

**EVALUASI KINERJA PEGAWAI DI PESANTREN
(Studi kasus di PPMI Assalaam Tahun 2018-2019)**

***EVALUATION OF EMPLOYEE'S PERFORMANCE
IN ISLAMIC BOARDING SCHOOL
(Case study in Assalaam PPMI Year 2018-2019)***

Asyhuri

Pengajar PPMI Assalaam

asyhuri52@gmail.com

ABSTRACT

Research on performance evaluation in boarding schools is rarely being done. The academic problem in this study is why there is a performance evaluation in the Islamic boarding school, while Islamic boarding schools uphold moral values, including the values of sincerity that are lived from the Kyai to the santri.

This study aims to analyze performance evaluation at PPMI Assalaam. The method used in this study is qualitative. The time of the study was conducted in March and April 2019. The data analysis techniques used in this study were qualitative, descriptive, and interpretative analysis, namely describing by giving meaning to the analyzed data, explaining patterns (categories), and finding relationships between various concepts . In this study it was found that performance evaluation at PPMI Assalaam was a combination model of personal traits, work behavior and work outcomes. From the results of the study recommended several things: (1). Implementing a fixed procedure (protap) For all employees, this step is necessary to avoid stuttering work. (2). Implement career management and (3) Hold employee transfers, to avoid burnout, increase work enthusiasm and build justice.

Keywords: *Performance evaluation, boarding school, career management*

ABSTRAK

Penelitian tentang evaluasi kinerja di pesantren jarang dilakukan. Permasalahan akademik dalam penelitian ini adalah mengapa ada evaluasi kinerja di pesantren, sementara pesantren menjunjung tinggi nilai moral, diantaranya adalah nilai keikhlasan yang dijalani mulai dari kyai sampai santri.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis evaluasi kinerja di PPMI Assalaam. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif. Waktu penelitian dilakukan pada bulan Maret dan April 2019. Adapun teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif, deskriptif, dan interpretative, yakni menggambarkan dengan memberikan makna kepada data yang dianalisis, menjelaskan pola (kategori), dan mencari hubungan antar berbagai konsep. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa evaluasi kinerja di PPMI Assalaam adalah model kombinasi tentang sifat pribadi, perilaku kerja dan hasil kerja. Dari hasil kajian direkomendasikan beberapa hal: (1). Menerapkan prosedur tetap (protap) bagi semua pegawai, langkah ini perlu untuk menghindari gagap kerja, (2). Menerapkan manajemen karier, dan (3). Mengadakan mutasi pegawai, untuk menghindari kejenuhan, meningkatkan gairah kerja dan membangun keadilan.

Kata kunci: Evaluasi kinerja, pesantren, manajemen karir.

A. Pendahuluan

Evaluasi kinerja di pesantren terkesan unik mengingat pesantren adalah lembaga pendidikan yang syarat dengan nuansa moral keikhlasan. Apa tidak sia sia, mengingat bahwa komunitasnya serba lillahi ta'ala. Tidak, langkah seperti ini perlu. Pesantren yang memiliki nuansa nilai-nilai luhur yang dikenal dengan Pancajiwa Pesantren, yang meliputi:

1. Jiwa keikhlasan, tidak ada ambisi apapun untuk memperoleh keuntungan tertentu namun semata-mata mencari ridho Allah (*sepi ing pamrih rame ing gawe*) karena adanya keyakinan dalam hati bahwa berbuat baik pasti dibalas dengan baik.
2. Jiwa kesederhanaan tetapi mulia, sederhana bukan berarti pasif, melarat atau miskin tetapi siap menghadapi kesulitan
3. Jiwa ukhuwah islamiyah yang demokratis, situasi dialogis dan akrab jiwa kemandirian, mampu berdiri diatas kekuatannya sendiri
4. Jiwa kemandirian, mampu berdiri di atas kekuatannya sendiri

5. Jiwa bebas dalam memilih alternatif jalan hidup dan menentukan masa depan dengan sikap optimis, tidak mau didikte oleh dunia luar.¹

Bersamaan dengan mainstream perkembangan dunia (globalisasi) pesantren dihadapkan pada perubahan sosial budaya yang tak terelakkan, pesantren tidak dapat melepaskan diri dari bingkai perubahan itu. Kemajuan informasi komunikasi telah menembus benteng budaya pesantren.²

PPMI Assalaam dengan label modern maka tidak diragukan lagi seperti apa yang dinyatakan oleh Suwendi, bahwa pesantren modern selalu tanggap terhadap perubahan dan tantangan zaman, berwawasan masa depan, selalu mengutamakan prinsip efektivitas dan efisiensi³. Apakah dengan label modern pesantren Assalaam lepas diri dari salah satu Pancajiwa pesantren (yakni jiwa keikhlasan?) atau mempertahankan keikhlasan sehingga tidak perlu evaluasi kinerja terhadap pegawai Asatid dan karyawan? Apakah berseberangan antara nilai keikhlasan dengan evaluasi kinerja?

