan lama yang perlu diperkenalkan dengan keahlian baru yang berguna bagi organisasi. *Off the job training* adalah pelatihan yang dilakukan di luar lingkungan kerja. Biasanya dilakukan dalam ruangan dimana partisipan diberikan pengetahuan teoritis tentang bagaimana menangani suatu pekerjaan khusus. *On and off the job training* adalah pelatihan yang menggabungkan pembelajaran di luar lingkungan kerja dengan instruksi praktis dalam lingkungan pekerjaan.

Vestibule training, merupakan sebuah prosedur yang digunakan dalam pelatihan dimana lokasi pelatihan terpisah dari area produktif utama dari organisasi. *Refresher course* adalah kegiatan yang dilakukan untuk memperbaharui pengetahuan dan keahlian karyawan. *Sensitively training* adalah kegiatan yang dilakukan untuk kesadaran dalam pola perilaku karyawan. *Supplementary training*, merupakan sebuah pelatihan tambahan dengan mensponsori karyawan mereka untuk belajar di institusi lain.

Dari beberapa metode di atas, suatu organisasi memilih metode yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan pengembangan kompetensi sumber daya manusia. Dalam lembaga pendidikan, sumber daya manusia adalah guru dan tenaga kependidikan. Dengan memperhatikan tugas guru sebagai pendidik yang harus

dikembangkan kompetensinya secara kontinu maka akan berdampak pada peningkatan kinerja guru dan kinerja organisasi sekolah yang pada akhirnya dapat mempengaruhi mutu pendidikan.

D. Penilaian Kinerja Guru

1. Konsep Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja bisa dikatakan sebagai faktor kunci dari pengembangan organisasi secara efektif dan efisien, dengan penilaian kinerja tersebut dapat diketahui kondisi sebenarnya mengenai bagaimana kinerja karyawan. Menurut Jones dan George, *“performance appraisal is the evaluation of employee's job performance and contributions to their organization”*.³³ Artinya, penilaian kinerja adalah evaluasi prestasi kerja karyawan dan kontribusi kepada organisasi mereka.

Definisi lain penilaian kinerja diungkapkan oleh Noe, et al., yang menyatakan *“performance appraisal is the process of measuring employees' performance”*.³⁴ Artinya, penilaian kinerja adalah sebuah proses pengukuran kinerja karyawan. Kemudian Joshi mengutarakan pendapatnya mengenai penilaian kinerja:

³³Gareth R. Jones, Jennifer M. George, *Contemporary Management* (New York: McGraw-Hill, 2006), h. 431

³⁴Hollenbeck, et al., *Op.Cit.*, h. 413.

*Performance appraisal means the systematic evaluation of the performance of an employee by his/her superiors. it is a tool for discovering, analyzing and classifying the differences among workers in relation to job standards. it refers to the formal system of appraisal, in which the individual is compered with others and ranked or rated.*³⁵

Berdasarkan kutipan di atas nampak bahwa, penilaian kinerja berarti evaluasi yang sistematis terhadap kinerja karyawan dengan atasannya. Penialian kinerja adalah alat untuk menemukan, menganalisis dan mengklasifikasi perbedaan antara pekerja dalam kaitannya dengan standar pekerjaan. Mengacu pada sistem formal dari penilaian, di mana individu tersebut dibandingkan dengan peringkat dan nilai orang lain.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas, dapat ditemukan persamaan definisi penilaian kinerja menurut Jones, George, dan Noe et al., mereka menekankan pada proses evaluasi dan pengukuran kinerja karyawan. Perbedaan pendapat dikemukakan oleh Joshi, yaitu alat untuk membandingkan pekerja dengan pekerja lain. Dengan demikian dapat disintesis bahwa, penilaian kinerja adalah proses pengukuran tentang kondisi kerja karyawan sebenarnya yang dilaksanakan secara formal. Penilaian tersebut dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditentukan oleh organisasi atau perusahaan.

³⁵Manmohan Joshi, *Human Resource Management* (London: Bookboon, 2013), h. 64.

Hasil dari penilaian yang dilakukan dapat dibandingkan dengan peringkat dan nilai dari orang lain.

