EVALUASI KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) DI SMP AL - FALAH SURABAYA

SKRIPSI

Oleh :

ENDRAS WARI

(D73214034)

PRODI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

JURUSAN KEPENDIDIKAN ISLAM

FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA

2018

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : **Endras Wari**

NIM : **D73214034**

Fakultas/Jurusan : **Tarbiyah dan Keguruan/ Kependidikan Islam**

Judul : **Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) di SMP Al-Falah Surabaya**

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/ karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sebelumnya.

Surabaya, 17 Juli 2018

Yang Menyatakan,

METERAI TEMPEL
TGL.
5590CAEF455588870
6000
ENAM RIBU RUPIAH

ENDRAS WARI
NIM. D73214034

LEMBAR PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI

Skripsi oleh Endras Wari ini telah dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi

Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya

Surabaya, 17 Juli 2018

Mengesahkan:

Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan,

Prof. Dr. H. Ali Mas'ud, M. Ag., M. Pd. I
NIP. 196301231993031002

Penguji I,

Prof. Dr. Hj. Husniyatus Salamah Zainiyati, M. Ag
NIP. 196903211994032003

Penguji II,

Ni'matus Sholihah, M. Ag
NIP. 197308022009012003

Penguji III,

Drs. Taufiq Subty, M.Pd.I
NIP. 195506041983031015

Penguji IV,

Dr. Lilik Huriyah, M.Pd.I
NIP. 198002102011012005

HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI

Skripsi oleh:

Nama	:	Endras Wari
NIM	:	D73214034
Fakultas/Jurusan	:	Tarbiyah dan Keguruan/ Kependidikan Islam
Judul	:	Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) di SMP Al-Falah Surabaya

Ini telah diperiksa dan disetujui untuk diujikan.

Surabaya, Juli 2018

Mengetahui,

Pembimbing I	Pembimbing II
Drs. Taufiq Subty, M.Pd.I	**Dr. Lilik Huriyah, M.Pd.I**
NIP. 195506041983031015	**NIP. 198002102011012005**

KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
PERPUSTAKAAN
Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300
E-Mail: perpus@uinsby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : ENDRAS WARI
NIM : D73214034
Fakultas/Jurusan : TARBIYAH DAN KEGURUAN / KEPENDIDIKAN ISLAM
E-mail address : w. endras76@yahoo.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :
☑ Sekripsi ☐ Tesis ☐ Desertasi ☐ Lain-lain (.....)
yang berjudul :
EVALUASI KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) DI SMP AL-FALAH SURABAYA

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Ekslusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara ***fulltext*** untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya,

Penulis

(ENDRAS WARI)
nama terang dan tanda tangan

ABSTRAK

Penelitian ini berjudul Evaluasi Kinerja SDM di SMP Al-Falah Surabaya. Penelitian ini bertujuan untuk menjawab fokus penelitian mengenai penerapan, dan dampak evaluasi kinerja SDM, serta faktor pendukung dan penghambat penerapan evaluasi kinerja SDM di SMP Al-Falah Surabaya. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Metode yang digunakan peneliti dalam pengumpulan data adalah observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian yang diperoleh di lapangan menjelaskan bahwa penerapan evaluasi kinerja SDM di SMP Al-Falah Surabaya dilaksanakan secara sistematis yang dimulai dari perencanaan hingga evaluasi. Pada tahap perencanaan hal-hal yang direncanakan meliputi instrumen evaluasi, waktu dan jadwal pelaksanaan. Evaluasi kinerja dilaksanakan setiap akhir semester yang dilaksanakan oleh seluruh karyawan dengan tim penilai yakni kepala sekolah yang dibantu oleh wakasek. Aspek penilaian yang dinilai telah disesuaikan dengan pekerjaannya *(job descriptionnya),* untuk guru yaitu, aspek administrasi dan proses pembelajaran guru melalui rekaman video di kelas, sedangkan untuk karyawan yaitu, berkas administrasi dan komponen pekerjaannya. Adapun standar dan indikator yang digunakan yaitu 1) kedisiplinan; meliputi ketaatan terhadap peraturan, kehadiran, tertib dokumen dan 2) loyalitas. Metode yang digunakan pada pelaksanaan evaluasi kinerja adalah metode catatan deskriptif untuk karyawan, sedangkan guru berupa *checklist* yang didukung dengan tim pengevaluasi turun ke lapangan melihat proses pembelajaran melalui rekaman video yang telah dipasang di setiap kelas. Pemberian penskoran, hanya tim pengevaluasi yang mengetahui dan menentukan skor yang akan diberikan untuk menilai kinerja karyawan. Evaluasi kinerja di SMP Al-Falah Surabaya juga telah dilaksanakan secara transparan, adil tanpa memihak antara satu dengan yang lain. Untuk pengontrollan dilakukan evaluasi harian atau koordinasi pagi sebagai penguatan dan melalui *cheklok* atau rekam data. Pelaksanaan evaluasi kinerja di SMP Al-Falah memberikan hasil yang baik, meskipun perubahan tersebut masih sedikit. Dampak yang diberikan dari pelaksanaan evaluasi kinerja yaitu adanya perbaikan-perbaikan dalam aspek tertib dokumentasi, tertib administrasi, dan tertib belajar. Salah satu dampak yang dirasakan dari pelaksanaan evaluasi kinerja yaitu saat pelaksanaan akreditasi, yakni memperoleh akreditasi A. Faktor pendukung penerapan evaluasi kinerja SDM di SMP Al-Falah Surabaya yaitu sebagian besar karyawan mendukung pelaksanaan evaluasi kinerja dan pemimpin turut serta secara langsung dalam menilai kinerja karyawan. Sedangkan faktor penghambat dari pelaksanaan evaluasi kinerja tersebut yakni tersedianya waktu yang minim guna melaksanakan evaluasi kinerja.

Kata Kunci: *Kinerja SDM, Evaluasi Kinerja SDM*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL ..... **i**
HALAMAN PERSETUJUAN ..... **ii**
HALAMAN PENGESAHAN ..... **iii**
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI ..... **iv**
MOTTO ..... **v**
HALAMAN PERSEMBAHAN ..... **vi**
KATA PENGANTAR ..... **viii**
ABSTRAK ..... **xi**
DAFTAR ISI ..... **xii**
DAFTAR TABEL ..... **xiv**
DAFTAR GAMBAR ..... **xv**
BAB I PENDAHULUAN
A. Latar Belakang 1
B. Fokus Penelitian 6
C. Tujuan Penelitian 6
D. Kegunaan Penelitian 7
E. Definisi Konseptual 8
F. Keaslian Penelitian 9
G. Sistematika Pembahasan 12
BAB II KAJIAN PUSTAKA
A. Konsep Evaluasi Kinerja 14
B. Definisi Evaluasi Kinerja 14
C. Pendekatan-Pendekatan dan Metode dalam Evaluasi Kinerja 18
D. *Job Analysis, Performance Standards*, dan Evaluasi Kinerja 31
E. Aspek-Aspek Standar Pekerjaan dan Kinerja 33
F. Manfaat Evaluasi Kinerja 40
G. Tantangan dalam Evaluasi Kinerja 45
H. Pelaksanaan Evaluasi Kinerja 51
BAB III METODE PENELITIAN
A. Jenis dan Pendekatan Penelitian 55
B. Tempat dan Waktu Penelitian 56
C. Sumber Data 57
1. Data Primer 57
2. Data Sekunder 58
D. Cara Pengumpulan Data 59
1. Observasi 59
2. Wawancara 60
3. Dokumentasi 65
E. Prosedur Analisis dan Interpretasi Data 66
1. Reduksi Data 67
2. Penyajian Data 67
3. Penarikan Kesimpulan atau Verifikasi 68

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

F. Keabsahan Data 68
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS
A. Deskripsi Setting Penelitian 70
1. Sejarah Berdirinya SMP Al-Falah Surabaya 70
2. Visi Misi SMP Al-Falah Surabaya 71
3. Struktur SMP Al-Falah Surabaya 72
B. Deskripsi Hasil Penelitian 74
1. Penerapan Evaluasi Kinerja di SMP Al-Falah Surabaya 74
2. Dampak Evaluasi Kinerja dalam Meningkatkan Sumber Daya Manusia (SDM) di SMP Al-Falah Surabaya 101
3. Faktor Penghambat dan Pendukung Penerapan Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) di SMP Al-Falah Surabaya 110
C. Pembahasan 112
1. Penerapan Evaluasi Kinerja di SMP Al-Falah Surabaya 112
2. Dampak Evaluasi Kinerja dalam Meningkatkan Sumber Daya Manusia (SDM) di SMP Al-Falah Surabaya 123
3. Faktor Penghambat dan Pendukung Penerapan Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) di SMP Al-Falah Surabaya 127
BAB V PENUTUP
A. Kesimpulan 129
B. Saran 131
DAFTAR PUSTAKA xvi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR TABEL

Tabel	Keterangan	Halaman
Tabel 2.1	Aspek dan Indikator dalam Evaluasi Kinerja	38
Tabel 3.1	Identitas Informan	61
Tabel 3.2	Kisi-Kisi Wawancara	62
Tabel 3.3	Jadwal Kegiatan Wawancara	64
Tabel 3.4	Koleksi Dokumen Penerapan Evaluasi Kinerja SMP Al-Falah Surabaya	65
Tabel 4.1	Struktur SMP Al-Falah Surabaya	73

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR GAMBAR

Tabel	Keterangan	Halaman
Gambar 1	Dokumentasi Aspek dan Indikator Penilaian dalam Evaluasi Kinerja di SMP Al-Falah Surabaya	80
Gambar 2	Dokumentasi Instrumen Evaluasi Kinerja dan Hasi Evaluasi Kinerja Karyawan SMP Al-Falah Surabaya	92
Gambar 3	Monitoring Kebersihan SMP Al-Falah Surabaya	98
Gambar 4	Dokumentasi Laporan Kerja Satuan Pengamanan SMP Al-Falah Surabaya	99
Gambar 5	Ketentuan Hak Cuti SMP Al-Falah Surabaya	109

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB 1
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Masyarakat dewasa kini semakin pandai dalam memilih kualitas, demikian halnya dalam bidang pendidikan. Masyarakat berebut lembaga pendidikan yang mempunyai kualitas yang baik, bahkan mereka rela mengeluarkan biaya yang besar demi untuk mendapatkan sebuah pendidikan yang berkualitas. Tidak hanya itu, memasuki era reformasi, masyarakat pendidikan dihadapkan pada kompleksitas perubahan yang memaksa mereka memasuki era persaingan yang amat ketat. Hal ini pula menjadikan lembaga pendidikan juga dituntut untuk terus berupaya dalam memenuhi kebutuhan masyarakat pendidikan guna menghadapi era persaingan yang amat ketat tersebut, yakni salah satunya dengan terus meningkatkan kualitas yang diberikan. Sehingga tidak mengherankan jika lembaga pendidikan kini berbondong-bondong untuk mencari terobosan strategi guna meraih kata "kualitas" tersebut.

Sekolah swasta merupakan salah satu jenis sekolah atau lembaga pendidikan yang terdapat di Indonesia. Sekolah swasta disebut juga sebagai sekolah independen, yakni sekolah yang tidak dikelola oleh pemerintah, negara bagian, atau nasional, melainkan dikelola secara pribadi oleh pihak swasta atau yayasan.[1] Pada perkembangannya sekolah swasta kurang diminati karena adanya anggapan dalam masyarakat yang

[1]Https://id.m.wikipedia.org/wiki/sekolah_swasta

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menyatakan bahwa sekolah negeri memiliki kualitas yang lebih baik daripada sekolah swasta.[2] Selain itu, popularitas sekolah negeri juga lebih terkenal dibandingkan dengan sekolah swasta, sehingga di sekitar masyarakat hingga kini masih terdapat istilah ”sekolah negeri, murid yang mencari sekolah. Sedangkan sekolah swasta, sekolah yang mencari murid”.[3]

Meskipun demikian, di zaman modern kini, terutama di kota-kota besar sudah mulai berdiri sekolah-sekolah swasta dari yang memiliki tahap rendah hingga memiliki tahap tinggi, demikian pula dengan sekolah swasta yang berbasis Islam. Sekolah-sekolah swasta tersebut kini mulai menunjukkan eksistensinya dengan menunjukkan keunggulan layanan pendidikan yang dimiliki di setiap lembaga pendidikan, demikian halnya sekolah swasta yang berbasis Islam. Tidak hanya itu, masyarakat dewasa kini juga mulai tertarik untuk memasukkan anaknya ke sekolah-sekolah swasta tersebut sesuai dengan daya tarik terhadap keunggulan yang ditawarkan.[4]

Menjadi sekolah swasta bukanlah hal yang mudah, demikian pula sekolah swasta yang memiliki *basic* Islam. Sekolah tersebut kini mulai mendapat sambutan yang luas dari masyarakat mengingat masalah moral yang terjadi pada bangsa ini. Layanan pendidikan yang tidak hanya mengedepankan potensi akademik semata, namun juga keagamaan dan

---

[2]Https://www.selasar.com/jurnal/39828/5-Bukti-sekolah-swasta-jauh-lebih-baik-daripada-sekolah-negeri

[3]Https://diniwdy.wordpress.com/2017/11/16/swasta-vs-negeri/

[4]Ibid

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

akhlakul karimah menjadi tawaran menarik tersendiri bagi masyarakat. Dengan demikian, tuntutan akan mutu kualitas dan persaingan yang tinggi seiring dengan perkembangan zaman adalah sebuah tantangan yang harus dihadapi. Sebagaimana tantangan penyelenggaraan sekolah swasta masa kini, yakni bagaimana setiap pengelola dengan cepat menjawab kebutuhan sekolahnya dengan keunggulan mutu dan layanan yang efektif dan efisien.[5] Dengan demikian, sekolah swasta harus bekerja secara ekstra untuk meningkatkan kualitas dengan melakukan pembenahan dalam berbagai aspek. Sehingga, berbagai upaya harus terus dilakukan guna mempertahankan dan meningkatkan mutu kualitas tersebut serta daya saing yang semakin kompetitif di samping adanya sekolah negeri yang masih banyak menjadi rujukan orang tua dalam menyekolahkan anaknya.

SMP Al-Falah Surabaya merupakan salah satu Sekolah Menengah Pertama (SMP) swasta berbasis Islam yang ada di kota Surabaya. SMP Al-Falah Surabaya memiliki visi, yakni tidak hanya sekedar menyiapkan para siswa memiliki kualifikasi lulusan SMP pada umumnya, namun juga secara khusus membekali pengetahuan agama Islam secara keseluruhan dalam berbagai aspek kehidupan sehari-hari. Selain itu, SMP Al-Falah Surabaya telah menyandang akreditasi A yang menunjukkan bahwa kualitas dari berbagai aspek yang dimiliki telah memadai dan memenuhi unsur-unsur yang telah mengacu pada Standar Nasional Pendidikan (SNP).

[5]Https://wahdah.or.id/pengelolaan-sekolah-swasta/

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Untuk memenuhi tuntutan tersebut, sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu unsur penting yang memiliki peran besar melalui kinerja yang mereka berikan, karena tanpa adanya sumber daya manusia (SDM) yang handal aktivitas produksi bisa terhambat dan tujuan lembaga pendidikan tidak dapat tercapai. Manusia sebagai sumber daya sangat menunjang melalui karya, bakat, kreativitas, dorongannya dan peran nyata seperti yang dapat dilihatdi setiap perusahaan. Tanpa adanya manusia dalam perusahaan, tidak mungkin perusahaan tersebut dapat bergerak dan mendapat tujuan yang diinginkan. Keberhasilan dalam mencapai tujuan perusahaan sangat ditentukan oleh motivasi kerja karyawan, demikian pula dalam lembaga pendidikan, yakni SMP Al-Falah Surabaya.

SMP Al-Falah Surabaya sebagai sekolah swasta berbasis Islam, dalam pengelolaannya tentu bukanlah menjadi suatu hal mudah. Dengan keunggulan yang dimiliki tidak hanya sekedar potensi akademik, namun juga potensi keagamaan menjadikan sumber daya yang ada harus bekerja secara profesional, sehingga tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi dapat dicapai.

Salah satu strategi yang bisa digunakan oleh SMP Al-Falah Surabaya adalah strategi penerapan evaluasi kinerja terhadap sumber daya manusia (SDM) yang ada, di mana sumber daya manusia (SDM) tersebut merupakan salah satu unsur yang memiliki peran besar dalam memberikan sumbangsih terhadap peningkatan kualitas di sekolah tersebut. Dengan adanya penerapan evaluasi kinerja, maka kinerja sumber daya manusia

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

akan dapat dikontrol dengan baik sehingga selalu memberikan kinerja yang handal dan profesional dalam mempertahankan serta upaya meningkatkan kualitas mutu sekolah dalam memenuhi harapan pelanggan.

Evaluasi kinerja yaitu suatu proses untuk mengukur dan mengetahui kinerja karyawan secara individual. Evaluasi kinerja merupakan pendekatan manajemen kinerja. Evaluasi kinerja adalah sistem formal yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pegawai secara periodik yang ditentukan oleh organisasi.[6] Pertemuan evaluasi kinerja adalah dasar bagi penilaian atas tiga elemen kunci suatu kinerja, yaitu konstribusi, kompetensi, dan pengembangan yang berkelanjutan. Pertemuan semacam itu merupakan suatu cara elemen utama manajemen kinerja, yaitu: pengukuran, umpan balik, *reinforcement,* pertukaran pendapat dan kesepakatan dapat dipergunakan dengan baik. Dengan adanya hal tersebut diharapkan pegawai dapat melihat ke depan kepada apa yang perlu dilakukan orang untuk dapat mencapai cita-cita dari pekerjaan yang bersangkutan untuk menjawab tantangan-tantangan baru dengan menggunakan secara lebih baik pengetahuan, keahlian serta kemampuan mereka untuk membantu mengembangkan kompetensi dalam meningkatkan kinerja. Proses ini juga membantu para manajer untuk meningkatkan kemampuan pegawai dalam memimpin, membimbing, dan mengembangkan individu dan tim yang menjadi tanggungjawab mereka.

---

[6]Surya Dharma, *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), 14.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Berdasarkan pemaparan permasalahan tersebut, pada kesempatan kali ini penulis tertarik untuk meneliti dan mengkaji tentang Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) di Sekolah Swasta berbasis Islam, di mana sekolah yang menjadi rujukan penulis adalah SMP Al-Falah Surabaya sebagai pemenuhan syarat skripsi yang tertuang dalam sebuah skripsi yang berjudul "Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) di SMP Al-Falah Surabaya".

B. Fokus Masalah Penelitian

Berdasarkan pemaparan dalam latar belakang tersebut, serta judul yang akan menjadi penelitian penulis, maka fokus masalah yang akan menuntun dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana penerapan evaluasi kinerja sumber daya manusia (SDM) di SMP Al-Falah Surabaya?
2. Bagaimana dampak penerapan evaluasi kinerja dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM)di SMP Al-Falah Surabaya?
3. Apa saja faktor penghambat dan pendukung penerapan evaluasi kinerja sumber daya manusia (SDM) di SMP Al-Falah Surabaya ?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk:

1. Mendeskripsikan penerapan evaluasi kinerja sumber daya manusia (SDM) di SMP Al-Falah Surabaya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Mendeskripsikan dampak penerapan evaluasi kinerja dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) di SMP Al-Falah Surabaya.
3. Mengetahui dan mendeskripsikan faktor penghambat dan pendukung penerapan evaluasi kinerja sumber daya manusia (SDM) di SMP Falah Surabaya.

D. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan mempunyai beragam manfaat, baik secara teoritis maupun praktis.

1. Manfaat Teoritis

   Secara teoritis, hasil penelitian ini bermanfaat untuk mengembangkan dan mempertajam teori dan konsep evaluasi kinerja, serta menambah khazanah untuk pengembangan keilmuan mengenai penerapan evaluasi kinerja terhadap sumber daya manusia (SDM) di lembaga pendidikan Islam, khususnya di lembaga independen (sekolah swasta) berbasis Islam.

2. Manfaat Praktis

   a. Manfaat bagi peneliti

      Secara praktis manfaat bagi peneliti adalah hasil penelitian ini dapat menambah wawasan, pengetahuan dan pengalaman baru bagi peneliti, termasuk dapat diaplikasikan dalam kehidupan sehari-hari peneliti khususnya lingkup pendidikan Islam.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. Manfaat bagi SMP Al-Falah Surabaya

Bagi SMP Al-Falah Surabaya, hasil Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat dalam penerapan evaluasi kinerja terhadap sumber daya manusia (SDM) di lembaga pendidikan Islam. Dengan penerapan tersebut diharapkan akan mempermudah bagi setiap sumber daya manusia (SDM) yang ada untuk mengetahui tingkat kinerja yang telah mereka lakukan, sehingga mereka dapat mengevaluasi serta melakukan perbaikan-perbaikan guna meningkatkan kualitas kinerja. Selain itu proses ini juga membantu para manajer untuk meningkatkan kemampuan pegawai dalam memimpin, membimbing, dan mengembangkan individu dan tim yang menjadi tanggungjawab mereka.

c. Manfaat bagi Peneliti Lain

Bagi peneliti lain, khususnya almamater UIN Sunan Ampel Suarabaya prodi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, penelitian ini dapat digunakan sebagai pijakan untuk mengkaji secara mendalam mengenai evaluasi kinerja terhadap sumber daya manusia (SDM), khususnya di lembaga pendidikan Islam. Serta sebagai tambahan refrensi pustaka UIN Sunan Ampel Surabaya.

E. Definisi Konseptual

Istilah penting yang perlu didefinisikan pada penelitian ini diantaranya sebagai berikut:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1. Kinerja

   Arti kinerja berasal dari kata *job performance* dan disebut juga *actual performance* atau prestasi kerja dan atau prestasi sesungguhnya yang telah dicapai oleh seseorang karyawan.[7]

2. Evaluasi

   Evaluasi adalah proses untuk pembuatan standar, pengumpulan data, penganalisaan, penyimpulan, dan pembuatan tindakan penyesuaian untuk mencapai tujuan organisasi.[8]

3. Evaluasi kinerja

   Evaluasi kinerja merupakan sistem formal yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pegawai secara periodik yang ditentukan oleh organisasi.[9]

F. Keaslian Penelitian

Terdapat penelitian yang bergenre dan memiliki fokus kajian yang sama dengan penelitian yang penulis lakukan. Beberapa penelitian tersebut antara lain:

1. Penelitian karya Harjali dengan judul "Implementasi Evaluasi Kinerja Guru di MA Al-Islam Joresan Mlarak Ponorogo". Penelitian yang merupakan karya mahasiswa STAIN Ponorogo ini menjelaskan bahwa keberhasilan penyelenggaraan pendidikan sangat ditentukan oleh

[7]Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2009), 61

[8]Kusuma Chandra Kirana dan Ririn Tri Ratnasari, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM),* (Yogyakarta: Gosyen Publishing, 2017), 10

[9]Surya Dharma, *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), 14

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kesiapan guru dalam mempersiapkan peserta didiknya melalui kegiatan belajar mengajar. Penelitian ini dilakukan bertujuan untuk mengetahui penyelenggaraan evaluasi kinerja guru di MA Al-Islam Joresan Mlarak Ponorogo. Metode penelitian yang digunakan yakni penelitian kualitatif. Sedangkan jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian studi kasus, yakni peneliti akan menelaah secara komprehensi, mendetail, dan mendalam. Hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa agar kinerja guru dapat selalu ditingkatkan dan mencapai standar tertentu, maka dibutuhkan suatu manajemen kinerja. Demikian pula dengan program evaluasi kinerja guru di MA Al-Islam Joresan Mlarak Ponorogo, program tersebut juga mengacu pada prinsip manajemen yang meliputi empat komponen, yaitu 1) perencanaan evaluasi kinerja, 2) pengorganisasian evaluasi kinerja, 3) pelaksanaan evaluasi kinerja, dan 4) pengawasan evaluasi kinerja guru di MA Al-Islam Joresan Mlarak Ponorogo.[10]

2. Penelitian karya Andhika Imam Kartomo dan Slameto, yang berjudul " Evaluasi Kinerja Guru Bersertifikasi". Penelitian ini dilatarbelakangi oleh adanya sertifikasi bagi guru. Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen menyatakan bahwa pemberian fasilitas sertifikasi diberikan kepada guru dan dosen dengan harapan untuk meningkatkan kinerja dan kualitas pembelajaran untuk menuju peningkatan kualitas pendidikan di Indonesia. Namun kenyataan di

[10]Harjali. *Implementasi Evaluasi Kinerja Guru*, Jurnal Pendidikan Islam Vol. 10, Nomor 1, April 2016, 79.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

lapangan menunjukkan bahwa pemberian sertifikasi dengan kualitas kinerja guru masih jauh dari harapan. Masih banyak dijumpai guru sertifikasi yang kualitasnya diragukan, karena mereka tidak menguasai teknologi dalam pembelajaran, bahkan masih banyak yang tidak bisa mengoperasikan komputer. Secara administratif kependidikan, perangkat pembelajaran guru di Gugus Mangga belum sepenuhnya lengkap. Tidak semua guru di Gugus Mangga membuat perangkat pembelajaran pada awal semester. Guru kurang siap dalam merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi pembelajaran sehingga hasil yang diperoleh oleh siswa kurang maksimal. Buku teks pelajaran bagi peserta didik juga belum terpenuhi. Berkaitan dengan aspek pengembangan diri, masih terdapat banyak guru yang belum melaksanakan pengembangan diri sesuai dengan keprofesionalannya sebagai seorang guru. Dengan demikian untuk mengetahui kinerja guru di Gugus Mangga perlu dilaksanakanya evaluasi terhadap komponen kinerja guru. Jenis penelitian ini adalah penelitian evaluasi dengan pendekatan kualitatif. Penelitian ditujukan untuk mengevaluasi Kinerja Guru Sertifikasi Gugus Mangga Kecamatan Candiroto. Data penelitian diperoleh melalui teknik wawancara yang diperkuat dengan studi dokumentasi dan observasi. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan hasil bahwa Kinerja Guru Sertifikasi Gugus Mangga Kecamatan Candiroto pada aspek perencanaan pembelajaran dan aspek penilaian berada pada kriteria baik. Sedangkan pada

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

komponen pelaksanaan pembelajaran dan pengembangan diri berada pada kriteria kurang baik.[11]

Penelitian tersebut di atas berbeda dengan penelitian penulis, penelitian pada poin 1 tersebut mengkaji tentang implementasi kinerja sumber daya manusia yang hanya berfokus pada pendidik (guru) yang terkait dengan proses pembelajaran, demikian pula pada poin 2 yang juga meneliti tentang implementasi pada guru yang bersertifikasi. Sedangkan dalam penelitian penulis evaluasi kinerja yang diteliti penulis terkait dengan sumber daya manusia secara keseluruhan yang terkait dalam pengelolaan pendidikan dan ruang lingkup yang digunakan sebagai objek penelitian merupakan lembaga pendidikan Islam.

G. Sistematika Pembahasan

Penelitian ini ditulis dengan sistematika pembahasan sebagai berikut:

Bab kesatu adalah pendahuluan. Dalam bab ini penulis memaparkan latar belakang masalah, fokus masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi operasional, keaslian penelitian, serta sistematika pembahasan.

Pada bab kedua, penulis menyajikan kajian pustaka yang berisi teori dan konsep materi sebagai langkah dalam pengambilan data dan pijakan dalam menganalisis fenomena yang terjadi di lapangan. Adapun

[11]Andhika Imam Kartomo dan Slameto. *Evaluasi Kinerja Guru Bersertifikasi*, Jurnal Manajemen Pendidikan Vol. 3, Nomor 2, Juli-Desember 2016, 219-229.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

teori-teori yang penulis paparkan adalah teori mengenai evaluasi kinerja sumber daya manusia berdasarkan fokus penelitian yang menjadi rujukan peneliti.

Selanjutnya pada bab ketiga berisi Metode Penelitian, penulis menyajikan dan mendeskripsikan metode penelitian di antaranya jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, sumber data penelitian, cara pengumpulan data, prosedur analisis dan interpretasi data serta keabsahan data.

Di bab keempat, peneliti menulis tentang Hasil Penelitian dan Pembahasan. Penulis menyajikan dan mendeskripsikan hasil penelitian meliputi profil SMP Al-Falah Surabaya, penerapan evaluasi kinerja di SMP Al-Falah Surabaya, dampak penerapan evaluasi kinerja dalam meningkatkan sumber daya manusia (SDM) di SMP Al-Falah Surabaya, serta faktor pendukung dan penghambat pada penerapan evaluasi kinerja di SMP Al-Falah Surabaya, kemudian dilanjutkan dengan menganalisis data yang telah diperoleh untuk dapat diketahui hasil dari penelitian yang telah dilakukan.

Dan pada bab yang kelima adalah Penutup, yang berisi simpulan dan saran atau rekomendasi penelitian.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB II
KAJIAN PUSTAKA

A. Konsep Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja diterapkan dalam bisnis untuk pertama kali diperkenalkan oleh Robert Owen pada awal tahun 1800-an. Owen menggunakan warna putih untuk menilai kinerja yang sangat baik, kuning untuk baik, biru untuk normal, dan hitam untuk jelek. Sedang penggunaan sistem evaluasi kinerja secara formal dalam organisasi dilakukan oleh Lewis Cass, seorang jenderal angkatan bersenjata USA, pada tahun 1813, yang kemudian pada awal abad 20 banyak digunakan oleh lembaga militer dan pemerintahan.

Sistem evaluasi kinerja untuk menilai dan mengevaluasi karyawan mulai popular setelah perang dunia kesatu, dan sistem evaluasi kinerja yang digunakan untuk menilai dan mengevaluasi para manajer mulai dipopularkan setelah perang dunia kedua. Mulai awal tahun 1950-an, evaluasi kinerja dapat diterima sebagai salah satu aktivitas penting dalam organisasi.[12]

B. Definisi Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja berasal dari dua kata, yakni evaluasi dan kinerja. Kinerja merupakan istilah populer di dalam manajemen, yang mana istilah kinerja berasal dari kata *job performance* dan disebut juga *actual*

[12]Kusuma Chandra Kirana dan Ririn Tri Ratnasari, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM),* (Yogyakarta: Gosyen Publishing, 2017), 7

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

performance atau prestasi kerja dan atau prestasi sesungguhnya yang telah dicapai oleh seseorang karyawan.[13] Whitmore menyatakan bahwa kinerja adalah suatu perbuatan, suatu prestasi, atau sesuatu yang diperlihatkan seseorang melalui keterampilan yang nyata.[14] Sedangkan King mengungkapkan bahwa kinerja merupakan aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas pokok yang dibebankan kepadanya.[15] Berbeda terhadap pernyataan King, Galton dan Simon menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil interaksi atau berfungsinya unsur-unsur motivasi, kemampuan, dan persepsi pada diri seseorang. Menambahkan pernyataan Suprihanto, beliau menuturkan kinerja dengan prestasi kerja, yakni hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu yang dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti target, standar, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.[16]

Berdasarkan pengertian kinerja menurut beberapa ahli di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan suatu perilaku atau prestasi kerja seseorang yang didapat setelah memenuhi sejumlah persyaratan yang telah ditetapkan, seperti target, standar, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama sesuai dengan tugas yang dibebankan kepadanya.

---

[13]Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2009), 61

[14]Hamzah B. Uno & Nina Lamatenggo, *Teori Kinerja dan Pengukurannya* (Jakarta: 2012), 60

[15]Ibid, 61

[16]Ibid, 62

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Evaluasi adalah proses untuk pembuatan standar, pengumpulan data, penganalisaan, penyimpulan, dan pembuatan tindakan penyesuaian untuk mencapai tujuan organisasi.[17] Evaluasi kinerja merupakan sistem formal yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pegawai secara periodik yang ditentukan oleh organisasi.[18] Evaluasi kinerja menurut Deveries, yaitu proses yang dilakukan oleh organisasi untuk mengukur dan mengevaluasi perilaku karyawan secara individual dan kinerja yang dicapai dalam suatu periode waktu tertentu.[19] Sedangkan menurut Rolstadas, evaluasi kinerja adalah proses aktif yang tujuan utamanya adalah mengidentifikasi bidang-bidang yang memerlukan perbaikan.[20] Pengukuran dan pengevaluasian kinerja ini meliputi kinerja yang bersifat *tangible* dan kinerja yang bersifat *intangible*. Kinerja yang bersifat *tangible* adalah kinerja yang konkrit, dapat dilihat dan dapat diraba (contoh kinerja seorang pemotong kayu terkait dengan ukuran panjang dan kelurusan, dan lain sebagainya), sedangkan kinerja yang bersifat *intangible* adalah kinerja yang tidak bisa dilihat dan diraba (contoh tingkat kejujuran, kesopanan, kepemimpinan, dan lain sebagainya).

Dengan demikian evaluasi kinerja dapat diartikan sebagai suatu proses untuk mengetahui konstribusi para karyawan dalam suatu

---

[17]Kusuma Chandra Kirana dan Ririn Tri Ratnasari, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM),* (Yogyakarta: Gosyen Publishing, 2017), 10

[18]Surya Dharma, *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), 14

[19]Kusuma Chandra Kirana dan Ririn Tri Ratnasari, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM),* (Yogyakarta: Gosyen Publishing, 2017), 11

[20]Ibid

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

organisasi selama kurun waktu tertentu dan menentukan tindakan-tindakan penyesuaian sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Output dari evaluasi kinerja akan menjadi umpan balik bagi karyawan dan pihak organisasi. Umpan balik yang diperoleh akan memungkinkan karyawan untuk mengetahui sejauh mana mereka telah melakukan pekerjaan sesuai dengan standar-standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Evaluasi kinerja dan umpan baliknya dapat menjadi suatu proses emosional yang akan berdampak secara dramatis pada sikap karyawan terhadap organisasi dan diri mereka sendiri. Jika dilaksanakan dan digunakan dengan benar atau baik, maka evaluasi kinerja dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan, akan tetapi apabila dilakukan dan digunakan secara tidak benar akan menimbulkan pengaruh negatif yang sangat jelek bagi organisasi maupun individual karyawan yang bersangkutan.[21]

Evaluasi kinerja dalam pelaksanaannya dilakukan oleh atasan langsung dalam sebuah organisasi atau perusahaan tersebut. Atasan langsung dalam hal ini adalah orang yang menjadi atasan karyawan yang bersangkutan, yang memiliki wewenang atau diberikan wewenang untuk memberikan tugas, yang memberi perintah atau memerintah, yang mengawasi dan yang melakukan pembinaan atau teguran kepada seseorang atau bawahannya.[22]

---

[21]Ibid, 12

[22]Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Prakti*k), (Jakarta: PT Grafindo Persada, 2016), 185

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dengan demikian, dalam lembaga pendidikan, khususnya lembaga pendidikan independen (sekolah swasta) orang yang dapat melakukan evaluasi kinerja adalah kepala sekolah selaku pemimpin dalam lembaga tersebut, atau seseorang yang diberikan wewenang oleh kepala sekolah untuk melakukan evaluasi kinerja.

C. Pendekatan-Pendekatan dan Metode dalam Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja berkembang baik dalam penggunaan maupun pendekatan pada pengembangan sistemnya. Salah satu pendekatan yang sedang berkembang adalah manajemen kinerja. Pendekatan manajemen kinerja (*performance management*) menjadi salah satu perkembangan penting dalam ilmu manajemen pada awal tahun 1990an. Akan tetapi, upaya pengembangan konsep manajemen kinerja telah dimulai pada akhir 1980an sebagai respon terhadap kebutuhan akan suatu pendekatan yang terintegrasi dan berkelanjutan untuk mengelola dan memberikan balas jasa pada kinerja karyawan, hal ini dikarenakan pengimplementasian sistem balas jasa berbasis kinerja dan sistem penilaian kinerja ternyata tidak memberikan hasil seperti yang diinginkan.

Munculnya pendekatan manajemen kinerja menjadi alternative lain di samping sistem yang sudah ada seperti *merit rating* dan *mangement-by-objective* (MBO), dan penilaian kinerja, dengan tujuan agar pendekatan ini lebih komprehensif dan memiliki sifat alamiah dalam proses manajemen. Adapun sejarah latar belakang manajemen kinerja yang melanjutkan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

perkembangan dari sistem *merit rating* dan *mangement-by-objective* (MBO), dan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. *Merit Rating*

   Pendekatan ini menjelaskan bahwa skema manajer untuk menilai kinerja karyawan dari berbagai faktor-faktor atau karakteristik pekerjaan dan personalitas. Adapun faktor-faktor pekerjaan yang dinilai antara lain meliputi pengetahuan tentang pekerjaan, efektivitas *output,* pengambilan keputusan, dan ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan. Sedangkan karakteristik personalitas yang dinilai antara lain seperti tingkat kepercayaan diri, sikap dalam bekerja, inisiatif dan ketangguhan dalam menghadapi tekanan. *Merit rating* mengharuskan manajer untuk menilai atau me*rating* masing-masing karyawan untuk setiap faktor yang dinilai dengan menggunakan skala angka atau *alphabet* (misal 1 sampai 5 atau dari A sampai dengan E). Alternatif lain yang dapat digunakan adalah skala grafis. Dengan skala ini, manajer menempatkan penilaiannya di titik tertentu sepanjang skala yang tersedia dengan rentang sangat tinggi sampai dengan sangat rendah. Skala dapat didefinisikan atau dinyatakan dengan deskripsi yang jelas untuk masing-masing jenjang yang berbeda. Pendefinisian tersebut tidak terlalu berguna karena terlalu umum dan tidak memadai untuk menentukan standart sebenarnya dengan penilaian yang dibuat. Oleh sebab itu, *merit rating* merupakan subyek dari munculnya variasi dan konsistensi yang rendah. Skema *merit rating* inilah yang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mengakibatkan banyak meragukan kehandalan dari pendekatan ini untuk menilai kinerja karyawan. Alasan untuk tetap menggunakan pendekatan ini adalah bahwa pendekatan ini memuaskan pihak-pihak tertentu yang merasa tidak puas sebelum dapat menguantifikasikan segala sesuatu, termasuk karakteristik personalitas.

2. *Mangement-by-objective* (MBO)

Mangement-by-objective (MBO) didefinisikan oleh John Humble sebagai suatu sistem yang dinamis untuk mengintegrasikan kebutuhan manajer dalam memperjelas dan mencapai tujuan profit dan pertumbuhannya dengan kebutuhan manajer untuk memberi konstribusi dan mengembangkan dirinya. Hal ini merupakan suatu gaya permintaan dan pemberian penghargaan dalam pengelolaan bisnis. *Mangement-by-objective* (MBO) dikenal sebagai suatu metode untuk mengelola suatu organisasi dan sumber daya menusia yang ada dalam organisasi tersebut dan memperbaiki kinerja manajer.