1 Marzuki Wahid, et.al, *Pesantren Masa Depan*, 1999, Bandung: 215

2 ibid: 219

3 ibid: 217

Karena tidak menutup kemungkinan komunitas yang ada di pesantren ini memiliki slogan: logika tanpa logistik tidak jalan, tidak mau berpendapat jika tidak ada pendapatan, artinya bermental matre.

Dari latar belakang tersebut penelitian ini ingin menjawab permasalahan utama, yaitu adakah evaluasi kinerja di PPMI Assalaam? Jika ada bagaimana model evaluasi kinerja yang ada di PPMI Assalaam? Dan siapa yang mengevaluasi?

B. Metode

Menurut penulis penelitian dengan model kualitatif lebih cocok sebab bersifat alamiah penelitian ini dilakukan dalam kondisi alamiah, peneliti sebagai instrument, mengumpulkan data secara langsung kesumber data dengan metode triangulasi (gabungan), *sampling* bersifat *purposive*, lebih mementingkan makna, dan analisis data dilakukan secara induktif.

Metode kualitatif ini tepat digunakan dalam tulisan ini, sebagai mana dinyatakan oleh pakar metode penelitian (Sugiyono) bahwa metode kualitatif digunakan diantaranya adalah

pada hal hal berikut:

1. Untuk memahami makna dibalik data yang tampak
2. Untuk memahami interaksi sosial
3. Untuk memahami perasaan orang
4. Untuk memastikan kebenaran data
5. Untuk mengembangkan teori.⁴

Waktu penelitian ini dilakukan pada bulan Maret 2019. Pada penelitian ini sumber datanya adalah pejabat terutama Kabag HRD dan dokumen yang ada. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif, deskriptif, interpretative, yakni menggambarkan dengan memberikan makna kepada data yang dianalisis, menjelaskan pola (kategori), mencari hubungan antar berbagai konsep.

C. Hasil Temuan dan Pembahasan

Pengertian Evaluasi kinerja ternyata banyak pakar menyatakan yang satu dengan yang lain tidak sama sebagai mana disebutkan oleh Wirawan⁵ sebagai berikut

⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen*, 2018, cet. ke 6, Bandung, Alfabeta: 75, 76

⁵ Wirawan, *Manajemen Sumberdaya Manusia Indonesia*, 2015, Jakarta, PT.Raja Grafindo Persada: 239

Pakar	Definisi
Wayne F.Casio (1989)	<i>“Performance appraisal is the systematic description of an employe’s job relevant strength and weakness.”</i>
Dick Grote (2002)	<i>“Performance appraisal is a formal management system that provide for the evaluation of quality an individual’s performance in an organization”</i>
Cynthia D. Fisher, Lyle F. Schoenfeldt & James B. Shaw (1993)	<i>“Performance appraisal is the process by which an employe’s contribution to the organization during a specified period of time is assessed.”</i>
Wayne Mondy et. al. (2002)	<i>“Performance appraisal (PA) is a system of review and evaluation of an individual or team’s job performance.”</i>

Pakar	Definisi
Tom Coens and Mary Jenkins (2002)	“... <i>performance appraisal is the process of evaluating or judging the way in which someone is functioning...</i> ”
Garry P. Latham & Kenneth N. Wexley (1994)	“ <i>A performance appraisal is any personnel decision that affects an employee’s retention, termination, promotion, demotion, transfer, salary increase or decrease, or admission into a training program.</i> ”
Society for Human Resource Management (http: www. std ...)	“ <i>The process of evaluating how well employees perform their job when compared to a set of standards, and then communicating that information to employees.</i> ”
Berrin Erdogan (2002)	“ <i>A performance appraisal refers to the whole procedure, including establishment of performance standards, appraisal period, determination of performance rating, and communication of the rating to the rate.</i> ”

Tabel 1. Definisi evaluasi kinerja menurut para pakar

Lebih lanjut Wirawan menyebutkan bahwa berbagai definisi tentang evaluasi kinerja dengan redaksi yang berbeda tetapi mempunyai makna inti yang sama. Beliau sendiri menyatakan bahwa evaluasi kinerja sebagai proses penilai menilai kinerja ternilai dalam waktu tertentu dengan membandingkan kinerjanya dengan standar kinerjanya dan hasilnya dipergunakan untuk mengambil keputusan MSDM. Mengenai ternilai⁶ Lijan Poltak Sinambela (dalam Manajemen Sumberdaya Manusia: 1514), menyebutkan bahwa penilaian kinerja adalah proses bagaimana organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu.