Bateman dan Snell, mengemukakan dua tujuan utama dalam penilaian kinerja:

Performance appraisal has two basic purpose. First, appraisal serves an administrative purpose. It provide managers with the information they need to make salary, promotion, and dismissal decisions; helps employees understand and accept the basis of those decisios; and if necessary, provides documentation that can justify those decisions in court. Second, and at least as important, appraisal serves developmental purpose. The information gathered in the appraisal can be used to identify and plan the additional training, learning, experience, or other improvement employees require.³⁶

Berdasarkan kutipan di atas nampak bahwa, Penilaian kinerja memiliki dua tujuan dasar. Pertama, penilaian melayani tujuan administrasi. Memberikan informasi yang dibutuhkan manajer untuk membuat gaji, promosi, dan pemberhentian karyawan, dan membantu karyawan memahami dan menerima dasar keputusan tersebut dan jika perlu, memberikan dokumentasi yang dapat membenarkan keputusan di pengadilan. Kedua dan sama pentingnya, penilaian melayani tujuan pengembangan. Informasi yang dikumpulkan dalam penilaian dapat digunakan untuk mengidentifikasi dan merencanakan pelatihan tambahan, pembelajaran, pengalaman, atau perbaikan lainnya yang dibutuhkan karyawan.

³⁶Bateman dan Snell., *Op.Cit.*, h.374.

Penilaian kinerja dapat dilakukan oleh berbagai pihak yang mengetahui kinerja karyawan secara individual. Menurut Bangun, pihak memungkinkan dalam penilaian kinerja antara lain, karyawan itu sendiri, rekan kerja, atasan langsung atau supervisor, para bawahan, dan para pelanggan.³⁷

Karyawan dapat menilai kinerjanya sendiri berdasarkan analisis pekerjaan apakah pekerjaannya sudah mencapai standar pekerjaan atau belum. Beberapa perusahaan sudah mempercayakan karyawannya untuk menilai dirinya sendiri sepanjang karyawan tersebut sudah mendapat kepercayaan untuk memberi keterangan diri tentang hasil pekerjaannya.

Rekan sekerja satu tim sangat banyak mengetahui kemampuan kerja seorang karyawan, oleh sebab itu sangat dibutuhkan keterangan yang dapat dijadikan masukan dalam penilaian kinerja. Seorang atasan memiliki kewenangan dalam menilai karyawannya. Atasan memiliki kriteria-kriteria tertentu untuk menilai kinerja karyawan. Karyawan dapat diminta untuk menilai atasannya secara jujur tanpa tekanan dari berbagai pihak terutama dari atasan itu sendiri.

Selain pihak internal organisasi, orang lain di luar organisasi dapat diminta untuk melakukan penilaian atas kinerja seorang

³⁷Bangun., *Op.Cit.*,h. 236

karyawan. Pelanggan merupakan sumber informasi yang dapat dijadikan penilai kinerja dari luar perusahaan. Melalui kotak saran yang berisi kuosioner diminta untuk dijawab oleh pelanggan secara jujur. Jawaban pelanggan merupakan informasi mengenai kepuasan pelanggan atas pelayanan suatu perusahaan.

Penilaian kinerja dapat menghasilkan hasil yang efektif, jika dilakukan beberapa proses yang sistematis. Menurut Joshi proses penilaian kinerja mencakup:

*Establish performance standards, communicate performance expectation to employees, measure actual performance, compare actual performance with standards, discuss appraisal with the employee, initiate corrective action, if necessary.*³⁸

Establish performance standards, artinya menetapkan standar kerja. Standar kerja harus jelas dan cukup objektif untuk dipahami dan diukur. Poin pada masing-masing standar harus dicantumkan pada *form* penilaian untuk menilai kinerja karyawan. *Communicate performance expectation to employees*, artinya mengkomunikasikan ekspektasi kinerja karyawan. standar kinerja yang telah ditentukan harus dikomunikasikan kepada karyawan. Komunikasi yang efektif dibuktikan dengan adanya umpan balik dari bawahan ke atasan. Umpan balik yang memuaskan memastikan bahwa informasi yang disampaikan oleh manajer telah diterima dan dipahami oleh karyawan.

³⁸Joshi., *Op.Cit.*,h. 72

Measure actual performance, artinya mengukur kinerja aktual. Untuk menentukan kinerja yang sebenarnya, perlu untuk memperoleh informasi mengenai hal tersebut. Empat sumber informasi yang sering digunakan untuk mengukur kinerja aktual, yaitu pengamatan pribadi, laporan statistik, laporan lisan dan laporan tertulis.