Mangement-by-objective (MBO) beroperasi sebagai proses umpan balik yang membutuhkan pendefinisian tujuan korporate dari tujuan yang diturunkan ke unit. Tahap selanjutnya adalah diskusi dan kesepakatan bersama manajer-manajer inti secara idividual, tujuan dan rencana-rencana tindakan. Selanjutnya diikuti dengan mengkaji hasil-hasil yang merupakan umpan balik untuk merevisi tujuan-tujuan dan rencana-rencana individual, unit, dan korporate. Akan tetapi pada akhir 1970an *mangement-by-objective* (MBO) telah menjadi suatu sistem

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang kurang diakui kehandalannya. Salah satu penyebabnya adalah *mangement-by-objective* (MBO) yang dijalankan terlalu banyak menggunakan formulir-formulir sehingga penentuan tujuan yang jauh lebih penting sering dilupakan. Di samping itu, manajer harus menghabiskan banyak waktu untuk mengembangkan tujuan-tujuannnya. Akhirnya *mangement-by-objective* (MBO) sebagai suatu sistem cenderung mengalami kegagalan, tidak hanya karena birokrasi dan sentralisasi pembuatan keputusan di organisasi yang menggunakan konsep tersebut, akan tetapi juga karena pengguna sistem *mangement-by-objective* (MBO) terlalu banyak menekankan pada tujuan dan *output* yang terukur dan hanya sedikit memperhatikan faktor-faktor kualitatif dan aspek perilaku dari suatu kinerja. Alasan lainnya adalah *mangement-by-objective* (MBO) yang dijalankan cenderung mengarah pada proses *to down* dengan dialog yang tidak memadai antar manajer dan individu karyawan yang melapor ke manajer tersebut. Sistem *mangement-by-objective* (MBO) juga cenderung mengkonsentrasikan pada manajer dan meninggalkan karyawan untuk kembali pada pola lama, yaitu skema *merit rating.*

3. Penilaian kinerja

Sistem penilaian kinerja yang dikembangkan pada periode 1970an dan 1980an memanfaatkan beberapa fitur dari *mangement-by-objective* (MBO) yang diistilahkan dengan skema *result-operated.* Dalam beberapa hal, sistem ini menggabungkan faktor-faktor *output*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dan *input* yang terkait dengan perilaku. Untuk itu, dalam sistem ini dilakukan pengembangkan *Behaviorally Anchored Ratting Scale* (BARS) yang membutuhkan identifikasi bidang tanggung jawab kunci suatu pekerjaan atau sekelompok pekerjaan. Selanjutnya, dikembangkan suatu skala untuk masing-masing bidang dalam pernyataan singkat yang menggambarkan perilaku tertentu untuk nilai skala tertentu pula. Sistem penilaian kinerja memiliki kecenderungan untuk menggabungkan penetapan tujuan dengan proses peratingan. Sistem penilaian kinerja ini biasanya dikembangkan oleh departemen atau bagian sumber daya manusia dan tidak jarang diperlakukan sebagai suatu sistem birokratis pada manajer lini yang melakukan penilaian. Oleh sebab itu, sistem ini menjadi tidak berjalan dengan baik. Disamping itu, sistem penilaian kinerja ini seringkali dijalankan di berbagai instansi dengan suatu pendekatan *top down* yang terkait dengan pelaksanaan pertemuan penilaian tahunan dan hasilnya, terutama digunakan sebagai alat untuk menentukan *"merit" pay award* yang selanjutnya dikenal dengan sebutan *performanced-related pay*.

4. *Performance Management* (Manajemen Kinerja)

Performance management mulai dikembangkan pada akhir 1980an sebagai reaksi atas berbagai aspek negatif dari *merit rating*, MBO dan penilaian kinerja yang telah disebutkan. *Performance Management* pada dasarnya memiliki kesamaan dengan pendekatan-pendekatan sebelumnya. Hal ini dikarenakan *Performance*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Management memanfaatkan filosofi dari MBO yang menekankan pentingnya *goal-setting* dan pengkajian kinerja berdasarkan tujuan yang telah disepakati bersama. *Performance Management* juga banyak menggunakan pendekatan-pendekatan yang ada dalam skema penilaian kinerja untuk penentuan tujuan (sebagai suatu skema *result-oriented*), penggunaan faktor-faktor *behaviorally anchored* untuk tujuan penilaian dalam bentuk kompetensi, dan pendekatan-pendekatan yang digunakan dalam melaksanakan pertemuan pengkajian formal.

Meskipun demikian, *Performance Management* memiliki perbedaan yang signifikan dengan pendekatan *merit rating,* MBO, dan penilaian kinerja. Adapun perbedaan tersebut beberapa di antaranya adalah sebagai berikut:

a. Sistem *Performance Management* lebih terlihat sebagai suatu proses pengintegrasian tujuan-tujuan korporat, fungsional, team, dan individual serta lebih terkait dengan aspek-aspek lain dalam manajemen sumber daya manusia.
b. Sistem *Performance Management* diperlakukan sebagai proses manajemen yang normal, dan bukan merupakan proses administrative yang dipaksakan oleh departemen sumber daya manusia.
c. Sistem *Performance Management* memerlukan semua anggota organisasi sebagai partner dalam proses-proses yang dilakukan, tidak hanya sekedar proses penilaian atasan pada bawahannya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

d. Sistem *Performance Management* didasarkan pada kesepakatan pada akuntabilitas, ekspetasi, dan rencana pengembangan, serta dilihat sebagai bagian dari proses interaksi normal antara manajer, individu, dan anggota team.

e. Sistem *Performance Management* memperhatikan kinerja team sebaik memperhatikan kinerja individu.

f. Sistem *Performance Management* ini melakukan pengukuran dan pengkajian kinerja dengan mendasarkan pada referensi baik faktor-faktor *input*/ proses (pengetahuan, keahlian umum, keahlian inti) dan *output/ outcome* (hasil-hasil dan konstribusi).

g. Sistem *Performance Management* ini merupakan suatu proses berkelanjutan, tidak hanya pengkajian setahun sekali secara formal.

h. Sistem *Performance Management* memperlakukan pengkajian kinerja sebagai suatu proses bersama yang pada dasarnya untuk mengetahui kesempatan-kesempatan dan melakukan perbaikan kinerja di masa yang akan datang.

Selain pendekatan-pendekatan evaluasi kinerja di atas, terdapat beberapa metode yang dapat digunakan untuk menilai kinerja karyawan, yakni di antaranya sebagai berikut:[23]

[23]Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2009), 108-112

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1. Metode Skala Peringkat (*Rating Scale*)

   Sistem skala peringkat merupakan sistem evaluasi yang paling popular digunakan dalam mengevaluasi kinerja karyawan. Sistem ini memiliki dua bagian yaitu, bagian suatu daftar karakteristik dan bidang, atau perilaku yang akan dinilai dan bagian skala. Sistem ini memiliki kelebihan yakni dalam penggunaannya dapat diselesaikan dengan cepat dan membutuhkan upaya seringan mungkin, sedangkan kekurangkan dari sistem ini yaitu subjektif. Hal ini dikarenakan kriteria penilaian yang digunakan terlihat samar dan kurang tepat, khususnya pada skala yang digunakan.

2. Metode Daftar Pertanyaan *(Checklist)*

   Pada metode *checklist* menggunakan pertanyaan-pertanyaan dalam suatu formulir isian yang menjelaskan tentang berbagai tingkat perilaku bagi suatu pekerjaan tertentu. Hasil dari penggunaan metode ini berupa bobot nilai pada lembar *checklist,* meskipun demikian metode ini dapat dijadikan gambaran terhadap hasil kinerja karyawan yang akurat. Metode ini memiliki kelebihan yakni biaya yang murah, pengurusannya mudah, penilai hanya membutuhkan pelatihan yang sederhana dan distandarisasi. Selain kelebihan metode ini juga memiliki kekurangan yakni, penyimpangan penilai yang lebih mengedepankan kriteria pribadi karyawan dalam menentukan kriteria hasil kerja, kesalahan menafsirkan materi-materi *checklist,* dan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

penentuan bobot nilai yang tidak seharusnya dilakukan oleh departemen SDM.

3. Metode Pilihan Terarah (*Forced Choice Method*)

Pada metode ini, cara yang digunakan sama dengan pemberian peringkat pada sebuah kurva, sehingga persentase yang telah ditentukan dari karyawan diletakkan dalam kategori kinerja. Pada metode ini menggunakan evaluasi dengan skala lima butir, yakni 1) memiliki kinerja sangat tinggi, 2) memiliki kinerja rata-rata tinggi, 3) memiliki kinerja rata-rata, 4) memiliki kinerja rata-rata rendah, dan 5) memiliki kinerja sangat rendah. Adapun kelebihan dari metode ini yakni, dapat mengidentifikasi karyawan yang memiliki prestasi tinggi serta dapat mengatasi masalah inheren distribusi pilihan terarah, mengurangi penyimpanan penilai. Sedangkan kelemahan dari metode ini yakni, mendorong pimpinan tidak realistis yang hanya memiliki empat atau lima karyawan untuk mendistribusikannya ke dalam lima level.

4. Metode Peristiwa Kritis (*Critical Incident Method*)

Pada metode ini, dalam pelaksanaan evaluasi menggunakan satu catatan tentang contoh-contoh yang luar biasa, baik yang diinginkan atau tidak dari perilaku yang berhubungan dengan kinerja seorang karyawan dan meninjaunya bersama karyawan lain pada waktu yang telah ditentukan. Dalam penggunaannya, metode ini digunakan untuk melengkapi metode lain.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

5. Metode Catatan Prestasi

Metode catatan prestasi memiliki keterkaitan erat dengan metode peristiwa kritis, yakni catatan penyempurnaan, seperti penampilan, kemampuan berbicara, kepemimpinan, dan hal lain yang berhubungan dengan pekerjaan. Metode ini digunakan untuk memberikan secara detail mengenai laporan tahunan tentang konstribusi seorang profesional selama satu tahun.

6. Metode Skala Peringkat Perilaku (*Behaviorally Anchored Rating Scale* – BARS)

Metode ini bertujuan untuk mengkombinasikan manfaat dari metode peristiwa kritis dan evaluasi berdasarkan kuantitas yang dikaitkan dengan skala pada contoh-contoh naratif spesifik dari kinerja yang baik dan jelek. Kelebihan dari metode ini adalah skala pemberian evaluasi lebih akurat, standar yang digunakan lebih jelas, memberikan umpan balik, memiliki independen dan konsistensi serta dapat diandalkan. Hal ini dikarenakan evaluasi yang dilakukan atas karyawan yang sama dan dinilai oleh penilai yang berbeda, namun cenderung memperoleh hasil yang sama. Sedangkan kelemahan dari metode ini yaitu sulit untuk dikembangkan.

7. Metode Peninjauan Lapangan (*Field Review Method*)

Metode ini dilaksanakan dengan meninjau secara langsung ke lapangan yang dilakukan oleh penilai bersama dengan ahli SDM untuk mendapatkan informasi langsung dari atasan tentang karyawannya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Selanjutnya, informasi tersebut dievaluasi dan hasilnya dikirim ke penyelia dan dibawa ke lapangan untuk keperluan review, perubahan, persetujuan, dan pembahasan dengan pihak karyawan yang dinilai. Pada kesempatan tersebut, karyawan yang dinilai diberi penjelasan serta arahan mengenai langkah-langkah yang perlu diambil untuk mengembangkan karirnya. Adapun kelebihan dari metode ini, yakni objektivitasnya lebih terjamin karena evaluasi dilakukan oleh para ahli evaluasi, dan tidak adanya pengaruh oleh *hallo effect.* Sedangkan kelemahan dari metode ini, yaitu meskipun penilai yang melakukan evaluasi adalah seorang ahli, bukan berarti tetap bebas dari bias tertentu dan bagi organisasi besar harus mengeluarkan biaya mahal untuk mendatangkan seorang ahli.

8. Metode Tes dan Observasi Kinerja

Pada metode ini menggunakan tes pengetahuan dan keterampilan, berupa tes tulis dan peragaan mengenai prosedur atau mekanisme kerja yang telah ditetapkan yang langsung diamati dan dinilai oleh penilai, yang mana syarat tes harus valid dan *reliable.* Adapun kelebihan dari metode ini adalah dapat mengetahui secara langsung antara prestasi kerja dengan tugas pekerjaan yang telah ditetapkannya serta memiliki prinsip standarisasi. Sedangkan kerugian dari metode ini, yaitu memerlukan biaya yang mahal karena harus mendatangkan ahli dan penyediaan alat tes seperti simulator yang diperlukan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

9. Metode Pendekatan Evaluasi Perbandingan

Metode ini menggunakan perbandingan prestasi kerja antara seorang karyawan dengan karyawan lainnya dalam aktivitas yang sama. Perbandingan ini dipandang bermanfaat bagi manajemen SDM dengan lebih rasional dan efektif. Dalam penggunaanya metode ini sering dikombinasikan dalam penerapan pendekatan komparatif yang meliputi:

a. Metode peringkat, yaitu metode yang dalam penggunaanya, penilai menentukan peringkat bagi sejumlah karyawan mulai dari yang berprestasi tinggi hingga yang tidak berprestasi.
b. Metode distribusi, yaitu metode yang dalam penggunaanya, penilai mengklasifikasikan karyawan dalam golongan yang berbeda berdasarkan berbagai faktor penting yang berbeda, seperti prestasi kerja, kedisiplinan, dan sebagainya yang dinyatakan dalam persentase.
c. Metode alokasi angka, merupakan metode dengan cara penilai memberi nilai dalam bentuk angka kepada semua karyawan yang dinilai. Karyawan yang mendapat nilai tinggi merupakan karyawan terbaik, sedangkan sebaliknya karyawan yang mendapat nilai rendah dinilai paling tidak mampu bekerja.

10. Metode *Essay*

Pada metode ini, evaluasi kinerja dilakukan dengan cara penilai menulis catatan-catatan atau cerita ringkat yang menggambarkan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

prestasi kerja karyawan yang dinilai. Penilaian ini sangat mengandalkan kemampuan menulis penilai dalam memberikan penilaian setelah meninjau ulang kinerja karyawan yang dinilai, sehingga evaluasi yang positif dapat menjadi negatif apabila penilai tidak dapat menuliskannya dengan baik.

11. Metode Distribusi yang Dipaksakan (*Forced Distribution*)

    Pada metode ini, evaluasi dilakukan dengan asumsi bahwa kinerja karyawan dapat dikelompokkan, seperti ke dalam lima kategori, yakni paling baik (10%), baik (20%), cukup (40%), buruk (20%), dan paling buruk (10%). Adapun kekurangan dari metode ini, yakni apabila sebagian besar karyawan dalam bagiannya memiliki kinerja yang sangat memuaskan, maka akan sangat sulit bagi penilai untuk membaginya ke dalam lima kategori tersebut, demikian pula jika yang terjadi sebaliknya.

12. Metode Pemilihan yang Dipaksakan dan Laporan Pemeriksaa Kinerja Tertimbang

    Pada metode ini, evaluasi dilakukan dengan menggunakan laporan yang memerlukan penilai untuk memilih karyawan mana yang dapat mewakili kelompoknya. Faktor yang dinilai dalam evaluasi ini adalah perilaku karyawan, yang mana penilai memberi nilai positif atau negatif tanpa memperhatikan bobot penilaiannya. Sebagaimana dengan metode *forced distribution* kekurangan dari metode ini yaitu, sulit untuk mengetahui faktor apa yang menyebabkan mereka masuk

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ke dalam kategori berpestrasi. Demikian pula sebaliknya, faktor apa yang menyebabkan mereka tidak berprestasi.

D. *Job Analysis*, *Performance Standards*, dan Evaluasi Kinerja

Pada pelaksanaan evaluasi diperlukan standar kinerja yang mencerminkan bagaimana tingkat keberhasilan sebuah pekerjaan telah dicapai. Untuk mendapatkan hasil yang efektif, standar kinerja hendaknya memiliki keterkaitan dengan hasil yang diinginkan dari setiap pekerjaan. Hal tersebut dapat diturunkan dari *Job analysis* atau analisis pekerjaan dengan menganalisis hubungannya dengan kinerja karyawan saat ini.[24]

Job analysis atau analisis pekerjaan merupakan suatu proses penelitian dan pengumpulan informasi untuk membuat uraian yang berhubungan dengan operasi dan tanggung jawab dari suatu jabatan tertentu. Analisis pekerjaan sering disebut juga dengan analisis jabatan. Dengan proses analisis ini akan dapat diketahui tentang apa yang akan dikerjakan dalam suatu jabatan, bagaimana mengerjakan tugas-tugas tersebut, bagaimana tempat dan kondisi lingkungan kerja, dan alasan mengapa dan kapan pekerjaan tersebut harus dilaksanakan. Selain itu juga, dicantumkan informasi mengenai karakteristik siapa yang seharusnya melaksanakan tugas tersebut. Dengan demikian, *output* minimal yang harus muncul dari suatu analisis pekerjaan adalah:[25]

---

[24]Sjafri Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Stategik* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2011), 234

[25]Kusuma Chandra Kirana dan Ririn Tri Ratnasari, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM),* (Yogyakarta: Gosyen Publishing, 2017), 39

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. *Job description* atau deskripsi jabatan

Merupakan catatan yang sistematis dan teratur tentang tugas dan tanggung jawab suatu jabatan, yang didasarkan pada kenyataan-kenyataan apa bagaimana, mengapa, kapan, dan di mana suatu pekerjaan dilaksanakan, dan kualifikasi orang yang akan menduduki jabatan tersebut.

b. *Job specification* atau spesifikasi pekerjaan

Merupakan catatan yang menjelaskan hal-hal yang diperlukan oleh seorang karyawan untuk memangku dan mengerjakan suatu pekerjaan dari jabatan tertentu. Setelah diketahui *Job description* dan *Job specification,* maka selanjutnya perlu diterapkan suatu standar kinerja. Standar kinerja adalah ukuran-ukuran standar yang dikaitkan dengan pekerjaan. Sistem evaluasi yang baik seharusnya mampu menghasilkan standar kinerja atau standar-standar kinerja yang akan digunakan sebagai pembanding dalam menilai kinerja karyawan. Standar-standar kinerja ini harus secara jelas memiliki keterkaitan dengan pekerjaan tertentu dan tujuan organisasi. Standar-standar kinerja diturunkan dari persyaratan pekerjaan. Dalam hal ini, persyaratan-persyaratan pekerjaan diubah ke dalam suatu jenjang atau tingkatan perilaku yang dapat diterima atau perilaku yang tidak dapat diterima. Standar-standar kinerja ini juga memiliki peran penting yang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

memiliki keterkaitan sebagai penghubung antara *Job analysis* dengan evaluasi kinerja.[26]

Standar kinerja yang ditentukan melalui hasil penelitian yang objektif akan menjadi suatu alat yang baik untuk mengukur kinerja karyawan dan sebagai dasar terciptanya keadilan dalam pemberian balas jasa kepada karyawan, meskipun keputusan akhir penentuan balas jasa tidak hanya terletak pada hasil perbandingan kinerja aktual dan kinerja standar.