Diantara kita mungkin bertanya untuk apa diadakan evaluasi kinerja? Lebih lebih dalam konteks pesantren yang tak lepas dari nuansa ikhlas. Terkait dengan hal tersebut Lijan menyatakan bahwa tujuan pokok sistem penilaian kerja adalah menghasilkan informasi

yang akurat tentang perilaku dan kinerja anggota anggota organisasi⁷.

Wirawan menjelaskan tentang tujuan dan fungsi evaluasi dengan lebih luas, sebagaimana dinyatakan bahwa tujuan dan fungsi evaluasi kinerja adalah sbb.

1. Merupakan *feedback*
2. Memfasilitasi pengambilan keputusan
3. Memfasilitasi perampingan organisasi dan pemutusan hubungan kerja
4. Mendorong perbaikan kinerja
5. Memotivasi kinerja terbaik
6. Menentukan dan mengukur tujuan
7. Konseling kinerja buruk
8. Menentukan perubahan kompensasi
9. Mendorong pelatihan dan pementoran
10. Menentukan kebutuhan pelatihan pegawai
11. Mendukung perencanaan tenaga kerja

6 *ibid*:239

7 *ibid*:520

12. Menvalidasi keputusan perekrutan pegawai
13. Menyediakan alasan legal bagi keputusan personalia
14. Memperbaiki keseluruhan kinerja organisasi⁸

Dari uraian diatas maka tak perlu diragukan lagi tentang tujuan dan manfaat

⁸ ibid: 244

evaluasi kinerja pegawai di lembaga seperti pesantren. Hasil wawancara dengan Kabag⁹, dinyatakan bahwa penilaian kinerja pegawai di lingkungan PPMI Assalaam Surakarta telah berjalan sudah beberapa tahun. Penilaian dilakukan setiap satu tahun dua kali di akhir semester. Adapun model penilaiannya adalah seperti contoh berikut:

⁹ Hasil wawancara dengan Kabag.SDM Assalaam tanggal 29 Maret dan 5 April di kantor beliau.

Performance Appraisal Pegawai Non Struktural (Guru)

Periode Penilaian:¹⁰

Identitas		
Nama Guru		Nama Penilaian
Jabatan		Jabatan penilaian
Bagian/unit		
Sub Bagian		
Deskripsi Nilai dan Predikat		
1	Di bawah Standar (US)	Pegawai secara konsisten gagal menunjukkan keterampilan kerja. Hasil kerja yang diunjukkan tidak memuaskan.
2	Perlu peningkatan (NI)	Pegawai belum konsisten dalam menunjukkan kompetensi yang dipersyaratkan pada posisi sekarang. Masih memerlukan super visi.
3	Memenuhi kualifikasi (ME)	Pegawai secara konsisten menunjukkan kompetensi sesuai yang dipersyaratkan pada posisi sekarang. Hasil kerja yang ditunjukkan memuaskan.
4	Diatas kualifikasi (EE)	Pegawai secara konsisten menunjukkan kompetensi melebihi persyaratan posisi sekarang dan mampu mengajarkan kepada pegawai lain. Hasil kerja sangat memuaskan.
5	Prestasi prima (OS)	Pegawai secara konsisten menunjukkan kompetensi yang luar biasa, jauh melebihi persyaratan posisi sekarang. Hasil kerja sangat memuaskan melalui inovasi dan kreativitas serta menjadi teladan bagi pegawai lain.

¹⁰ Data diperoleh dari Kabag. SDM akhir Maret 2019

I. Knowledge (Pengetahuan)						
No	Indikator Perilaku	Nilai				Catatan
1	Memahami peranan, fungsi, tugas, dan tanggung jawab jabatan					
2	Mengetahui dan mamahami prosedur kerja dan sistem kerja					
3	Mendeteksi dan mengenali permasalahan seputar tugas dan pekerjaannya					
4	Mencari alternatif pemecahan masalah dalam pekerjaannya					
5	Kemauan belajar dan pengembangan diri					
6	Memahami keassalaman sebagai panduan muamalah YMPI					
<i>AVERAGE</i>		6				