Compare actual performance with standards, artinya membandingkan kinerja aktual dengan standar. Penilaian karyawan dinilai dari segi potensi pertumbuhan dan kemajuan. Upaya yang dilakukan untuk mencatat penyimpangan antara kinerja standar dan kinerja aktual. *Discuss the appraisal with the employhde*, artinya mendiskusikan penilaian dengan karyawan. Hasil penilaian tersebut dibahas secara berkala dengan karyawan di mana titik-titik yang kuat, titik lemah, dan kesulitan ditunjukkan dan dibahas sehingga kinerja membaik.

Initiate corrective action, if necessary. Artinya, melakukan tindakan korektif, jika perlukan. Terdapat dua jenis tindakan korektif, yaitu berhubungan dengan gejala. Tindakan korektif ini sebagai perbaikan langsung terhadap gejala-gejala yang ditimbulkan. Kedua berhubungan dengan penyebab, tindakan korektif ini merupakan kegiatan untuk melihat pada sumber atau penyebab ketidaksesuaian. Tindakan korektif dapat dilakukan dengan konseling, pelatihan formal, tanggung jawab pengambilan keputusan dan kewenangan dapat

didelegasikan kepada bawahan. Upaya ini juga dilakukan untuk merekomendasikan kenaikan gaji atau promosi jika diperlukan dalam penilaian.

Penilaian kinerja harus dilakukan dengan sebaik-baiknya agar hasil dari penilaian tersebut, dapat memberikan dampak positif bagi karyawan yang dinilai. Menurut Bateman dan Snell dampak penilaian sebagai berikut:

*Done Well, it can help employees improve their performance, pay, and chance for promotion; foster communication between managers and employees; and increase the employees' and the organization's effectiveness. Done poorly, it actually can have a negative effect-it can cause resentment, reduce motivation, diminish performance, and even expose the organization to legal action.*³⁹

Berdasarkan kutipan di atas nampak bahwa, penilaian kinerja apabila dilakukan dengan baik, maka akan membantu karyawan meningkatkan kinerja mereka, upah dan tantangan untuk promosi. Membantu perkembangan komunikasi antara para manajer dengan karyawan dan meningkatkan efektivitas karyawan dan organisasi. Apabila dilakukan dengan tidak baik, bisa menyebabkan dampak negatif yang dapat menimbulkan kebencian, menurunkan motivasi, mengurangi kinerja dan bahkan mengekspos organisasi untuk

³⁹Bateman dan Snell., *Op.Cit.*,h.374.

tindakan hukum. Terdapat tiga kriteria penilaian kinerja menurut Bateman dan Snell, yaitu “*traits, behavior, dan result*”.⁴⁰

Kriteria penilaian berdasarkan *traits* adalah penilaian yang berpusat pada karakteristik pribadi setiap karyawan. Penilaian berdasarkan *traits* atau sifat dilihat dari ciri-ciri yang dimiliki oleh karyawan tersebut dalam melaksanakan suatu pekerjaan, seperti penampilan, kepemimpinan, kemampuan, loyalitas dan inisiatif merupakan dasar untuk melakukan penilaian. Instrumen yang dipakai dalam menilai hanya berkaitan dengan karakteristik karyawan, bukan pada hasil pekerjaannya.

Kategori penilaian berdasarkan *behavior* lebih fokus pada bagaimana suatu pekerjaan dilaksanakan dengan baik. Penilaian berdasarkan *behavior* dilakukan dengan melihat perilaku yang tampak dan mendukung kinerja seseorang. Perlu membuat daftar perilaku sebagai pedoman yang harus dilaksanakan oleh karyawan.

Kategori penilaian berdasarkan *result* lebih fokus pada pencapaian hasil pekerjaan. Kinerja karyawan diukur berdasarkan hasil pekerjaan mereka, dimana pekerjaan tersebut mudah diukur dan jelas.