Standar kinerja membantu para manajer dan karyawan agar lebih mudah dalam pelaksanaan evaluasi. Sehingga standar kinerja yang dimiliki harus efektif. Standar kinerja yang efekfif di sini, yakni merupakan standar kinerja yang didasarkan pada pekerjaan yang tersedia, dipahami, disetujui bersama, spesifik dan terukur, berorientasi waktu, tertulis, dan terbuka untuk berubah.[27]

E. Aspek - Aspek Standar Pekerjaan dan Kinerja

Sebelum evaluasi kinerja dilaksanakan, penilai harus memiliki pedoman yang digunakan untuk menilai, di antaranya adalah standar pekerjaan dan indikator kinerja. Hal ini dikarenakan standar kinerja dan indikator kinerja merupakan ukuran-ukuran standar yang dikaitkan dengan pekerjaan. Sehingga standar kinerja dan indikator yang dibuat harus secara jelas memiliki keterkaitan dengan pekerjaan tertentu dan tujuan organisasi,

[26]Ibid

[27]Ismail Nawawi Uha, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: VIV Press, 2013), 230

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang mana standar kinerja telah disesuaikan dengan *Job analysis* yang telah dibebankan kepada setiap karyawan sesuai dengan tanggung jawabnya, demikian halnya dengan indikator kinerja.

Pada setiap organisasi memiliki indikator standar dan kinerja yang berbeda-beda sesuai dengan tingkatan dan kompleksitas organisasi. Pada umumnya, ukuran indikator standar dan kinerja dikelompokkan menjadi enam kategori. Meskipun demikian, setiap organisasi dapat mengembangkan indikator tersebut sesuai dengan tujuan organisasi yang ditetapkan. Adapun standar dan indikator kinerja tersebut antara lain:[28]

1. Efektif, merupakan kategori yang digunakan untuk mengukur derajat kesesuaian *output* yang dihasilkan dalam mencapai suatu tujuan organisasi.
2. Efisien, merupakan kategori yang digunakan untuk mengukur *output* yang dihasilkan dengan biaya yang digunakan dalam proses menghasilkan *output*.
3. Kualitas, merupakan kategori yang digunakan untuk mengukur kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan pelanggan
4. Ketepatan waktu, merupakan kategori yang digunakan untuk mengukur apakah pekerjaan yang dilakukan dapat diselesaikan dengan benar dan tepat waktu.

[28]Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2009), 80

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

5. Produktivitas, merupakan kategori yang digunakan untuk mengukur tingkat produktivitas yang dihasilkan.
6. Keselamatan, merupakan kategori yang digunakan untuk mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja para pegawai yang ditinjau dari aspek keselamatan.

Sedangkan indikator kinerja yang perlu dinilai dalam suatu organisasi menurut Malayu S.P Hasibuan meliputi:[29]

1. Kesetiaan
2. Hasil kerja
3. Kejujuran
4. Kedisiplinan
5. Kreativitas
6. Kerjasama
7. Kepemimpinan
8. Kepribadian
9. Prakarsa
10. Kecakapan
11. Tanggung jawab

Sedangkan Husen Umar, membagi aspek-aspek (indikator) kinerja sebagai berikut:[30]

1. Mutu pekerjaan
2. Kejujuran karyawan

[29]Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM* (Bandung: PT Refika Aditama, 2012), 17

[30]Ibid, 18

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3. Inisiatif
4. Kehadiran
5. Sikap
6. Kerjasama
7. Keandalan
8. Pengetahuan tentang pekerjaan
9. Tanggung jawab
10. Pemanfaatan waktu kerja

Adapun aspek-aspek standar pekerjaan terdiri dari aspek kuantitatif dan kualitatif. Aspek kuantitatif terdiri dari:

1. Proses kerja dan kondisi pekerjaan
2. Waktu yang digunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan
3. Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan
4. Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja.

Sedangkan aspek kualitatif meliputi:

1. Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan
2. Tingkat kemampuan dalam bekerja
3. Kemampuan menganalisis data atau informasi, kemampuan atau kegagalan yang dilakukan dalam menggunakan mesin atau peralatan
4. Kemampuan mengevaluasi keluhan konsumen

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Bono dan Judge menyatakan bahwa terdapat banyak aspek yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan.[31] Terdapat tujuh kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan secara individu, yakni:

1. Kualitas, yaitu hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.
2. Produktivitas, yaitu jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan.
3. Ketepatan waktu, yaitu dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.
4. Efektifitas, yaitu pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian.
5. Kemandirian, yaitu dapat melaksanakan kerja tanpa bantuan guna menghindari hasil yang merugikan.
6. Komitmen kerja, yaitu komitmen kerja antara karyawan dengan organisasinya.
7. Tanggung jawab karyawan terhadap organisasinya.

Selain itu, terdapat beberapa contoh aspek beserta indikator yang dapat dijadikan sebagai pedoman dalam pengukuran atau evaluasi kinerja

[31]Meithiana Indrasari, *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan* (Yogyakarta: Indomedia Pustaka, 2017), 55

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang ditinjau dari aspek hasil keluaran (*outcome*), aspek atribut, dan aspek perilaku. Adapun aspek beserta indikator tersebut sebagai berikut:[32]

Tabel 2.1. Aspek dan Indikator dalam Evaluasi Kinerja

ASPEK	INDIKATOR
Pengetahuan tentang pekerjaan	a. Memahami tugas dan tanggung jawab pekerjaan b. Memiliki pengetahuan tentang peraturan, prosedur, dan keahlian teknis sesuai pekerjaan c. Menggunakan informasi, peralatan, dan teknik dengan tepat dan benar d. Mengikuti perkembangan peratutan dan prosedur teknis yang terbaru
Kualitas kerja	a. Menunjukkan perhatian, detail, akurat, cermat dan teliti b. Mematuhi peraturan dan prosedur kesehatan dan keselamatan kerja c. Membuat keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan, mengembangkan d. Memahami dari keputusan yang diambil
Produktivitas	a. Menyelesaikan tugas kerja yang diberikan secara konsisten/ tepat waktu b. Menentukan dan mengatur prioritas kerja secara efektif c. Menggunakan waktu dengan efisien

[32]Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2009), 117

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

	d. Memelihara tempat kerja tetap teratur sesuai fungsinya
Adaptasi dan fleksibilitas	a. Menyesuaikan diri dengan segala perubahan dalam lingkungan pekerjaan b. Menunjukkan hasil kerja yang baik, meskipun di bawah tekanan kerja c. Mempelajari dan menguasai informasi peraturan dan prosedur yang terbaru
Inisiatif dan pemecahan masalah	a. Mempunyai inisiatif, ide tindakan, dan solusi yang inovatif b. Mencari tantangan baru, pengembangan diri, dan kesempatan untuk belajar c. Mengantisipasi dan memahami masalah yang mungkin dapat terjadi d. Membuat solusi alternatif pada saat memecahkan masalah
Kooperatif dan kerja sama	a. Memelihara hubungan kerja yang efektif b. Dapat bekerja sama dalam tim c. Merikan bantuan dan dukungan pada orang lain d. Mengakui kesalahan sendiri dan mau belajar dari kesalahan tersebut
Tanggung jawab	a. Hadir secara rutin dan tepat waktu b. Mengikuti instruksi-instruksi c. Bekerja secara mandiri d. Menyelesaikan tugas dan memenuhi tanggung jawab sesuai dengan batas waktu yang ditentukan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kemampuan berkomunikasi dan berinteraksi	a. Dapat berkomunikasi dengan jelas dan tepat secara lisan dan tulisan b. Memberikan informasi pada orang lain c. Dapat berinteraksi secara efektif dengan orang lain dan berbagai jenis pekerjaan d. Memelihara sikap yang baik dan profesional dalam segala hubungan antar individu
Manajemen/ kepemimpinan	a. Mampu memberikan instruksi/ perintah b. Mampu membagi tugas pekerjaan kepada bawahan c. Mampu membangun kerja kelompok d. Mampu memotivasi karyawan e. Mampu memberikan feedback secara tegas f. Mampu mengendalikan bawahan
Pengembangan dari bawahan	a. Memberikan dorongan kepada bawahan untuk dapat mengembangkan diri secara profesional b. Memberikan masukan dan bimbingan yang tepat kepada bawahan c. Memberikan masukan yang bersifat membangun d. Mengembangkan kemampuan bawahan dan sumber lain

F. Manfaat Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja sebagai suatu proses yang digunakan oleh suatu organisasi atau perusahaan dalam mengukur dan menilai tingkat kinerja

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

karyawan tidaklah dilakukan tanpa suatu tujuan dan harapan yang diinginkan, yaknimeningkatkan produktivitas dan kualitas dari organisasi atau perusahaan itu sendiri, baik *input, output,* dan *outcome.* Selain itu, evaluasi kinerja dilakukan juga memberikan banyak manfaat dari beragam perspektif pengembangan perusahaan itu sendiri, khususnya sumber daya manusia, meliputi:[33]

1. Perbaikan kinerja

   Dengan adanya evaluasi kinerja, maka umpan balik kinerja yang diberikan memberikan manfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personal dalam memperbaiki kinerja.

2. Penyesuaian kompensasi

   Dengan adanya evaluasi kinerja yang telah dilakukan, maka manajer akan dapat mengambil keputusan dalam pemberian kompensasi, dan menentukan siapa yang seharusnya menerima peningkatan kompensasi, baik dalam bentuk upah atau bonus.

3. Keputusan penempatan

   Dengan adanya evaluasi kinerja, manajer juga akan dapat mengambil keputusan mengenai penempatan jabatan seorang karyawan berdasarkan hasil evaluasi yang telah dilakukan, baik promosi, transfer, atau penurunan jabatan.

[33]Sjafri Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Stategik* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2011), 232

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Dengan adanya evaluasi kinerja yang telah dilakukan, maka dapat diketahui bagaimana tingkat kinerja karyawan dalam kurun waktu tertentu. Ketika hasil evaluasi kinerja karyawan menunjukkan hasil yang buruk, maka hal tersebut mengindikasikan adanya kinerja yang buruk. Sehingga kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan karir harus selalu diberikan. Dengan demikian, evaluasi kinerja juga mendorong manajer untuk selalu memperhatikan kinerja karyawannya dengan memberikan pelatihan dan pengembangan diri atau karir secara terus menerus dan berkelanjutan.

5. Perencanaan dan pengembangan karier

Dengan adanya evaluasi kinerja, maka umpan balik yang diberikan setelah pelaksanaan evaluasi akan membantu manajer dalam mengambil keputusan tentang karier spesifik karyawan, sehingga perencanaan dan pengembangan karier akan lebih mudah untuk dilakukan.

6. Defisiensi proses penempatan staff

Dengan adanya evaluasi kinerja, akan memudahkan manajer dalam menilai baik buruknya kinerja karyawan yang berdampak pada kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan staff di departemen SDM.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

7. Ketidakakuratan informasi

Dengan adanya evaluasi kinerja yang telah dilakukan. Ketika hasil evaluasi kinerja karyawan menunjukkan hasil yang buruk, maka hal tersebut mengindikasikan adanya kinerja yang buruk, salah satu faktor yang mempengaruhi hal tersebut adalah adanya kesalahan informasi analisis pekerjaan, rencana SDM, atau hal lain dari sistem manajemen personal. Hal tersebut mengarah pada ketidaktepatan dalam keputusan menyewa karyawan, pelatihan, dan keputusan konseling. Dengan demikian, manajer akan lebih mudah dalam memperbaiki hal-hal yang dapat berakibat pada buruknya kinerja karyawan.

8. Kesalahan rancangan pekerjaan

Selain ketidakakuratan informasi, kinerja buruk juga dapat dipengaruhi adanya kesalahan rancangan pekerjaan. Dengan demikian, melalui evaluasi kinerja dapat didiagnosis kesalahan-kesalahan tersebut.

9. Kesempatan kerja yang sama

Dengan adanya penilaian atau evaluasi kinerja yang akurat, maka akan dapat menjamin bahwa keputusan penempatan internal yang telah diputuskan oleh manajer bukanlah sesuatu yang bersifat deskriminasi, namun didasarkan pada hasil yang ada.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

10. Tantangan-tantangan eksternal

Banyak faktor yang mempengaruhi tingkat kinerja seorang karyawan, di antaranya faktor-faktor lingkungan kerja, keluarga, finansial, kesehatan, atau masalah-masalah lainnya. Dengan adanya evaluasi kinerja, manajer atau departemen SDM dapat mendeteksi penyebab yang terjadi jika terdapat seorang karyawan yang memiliki kinerja buruk akibat faktor tersebut. Sehingga manajer atau departemen SDM akan berusaha untuk menyediakan bantuannya.

11. Umpan balik pada SDM

Kinerja yang baik dan buruk karyawan dalam suatu organisasi mengindikasikan bahwa bagaimana sebaiknya fungsi departemen SDM harus diterapkan. Dengan demikian evaluasi kinerja juga merupakan salah satu alat guna memperbaiki fungsi departemen SDM dalam meningkatkan kualitas SDM yang ada.

Selain itu, dalam referensi lain, juga menambahkan bahwa manfaat yang dapat diperoleh dari pelaksanaan evaluasi kinerja adalah sebagai berikut:[34]

1. Memperbaiki kualitas pekerjaan
2. Sebagai kebijakan dalam keputusan penempatan
3. Perencanaan dan pengembangan karier
4. Kebutuhan latihan dan pengembangan
5. Penyesuaian kompensasi

[34]Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Prakti*k), (Jakarta: PT Grafindo Persada, 2016), 200

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

6. Inventori kompetensi pegawai
7. Kesempatan kerja yang adil bagi karyawan
8. Menimbulkan komunikasi yang efektif antara atasan dan bawahan
9. Menjadi budaya kerja yang dapat menghargai kualitas kerja
10. Penerapan sanksi bagi karyawan yang selalu memiliki kinerja yang buruk, dengan harapan dapat memperbaiki kualitas kerjanya.

G. Tantangan dalam Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja pada pelaksanaannya tidaklah semudah dalam membalikkan tangan. Perencanaan yang matang harus dilakukan guna menghindari kesalahan yang fatal yang akan berdampak pada citra karyawan dan merugikan karyawan itu sendiri. Selain itu, dalam pelaksanaannya juga terdapat banyak hambatan maupun tantangan yang harus dihindari oleh penilai dalam mengevaluasi kinerja karyawan. Adapun tantangan tersebut sebagaimana juga terdapat dalam penilaian kinerja antara lain:[35]

1. Kendala legal

Dalam melaksanakan evaluasi kinerja karyawan, penilai harus bebas dari diskriminasi yang tidak sah atau tidak legal. Sehingga apa pun bentuk penilaian kinerja yang digunakan harus terpercaya dan absah, jika tidak maka keputusan dalam penempatan karyawan akan ditentang. Hal tersebut dikarenakan melanggar hukum tentang pekerjaan yang sama atau mungkin hukum yang lainnya. Sehingga

[35]Ibid, 235

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

setiap keputusan yang dibuat hendaknya objektif dan dilindungi hukum guna menghindari keputusan yang tidak tepat yang nantinya dapat merugikan karyawan atau perusahaan itu sendiri.

2. Bias penilai

Bias merupakan distorsi pengukuran yang tidak akurat (pengukuran subjektif). Bias sering terjadi ketika penilai menggunakan unsur emosional mereka dalam mengevaluasi kinerja karyawan. Adapun bentuk-bentuk bias antara lain:

a. *Hallo effect*

Bias ini terjadi karena opini personal penilai terhadap karyawan saat melakukan evaluasi sehingga mempengaruhi ukuran kinerja yang diberikan. Sebagai contoh, jika seorang penilai menyukai seorang karyawan, maka opini tersebut dapat mengalami distorsi estimasi terhadap kinerja karyawan tersebut. Hal ini sering meringankan atau memberatkan ketika para penilai harus menilai karakter teman-teman mereka, terlebih kepada seseorang yang sangat tidak disukainya.

b. Kesalahan kecenderungan sentral

Bias ini terjadi karena terdapat beberapa penilai yang tidak menyukai untuk menilai atau mengevaluasi karyawan dalam hal efektif atau tidak efektif. Sehingga penilai mendistorsi penilaian setiap karyawan dalam kondisi rata-rata. Distorsi ini menyebabkan penilai menghindari penilaian ekstrem, seperti nilai amat buruk

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

atau sempurna, dan penilai menempatkan angka-angka penilainnya dekat dengan rata-rata. Sehingga bias ini disebut juga dengan kesalahan menilai.

c. Bias kemurahan dan ketegasan hati

Bias kemurahan hati terjadi ketika penilai cenderung mudah dalam menilai atau mengevaluasi karyawan. Penilai tersebut melihat semua karyawan baik sehingga penilai memberikan penilaian yang menyenangkan. Sedangkan sebaliknya bias ketegasan hati merupakan hasil dari penilai yang begitu keras dalam melakukan evaluasi. Kadang-kadang bias ketegasan hati muncul karena penilai ingin yang lainnya untuk memikirkan apakah karyawan pria atau wanita merupakan sasaran dalam evaluasi kinerja dengan tegas hati. Kedua bias ini lebih umum terjadi ketika standar kinerja yang digunakan tidak jelas.

d. Bias lintas budaya

Bias ini terjadi karena adanya perbedaan kultur atau budaya yang dimiliki oleh penilai. Ketika penilai diharapkan untuk mengevaluasi karyawan dari kultur yang berbeda, penilai mungkin menggunakan harapan budaya kepada seseorang yang memiliki kepercayaan berbeda. Dengan keragaman budaya yang lebih besar dan gerakan karyawan melintasi batas internasional, sumber bias potensial menjadi lebih mungkin terjadi. Sebagai contoh dalam beberapa budaya Arab, kaum perempuan diharapkan memainkan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

peran yang amat patuh, khususnya di masyarakat. Sehingga apabila terdapat kaum perempuan yang tegas dapat menerima penilaian yang bias karena perbedaan lintas budaya.

e. Prasangka personal

Bias ini terjadi karena adanya ketidaksukaan penilai terhadap sebuah kelompok. Sebagai contoh, beberapa departemen SDM telah memperhatikan penyelia pria memberikan penilaian rendah yang tidak semestinya diberikan kepada perempuan yang memegang jabatan, di mana jabatan tersebut secara tradisi dipegang oleh kaum laki-laki. Kadang-kadang penilai tidak sadar terhadap prasangkanya, dan hal ini membuat bias lebih sulit untuk diatasi. Bias prasangka akan mengabaikan penilaian efektif dan dapat melanggar hukum antidiskriminasi. Dibandingkan dengan bias *hallo effect*, bias prasangka memiliki dampak yang lebih lebih besar. Hal ini dikarenakan *hallo effect* yang hanya dapat mengganggu penilaian individual, sedangkan bias prasangka akan mempengaruhi penilaian terhadap kelompok, dan hal tersebut melanggar persamaan hak dalam pekerjaan.