II. Keterampilan (<i>Skill</i>)						
No	Indikator Perilaku	Nilai				Catatan
1	Penguasaan materi pelajaran, Penguasaan kelas, dan metode pembelajaran					
2	Kemampuan mengoptimalkan penggunaan media pembelajaran					
3	Memberi penilaian terhadap siswa yang baik					
4	Kecepatan memecahkan masalah dan mengambil keputusan					
5	Berkomunikasi yang baik dengan atasan dan rekan kerja					
6	Menjalankan keassalaman dengan konsisten dan baik					
<i>AVERAGE</i>		6				

III. Sikap (<i>Attitude</i>)						
No	Indikator Perilaku	Nilai				Catatan
1	Tingkat kreatifitas dan inisiatif dalam bekerja					

2	Kerjasama tim dalam satu unit maupun unit lain						
3	Menjadi tauladan bagi santri serta sering memberi motivasi kepada santri						
4	Sikap dan perilaku dalam mengemban tanggung jawab jabatan, tugas, dan pekerjaan						
5	Sikap menjunjung tinggi profesionalisme dalam bekerja						
6	Mematuhi peraturan lembaga						
7	Kedisiplinan dalam kehadiran di kelas						
8	Keterbukaan untuk memberikan masukan atasan dan santri						
9	Menunjukkan sikap kepemimpinan terhadap diri sendiri dan orang lain						
10	Menjaga kebersihan dan kerapian kerja						
<i>AVERAGE</i>		10					

IV. Motivasi & Keassalaman							
No	Indikator Perilaku	Nilai				Catatan	
1	Senyum, sapa, salam, sopan, dan santun						
2	Loyalitas, dan menjalankan pekerjaan dengan semangat, senang, dan tidak pernah membantah atasan						
3	Berorientasi pada produktivitas dan hasil kinerja						
4	Menjaga adab berpakaian, memiliki penampilan diri yang rapi dan islami						
5	Bertutur kata yang baik						
<i>AVERAGE</i>		5					

Skor Kompetensi	<u>Total rata-rata kompetensi</u>	
	4	

Kesimpulan	
Hal/nilai yang dimiliki pegawai	
Hal/nilai yang harus diperbaiki	
Kebutuhan <i>training</i>	
Prestasi	

Rekomendasi	
<input type="checkbox"/> Perpanjang kontrak	<input type="checkbox"/> Selesai kontrak
<input type="checkbox"/> Promosi	<input type="checkbox"/> Demosi
<input type="checkbox"/> <i>Training</i>	<input type="checkbox"/> _____

Tanda tangan		
Pegawai	Atasan langsung	Kabag HRD
Nama:	Nama:	Nama:
Tanggal:	Tanggal:	Tanggal:

Dari data tersebut diatas tampak bahwa jenis model penilaian kinerja di PPMI Assalaam mencakup tiga model, sebagai mana yang dinyatakan Wirawan Ada empat jenis model evaluasi kinerja,yaitu:

1. Evaluasi kinerja berdasarkan sifat ternilai, ini model tertua, tetapi mudah menyusunnya. Kelemahan model ini: Sifat pegawai tidak selalu berkaitan dengan kinerja pekerjaan pegawai. Selain itu sifat pegawai dipengaruhi oleh faktor situasional dan lingkungan.
2. Evaluasi berdasarkan Perilaku, pegawai dinilai berdasarkan apa yang mereka lakukan dalam melaksanakan pekerjaan

mereka. Bagaimana jika pegawai itu pemalu ya tetap saja.

3. Evaluasi kinerja berdasarkan hasil kerja pegawai. Kelemahan model ini adalah ada pekerjaan yang susah diukur, misal mengukur pegawai yang melayani kemacetan lalu lintas, pendidikan yang dilakukan sejumlah guru, tentara yang melaksanakan tugasnya dalam kondisi aman damai.
4. Evaluasi kinerja berdasarkan kombinasi sifat pribadi, perilaku kerja dan hasil kerja. Model terakhir ini (kombinasi dari sifat pribadi, perilaku kerja dan hasil kerja) cukup lengkap, *representative*.

Lebih lanjut Wirawan menambahkan model Evaluasi kinerja ternyata tidak hanya empat model, tetapi sampai dua belas (12) model, yaitu:

1. Model Esai, penilai menyusun esai berupa pernyataan yang melukiskan kinerja ternilai keunggulan dan kelemahan kinerja ternilai secara rinci.
2. Model Peristiwa Kritis, satu prosedur yang secara sistematis mengidentifikasi perilaku pegawai ternilai yang memberkan kontribusi kepada kesuksesan atau kegagalan individu pegawai dalam melaksanakan tugasnya dalam situasi tertentu.
3. Model *Behaviorally Anchored Rating Scale*, skala penilaian dimana setiap titik skala didefinisikan lebih rinci dengan pernyataan perilaku yang efektif dan tidak efektif yang merefleksikan perilaku paling efektif sampai yang tidak efektif.
4. *Behavioral Expectation Scales*. Skala perilaku yang diharapkan.
5. *Behavioral Observation Scale*. Skala perilaku observasi.
6. Perbandingan Pasangan, penilai membandingkan kinerja setiap pegawai dengan pegawai lainnya dalam kelompok kerjanya.
7. Distribusi Paksaan, pegawai dikelompokkan menjadi sejumlah klasifikasi.
8. *Graphic Rating Scales*, setiap dimensi kinerja pegawai diberi nilai pada kontinum skala satu sampai dengan lima.
9. *Checklist Evaluasi Model*, mengukur indikator pekerjaan pegawai dan DLK. Untuk membedakan kinerja tinggi dan kinerja pegawai.

10. Model Sistem Evaluasi Kinerja Management *By Objectives*, dengan mengukur keluaran hasil atau objektif kerja pegawai dibandingkan dengan standar kinerja pegawai.
11. *360 Degree Performance Appraisal*, dilakukan oleh multipenilai *supervisor*, bawahan, teman sekerja, ternilai dan sebagainya.
12. Indikator Kinerja Utama (IKU). Indikator yang digunakan untuk mengukur berapa baik pegawai telah melaksanakan tugasnya.

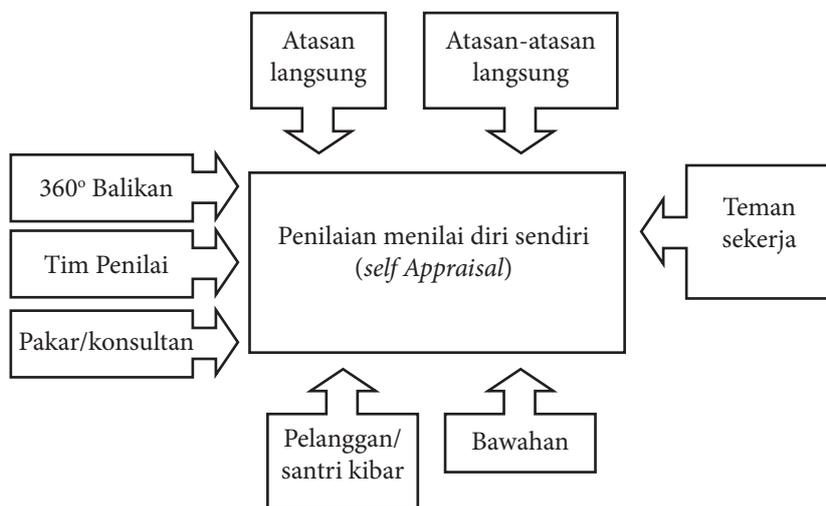
Bagi yang berminat menambah wawasan, silahkan baca bukunya Lijan Poltak Sinambela yang menyatakan ada 15 model evaluasi kerja. Di PPMI Assalaam baru menggunakan satu model, sebagaimana diatas (sifat pribadi, perilaku kerja dan hasil kerja). Penggunaan model ini ternyata memiliki kelemahan yaitu,

1. Masalahnya sering suatu pekerjaan dapat dilakukan dengan sejumlah perilaku yang berbeda, misal pekerja satu berperilaku gerak cepat sementara yang lain serba pelan/santai.
2. Orientasi pada produktifitas dan hasil kerja, model ini susah diterapkan seperti pendidikan yang ditangani oleh sejumlah guru (pendidikan di ksantrian), hal ini juga dialami oleh pegawai resto/dapur. Kelemahan lainnya adalah ada kinerja pegawai yang merupakan hasil dari sejumlah factor. Misalnya: mesin, kualitas peralatan dan bahan baku.

Memang mana yang tepat dan metode apa yang terbaik? Henry Simamora dalam Lijan menyatakan bahwa tidak ada metode penilaian yang terbaik. Lijan menyatakan model yang tepat itu tergantung lingkungan.

Evaluasi kinerja yang berjalan selama ini di PPMI Assalaam dengan menggunakan model tersebut baru ditingkat/level guru dan pegawai dibawah Kabag. Karena untuk evaluasi di level Kabag dan Kepala Sekolah adalah Direktur

dan Yayasan. Dalam konteks ini (di level kabag keatas), penulis menawarkan model penilaian *360 degree Performance Appraisal*, model evaluasi kinerja yang dilakukan oleh multipenilai, dengan keterangan gambar sbb



Gambar 1. Tentang Jenis Penilai Evaluasi Kinerja Model 360

Mengapa demikian, karena untuk kualitas/mutu evaluasi serta untuk menimalisir kesalahan dalam evaluasi.