⁴⁰*Ibid.*,

Langkah akhir dalam penilaian kinerja adalah pemberian umpan balik. Tingkat kepuasan pegawai atas seluruh proses penilaian pegawai sangat dipengaruhi oleh kualitas diskusi umpan balik, informasi yang diberikan tentang kinerja mereka dan bantuan yang diberikan dalam menyusun rencana peningkatan prestasi dimasa depan. Tujuan umpan balik menurut Marwansyah, adalah:

Sebagai faktor motivasi dan memberi peluang kepada penyelia untuk mendorong pegawai ke arah kinerja yang diharapkan, sebagai umpan balik konstruktif yang sangat diperlukan untuk mengubah perilaku dan mendorong terciptanya keadilan dan akurasi dalam penilaian.⁴¹

Penilaian kinerja yang dilakukan kepada karyawan akan lebih bermanfaat jika dilakukan timbal balik dari hasil kegiatan penilaian tersebut. Jones dan George mengemukakan

*For the performance appraisal and feedback component of a human resource management system to encourage and motivate high performance, managers must provide their subordinates with performance feedback.*⁴²

Berdasarkan kutipan di atas, nampak bahwa, dalam penilaian kinerja dan komponen umpan balik dari sistem manajemen sumber daya manusia untuk mendorong dan memotivasi kinerja tinggi, manajer harus memberikan umpan balik kinerja kepada bawahan mereka. Manajer atau penilai diharapkan dapat memberikan umpan

⁴¹Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Alfabeta, 2012), h. 260

⁴²Jones dan George, *Op.Cit.*,h. 436

balik secara efektif yang memberikan kontribusi terhadap motivasi dan kinerja karyawan.

Menurut Jones dan George, terdapat beberapa pedoman dalam memberikan umpan balik yang efektif, yaitu sebagai berikut:⁴³

- a. *Be specific and focus on behavior or outcomes that are correctable and within a worker's ability to improve.* Artinya, fokus pada perilaku atau hasil yang dapat diperbaiki untuk meningkatkan kemampuan pekerja.
- b. *Approach performance appraisal as an exercise in problem solving and solution finding, not criticizing.* Artinya, pendekatan penilaian kinerja sebagai latihan dalam pemecahan masalah dan pencarian solusi, bukan mengkritik.
- c. *Express confidence in a subordinate's ability to improve.* Artinya, mengekspresikan keyakinan pada kemampuan karyawan untuk meningkatkan kemampuannya.
- d. *Provide performance feedback both formally and informally.* Artinya, memberikan umpan balik kinerja baik secara formal maupun nonformal.
- e. *Praise instance of high performance and areas of a job in which a worker excels.* Artinya, pujian langsung dari performa yang bagus dan area kerja yang di kuasai.
- f. *Avoid personal criticisms and treat subordinates with respect.* Artinya, hindari kritik pribadi dan perlakukan bawahan dengan hormat.
- g. *Agree to a timetable for performance improvements.* Artinya, menyetujui jadwal perbaikan kinerja.

Pada penilaian kinerja karyawan dapat ditemukan kemungkinan kesalahan-kesalahan yang terjadi. Bangun menyebutkan kemungkinan-kemungkinan kesalahan tersebut seperti: halo efek, kecenderungan penilaian terpusat, bias terlalu lunak dan keras,

⁴³*Ibid.*,h.437

pengaruh kesan terakhir, prasangka pribadi, kesalahan kontras dan kesalahan serupa dengan saya.⁴⁴

Halo efek adalah suatu kesalahan dilakukan manajer, karena menggunakan hanya satu faktor dalam menilai kinerja seorang karyawan. Kecenderungan penilaian terpusat adalah kesalahan yang dilakukan karena memberikan angka rata-rata dalam menilai kinerja karyawan. Bias terlalu lunak dan keras adalah kesalahan penilaian yang dilakukan penilai karena menilai sangat baik atau sangat jelek. Hal ini karena terdapat penilai bersifat murah hati dan keras hati.

Pengaruh kesan terakhir adalah kesalahan dilakukan oleh penilai, hanya melakukan penilaian pada peristiwa terakhir yang dilakukan karyawan. Perlakuan yang terjadi terdahulu bukan merupakan pertimbangan dalam pemberian nilai.

Prasangka pribadi adalah kesalahan penilaian karena penilai hanya menilai pada satu faktor saja. Suatu faktor tertentu sebagai dasar yang dilakukan penilai untuk menentukan kinerja karyawan baik atau buruk. Faktor tersebut bisa merupakan jender, ras, agama, dan kebangsaan. Kesalahan kontras adalah kesalahan yang dilakukan oleh penilai, karena membandingkan kinerja seorang karyawan dengan karyawan lain, bukan dengan standar kinerja. Penilaian

⁴⁴Bangun, *Op.Cit.*,h. 246

berpatokan pada kinerja karyawan yang pertama kali dinilai oleh penilai. Kesalahan serupa dengan saya adalah kesalahan yang dilakukan penilai, karena membandingkan karyawan dengan dirinya.