Selain tantangan di atas, terdapat beberapa hambatan yang menjadi sumber kesalahan penilai dalam pelaksanaan evaluasi kinerja karyawan, yakni:[36]

[36]Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2009), 113

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. *First impression effect*, merupakan penilaian yang didasarkan pada kontrak pertama kali dan cenderung membawa kesan tersebut dari waktu ke waktu lainnya.

b. *Similar to me effect*, merupakan kecenderungan penilai dengan memberikan nilai tinggi kepada karyawan yang dianggap sama dengan dirinya. Seperti kesamaan latar belakang kehidupan, sikap, dan pola perilakunya.

c. *Central tendency,* merupakan kecenderungan penilai untuk menilai di tengah. Dalam artian penilai cenderung memberikan nilai pada taraf sedang, rata-rata, cukup. Meskipun di antara karyawan tersebut pada realitanya terdapat heterogenitas dalam kemampuannya.

d. *Personal bias,* yakni adanya prasangka, baik yang cenderung ke arah positif maupun negatif. Hal ini terjadi karena adanya keterlibatan pribadi yang spesifik dari orang yang dinilai dengan penilai, seperti adanya latar belakang budaya, pengalaman kerja, ras, usia, dan kepribadian.

e. *Liniency,* merupakan keadaan di mana penilai cenderung memberikan nilai yang tinggi, murah atau terkesan royal kepada karyawan yang dinilai. Hal ini antara lain berkaitan dengan harga diri penilai yang begitu mengkhawatirkan kemungkinan adanya orang lain yang menilai bawahannya tergolong sebagai pegawai yang kurang mampu. Adapun kebalikan dari bentuk kesalahan ini adalah *strictness,* yakni kondisi di mana penilai memberikan nilai yang cenderung lebih rendah dari

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

keadaan yang sebenarnya. Hal ini dikarenakan adanya persepsi yang kurang baik terhadap karyawan yang dinilai.

f. *Assimilation* atau *differential,* yakni penilai cenderung menyukai orang yang memiliki sifat-sifat yang tidak penilai miliki, tetapi sangat penilai harapkan.

Meskipun terdapat tantangan-tantangan ataupun hambatan dalam pelaksanaan evaluasi seperti adanya bias dalam penilaian, namun bias dapat dikurangi. Bias dapat dikurangi melalui pelatihan bagi penilai, umpan balik, dan teknik seleksi kinerja yang lebih baik. Terdapat tiga langkah pelatihan yang dapat digunakan untuk para penilai, yaitu: 1) bias dan penyebabnya harus dijelaskan, 2) peranan keputusan tentang evaluasi kinerja terhadap karyawan harus dijelaskan untuk menekankan kebutuhan akan kejujuran dan objektivitas, 3) apabila ukuran subjektif digunakan, penilai harus menggunakan sebagai bagian dari pelatihan. Sebagai contoh, pelatihan di ruang kelas membutuhkan evaluasi terhadap pelatih atau *video-tape* untuk menunjukkan situasi pekerjaan dan pekerja. Kesalahan-kesalahan yang tidak terlihat selama evaluasi simulasi dapat dibetulkan melalui tambahan pelatihan atau konseling.[37]

Sekali ukuran subjektif telah dibahas dan keluar dari ruang kelas serta masuk dalam praktik. Penilai harus memperoleh umpan balik tentang penilaian sebelumnya. Apakah penilaian terbukti secara relatif akurat atau tidak akurat. Umpan balik akan membantu penilai dalam menilai perilaku

[37]Sjafri Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Stategik* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2011), 236

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

karyawan secara lebih tepat. Selain itu departemen SDM juga dapat mengurangi distorsi melalui penyeleksian teknik penilaian atau evaluasi kinerja yang hati-hati, yang memiliki fokus pada teknik penilaian terhadap kinerja masa lalu dan masa depan.

H. Pelaksanaan Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja pada pelaksanaannya hendaknya dilakukan secara sistematis yang dimulai dari perencanaan hingga evaluasi pelaksanaan sehingga hasil yang didapatkan sesuai dengan yang diharapkan. Terdapat beberapa proses dalam menilai kinerja yaitu:[38]

1. Menyusun rencana kerja

   Perencanaan kerja yang disusun terkait dengan sasaran tahunan perusahaan atau organisasi dengan membandingkan dengan rencana yang ada. Rencana kerja merupakan tahap dalam menyepakati sasaran kerja yang harus dicapai dan juga sikap serta perilaku yang harus ditampilkan pegawai dalam satu periode penilaian kedepan.

2. Pelaksanaan

   Pelaksanaan merupakan pengerjaan atas rencana yang dilaksanakan oleh pegawai sesuai dengan rencana yang telah dibuat sebelumnya dengan memperhatikan pedoman yang telah ditetapkan.

3. Pembinaan

   Pembinaan dilakukan jika karyawan belum mencapai atau tidak tercapainya dalam mewujudkan rencana yang telah ditetapkan.

---

[38]Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Prakti*k), (Jakarta: PT Grafindo Persada, 2016), 186

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4. Pengawasan atau peninjauan

Pengawasan atau peninjauan dilakukan terhadap realisasi rencana kerja untuk mengetahui kemajuan kerja yang terjadi, yang selanjutya digunakan untuk menyusun rencana berikutnya serta untuk menindak lanjutinya. Peninjauan merupakan tahap untuk mengukur pencapaian sasaran dan perilaku kerja bawahan.peninjauan juga ditujukan agar apa yang seharusnya dilakukan karyawan berjalan secara benar.

5. Mengendalikan

Kegiatan pengendalian dilakukan jika dalam pelaksanaan terjadi penyimpangan atas pelaksanaan yang dilakukan. Dengan adanya pengendalian maka penyimpangan dapat segera dan secepat mungkin untuk dikembalikan ke posisi semula.

Selain itu, dalam referensi lain menyebutkan bahwa proses evaluasi kinerja terdiri dari enam langkah yaitu:

1. Menentukan atau memperbaiki tujuan dan ukuran-ukuran kinerja
2. Menentukan akuntabilitas kinerja
3. Pengukuran kinerja (pengumpulan data dan pelaporan)
4. Penganalisaan dan pengujian data kinerja
5. Evaluasi dan pemanfaatan informasi kinerja
6. Pelaporan kinerja ke konsumen dan *stakeholder* lainnya.[39]

[39]Kusuma Chandra Kirana dan Ririn Tri Ratnasari, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM),* (Yogyakarta: Gosyen Publishing, 2017), 13

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Adapun dalam pelaksanaannya terdapat asas – asas penilaian kinerja yang harus dipenuhi untuk mendapatkan data yang akurat dan efektif, meliputi:[40]

1. Objektif

   Evaluasi kinerja harus dilakukan secara objektif, yakni evaluasi kinerja harus dilakukan apa adanya sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Artinya seorang penilai dalam menilai tidak boleh terpengaruh oleh hal-hal di luar yang telah ditentukan. Untuk melakukan penilaian yang dilakukan secara objektif biasanya dilakukan secara:

   a. Realistis, yakni menilai apa adanya sesuai yang telah dilakukan.
   b. Terukur, yakni setiap pekerjaan dapat menggunakan standar tertentu sebagai alat ukur pencapaian kinerjanya.
   c. Menantang, yakni pekerjaan yang diberikan dapat memberikan motivasi bagi karyawan untuk mengerjakan.
   d. Berdasarkan skala prioritas, yakni dalam mengerjakan suatu pekerjaan dibuatkan lebih dulu mana yang harus dikerjakan yang pertama dan yang selanjutnya.

2. Adil

   Merupakan salah satu asas yang penting. Adil pada pengertian ini yaitu dalam menilai harus memberikan kesempatan yang sama pada setiap karyawan. Memberikan peluang yang sama untuk dinilai

[40]Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Prakti*k), (Jakarta: PT Grafindo Persada, 2016), 201-203

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sehingga tidak menimbulkan kecemburuan di antara karyawan. Adapun keadilan dapat dilakukan berdasarkan:

a. Pembagian tugas yang disesuaikan dengan posisi dan kompetensi yang dimiliki.
b. Penilaian disesuaikan dengan konstribusi karyawan terhadap keberhasilan unit kerja atau organisasi.
c. Pemberian balas jasa didasarkan pada konstribusi dan kompetensi yang berlaku.

3. Transparan

Transparan artinya dalam melakukan penilaian harus dilakukan dengan adanya keterbukaan, baik dalam proses menilai serta memberikan hasil penilaian. Transparan dalam melakukan penilaian kinerja karyawan dapat dilakukan dalam hal:

a. Adanya parameter untuk mengukur kinerja beserta sumber data yang digunakan, misalnya kategori penilaian, bobot, dan yang memberikan nilai.
b. Mengumumkan hasil penilaian secara terbuka atau jangan sampai ada yang disembunyikan.
c. Pemberian balas jasa atas kinerja yang dihasilkan harus jelas sehingga tidak menimbulkan kecurigaan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian deskripstif, dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif adalah penelitian yang bertujuan menggali atau membangun suatu proposisi atau menjelaskan makna di balik realita. Sehingga dalam penelitiannya, penulis berpijak dari realita atau peristiwa yang berlangsung di lapangan.[41] Selain itu, penelitian kualitatif dalam pelaksanaannya tidak membawa informan atau individu-individu ke dalam laboratorium atau situasi yang telah direncanakan sebelumnya, tidak pula dengan membagikan instrumen-instrumen kepada mereka, melainkan peneliti dalam melaksanakan penelitian harus mencari data atau informasi yang dibutuhkan dengan berbicara, berkomunikasi secara langsung kepada orang-orang dan melihat mereka bertingkah laku dan hal inilah yang menjadi karakteristik utama penelitian kualitatif, yakni peneliti harus turun secara langsung ke lapangan.[42] Pada penelitian ini peneliti akan menjelaskan dan mendeskripsikan tentang Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) di SMP Al-Falah Surabaya.

Metode kualitatif ini digunakan karena beberapa pertimbangan, yaitu masalah yang dilihat penulis lebih mudah dipahami berdasarkan

[41]Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif* (Bandung: Alfabeta, 2007), 1

[42]Kusaeri, *Metodologi Penelitian* (Surabaya: UIN Sunan Ampel Press, 2014), 229

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

jenis kualitatif. Sesuai alasan dari Lexy H. Moleong yaitu *Pertama,* menyesuaikan metode kualitatif lebih mudah apabila berhadapan dengan kenyataan jamak. *Kedua,* metode ini menyajikan secara langsung hakikat hubungan antara peneliti dan informan. *Ketiga,* metode ini lebih peka dan lebih menyesuaikan diri dengan banyak penajaman pengaruh bersama terhadap pola-pola nilai yang dihadapi.[43]

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Berdasarkan rujukan penelitian yang telah penulis paparkan dalam latar belakang penelitian, maka tempat penelitian penulis sebagai berikut:

1. Tempat penelitian ini dilakukan di sebuah lembaga pendidikan swasta atau independen, yakni SMP Al-Falah Surabaya yang beralamatkan di Jalan Ketintang Madya No. 81 Surabaya. Adapun alasan peneliti memilih SMP Al-Falah Surabaya adalah untuk mengetahui penerapan evaluasi kinerja di sebuah lembaga independen. Selain itu, lokasinya strategis dan mudah dijangkau oleh peneliti.
2. Waktu merupakan komponen yang paling penting bagi penulis. Penulis tidak akan mampu menyelesaikan penelitian tanpa adanya waktu yang telah ditentukan sebelumnya. Pada sebelum dan ketika di lapangan, penulis telah mempersiapkan berbagai hal yang lebih matang, di antaranya adalah rancangan penelitian (proposal penelitian), pengurusan administrasi dan instrument-instrument lainnya, seperti buku-buku, surat pengantar ijin penelitian, *tape recorder* dan kamera,

[43]Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif,* (Bandung : PT Remaja Rosakarya, 2005), 9

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sebagai sarana kelengkapan penggalian data dari fokus penelitian di lapangan, sehingga penulis membutuhkan waktu yang cukup lama dalam menyelesaikan penelitian.

Dalam hal ini penelitian dilakukan pada bulan Februari 2018 hingga bulan April 2018. Sehingga terhitung selama tiga bulan proses penelitian.

C. Sumber Data Penelitian

Sumber data adalah semua keterangan seseorang yang dijadikan responden maupun yang berasal dari dokumen-dokumen baik dalam bentuk statistik atau dalam bentuk lainnya guna keperluan penelitian yang dimaksud.[44] Menurut Arikunto yang dimaksud dengan sumber data dalam penelitian adalah subjek darimana data dapat diperoleh.[45] Dalam hal ini, sumber data dalam penelitian ini berupa manusia dan non manusia. Maka dari itu, sumber data yang digunakan peneliti dalam penelitian ini dibagi menjadi 2 (dua), yaitu data primer dan data sekunder.

1. Data primer adalah data yang langsung dikumpulkan oleh peneliti dari sumber pertamanya.[46] Menurut Jusuf Soewandi data primer adalah data yang diperoleh peneliti langsung dari objek yang diteliti.[47] Adapun sumber data primer dalam penelitian ini adalah sumber daya

[44] P. Joko Subagyo, *Metode Penelitian: dalam Teori dan Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1991), 112

[45] Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2002),107

[46] Zainal Arifin, *Penelitian Pendidikan: Metode dan Paradigma* Baru, (Bandung: Remaja Rodakarya, 2012), 162

[47] Jusuf Soewandi, *Pengantar Metodologi Penelitian,* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2012), 147

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

manusia yang memiliki sumbangsih dalam memberikan produktivitas kinerja dalam pengelolaan lembaga SMP Al- Falah, yakni tim manajemen atau tim pengevaluasi kinerja yang diwakili oleh wakasek kurikulum yang merupakan pendamping kepala sekolah dalam melaksanakan evaluasi kinerja, dua tenaga pendidik, dua tenaga kependidikan, serta koordinator karyawan dan satpam, yang merupakan bagian dari sumber daya manusia dalam memberikan produktivitas di SMP Al-falah Surabaya. Hal ini berdasarkan fokus penelitian yang terkait dengan penelitian penulis, yakni evaluasi kinerja sumber daya manusia.

2. Data sekunder adalah data yang diperoleh seperti dokumen, publikasi yang sudah dalam bentuk jadi. Selain itu, data sekunder juga diperoleh melalui bahan kepustakaan.[48] Lexy J. Molong menjelaskan bahwadata sekunder adalah data yang mendukung terhadap data primer. Data ini bersumber dari referensi dan literatur yang mempunyai korelasi dengan judul dan pembahasan penelitian ini seperti buku, jurnal, catatan, dan dokumen.[49] Dengan demikian, sumber data sekunder dalam penelitian ini berkaitan dengan literatur dan dokumen-dokumen yang mendukung judul penelitian ini.

[48] Jusuf Soewandi, *Pengantar Metodologi Penelitian*, 147

[49] Lexy J. Moloeng, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya,2001), 122

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

D. Cara Pengumpulan Data

Pada tahap pengumpulan data secara teknis sudah dirancang oleh peneliti berdasarkan hasil prasurvei.[50] Umumnya, setiap metode pengambilan data memiliki panduan pelaksanaan dan peneliti dituntut memahaminya sejak awal.[51] Sehingga teknik pengumpulan data merupakan tahap penting untuk mendapatkan data-data yang dibutuhkan. Berikut teknik pengumpulan data dalam penelitian ini:

1. Observasi

   Observasi ialah metode pengumpulan data secara sistematis melalui pengamatan dan pencatatan terhadap fenomena yang diteliti. Dalam artian luas observasi berarti pengamatan yang dilaksanakan sevara tidak langsung dengan menggunakan alat-alat bantu yang sudah dipersiapkan sebelumnya. Dalam arti sempit observasi berarti pengamatan secara langsung terhadap fenomena yang diselidiki, baik dalam kondisi normal maupun dalam kondisi buatan. Metode ini baik secara langsung maupun tidak langsung menuntut adanya pengamatan bagi peneliti terhadap objek penelitiannya.[52] Dengan kata lain observasi merupakan suatu metode pengumpulan data dengan cara mendatangi lokasi penelitian untuk mengamati secara langsung situasi, kondisi, serta hal yang berkaitan langsung dengan objek penelitian. Metode Observasi ini digunakan untuk mengetahui secara langsung

[50] Zainal Arifin, *Penelitian Pendidikan: Metode dan Paradigma Baru*, (Bandung: Remaja Rodakarya, 2012), 162

[51] Hendrik Rawambaku, *Metodologi Penelitian Pendidikan : Dasar-dasar analisis dan Pengolahan Data Statistik, (*Jakarta: Libri, 2015), 60

[52]Ibid,139

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kondisi nyata di SMP Al-Falah Surabaya, khususnya terkait penerapan evaluasi kinerja sumber daya manusia (SDM).

2. Wawancara

Wawancara dipergunakan sebagai cara untuk memperoleh data dengan jalan mengadakan wawancara dengan nara sumber atau responden. Teknik wawancara mempunyai kelebihan yakni penanya dapat menerangkan secara detail pertanyaan-pertanyaan yang diajukan.[53] Menurut Kaelan dengan menggunakan wawancara peneliti akan mengetahui hal-hal yang lebih mendalam tentang partisipan dalam mengintepretasikan situasi dan fenomena yang terjadi, di mana hal ini tidak bisa ditemukan melalui observasi. Ia juga mengutip pendapat dari Esterberg bahwa wawancara adalah merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu.[54] Metode ini bermanfaat bagi peneliti karena bisa menggali informasi tentang topik penelitian secara mendalam, bahkan bisa mengungkap hal-hal yang mungkin tidak terpikirkan oleh peneliti itu sendiri.

Untuk mendapatkan data penelitian, maka peneliti melakukan wawancara dengan 6 orang informan, yaitu tim manajemen atau tim pengevaluasi kinerja yang diwakili oleh wakasek kurikulum yang merupakan pendamping kepala sekolah dalam melaksanakan evaluasi

[53]Ibid

[54]Kaelan, *Metode Penelitian Kualitatif Interdisipiner*, (Yogyakarta: Paradigma, 2012), 110-111

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kinerja, 2 tenaga pendidik, 2 tenaga kependidikan, serta koordinator karyawan dan satpam, yang merupakan bagian dari sumber daya manusia dalam memberikan produktivitas di SMP Al-falah Surabaya. Adapun data informan tersebut sebagai berikut:

Tabel 3.1. Identitas Informan

No	Nama Informan	Sebutan dalam Skripsi	Tempat/ Tanggal Lahir	Jenis Kelamin (L/P)	Jabatan	Pendidikan
1	A	TG	Surabaya, 25 Februari 1992	P	Wakasek Kurikulum	S1
2	B	AH	Sidoarjo, 10 Juli 1991	P	Humas dan Kepala TU	S1
3	C	NT	Mojokerto, 14 Februari 1992	P	Pendidik	S1
4	D	TY	Sleman, 17 Nopember 1986	P	Pendidik	S1

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

5	E	AA	Sumenep, 25 November 1988	L	Staff TU	S1
6	F	AW	Surabaya, 03 Januari 1968	L	Kepala Kerumahtanggaan dan Koordinator CS	SMA

Adapun kisi-kisi panduan wawancara yang digunakan peneliti adalah sebagai berikut:

Tabel 3.2. Kisi-Kisi Wawancara

No	Indikator Data Kebutuhan Wawancara	Pertanyaan	Narasumber
1	Penjelasan mengenai penerapan evaluasi kinerja SDM di SMP Al-Falah Surabaya	1. Siapa saja yang terlibat dalam proses evaluasi kinerja SDM di SMP Al-Falah Surabaya ? 2. Kapan evaluasi kinerja dilaksanakan? 3. Standar dan indikator apa saja yang	1. Tim pengevaluasi (wakasek) 2. Sumber daya manusia di SMP Al-

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

		digunakan dalam evaluasi kinerja ? 4. Bagaimana penerapan (proses) evaluasi kinerja SDM di SMP Al-Falah Surabaya ? 5. Metode apa yang digunakan dalam evaluasi kinerja SDM di SMP Al-Falah Surabaya ?	Falah Surabaya (guru dan karyawan)
2	Penjelasan mengenai dampak penerapan evaluasi kinerja dalam meningkatkan kualitas SDM di SMP Al-Falah Surabaya	1. Bagaimana hasil penerapan evaluasi kinerja di SMP Al-Falah Surabaya? 2. Bagaimana umpan balik yang diberikan pegawai setelah pelaksanaan evaluasi kinerja di SMP Al-Falah Surabaya? 3. Bagaimana dampak yang diberikan setelah pelaksanaan evaluasi kinerja terhadap peningkatan kualitas SDM di SMP Al-Falah Surabaya? 4. Bagaimana tindak lanjut yang diberikan setelah pelaksanaan evaluasi kinerja SDM di SMP Al-Falah Surabaya?	
3	Penjelasan mengenai faktor	1. Apa saja faktor pendukung dalam pelaksanaan evaluasi kinerja SDM di	

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

	pendukung dan penghambat pelaksanaan evaluasi kinerja SDM di SMP Al-Falah Surabaya?	SMP Al-Falah Surabaya? 2. Apa saja faktor penghambat dalam pelaksanaan evaluasi kinerja SDM di SMP Al-Falah Surabaya?	