Lijan menyebut tentang 11 macam kesalahan dalam evaluasi kinerja yang sebaiknya dihindari, yaitu, bias penilai, efek halo, halo dan *horn*, kelunakan, kekakuan, kecenderungan memusat, keutamaan dan kebaruan kejadian, efek kontras, peningkatan komitmen, pembobotan dan penyesesuaian, ramalan pemenuhan diri. Perlu pemahaman yang konverensif bahwa bekerja secara ikhlas tidak identik dengan bekerja sesuai kemauan. Bekerja secara ikhlas memiliki indikator sebagai berikut.

Indikator Kerja Ikhlas:

1. Memiliki kapasitas hati yang besar, bersikap lapang dada menghadapi persoalan dan pekerjaan seberat apapun tanpa menggerutu, yakin pekerjaan dapat dilaksanakan.

2. Memiliki kejernihan pandangan, hidup hati nuraninya sehingga membuahkan sikap mampu menyelesaikan masalah.
3. Selalu memberi lebih, pekerja ikhlas berusaha memberi yang lebih dari yang diminta, dari dirinya rasanya ada yang kurang apabila memberi pas apa yang diminta
4. Ikhlas itu ketika kau lebih mempertanyakan apa amalmu dibanding apa posisimu, apa peranmu dibanding apa kedudukanmu, apa tugasmu dibanding apa jabatanmu.
5. Ikhlas itu ketika ketersinggungan pribadi tak membuatmu keluar dari barisan dan merusak tatanan.
6. Ikhlas itu ketika posisimu di atas, tak membuatmu jumawa, ketika posisimu di bawah tak membuatmu ogah bekerja.
7. Ikhlas itu ketika khilaf mendorongmu minta maaf, ketika salah mendorongmu

- berbenah, ketika ketinggalan mendorongmu mempercepat kecepatan.
8. Ikhlas itu ketika kebodohan orang lain terhadapmu, tidak kau balas dengan kebodohanmu terhadapnya, ketika kedzalimannya terhadapmu, tidak kau balas dengan kedzalimanmu terhadapnya
 9. Ikhlas itu ketika kau bisa menghadapi wajah marah dengan senyum ramah, kau hadapi kata kasar dengan jiwa besar, ketika kau hadapi dusta dengan menjelaskan fakta.
 10. Menjadikan 4-ta sebagai sumber manfaat. 4-ta yang dimaksud adalah: harta, tahta, kata dan cinta. Orang yang ikhlas keempat ta yang dimiliki tersebut bermanfaat bagi orang lain. Mereka dengan ringan, legowo untuk mengeluarkan demi meringankan beban orang lain, memanfaatkan tahtanya untuk memperjuangkan kepentingan orang lain, mengajarkan/menyebarkan ilmunya (kata) untuk orang lain, dan membagi cinta sebagai wujud kepedulian pada orang yang layak dibantu.

Poin nomor 3 (selalu memberi lebih) diatas mestinya perlu ditindaklanjuti dalam konteks Assalam sehingga dapat dipahami bahwa kerja ikhlas itu ternyata tidak berseberangan dengan pentingnya evaluasi kinerja bagi komunitas yang ada di Assalaam.