Berbagai kesalahan yang mungkin dilakukan oleh penilai dapat diatasi dengan berbagai macam cara. Bangun menyatakan tiga cara menghadapi kesalahan penilaian, yaitu:

Penilai memastikan dengan benar bentuk kesalahan yang dilakukan dalam penilaian, memahami secara jelas metode-metode penilaian kinerja dan perlu diberikan umpan balik kepada penilai atas hasil-hasil penilaiannya dimasa lalu.⁴⁵

Dari pernyataan di atas nampak bahwa, penting bagi penilai untuk mengetahui bentuk kesalahan yang dilakukan, metode yang digunakan pada saat pelaksanaan penilaian dan pentingnya umpan balik atas hasil penilaian yang dilakukan oleh penilai. Dengan demikian, penilai mengetahui bentuk-bentuk kesalahan yang pernah dilakukan dimasa lalu dan dapat dijadikan sebagai perbaikan di masa yang akan datang. Selain itu, penting bagi penilai untuk melakukan pelatihan mengenai penilaian. Hal ini sesuai dengan Bangun yang mengatakan disamping tiga cara yang dilakukan di atas, cara lain yang sangat penting dan perlu dilakukan untuk mengatasi kesalahan-

⁴⁵*Ibid.*,h. 248

kesalahan penilaian adalah memberikan pelatihan kepada penilai. Pelatihan dilakukan dengan beberapa tahap, seperti di bawah ini:⁴⁶

Pertama, pelatih diberi deskripsi pekerjaan dan diinstruksikan mengidentifikasi kriteria yang tepat untuk mengevaluasi pekerjaan. Deskripsi pekerjaan merupakan dasar untuk menetapkan standar pekerjaan. Penilai diberi latihan untuk dapat mengidentifikasi pekerjaan agar dapat menentukan ukuran-ukuran pekerjaan sehingga memudahkan untuk melakukan penilaian dan hasilnya objektif.

Kedua, penilai melihat informasi pekerjaan yang sudah dilakukan oleh karyawan. Informasi dapat berupa keterangan secara tertulis maupun melalui audio visual. Ketiga, penilai diberi latihan untuk menyampaikan hasil atau kinerja dan memberi rekomendasi kepada karyawan yang dinilai.

2. Penilaian Kinerja Guru

Penilaian kinerja guru menurut Gaffar yang dikutip oleh Supardi menyatakan dapat dilihat dari beberapa aspek, seperti “penguasaan *content knowledge, behavioral skill, dan human relation skill*”.⁴⁷ Sedangkan menurut Michael menyatakan bahwa aspek yang dilihat dalam menilai kinerja individu termasuk guru, yaitu “*Quality of work, proptness, iniatif, capability, and communication.*” Artinya kualitas

⁴⁶*Ibid.*, h. 249

⁴⁷Supardi, *Kinerja Guru* (Jakarta: Rajawali, 2013), hh. 69-70.

kerja, inisiatif, kapasitas diri, dan komunikasi. Berdasarkan pendapat tersebut, penilaian kinerja guru dapat dilihat dari aspek penguasaan keilmuan, keterampilan tingkah laku, kemampuan membina hubungan, kualitas kerja, inisiatif, kapasitas diri dan kemampuan berkomunikasi.

Menurut Riva'i yang dikutip oleh Supardi, mengemukakan aspek-aspek yang dapat dinilai dari kinerja seorang guru dalam suatu organisasi. Dikelompokkan menjadi tiga, yaitu kemampuan teknik, kemampuan konseptual, dan kemampuan hubungan interpersonal.⁴⁸ Kemampuan teknik, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperoleh. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas organisasi dan penyesuaian bidang gerak dari unit-unit operasional. Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, membawa guru melakukan negosiasi.