Kegiatan wawancara dengan 6 informan dilakukan mulai tanggal 02 April 2018 sampai dengan 17 April 2018. Saat wawancara berlangsung penulis juga melakukan perekaman suara dan pencatatan atas jawaban yang diberikan oleh informan. Berikut ini jadwal kegiatan wawancara yang telah dilakukan di SMP Al-Falah Surabaya.

Tabel 3.3. Jadwal Kegiatan Wawancara

No	Tanggal	Kegiatan Wawancara
1	02 April 2018	Wawancara dengan AH
2	04 April 2018	Wawancara dengan AA
		Wawancara dengan AW
		Wawancara dengan NT
		Wawancara dengan TY
3	17 April 2018	Wawancara dengan TG

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3. Dokumentasi

Teknik pengumpulan data dengan metode dokumentasi adalah cara mencari data atau informasi dari buku-buku, catatan-catatan, transkip, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, lengger, agenda, dan yang lainnya. Teknik pengambilan data dengan menggunakan metode ini dianggap lebih mudah dibanding dengan teknik pengambilan data yang lain seperti angket, wawancara, observasi ataupun tes.[55] Menurut MC. Millan dan Schumacher bahwa dokumen diartikan sebagai rekaman kejadian masa lalu yang ditulis atau dicetak, dapat berupa catatan anekdotal, surat, buku harian dan dokumen-dokumen. Dokumen kantor termasuk lembaran *internal,* komunikasi bagi publik yang beragam, file siswa dan pegawai, deskripsi program dan data statistik pengajaran.[56] Peneliti menggunakan metode ini untuk memperoleh dokumen dan arsip terkait dengan pelaksanaan evaluasi kinerja yang ada di SMP Al- Falah Surabaya sebagai sumber data yang penting, guna mengetahui data yang terkait dengan fokus peneliti.

Tabel 3.4. Koleksi Dokumen Penerapan Evaluasi Kinerja SMP Al-Falah Surabaya

No	Jenis Dokumen	Keterangan
1	Profil SMP Al-Falah Surabaya a. Sejarah berdirinya SMP Al-Falah Surabaya	Data didapat dari Humas SMP Al-Falah Surabaya dan video profil SMP Al-Falah Surabaya

[55]Ibid, 160
[56] Kaelan, *Metode Penelitian Kualitatif Interdisipiner,*127

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

	b. Visi Misi c. Struktur SMP Al-Falah Surabaya	
2	Instrumen evaluasi kinerja dan contoh hasil evaluasi kinerja SMP Al-Falah Surabaya	Data didapat dari Humas SMP Al-Falah Surabaya
4	Aspek dan indikator evaluasi kinerja SMP Al-Falah Surabaya	Data didapat dari Humas SMP Al-Falah Surabaya
5	Monitoring kebersihan, laporan kerja satuan pengamanan	Data didapat dari Humas SMP Al-Falah Surabaya
6	Ketentuan hak cuti	Data didapat dari Humas SMP Al-Falah Surabaya

E. Prosedur Analisis dan Interpretasi Data

Analisis data menjadi pegangan bagi peneliti kualitatif dan difokuskan selama proses penelitian di lapangan bersamaan dengan pengumpulan data. Analisis tersebut meliputi analisis data sebelum dan sesudah di lapangan.[57] Menurut Patton pengertian analisis data yaitu suatu proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori, dan satuan uraian dasar. Adapun penafsirannya yaitu memberikan arti yang signifikan terhadap analisis, menjelaskan pola uraian, dan mencari hubungan di antara dimensi-dimensi uraian.[58]

Pada penelitian kualitatif, data-data yang didapat dari hasil penelitian berbentuk kata, kalimat, gambar serta bentuk lain yang memiliki

[57]Sri Kumalaningsih, Metodologi Penelitian: Kupas Tuntas Cara MencapaiTujuan, (Malang: UB Press, 2012), 50

[58]Kaelan, *Metode Penelitian Kualitatif Interdisipiner,* 130

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

banyak variasi daripada data kuantitatif, sehingga analisis data yang dilakukan tentunya lebih sulit dibandingkan dengan data kuantitatif, maka kecermatan peneliti dalam menganalisa data sangat dibutuhkan. Oleh karena itu, dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik analisis data yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman, yaitu tiga tahap analisis data yang dilakukan secara interaktif dan saling berhubungan baik selama ataupun sesudah pengumpulan data, oleh sebab itu dinamakan model interaktif.[59] Tiga tahap tersebut adalah sebagai berikut:

1. Reduksi Data (*Data Reduction*)

   Reduksi data adalah proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhana, abstraksi, dan transformasi data kasar yang diperoleh di lapangan studi. Data akan disesuaikan dengan kebutuhan yang ditetapkan dalam penelitian ini sesuai dengan fokus penelitian, dengan cara mengadopsi data yang diperlukan dan relevan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian. Dalam penelitian ini reduksi data dilakukan untuk relevansi dan fokus pada data yang berhubungan dengan evaluasi kinerja sumber daya manusia (SDM).

2. Penyajian Data (*Data Display*)

   Penyajian data adalah diskripsi kumpulan informasi tersusun dalam bentuk teks naratif yang memungkinkan untuk penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Dalam hal ini peneliti melakukan pengorganisasian data untuk menyajikan data dalam bentuk

[59]Agus Salim, Ali Furon, *Pengantar dan Berfikir Kualitatif dalam Agus Salim: Teori dan Paradigma Penelitian Sosial* (Yogyakarta: Tiara Wacana, 2006), 22-23

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, diagram atau sejenisnya, sehingga akan memudahkan dalam menuturkan, menuliskan, menyimpulkan, dan menginterpretasikan data yang ada terkait penerapan evaluasi kinerja sumber daya manusia (SDM) di SMP Al-Falah Surabaya.

3. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (*Conclusion Drawing and Verification*)

   Pengambilan kesimpulan dan verifikasi data yaitu mencari pola, tema, hubungan, persamaan, hal-hal yang sering timbul, dan sebagainya dalam data untuk diambil kesimpulan, namun mula-mula kesimpulan bersifat tentatif, kabur, diragukan, akan tetapi dengan bertambahnya data, maka kesimpulan lebih bersifat *grounded*. Dengan demikian, kesimpulan harus diverifikasi oleh penulis selama penelitian berlangsung.

   Oleh karena itu, selama penelitian berlangsung setiap kesimpulan yang ditetapkan secara terus menerus dilakukan verifikasi hingga benar-benar diperoleh kesimpulan yang valid dan kokoh serta dapat dipertanggung jawabkan.

F. Keabsahan Data

Pada penelitian kualitatif perlu diuji tingkat kepercayaan atau keabsahan data yang dapat dilakukan dengan berbagai pendekatan, metode, dan teknik, di antaranya adalah perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan, trianggulasi, diskusi dengan teman sejawat,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

analisis kasus negatif, dan *membercheck*. Dalam pengujian ini penulis memilih triangulasi. Hal ini dikarenakan teknik triangulasi lebih mengutamakan efektifitas hasil penelitian.[60] Menurut Connie Chairunnisa trianggulasi maksudnya penulis menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama.[61] Dalam pengujian keabsahan data, penulis menggunakan triangulasi sumber, teknik, dan triangulasi waktu. Triangulasi sumber digunakan untuk menguji kredibilitas (keabsahan) data yang dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. *Kedua,* triangulasi teknik digunakan untuk menguji kredibilitas (keabsahan) data yang dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Dan *ketiga,* triangulasi waktu yang digunakan untuk mendapatkan kredibilitas (keabsahan) data dari sudut pandang waktu yang berbeda.[62] Data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara di pagi hari pada saat narasumber masih segar, belum banyak masalah, akan memberikan data yang lebih valid sehingga lebih kredibel.

---

[60]Kusaeri, *Metodologi Penelitian* (Surabaya: UIN Sunan Ampel Press, 2014), 220

[61] Connie Chairunnisa, (*Metode Penelitian Ilmiah Aplikasi dalam Pendidikan dan Sosisal,* (Jakarta: Mitra Wacana, 2017), 177

[62] Sugiyono, *Metode Pendidikan pendekatan Kuantitaif, kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfa Beta, 2015) , 246

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN ANALISA PEMBAHASAN

A. Deskripsi Setting Penelitian

1. Sejarah Berdirinya SMP A-Falah Surabaya

SMP Al-Falah Surabaya merupakan sekolah swasta atau independen yang berbasis Islam di bawah naungan Yayasan Kepharmasian Surabaya. Lembaga pendidikan tersebut beralamatkan di Jalan Ketintang Madya No. 81 Surabaya.

Berdasarkan sejarah pendiriannya, dengan diawali konsep dasar yang ditanamkan oleh Yayasan Kepharmasian Surabaya, dalam hal ini para pendiri Yayasan Kepharmasian Surabaya yang memilih konsep-konsep dasar. Dengan berbekal konsep tersebut dan juga permintaan masyarakat yang ada di wilayah Surabaya, maka Yayasan Kepharmasian Surabaya mencoba untuk berikhtiar mendirikan yang namanya SMP Al-Falah Surabaya.

Selain itu, dengan berbekal pengalaman dari pendirian SMA Al-Falah Surabaya yang sudah berjalan sekitar tujuh tahun, maka SMP Al-Falah Surabaya digagas untuk didirikan di kota Surabaya. Dengan dukungan moril dan materil dari mantan direktur lembaga pendidikan Al-Falah yang dalam hal ini adalah bapak Ir. Suhadi Jumani, yang mana beliau ikut serta mendampingi tim pelaksana dalam pelaksanaan di lapangan dalam hal pendirian dan pelaksanaan SMP Al-Falah Surabaya nantinya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pada tahun 2008 tepat pada bulan Februari dalam sebuah rapat yang cukup besar, Yayasan Kepharmasian Surabaya menggagas untuk mendirikan SMP Al-Falah Surabaya, sehingga para tim pelaksana di lapangan juga turut bergegas untuk mencari murid serta mempersiapkan administrasi yang ada pada saat itu dalam kurun waktu antara bulan Februari hingga Juli atau kurang dari satu tahun. Untuk penggunaan kurikulum dan lain-lain, tim pelaksana menghubungi Ir. Suhadi Jamini untuk meminta konsep tentang pendidikan SMP.

Kendati banyak halangan dan rintangan yang tidak mudah, namun dukungan dari semua pihak juga dukungan dari SMA Al-Falah Surabaya pada bulan Juli tahun 2008, SMP Al-Falah Surabaya berdiri secara resmi, meskipun hanya dengan empat belas siswa yang dapat dikumpulkan untuk menjalankan proses pendidikan.[63]

2. Visi Misi SMP Al-Falah Surabaya

SMP Al-Falah Surabaya dalam menjalankan proses pendidikan memiliki visi yang tidak terlepas dengan *basic* Islam yang disandangnya yakni, Sekolah yang seluruh aspek kegiatannya mengacu pada nilai-nilai Islam dengan dasar Al-Qur'an dan Al-Hadits.[64]

Untuk mencapai visi tersebut, maka misi yang dilakukan oleh SMP Al-Falah Surabaya adalah sebagai berikut:

a. Berdakwah melalui pendidikan
b. Membantu orang tua mewujudkan anak yang shalih shalihah

[63]Dokumentasi, *Video Profil Sejarah Pendirian SMP Al-Falah Surabaya,* Surabaya: 17 April 2018

[64]Dokumentasi, *Visi Misi SMP Al-Falah Surabaya*, 17 April 2018

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1) Memiliki ketaqwaan (aqidah) yang mantap dan berakhlak mulia.
2) Memiliki kemampuan intelektual (akademis) yang tinggi.
3) Memiliki keterampilan-keterampilan yang baik.
4) Peduli dengan agama dan lingkungan sosialnya.
5) Siap hidup menatap zamannya dengan ridho Allah SWT.

Selain visi dan misi SMP Al-Falah Surabaya juga memiliki empat program pokok yang menjadi keunggulan tersendiri dalam melaksanakan proses pendidikan, yakni:[65]

1) Aqidah dan akhlak, yakni akidah dan akhlak siswa mantap.
2) Akademis, yakni siswa memiliki intelektual tinggi, menguasai IPTEK dengan berbagai perkembangannya.
3) Ketrampilan-kesamaptaan, yakni siswa memiliki keterampilan yang tinggi terhadap teknologi dan penerapan ilmu pengetahuan, dan siswa memiliki badan sehat, kuat, dan tangguh.
4) Semangat juang, yakni siswa memiliki motivasi belajar yang tinggi, memiliki mental juara, tidak mudah menyerah.

3. Struktur SMP Al-Falah Surabaya

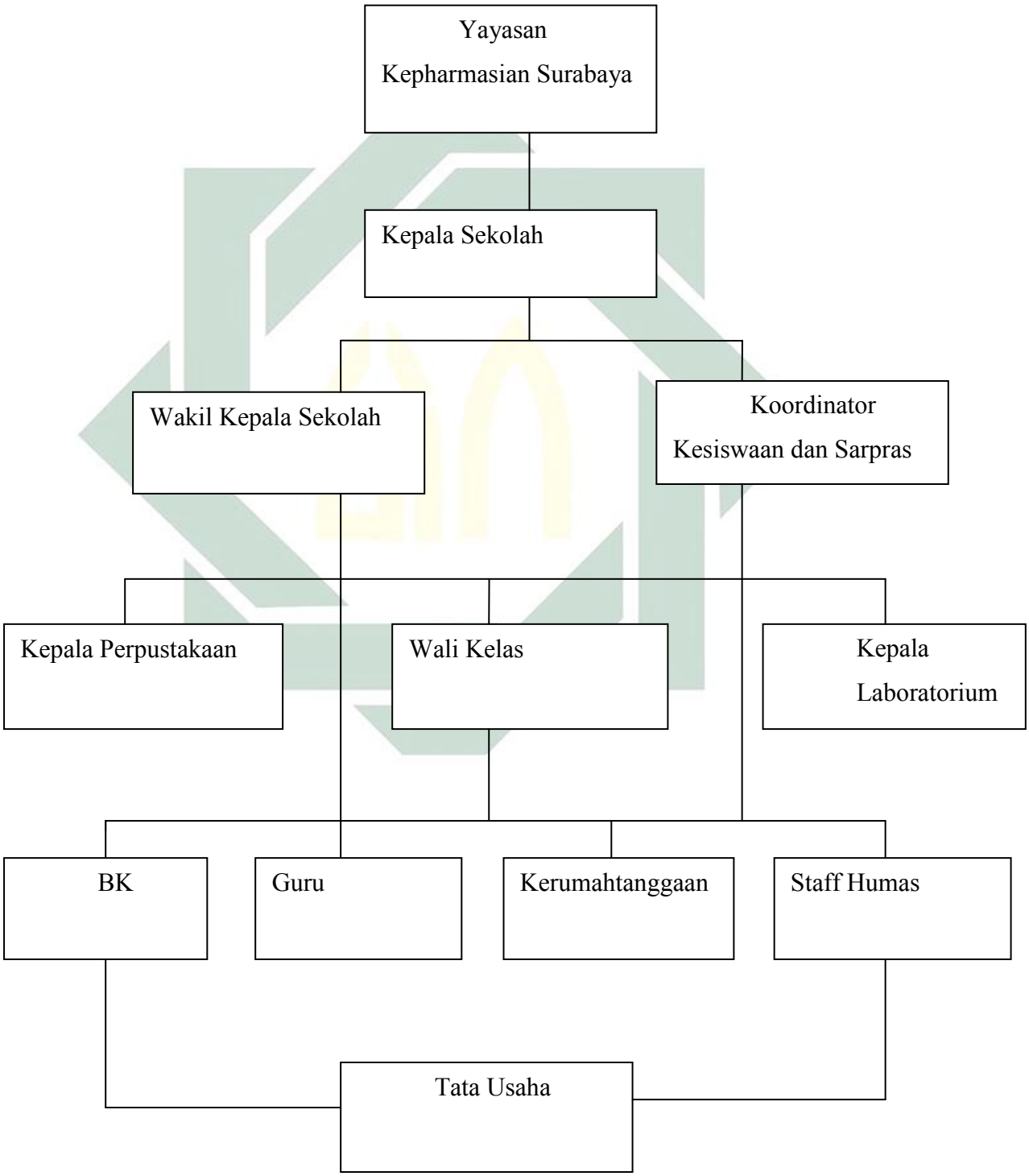
SMP Al-Falah Surabaya merupakan lembaga pendidikan yang berada dalam naungan Yayasan Kepharmasian Surabaya, dalam pengelolaannya terdapat struktur organisasi yang terdiri dari beberapa sumber daya manusia (SDM) dengan tugas dan fungsi masing-masing

[65]Ibid

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

berdasarkan jabatan yang ditempatinya. Adapun struktur SMP Al-Falah Surabaya adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1. Struktur SMP Al-Falah Surabaya



digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

B. Deskripsi Hasil Penelitian

1. Penerapan Evaluasi Kinerja di SMP Al-Falah Surabaya

Evaluasi Kinerja merupakan sistem formal yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pegawai secara periodik yang ditentukan oleh organisasi. Melalui evaluasi tersebut, maka suatu organisasi atau perusahaan dapat mengetahui bagaimana pencapaian yang telah diraih hingga periode tertentu dan aspek-aspek mana saja yang harus diperbaiki dalam upaya meningkatkan kualitas. Oleh karena itu, evaluasi kinerja pada pelaksanaannya harus dilakukan secara sistematis yang dimulai dari perencanaan hingga evaluasi pelaksanaan sehingga hasil yang didapatkan sesuai dengan yang diharapkan.