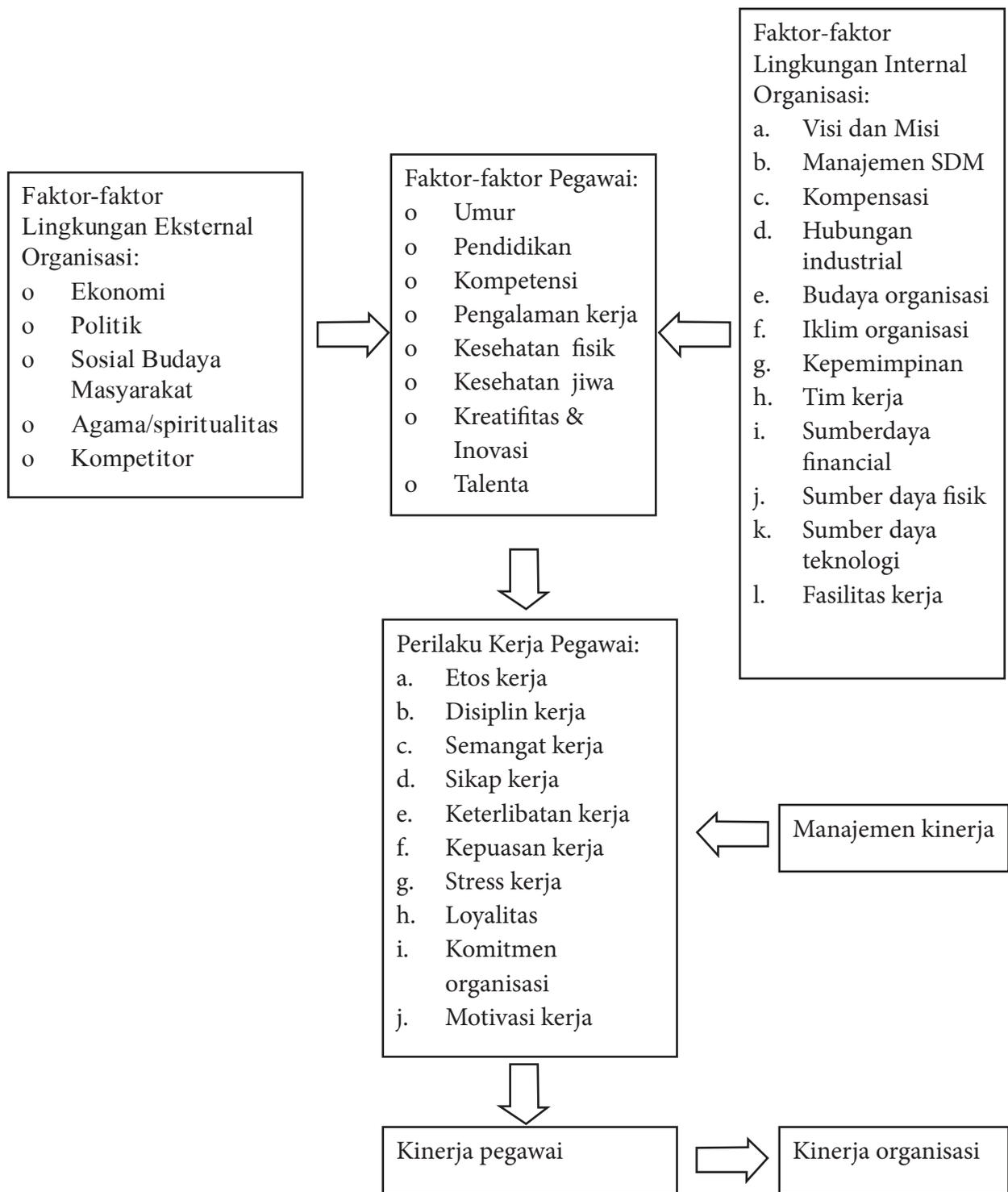
Namun demikian, fakta di lapangan menunjukkan bahwa masih ada pegawai yang tidak masuk kriteria diatas (ikhlas) misalnya, terlambat masuk kerja, terlambat dan meninggalkan tempat kerja sebelum waktunya meskipun jumlahnya amat sedikit
Lebih lanjut dikatakan bahwa sudah ada

tindakan teguran baik lisan maupun tertulis. Menurut penulis terkait dengan kinerja, perlu bagi pengambil kebijakan di PPMI Assalaam untuk memperhatikan ungkapan beberapa pakar berikut:

Wexley dan Yukl menyebutkan bahwa kinerja merupakan implementasi dari teori keseimbangan, yang mengatakan bahwa seseorang akan menunjukkan prestasi yang optimal bila ia mendapatkan manfaat dan terdapat rangsangan dalam bekerjanya secara adil dan masuk akal. Teori keseimbangan di atas memperlihatkan bahwa kinerja yang optimal dapat terpenuhi jika terdapat rasa keadilan yang dirasakan pegawai. Lebih lanjut Lijan mengatakan bahwa kinerja yang baik akan dipengaruhi oleh 2 hal, yaitu tingkat kemampuan dan motivasi kerja yang baik. Kemampuan tanpa motivasi belum tentu dalam menyelesaikan tugas dengan baik begitu pula motivasi tinggi yang dimiliki pegawai tanpa pengetahuan yang memadai tidak mungkin mencapai target.

Donelly, Gibson, dan Ivancevish menyatakan bahwa kinerja individu dipengaruhi oleh 6 faktor yaitu, harapan mengenai imbalan, dorongan, kemampuan, kebutuhan, sifat, persepsi terhadap tugas, persepsi tentang tingkat imbalan dan kepuasan kerja . Lebih lanjut dijelaskan bahwa kinerja setiap pegawai dipengaruhi banyak faktor yang dikelompokkan menjadi tiga kelompok, yaitu kompetensi individu yang bersangkutan, dukungan organisasi dan dukungan manajemen

Pakar lain, dengan rinci menyebutkan factor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yang dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2: Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja¹¹

11 Wirawan, *Manajemen Sumberdaya Manusia Indonesia*, 2015, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada: 274

Dari gambar diatas jelas bahwa hal hal yang mempengaruhi kinerja meliputi: lingkungan eksternal organisai, faktor pegawai, faktor lingkungan, internal organisasi

dan manajemen kinerja. Kinerja pegawai mempengaruhi kinerja organisasi.