Manusung yang dikutip oleh Supardi mengemukakan pedoman penilaian kinerja guru agar mudah dilaksanakan dan membawa manfaat, yaitu:

Subject mastery and content knowledge, Metodological skills atau *technical skill*, Kemampuan berinteraksi dengan peserta

⁴⁸*Ibid.*,

didik sehingga tercipta suasana pembelajaran yang kondusif yang bisa memperlancar pembelajaran, Sikap profesional yang turut menentukan keberhasilan seorang guru di dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran sesuai dengan panggilan seorang guru.⁴⁹

Berdasarkan pernyataan di atas nampak bahwa pedoman penilaian kinerja guru dapat dilihat melalui kemampuan dalam memahami materi bidang studi yang menjadi tanggung jawabnya. Keterampilan metodologi yang merupakan keterampilan cara penyampaian bahan pelajaran dengan metode yang bervariasi. Kemampuan berinteraksi dengan peserta didik sehingga tercipta suasana pembelajaran yang kondusif yang bisa memperlancar pembelajaran dan sikap profesional yang juga menentukan tercapainya tujuan pembelajaran secara efektif.

E. Mutu Pendidikan

Definisi kualitas menurut Deming yang dikutip oleh Nasution, adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen.⁵⁰

Selanjutnya menurut Sallis, mutu dapat didefinisikan sebagai suatu yang memuaskan dan melampaui keinginan dan kebutuhan pelanggan.⁵¹

Definisi tersebut sejalan dengan Feigenbaum yang dikutip oleh Nasution,

⁴⁹*Ibid.*, h. 72.

⁵⁰Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2005), h. 3

⁵¹Edward Sallis, *Total Quality Management In Education*, penerjemah: Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi (Jogjakarta: Ircisod, 2010), h. 56

kualitas adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (*Full customer satisfaction*).⁵² Menurut Goetsch dan Davis yang dikutip oleh Tjiptono dan Diana, kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi kebutuhan pelanggan.⁵³

Dari beberapa pendapat para ahli di atas, terdapat persamaan definisi mutu yaitu memenuhi atau melebihi kebutuhan pelanggan. Dengan demikian dapat disintesis bahwa, mutu mencakup suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang dapat menyesuaikan dan memenuhi kebutuhan pelanggan. Mutu merupakan kondisi yang selalu berubah, apa yang dikatakan bermutu saat ini mungkin dianggap kurang bermutu pada masa mendatang.

Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mengacu pada proses dan hasil pendidikan.⁵⁴ Pernyataan ini sejalan dengan Saharsaputra, yang menyatakan bahwa kualitas pendidikan merupakan hasil dari proses pendidikan yang efektif dan efisien. Proses pendidikan yang baik tersebut akan membuka peluang bagi hasil pendidikan yang berkualitas.⁵⁵

⁵²Nasution, *Op.Cit.*, h.3

⁵³Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management* (Yogyakarta: Andi, 2000), h. 4

⁵⁴Suparno Eko Widodo, *Manajemen Mutu Pendidikan* (Jakarta: Ardadizya Jaya, 2011), h. 95

⁵⁵Uhar Saharsaputra, *Op.,Cit.*, h. 279

Menurut Suryadi dan Budimansyah, terdapat tiga isu pokok yang harus dipersiapkan, yaitu kelengkapan infrastrukturnya, sumber daya manusianya, dan akuntabilitasnya.⁵⁶ Infrastruktur pendidikan yang merata, yaitu penyebarluasan sarana-prasarana pendidikan ke seluruh wilayah nusantara sudah dilakukan secara cermat dan terpusat. Namun, kesenjangan masih tetap ada antar kelompok masyarakat yang berbeda dalam hal letak geografis (desa-kota), wilayah (provinsi, kabupaten, dan sebagainya), status sosial-ekonomi, dan jenis kelamin yang dapat menghambat pemerataan infrastruktur pendidikan.

Sumber daya manusia pendidikan, yaitu guru, kepala sekolah, penilik atau pengawas, para pengelola pendidikan, dan tenaga kependidikan lainnya ialah kekuatan sumber daya pendidikan harus mampu melaksanakan tugas-tugasnya baik dipusat maupun didaerah, jika mutu pendidikan ingin ditingkatkan. Akuntabilitas dalam pendidikan, dengan adanya akuntabilitas bertujuan agar terciptanya kepercayaan publik terhadap sekolah. Kepercayaan yang tinggi akan sekolah dapat mendorong partisipasi yang lebih tinggi pula terhadap pengelolaan manajemen sekolah. Sekolah akan dianggap sebagai agen bahkan sumber perubahan masyarakat.