Pada hasil penelitian yang telah peneliti lakukan, peneliti menemui bahwa evaluasi kinerja yang telah dilakukan di SMP Al-Falah Surabaya dilakukan sesuai dengan runtutan yang baik dan sistematis yakni, dimulai dengan adanya suatu perencanaan hingga evaluasi. Evaluasi kinerja yang telah dilaksanakan di SMP Al-Falah Surabaya dimulai dengan perencanaan. Hal ini sebagaimana ungkapan TG yang merupakan tim pengevaluasi dalam kegiatan wawancara yang menyatakan:

> "Yang pasti kita melakukan evaluasi itu kalau direncana kami, pertahun itu terencanakan selama empat kali, empat kali itu tiga bulanan jadi pertengah semester itu evaluasi kinerjanya. Kemudian memang baru-baru ini juga kita melaksanakan evaluasi kbm, sebelumnya itu cuma administrasi mbak, jadi hanya kita pangil satu per satu."[66]

[66]Wawancara dengan subyek TG, Surabaya: 17 April 2018

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> "Kita merencanakan terutama terkait dengan waktu, waktu pelaksanaan kemudian instrumen, nah instrumen ini bisa jadi tahun pelajaran ini dan tahun pelajaran yang kemaren itu berbeda. Setelah instrumen jadi kemudian jadwal, jadwal kita buatkan jadwal kemudian kita share kan kepada guru karyawan, biasanya kita share kan seminggu sebelum karena untuk persiapan nah di hari H baru nanti kita pandu sesuai urutan."[67]

Berdasarkan ungkapan TG tersebut menunjukkan bahwa terdapat rencana kerja atau perencanaan yang disusun sebelum pelaksanaan evaluasi kinerja. Hal-hal yang direncanakan dalam pelaksanaan evaluasi kinerja sebagaimana ungkapan di atas meliputi, waktu dan jadwal pelaksanaan, instrumen evaluasi, dan hal terkait dalam pelaksanaan evaluasi kinerja itu sendiri.

Pernyataan tersebut didukung oleh TY yang mengungkapkan

> "Ya dijadwal, dari pihak manajemen itu ada jadwalnya, karena nanti kalau nggak dijadwal memang.. dari kameranya sendiri kan ada kameramennya ada yang merekam karena itu dijadwalkan guru bidang studi apa tanggal berapa."[68]

Menurut ungkapan TY juga menjelaskan bahwa sebelum pelaksanaan evaluasi terdapat jadwal dan waktu yang ditentukan. Hal tersebut juga menunjukkan adanya perencanaan yang dipersiapkan untuk mendukung kelancaran pelaksanaan evaluasi kinerja.

Setelah perencanaan telah disusun dengan baik, maka pelaksanaan evaluasi kinerja dapat dilakukan. Proses evaluasi kinerja dilaksanakan pada setiap akhir semester yang dilakukan oleh tim pengevaluasi yang terdiri dari kepala sekolah selaku pimpinan di SMP

---

[67]Ibid
[68]Wawancara dengan subyek TY, Surabaya:04 April 2018

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Al-Falah Surabaya yang dibantu dengan wakasek, yakni wakasek kurikulum dan wakasek kesiswaan. Hal ini sebagaimana ungkapan NT yang menjelaskan

> " Biasanya sih dilaksanakan waktu akhir semester namanya supervisi. Nah di situ yang menilai adalah pihak manajemen yaitu kepala sekolah wakil kepala sekolah kesiswaan sama kurikulum jadi ada tiga yang menilai. Lah yang dinilai itu apa, yang dinilai itu adalah berkas-berkas dari kita mengajar ada absensi, ada jurnal mengajar, ada absensi waktu mengajar pokoknya seputar itu."[69]

Pernyataan tersebut juga didukung oleh TY yang menjelaskan

> "Prosesnya kita setiap semester, kita disupervisi secara administrasi, tapiuntuk yang di kelas biasanya kita supervisinya direkam lewat video nanti dievalusi dari situ untuk pembelajaran satu dengan yang lain penilaian dari kepala sekolah tersebut, tapi penilaian itu bukan untuk menjatuhkan guru tersebut tetapi hanya untuk sharing antara guru satu dengan yang lain."[70]

Pernyataan dari NT dan TY menjelaskan pernyataan yang saling mendukung, yakni bahwa dalam pelaksanaan evaluasi kinerja dilakukan oleh tim pengevaluasi yang terdiri dari kepala sekolah dibantu dengan wakasek, yakni wakasek kurikulum dan kesiswaan.

Selain itu dalam ungkapan NT dan TY juga menjelaskan bahwa dalam pelaksanaan evaluasi kinerja hal yang dinilai meliputi berkas-berkas administrasi serta kegiatan belajar mengajar (KBM) untuk guru.

Hal tersebut juga didukung dengan penyataan TG dalam wawancara, yakni

> "Kalau evaluasi kinerja ini kita terbagi menjadi dua. Pertama itu administrasi, yang kedua itu,..kalau guru itu di kbmnya kalau karyawan ini di komponen pekerjaannya. Jadi yang pasti kita

[69]Wawancara dengan subyek NT, Surabaya: 04 April 2018
[70]Wawancara dengan subyek TY, Surabaya: 04 April 2018

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> punya instrumen, kemudian bisa jadi instrumen antara guru dan karyawan ini pasti berbeda kan..karena kalau yg diguru,.. diguru pun juga ada administrasi yang berbeda antara wali kelas, dengan guru mapel dengan penangggung jawab ini berbeda. Jadi kita mengembangkan insrumennya memang jadi satu namun ada beberapa item yang tidak perlu dievaluasikan untuk beberapa guru karena guru itu tidak mengampu atau tidak mempunyai amanah untuk hal tersebut."[71]

Berdasarkan pernyataan TG tersebut menjelaskan bahwa hal-hal yang dievaluasi dalam evaluasi kinerja meliputi berkas-berkas administrasi dan proses kegiatan belajar mengajar (KBM) untuk guru sebagaimana yang telah disampaikan oleh NT dan TY.

Penjelasan TG tersebut juga menjelaskan bahwa dalam evaluasi kinerja untuk guru dan karyawan memiliki perbedaan aspek yang dievaluasi, jika guru hal yang dinilai adalah administrasi dan proses kegiatan belajar mengajar (KBM), sedangkan untuk karyawan yang dinilai adalah administrasi dan komponen pekerjaannya. Untuk guru pun juga terdapat perbedaan administrasi melihat tanggung jawab yang diamanahkan yakni, guru mapel, wali kelas, dan penanggung jawab (koordinator).

Pernyataan tersebut didukung oleh AA yang mengungkapkan

> "Untuk penilaian evaluasinya sendiri itu ada poin-poinnya, itu biasanya yang bisa diukur itu biasanya dari pihak karyawan, kalau pihak karyawan itu di *cleaning service*, kalau di saya pemenuhan data aja mbak.. kalau pemenuhan data itu terpenuhi itu evaluasinya tidak terlalu banget sih kalau di tata usaha... cuma kan kebetulan kita di persuratan itu beda, bendahara juga beda, administrasi siswa itu juga beda... insyaallah terbagi jadi fokus sama jobdesnya masing-masing."[72]

---

[71]Wawancara dengan subyek TG, Surabaya: 17 April 2018
[72]Wawancara dengan subyek AA, Surabaya:04 April 2018

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Berdasarkan pernyataan AA juga menunjukkan bahwa dalam evaluasi kinerja terdapat perbedaan aspek yang dinilai antara karyawan dan guru, dan aspek yang dinilai dalam karyawan pun juga berbeda-beda antara satu dengan yang lain. Hal tersebut disesuaikan dengan tugasnya (*job descripsionnya*) masing-masing.

Hal tersebut juga didukung dengan pernyataan AW yang merupakan koordinator *cleaning service* dan satpam mengungkapkan dalam wawancara

> "Iya beda-beda... jadi gini setiap hari saya itu kontrol, ruangan ini umpama jobdesnya siapa.. umpamanya ustadz yusuf ya saya kontrol setiap hari umpamanya dia bisanya itu.. masuknya kan kalau cs kan jam 6 jam 6.20 saya kontrol apa ini sudah bersih, umpama kaca, jendela, lantai kalau belum bersih ada noda saya coret, termasuk belum bersih mulai kelas sampai halaman."[73]

> "Iya beda-beda, umpamanya sini dipegang pak yusuf, yang sana mas asep, yang sebelah sana.. dan itu pekerjaanya dirolling setiap empat bulan sekali habis pegang sini pegang kelas, habis pegang kelas atas, pegang kelas bawah nanti kesini lagi jadi ndak ada kejenuhan."[74]

Berdasarkan pernyataan AW juga menunjukkan bahwa terdapat tugas (*job descripsion*) yang berbeda meskipun dalam satu lingkup pekerjaan yakni *cleaning service.*

Selain aspek penilaian, terdapat standar atau indikator yang digunakan sebagai acuan dalam pelaksanaan evaluasi kinerja. Adapun standar dan indikator yang digunakan dalam evaluasi kinerja disesuaikan berdasarkan jabatan yang ia tempati.

---

[73]Wawancara dengan subyek AW, Surabaya:04 April 2018
[74]Ibid

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Hal ini sebagaimana ungkapan NT dalam wawancaranya

"Ada standar yang digunakan, misal kalau masalah format ya itu pokoknya ketentuannya harus ada misalkan kalau absensi berarti kan harus ada nama dan setiap kita mengajar, kan ada tanggal-tanggalnya itu, nah itu diserahkan pada setiap indikatornya masing-masing. Kalau misalkan untuk standar wali kelas, itu juga ada standarnya misalkan kita menemani saat makan siangnya itu nanti ditanyakan saat evaluasi itu saat supervisi itu, makan siangnya gimana caranya. Nah di situ kan setiap kelas kan pasti punya standarnya masing-masing. Nah standarnya dari sekolah gimana, pokoknya yang penting kalau makan siang harus ada doa, dimulai dengan doa, dimulai dengan ananda waktu mengambil nasi dan lauknya itu antri, setelah itu harus ada doa penutup setelah makan."[75]

Pernyataan tersebut didukung oleh TG yang menjelaskan

" Untuk standarnya.. kalau kita memang bisa jadi melihat referensi dari instrumen yang ada di luar sekolah tapi kita mengembangkannya sesuai dengan administrasi yang kita butuhkan, misalnya kalau diguru itu yang diminta guru tagihannya apa dari dinas, nah itu kita juga tagihkan di situ plus kita tambahkan tugas-tugas yang lainnya misalnya wali kelas. Kalau wali kelas kan kalau di dinas itu instrumenya yang diminta itu mungkin rekapan hadir siswa, kemudian yg bersifat administrasi kedinasan, tapi kita tambahkan misalnya di sana kalau wali kelas itu... pokoknya kita tambahkan item yang memang itu kita instruksikan ke wali kelas. Nah kalau kita menginstruksikan untuk dilakukan kan ndak mungkin kita tidak mengevaluasi jadi kita tambahkan di evaluasi."[76]

Selain itu AW dalam wawancaranya juga menyatakan

" Nanti ada standarnya gini.. oh standarnya harus gini... "[77]

Berdasarkan pernyataan NT dan TG serta AW menjelaskan bahwa dalam pelaksanaan evaluasi kinerja terdapat standar atau indikator yang digunakan sebagai acuan untuk menilai, di mana hal tersebut sesuai dengan pekerjaannya masing-masing. Standar yang

[75]Wawancara dengan subyek NT, Surabaya:04 April 2018
[76]Wawancara dengan subyek TG, Surabaya: 17 April 2018
[77]Wawancara dengan subyek AW, Surabaya:04 April 2018

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

digunakan dalam evaluasi kinerja yang dibuat didapat dari referensi instrumen yang ada di luar sekolah yang kemudian dikembangkan secara mandiri oleh tim manajemen yang disesuaikan dengan komponen pekerjaannya masing-masing.

Berdasarkan hasil dokumentasi tentang aspek dan indikator penilaian dalam evaluasi kinerja di SMP Al-Falah Surabaya menjelaskan bahwa terdapat aspek dan indikator yang digunakan dalam evaluasi kinerja. Adapun aspek dan indikator yang digunakan berbeda-beda yang disesuaikan berdasarkan komponen pekerjaannya (*job description*nya). Adapun secara keseluruhan indikator penilaian yang digunakan dalam evaluasi kinerja di SMP Al-Falah Surabaya, yaitu 1) kedisiplinan; meliputi ketaatan terhadap peraturan, kehadiran, tertib dokumen dan 2) loyalitas.[78]

Gambar 1. Dokumentasi Aspek dan Indikator Penilaian dalam Evaluasi Kinerja di SMP Al-Falah Surabaya

SMP – SMA AL FALAH KETINTANG SURABAYA
JL. KETINTANG MADYA 81, SURABAYA TELP. (031)8279502 FAX. (031)8275333
e-mail : alfalahketintang@yahoo.co.id

A. KEDISIPLINAN
A.1. Ketaatan terhadap aturan
A.1.1. Seragam

No	Seragam	Waktu	Keterangan
1.	Atasan: abu – abu, bawahan: hitam, bersepatu hitam & berkaoskaki standart (Ust berdasi, Ustzh berjilbab seragam), kecuali saat KBM olah raga dan yang mendapatkan tugas dari sekolah untuk memakai seragam tertentu	Senin (06.40 – 16.00)	Dipakai saat berada di kantor, ruang guru, kelas, masjid, dan di lingkungan sekolah
2.	Atasan: biru, bawahan: hitam, bersepatu hitam & berkaoskaki standart (Ust berdasi, Ustzh berjilbab seragam) kecuali saat KBM olah raga dan yang mendapatkan tugas dari sekolah untuk memakai seragam tertentu	Selasa (06.40 – 16.00)	Dipakai saat berada di kantor, ruang guru, kelas, masjid, dan di lingkungan sekolah
3.	Atasan: kuning, bawahan: hitam, bersepatu hitam & berkaoskaki standart (Ust berdasi, Ustzh berjilbab seragam) kecuali saat KBM olah raga dan yang mendapatkan tugas dari sekolah untuk memakai seragam tertentu	Rabu (06.40 – 16.00)	Dipakai saat berada di kantor, ruang guru, kelas, masjid, dan di lingkungan sekolah
4.	Atasan: batik seragam, bawahan: hitam, bersepatu hitam & berkaoskaki standart kecuali saat KBM olah raga dan yang mendapatkan tugas dari sekolah untuk memakai seragam tertentu	Kamis (06.40 – 16.00)	Dipakai saat berada di kantor, ruang guru, kelas, masjid, dan di lingkungan sekolah
5.	Ust: baju koko lengan panjang, Ustzh: baju gamis/muslimah, bersepatu hitam & berkaoskaki standart kecuali saat KBM olah raga dan yang mendapatkan tugas dari sekolah untuk memakai seragam tertentu	Jum'at (06.40 – 16.00)	Dipakai saat berada di kantor, ruang guru, kelas, masjid, dan di lingkungan sekolah
6.	Guru Olah raga: Berkaos Olah raga lengan panjang, memakai Training dan bersepatu Olah raga.	Senin – Jumat (06.40 – 16.00)	Saat PBM Olah raga
7.	Kaos olahraga seragam terbaru (lengan panjang warna biru)	Sabtu ke-1 & 5 (06.40 – 10.00)/ Menyesuaikan	
8.	Batik lengan panjang	Sabtu ke-2 & 3	

[78] Dokumentasi, Selasa, 17 April 2018, di SMP Al-Falah Surabaya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

9.	Batik lengan panjang	Di luar hari efektif	Saat pendampingan siswa, penugasan oleh sekolah, piket libur semester
10.	Muslim (lengan panjang)/ muslimah	Pendampingan kegiatan sekolah (Misal: MABIT, WP, LDKS, BT, PHBI)	Ustzh menggunakan gamis atau bawahan rok.
11.	Tidak diperbolehkan memakai sandal kecuali di toilet	Senin sampai Sabtu pada jam efektif atau hari dimana ada kegiatan yang dilaksanakan oleh sekolah	Sekolah menyediakan "bakiak/klompen" di setiap kamar mandi (toilet)

Catatan:
Apabila tidak dapat memenuhi prosedur di atas (Point 1 – 11), maka izin kepada Kepala Sekolah sesuai jenjang **sebelum pukul 06.40 WIB.**

A.2. Kehadiran (diawali dan diakhiri dengan check lock)

A.2.1. Ketidakhadiran

a. Prosedur izin yang direncanakan (pernikahan, acara keluarga, atau kegiatan yang bersifat pribadi):
   Menghadap ke Kepala Sekolah sesuai jenjang
   Melampirkan surat/undangan apabila diperlukan
   Menghubungi dan memberikan tugas untuk keperluan KBM kepada Kaur Kurikulum
   Mencatat di buku pembinaan guru dan karyawan di hadapan Kepala Sekolah sesuai jenjang
b. Prosedur izin yang tidak direncanakan (sakit, kecelakaan, kematian, atau musibah yang lain):
   Menelepon, jika tidak tersambung maka SMS ke Kepala Sekolah sesuai jenjang sebelum pukul 06.40 WIB
   Menghadap ke Kepala Sekolah sesuai jenjang (bila memungkinkan)
   Menghubungi dan memberikan tugas untuk KBM kepada Kaur kurikulum untuk guru dan tugas kepada Kaur Sarpras untuk karyawan sebelum pukul 06.40 WIB
   Mencatat di buku pembinaan guru dan karyawan di hadapan Kepala Sekolah sesuai jenjang

A.2.2. Keterlambatan

Prosedur izin keterlambatan:
   Menelepon, jika tidak tersambung maka SMS ke Kepala Sekolah sesuai jenjang sebelum pukul 06.40 WIB
   Bila terencana, maka menghadap ke Kepala Sekolah sesuai jenjang minimal sehari sebelumnya
   Tetap melaksanakan Check clock
   Menghubungi dan memberikan tugas untuk KBM kepada Kaur Kurikulum sebelum pukul 06.40 WIB (Apabila ada jam mengajar tetapi tidak bisa mendampingi)
   Mencatat di buku pembinaan guru dan karyawan di hadapan Kepala Sekolah sesuai jenjang

A.2.3. Kepulangan

Prosedur izin pulang sebelum waktu yang ditetapkan:
   Mengisi kartu izin yang telah ditandatangani oleh Waka Kurikulum.
   Selanjutnya mendapatkan izin atau tidak, sepenuhnya kewenangan dari Kepala Sekolah sesuai jenjang.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Apabila telah mendapatkan izin maka mencatat di buku pembinaan guru dan karyawan di hadapan Kepala Sekolah sesuai jenjang

Check clock saat akan meninggalkan sekolah

A.2.4. Izin pada jam kerja

Prosedur izin pada jam kerja:

Mengisi kartu izin selanjutnya meminta paraf Kaur Kurikulum (Guru) atau Kaur Kesiswaan (Karyawan) dengan memberikan tugas untuk keperluan sekolah dan meminta tanda tangan Waka Kurikulum

Selanjutnya mendapatkan izin atau tidak, sepenuhnya kewenangan dari Kepala Sekolah sesuai jenjang.

Apabila telah mendapatkan izin maka mencatat di buku pembinaan guru dan karyawan di hadapan Kepala Sekolah sesuai jenjang.

Apabila telah kembali ke sekolah meminta paraf kepada Ka TU & SDM

Catatan:

Alur perizinan apabila Kepala Sekolah sedang tidak berada di sekolah, yaitu :

1. Waka kurikulum (Ustzh Indah)
2. Waka kesiswaan (Ust Farhan)
3. Waka humas (Ust Roghib)
4. Kaur kurikulum (Ustzh Ira)
5. Kaur kesiswaan (Ust Heru)
6. Kaur kesiswaan (Ustzh Tesa)

Jika anak sakit, maka:

1. Bagi ustadz dapat izin untuk mengantar periksa ke dokter dengan terlebih dahulu datang ke sekolah atau sebaliknya.
2. Bagi ustadzah diberikan toleransi untuk mendampingi anaknya yang sedang sakit dan diperkuat dengan surat dokter.

A.3. Tertib Dokumen

A.3.1. Kepala sekolah menyusun dan mengumpulkan dokumen sebagai berikut.