Dalam penelitiannya, penulis mengadakan wawancara tidak hanya dengan pejabat HRD/

SDI, tetapi juga dengan beberapa pegawai yang hasilnya cukup menarik untuk ditindak lanjuti, yaitu ada unit kerja di lingkungan Assalaam yang anggotanya tidak punya gairah kerja, lesu dalam menjalani tugas harian, mereka merasa dibiarkan oleh atasannya (pimpinan unit kerja). Mengapa? Menurut responden karena tidak ada pembagian tugas yang jelas, bingung mau menyelesaikan apa. Atasan sudah diberi masukan dari bawahan yang memiliki kompetensi dibidangnya tetapi tidak ada respon dari atasannya sehingga menambah lesu dan hampa semangat¹²

Kebetulan ada pegawai yang mesin kecerdasannya dominan otak tengah, perlu dipahami bagaimana cara menghadapi orang yang memiliki kecerdasan dominan tersebut. Untuk menghadapi orang seperti ini, atasan perlu melakukan hal hal berikut:

- a. Bicaralah *to the poin*
- b. Hindari pembahasan yang rumit
- c. Hindari kata kata bersayap
- d. Gunakan kalimat pendek/ ringkas
- e. Selesaikan kalimat anda
- f. Tanggapi persis yang ia inginkan (Tanya harga jawab harga)

Mengapa demikian? Karena orang yang memiliki dominan otak tengah itu ibarat air, yang perlu pipa agar air tidak kemana mana, agar tidak sering keluar dari tempat kerjanya (diberi prosedur tetap). Begitu pula menghadapi orang yang memiliki dominan kecerdasan otak kiri atas, kiri bawah, kanan atas dan kanan bawah. Masing masing berbeda cara menghadapinya.

Jika demikian kondisinya, sebaiknya dari HRD mengambil sikap, dengan ini penulis merekomendasikan:

1. Membuat Protap (Prosedur Tetap) di semua unit kerja yang ada di PPMI Assalaam sehingga pegawai tahu dan sadar tentang apa yang harus dilakukan saat berada dikantornya. Protap tersebut secara tertulis dipasang diatas meja masing-masing. Model seperti ini dilakukan oleh Negara Jepang dan sudah menjadi budaya bahwa setiap pegawai yang baru datang dikantor membaca Protap. Kelebihan budaya ini adalah meminimalisir malpraktek, apalagi yang kerja di unit kesehatan karena apabila salah prosedur bisa fatal akibatnya.
2. Menerapkan manajemen karir pegawai atau pengembangan karir, yaitu upaya yang dilakukan oleh organisasi dalam merencanakan karier pegawainya¹³
3. Untuk menghindari rasa jenuh dan menjunjung tinggi nilai keadilan, sebaiknya diadakan mutasi pegawai (dalam kompetensi yang sama). Mengingat bahwa ada yang bekerja pada posisi basah ada posisi kering.

KESIMPULAN

Berdasarkan pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa terdapat Evaluasi Kinerja di PPMI Assalaam bagi pegawai. Model yang digunakan adalah menggunakan sifat pribadi ternilai, perilaku dan hasil kerja. Evaluasi kinerja untuk guru dan karyawan dibawah kabag dilakukan oleh Kabag HRD/SDI dan unit terkait. Sedangkan untuk evaluasi kinerja tingkat kepala bagian dan kepala sekolah/madrasah dilakukan oleh Direktur.

¹² Hasil wawancara dengan responden tgl 27 April 2019

¹³ Lijan Poltak Sinambela. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Bumi Aksara: 260

DAFTAR PUSTAKA

- Ara Hidayat, ImamMachali. 2016. *The Handbook of Education Management*, Jakarta: Prenadamedia Grup.
- Lijan Poltak Sinambela. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Majalah Assalaam. Juni 2014. Antara Cinta, Etos Kerja, dan Income.
- Sa'id Aqiel Siradji *et al.* 1999. *Pesantren Masa Depan*, Bandung: Pustaka Hidayah.
- Sedarmayanti. 2016. *Manajemen Strategi*, Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Manajemen*, Bandung: Alfabeta CV.
- Wirawan. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Yusuf Al Qardhawy. 1996. *Niat dan Ikhlas*, Jakarta Timur: Pustaka Al-Kautsar.