⁵⁶Ace Suryadi dan Dasim Budimansyah, *Paradigma Pembangunan Pendidikan Nasional: Konsep, Teori dan Aplikasi dalam Analisis Kebijakan Publik* (Bandung, Widya Aksara Press, 2009), h. 212.

Menurut Nurkholis, kualitas pendidikan biasanya diukur dari sisi pelanggannya baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal.⁵⁷ Pada sudut pandang pelanggan eksternal, terbagi menjadi pelanggan eksternal primer, pelanggan eksternal sekunder, dan pelanggan eksternal tersier. Pada pelanggan eksternal primer, yaitu peserta didik bahwa ukuran kualitas pendidikan tidak hanya dilihat dari prestasi akademik, yaitu berupa nilai ujian tetapi pengaruh hasil pendidikan untuk kehidupan sehari-hari, bahkan mencakup dimensi yang amat jauh, yaitu tanggung jawab sosial, politik, dan budaya. Pada pelanggan eksternal sekunder dan tersier bahwa pendidikan berkualitas adalah bila hasil pendidikan memberikan sumbangan positif kepada orang tua, para pemimpin pemerintah, pasar kerja, dan masyarakat luas. Dari sudut pandang internal, pendidikan berkualitas adalah yang memungkinkan tenaga pengajar dan staf lainnya mampu berkembang baik secara fisik maupun psikis. Berkembang secara fisik merupakan pemenuhan finansial dan kehidupan yang layak, sedangkan perkembangan secara psikis merupakan pemberian kesempatan untuk belajar dan pengembangan kemampuan yang dimiliki oleh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.

Menurut Suryadi dan Budimansyah, mutu pendidikan lebih bersandarkan pada kemampuan masing-masing lembaga untuk

⁵⁷Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Jakarta: PT Grasindo, 2006), h.71

menghasilkan lulusan yang dibutuhkan oleh dunia kerja.⁵⁸ Selanjutnya Zahroh, menyatakan bahwa dalam memajukan dan meningkatkan mutu pendidikan atau sekolah yaitu dengan menambahkan peranan manajemen sumber daya manusia.⁵⁹ Dengan manajemen sumber daya manusia maka pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan khususnya guru, dapat berjalan dengan baik. Ketika para guru berlaku profesional dan dapat mengelola dengan baik, mereka akan melakukan tugas dan tanggung jawabnya dengan optimal.

Menurut Saharsaputra, di dalam PP 19 tahun 2005 disebutkan bahwa dalam pendidikan di Indonesia menggunakan delapan standar yang menjadi acuan dalam membangun dan meningkatkan kualitas pendidikan. Standar nasional pendidikan merupakan kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum negara Kesatuan Republik Indonesia. Terdapat delapan standar yang menjadi kriteria minimal tersebut, yaitu standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan.⁶⁰

⁵⁸Ace Suryadi dan Dasim Budimansyah, *Paradigma Pembangunan Pendidikan Nasional: Konsep, Teori dan Aplikasi dalam Analisis Kebijakan Publik* (Bandung, Widya Aksara Press, 2009), h. 201

⁵⁹Zahroh, h. 115

⁶⁰Uhar Saharsaputra, hh. 281-282

Standar isi mencakup materi dan tingkat kompetensi untuk mencapai kompetensi lulusan pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu yang memuat kerangka dasar dan struktur kurikulum, beban belajar, kurikulum tingkat satuan pendidikan, dan kalender pendidikan. Standar proses merupakan standar pembelajaran pada satuan pendidikan diselenggarakan secara interaktif, inspratif, menyenangkan, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberi ruang yang cukup untuk kreativitas dan perkembangan fisik dan psikologis peserta didik. Standar kompetensi lulusan sebagai pedoman penilaian dalam penentuan kelulusan peserta didik dari satuan pendidikan.

Standar pendidik dan kependidikan merupakan standar yang harus dimiliki oleh pendidik dan tenaga kependidikan dalam menjalankan peran dan tugasnya di dalam organisasi pendidikan, yang meliputi kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani. Standar sarana dan prasarana mencakup kelengkapan sarana dan prasarana sebagai penunjang kegiatan belajar-mengajar yang harus dimiliki oleh satuan pendidikan. Standar pengelolaan merupakan pengelolaan satuan pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah dan pengelolaan satuan pendidikan tinggi menerapkan otonomi perguruan tinggi yang dalam batas-batas yang diatur dalam ketentuan perundang-undangan. Standar pembiayaan mencakup pembiayaan pendidikan, yaitu biaya investasi, biaya operasi, dan biaya

personal. Standar penilaian pendidikan mencakup standar penilaian pada masing-masing jenjang satuan pendidikan.

F. Penelitian yang Relevan

Sebagai rangkaian dalam penulisan karya ilmiah, pada penelitian ini akan dikemukakan hasil penelitian yang terdahulu yang memiliki relevansi atau persamaan kajian dengan penelitian ini.

Penelitian pertama adalah Tesis karya Siti Nabilah Mahasiswa Pascasarjana Jurusan Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Jakarta pada tahun 2013, dengan judul *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pengembangan dan Pelaksanaan Sistem Pendidikan Al-Azhar Kairo Mesir (Suatu Studi Kasus di MTsN Al-Azhar Asy Syarif Indonesia di Srengseng Sawah Jakarta Selatan)*⁶¹. Dari penelitian ini didapat beberapa kesimpulan yaitu:

1. Proses rekrutmen guru MtsN Al-Azhar Asy Syarif, diawali dengan adanya analisis kebutuhan guru yang berada, di bawah tanggung jawab wakil kepala madrasah bagian kurikulum dan disesuaikan dengan visi dan misi MTsN Al-Azhar Asy Syarif. Pelaksanaan rekrutmen guru dilaksanakan oleh tim khusus yang melibatkan *mab'uts*

⁶¹Siti Nabilah, dalam tesis berjudul: *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pengembangan dan Pelaksanaan Sistem Pendidikan Al-Azhar Kairo Mesir (Suatu Studi Kasus di MTsN Al-Azhar Asy Syarif Indonesia di Srengseng Sawah Jakarta Selatan)* (Jakarta: Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta, 2013)

(*syekh*) dari Mesir, sebagai pengawas dan penyeleksi khusus untuk calon guru materi Al-Azhar dan guru agama.

2. Kegiatan pengembangan kompetensi guru MTsN Al-Azhar dilakukan secara kontinyu dan terencana. Kegiatan pengembangan yang diadakan di sekolah berupa pelatihan atau *in house training* teknologi informasi dan bahasa Inggris. Kegiatan lain yaitu, *briefing* mingguan sebagai wadah untuk pengembangan kompetensi serta penilaian guru.
3. Penilaian kinerja guru dilakukan oleh Kepala sekolah dan Wakamad kurikulum sebagai pelaksana, pengawas sekolah juga turut berperan aktif dalam penilaian kinerja guru. Khusus guru materi Al-Azhar atau guru agama diberikan penilaian serta arahan oleh *mab'uts* (*Syekh*) mengenai proses belajar mengajar. Salah satu aspek yang paling ditekankan dalam penilaian guru adalah kedisiplinan. Pihak MTsN Al-Azhar Asy Syarif juga memberlakukan sistem *reward* dan *punishment* terhadap hasil penilaian guru.

Penelitian relevan yang kedua adalah hasil penelitian dari Siti Asiyah Nasution Mahasiswa Pascasarjana Universitas Negeri Medan pada tahun 2007, dengan judul *Manajemen Sumber Daya Manusia (Tenaga Pengajar) di Madrasah Aliyah Al-Wasliyah 12 Perbaungan*

*Kabupaten Serdang Bedagai*⁶². Dari penelitian ini didapat beberapa kesimpulan, yaitu:

1. Perencanaan tenaga pengajar secara eksplisit belum dikaitkan dengan analisis pekerjaan, rekrutmen dan seleksi serta pembinaan.
2. Kegiatan rekrutmen dan seleksi masih bersifat tertutup dan terbatas.
3. Pola pembinaan yang dilakukan belum mencerminkan pola yang sistematis dan terencana dalam prosedur maupun dalam penetapan programnya.
4. Penilaian tenaga pengajar belum didasarkan kepada prosedur yang baku. Termasuk kriteria yang digunakan secara operasional belum menyentuh aspek-aspek penilaian secara komperhensif terhadap substansi yang menjadi sasaran penilaian kinerja.

⁶²Siti Asiyah Nasution, dalam tesis berjudul: *Manajemen Sumber Daya Manusia (Tenaga Pengajar) di Madrasah Aliyah Al-Wasliyah 12 Perbaungan Kabupaten Serdang Bedagai* (Medan: Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan, 2007)