Jabatan	Administrasi	Waktu
Kepala sekolah	Program jangka panjang	Awal Tahun Ajaran 2015-2016
	Program jangka menengah	Awal Tahun Ajaran 2015-2016
	Program tahunan sekolah	Awal Tahun Ajaran 2015-2016
	Buku supervisi akademik/ Non akademik	Setiap Akhir Bulan
	Buku pembinaan guru dan karyawan	Setiap Akhir Bulan
	Buku tamu/ Buku pembinaan	Setiap Akhir Bulan

A.3.2. Wakil kepala sekolah bidang kurikulum menyusun dan mengumpulkan dokumen sebagai berikut.

Jabatan	Administrasi	Waktu
Wakil kepala sekolah bidang kurikulum	Dokumen 1 kurikulum	20 Agustus
	Jadwal kegiatan selama satu tahun pelajaran	20 Agustus
	SKPBM	20 Agustus
	Struktur PBM	1 Agustus
	Instrumen supervisi PBM	20 Agustus
	Monitoring supervisi PBM	Per mid semester & akhir semester
	Format penilaian	20 Agustus
	Perangkat pembelajaran guru	Per semester

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

A.3.3. Wakil kepala sekolah bidang kesiswaan menyusun dan mengumpulkan dokumen sebagai berikut.

Jabatan	Administrasi	Waktu
Wakil kepala sekolah bidang kesiswaan	Program kesiswaan	20 Agustus
	Instrumen razia	20 Agustus
	Monitoring razia kelas	Per bulan (tanggal 29/30/31)
	Rekapan presensi siswa	Per bulan (tanggal 29/30/31)
	Data kumpulan kepribadian siswa	Per bulan (tanggal 29/30/31)
	Data catatan khusus siswa	Per bulan (tanggal 29/30/31)

A.3.4. Wakil kepala sekolah bidang humas menyusun dan mengumpulkan dokumen sebagai berikut.

Jabatan	Administrasi	Waktu
Wakil kepala sekolah bidang humas	Pengurus komite sekolah	20 Agustus
	Program komite sekolah	20 Agustus
	Jadwal kegiatan komite dengan wali murid	20 Agustus
	Monitoring pertemuan wali murid	Per bulan (tanggal 29/30/31)
	Daftar hadir pertemuan wali murid	Per bulan (tanggal 29/30/31)
	Notulen pertemuan	Per bulan (tanggal 29/30/31)
	Notulen rapat	Per pekan (Sabtu)
	Monitoring info web	Per hari (Senin s.d Sabtu)
	Program hubungan sekolah dan institusi terkait	Per bulan (tanggal 29/30/31)
	Program hubungan sekolah masyarakat sekitar	Per bulan (tanggal 29/30/31)
	Program hubungan dengan sekolah lain sebagai benchmaking	Per bulan (tanggal 29/30/31)
	Monitoring Salam Pagi	Per hari (Senin – Jumat)

A.3.5. Kaur kurikulum menyusun dan mengumpulkan dokumen sebagai berikut.

Jabatan	Administrasi	Waktu
Kaur Kurikulum	Jadwal pelajaran	H-7 sebelum KBM per semester
	Monitoring pelaksanaan KBM	Per pekan (Jum'at)
	Jadwal piket	H-7 sebelum KBM per semester
	Monitoring pelaksanaan piket	Per pekan (Jum'at)
	Program PPM dan olimpiade	H-7 sebelum KBM per semester
	Jadwal PPM dan olimpiade	H-7 per bulan
	Monitoring pelaksanaan PPM dan olimpiade	Per pekan (Sabtu)
	Laporan harian	Per hari (Senin s.d Jum'at)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

A.3.6. Kaur kesiswaan (Pembina OSIS dan ekstrakurikuler) menyusun dan mengumpulkan dokumen sebagai berikut.

Jabatan	Administrasi	Waktu
Kaur Kesiswaan (Pembina OSIS & ekstrakurikuler)	Program kerja OSIS	20 Agustus
	Monitoring pelaksanaan kegiatan OSIS	Per pekan (Jum'at)
	Program kerja ekstrakurikuler	20 Agustus
	Monitoring pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler	Per pekan (Sabtu)
	Jadwal Ekstrakurikuler	20 Agustus
	Rekapan data siswa tiap ekstrakurikuler	20 Agustus
	Monitoring keterlambatan siswa	Per hari (Senin s.d Sabtu)
	Monitoring izin keluar/ masuk siswa	Per hari (Senin s.d Sabtu)
	Monitoring razia	Per pekan (Jum'at)

A.3.7. Kaur kesiswaan dan sarpras menyusun dan mengumpulkan dokumen

sebagai berikut.

Jabatan	Administrasi	Waktu
Kaur Kesiswaan dan Sarpras	Monitoring keterlambatan siswa	Per hari (Senin s.d Sabtu)
	Monitoring izin keluar/ masuk siswa	Per hari (Senin s.d Sabtu)
	Monitoring razia	Per pekan (Jum'at)
	Jadwal kerja security	H-7 Per bulan
	Jadwal kerja CS	H-7 Per bulan
	Monitoring kerja security	Per hari (Senin s.d Minggu)
	Monitoring kerja CS	Per hari (Senin s.d Sabtu)
	Inventaris sarpras	20 Agustus
	Monitoring sarpras	Per hari (Senin s.d Sabtu)

A.3.8. Wali kelas menyusun dan mengumpulkan dokumen sebagai berikut.

Jabatan	Administrasi	Waktu
Wali Kelas	Laporan harian wali kelas	Per hari (Senin – Jum'at)
	Absensi kelas	Per hari (Senin – Jum'at)
	Jurnal kelas	Per hari (Senin - Jum'at)
	Pemantauan perkembangan siswa via telp	Per bulan (tanggal 29/30/31)
	Rekapan pemantauan perkembangan siswa via telp	Per bulan (tanggal 29/30/31)
	Daftar Kumpulan Nilai (DKN) kelas	Per akhir semester
	Portofolio siswa	Per bulan (tanggal 29/30/31)
	Rekapan presensi kelas	Per bulan (tanggal 29/30/31)
	Buku monitoring siswa	Per pekan (Jum'at)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

A.3.9. Bimbingan Konseling menyusun dan mengumpulkan dokumen sebagai berikut.

Jabatan	Administrasi	Waktu
Bimbingan konseling	Monitoring presensi siswa	Per hari (Senin – Sabtu)
	Rekapan presensi siswa	Per bulan (tanggal 29/30/31)
	Data rekam/anekdot	Per hari (Senin – Jum'at)
	Data Permasalahan Siswa (minimal 1 siswa)	Per hari (Senin – Jum'at)
	Data Pelaksanaan Konseling Harian (minimal 1 jenis layanan)	Per hari (Senin – Jum'at)
	Rencana kegiatan BK	20 Agustus
	Data awal siswa per kelas	20 Agustus
	Data peminatan kelas X (sementara)	20 Agustus
	Data kebutuhan terhadap tugas perkembangan siswa/ data peta kelas	20 Agustus
	Data alih tangan kasus	Per bulan (tanggal 29/30/31)
	Data prestasi siswa	Per bulan (tanggal 29/30/31)
	Data sosiogram siswa	Per mid semester/ akhir semester
	Data kesehatan dan prestasi (on line)	Per mid semester/ akhir semester
	Data karir alumni	Per semester

A.3.10. Kepala Laboratorium (IPA, IPS, IT) menyusun dan mengumpulkan dokumen sebagai berikut.

Jabatan	Administrasi	Waktu
Kepala laboratorium (IPA, IPS, TIK)	Program kerja laboratorium	12 Agustus
	Tata tertib laboratorium	12 Agustus
	Monitoring peminjaman alat dan bahan laboratorium	Per hari (Senin – Jum'at)
	Inventarisasi alat dan bahan laboratorium	20 Agustus
	Monitoring pengunjung laboratorium	Per pekan (Jum'at)
	Jadwal pemakaian laboratorium	12 Agustus
	Monitoring pemakaian laaboratorium	Per pekan (Jum'at)

A.3.11. Kepala Perpustakaan menyusun dan mengumpulkan dokumen sebagai berikut.

Jabatan	Administrasi	Waktu
Kepala perpustakaan	Program kerja perpustakaan	12 Agustus
	Tata tertib perpustakaan	12 Agustus
	Monitoring peminjaman buku perpustakaan	Per hari (Senin – Sabtu)
	Inventarisasi buku perpustakaan	Per bulan (tanggal 29/30/31)
	Monitoring pengunjung perpustakaan	Per hari (Senin – Sabtu)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

A.3.12. Penanggungjawab program menyusun dan mengumpulkan dokumen sebagai berikut.

Jabatan	Administrasi	Waktu
Penanggungjawab program	Program kerja	12 Agustus
	Rekap data siswa	20 Agustus
	Jurnal pelaksanaan program	Per pekan (Jum'at)

A.3.13. Koordinator ekstrakurikuler menyusun dan mengumpulkan dokumen sebagai berikut.

Jabatan	Administrasi	Waktu
Koordinator ekstrakurikuler	Program kerja ekstrakurikuler	20 Agustus
	Monitoring pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler	Per pekan (Sabtu)
	Jadwal Ekstrakurikuler	20 Agustus
	Rekapan data siswa tiap ekstrakurikuler	20 Agustus

A.3.14. Kerumahtanggaan menyusun dan mengumpulkan dokumen sebagai berikut.

Jabatan	Administrasi	Waktu
Kerumahtanggaan		

A.3.15. Guru menyusun dan mengumpulkan dokumen sebagai berikut.

Jabatan	Administrasi	Waktu
Guru	Perangkat mengajar	12 Agustus
	Jurnal mengajar	Per mid semester dan akhir semester
	Presensi siswa	Per mid semester dan akhir semester
	Daftar Nilai mapel	Per mid semester dan akhir semester
	Kitir penilaian sikap	Per mid semester dan akhir semester
	RPP harian	Per hari (Senin – Jum'at)
	Jurnal dan daftar hadir pelaksanaan remidi	Per mid semester dan akhir semester
	Jurnal dan daftar hadir program pengayaan	Per mid semester dan akhir semester
	Portofolio Guru	Per mid semester dan akhir semester
	Mengisi jurnal dan absensi kelas	Per hari (Senin – Jum'at)

A.3.16. Kepala tata usaha menyusun dan mengumpulkan dokumen sebagai berikut.

Jabatan	Administrasi	Waktu
Kepala tata usaha	Program kerja TU	12 Agustus
	Monitoring tugas TU	Per hari (Senin – Jum'at)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

A.3.17. Bendahara menyusun dan mengumpulkan dokumen sebagai berikut.

Jabatan	Administrasi	Waktu
Bendahara	RAPBS	1 minggu di awal tapel
	Buku Kas	Per hari
	Laporan keuangan	Per bulan (tanggal 29/30/31)
	Laporan pengajuan SPT	Per bulan (tanggal 29/30/31)
	Laporan penerimaan SPT	Per bulan (tanggal 3)
	Laporan kepanitiaan	Per bulan (tanggal 29/30/31)
	Rekap gaji	Per bulan (tanggal 23)

A.3.18. Pembina UKS menyusun dan mengumpulkan dokumen sebagai berikut.

Jabatan	Administrasi	Waktu
Pembina UKS	Program UKS	H-7 pelaksanaan
	Daftar siswa berpenyakit khusus	H+7 pelaksanaan
	Data kesehatan siswa	Per mid semester dan akhir semester
	Inventarisasi obat	Per mid semester dan akhir semester
	Monitoring pembelian dan penggunaan obat	Per bulan (tanggal 29/30/31)
	Pengajuan kebutuhan UKS	Per bulan (tanggal 29/30/31)
	Jadwal kunjungan dokter dan pasiennya	Per bulan (tanggal 29/30/31)
	Monitoring pengunjung UKS	Per pekan (Sabtu)
	Jurnal kegiatan UKS dari pihak internal dan eksternal	Per bulan (tanggal 29/30/31)

A.3.19. Ketua Panitia menyusun dan mengumpulkan dokumen sebagai berikut.

Jabatan	Administrasi	Waktu
Ketua panitia	Proposal kegiatan	H-7 pelaksanaan
	Laporan kegiatan	H+7 pelaksanaan

B. LOYALITAS

B.1. Internal

Memberikan dampak positif kepada seluruh guru dan karyawan sehingga tujuan sekolah dapat tercapai, antara lain:

a. Komunikasi dan sikap positif dengan pimpinan dan rekan kerja
b. Memberikan inovasi kepada sekolah
c. Mendukung semua program yang dicanangkan oleh sekolah

B.2. Eksternal

Memberikan dampak positif atau membawa nama baik sekolah di masyarakat, antara lain:

a. Mengikuti kegiatan karya tulis yang diselenggarakan oleh diknas atau instansi lain (minimal ditingkat kabupaten/kota)

b. Menulis artikel/jurnal di blog diknas, surat kabar, majalah, dan internet (minimal ditingkat kabupaten/kota)
c. Mewakili sekolah mengikuti kegiatan guru teladan atau sejenis yang diselenggarakan oleh diknas atau instansi lain (minimal ditingkat kabupaten/kota)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pada pelaksanaan evaluasi kinerja metode yang digunakan juga berbeda antara guru dan karyawan, untuk karyawan menggunakan metode catatan deskriptif, sedangkan guru berupa *checklist* terhadap indikator yang digunakan dalam evaluasi kinerja yang didukung dengan tim pengevaluasi turun ke lapangan melihat proses kegiatan belajar mengajar guru dikelas (KBM) melalui video yang telah dipasang di setiap kelas sehingga tim pengevaluasi dapat menilai secara langsung melalui video tersebut. Selain itu dalam prosesnya, pelaksanaan evaluasi juga dibantu dengan kegiatan tanya jawab.

Hal ini sebagaimana ungkapan TG yang menjelaskan

> "Kita gali dulu apa tugasnya yang biasa dilakukan kemudian juga akan kita gali yang ternyata tidak dilakukan apa. Bentuknya memang bukan cheklist tapi bentuknya memang deskrkiptif untuk yg karyawan, kalau yg guru kita bentuknya cheklist."[79]

Pernyataan tersebut didukung oleh TY yang menjelaskan

> "Prosesnya kita setiap semester, kita disupervisi secara administrasi, tapi untuk yang di kelas biasanya kita supervisinya direkam lewat video nanti dievalusi dari situ untuk pembelajaran satu dengan yang lain penilaian dari kepala sekolah tersebut, tapi penilaian itu bukan untuk menjatuhkan guru tersebut tetapi hanya untuk sharing antara guru satu dengan yang lain. "[80]

Berdasarkan pernyataan TY, menyatakan bahwa pernyataan tersebut mendukung pernyataan TG yang menjelaskan bahwa untuk guru metode yang digunakan dalam pelaksanaan evaluasi kinerja adalah evaluasi terhadap berkas-berkas administrasi yang didukung oleh penilaian tim evaluasi secara langsung ke lapangan dengan

[79]Wawancara dengan subyek TG, Surabaya: 17 April 2018
[80]Wawancara dengan subyek TY, Surabaya:04 April 2018

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

melihat rekaman video pelaksanaan proses belajar mengajar (KBM) di kelas. Selain itu, metode yang digunakan dalam evaluasi kinerja juga menggunakan metode tanya jawab sebagaimana ungkapan NT dalam wawancaranya yang menjelaskan

> " Biasanya sih pakai wawancara. Misalkan kita kan punya arsip-arsip misal absensi, jurnal mengajar, jurnal pengayaan, jurnal remidi nah seperti itu biasanya ditanyai nah ini remidinya misalkan kan kkm kan sudah ditentukan oleh sekolah misal kkm kelas 7, 8, 9 kan pasti berbeda-beda di situ nanti remidinya gimana apakah soal apakah lisan seperti itu." [81]

Sedangkan untuk karyawan, metode yang digunakan untuk evaluasi adalah catatan deskripsif sebagaimana ungkapan TG sebelumnya. Selain catatan deskriptif metode yang digunakan dalam pelaksanaan evaluasi untuk karyawan adalah melalui tanya jawab yang kemudian diberikan pengarahan oleh tim pengevaluasi.

Hal ini sebagaimana pernyataan AA dalam wawancara yang mengungkapkan

> "Kalau metodenya itu kyak pengarahan aja.. apa listening ya secara lisan.. "[82]

Selain itu, pernyataan tersebut juga didukung oleh AH yang menyatakan

> " Seperti halnya guru ada di ruang rapat beserta kepsek dan wakasek selaku evaluatornya itu kyak kroscek aja, kamu sudah mengerjakan perangkat ini itu guru contohnya. Kamu sudah melakukan ini apa belum, apa benar kamu keterlambatanmu segini, sebanya apa kenapa, apa tidak ada solusi supaya kamu tidak terlambat sebegini banyaknya. Berarti tanya jawab aja. "[83]

---

[81]Wawancara dengan subyek NT, Surabaya:04 April 2018
[82]Wawancara dengan subyek AA, Surabaya:04 April 2018
[83]Wawancara dengan subyek AH, Surabaya:02 April 2018

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Berdasarkan pernyataan AA dan AH menjelaskan bahwa metode yang digunakan oleh karyawan berupa catatan deskriptif yang didukung oleh metode tanya jawab. Namun hal ini berbeda untuk *cleaning service* dan satpam. Untuk *cleaning service* dan satpam dalam pelaksanaan evaluasi sebenarnya tidak jauh berbeda dengan karyawan lainnya yang juga menggunakan catatan deskriptif.

Dalam pemberian penskoran, hanya tim pengevaluasi yang mengetahui dan menentukan skor yang akan diberikan untuk menilai kinerja karyawan. Acuan yang digunakan oleh tim pengevaluasi dalam memberikan nilai adalah instrumen yang sudah ada sebelumnya ketika pengelolaan SMP Al-Falah Surabaya dan SMP Al-Falah Surabaya masih menjadi satu. Dari instrumen tersebut skor yang ada dikembangkan kembali yang disesuaikan dengan pengelolaan SMP Al-Falah Surabaya dengan memperhatikan komponen pekerjaannya. Pada berkas administrasi, skor evaluasi kinerja yang diberikan untuk kelengkapan administrasi per indikator yaitu, skor 2 untuk indikator yang dilengkapi dengan baik, skor 1 untuk indikator yang dilengkapi, namun terdapat revisi, dan skor 0 untuk indikator yang tidak dipenuhi atau tidak ada. Hal ini disampaikan oleh TG selaku tim pengevaluasi yang menjelaskan

> “ Kalau untuk pedoman penskoran terkait dengan evaluasi itu memang kita tentukan sendiri. Dulu ini kan kita bergabung untuk SMP dan SMA, jadi dulu itu kita supervisinya itu gabungan SMP SMA, sebelum itu sudah ada instrumen yang terlahir disana, sehingga patokannya kita dari instrumen yang sudah ada kemudian kita godok lagi. Rentang skor yang kita gunakan itu biasanya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> Karena ini hanya administrasi nggeh, kalau yang kbm itu kita menyesuaikan dengan instrumen supervisi kbm dari permendikbud, nah itu sudah ada tinggal kita sesuaikan itemnya karena kita menggunakan kurikulum 2013 plus kurikulum al falah. Jadi ada beberapa yang kita gunakan, misalnya kalau di kbm mbak ya itu ada pembukaan. Kalau dari dinas kan hanya pembukaan, kemudian menyiapkan peseta didik, dan lainnya.. kita tambahkan misalnya kalau di Al Falah itu harus ada itu dulu guru saat menjelaskan proses pembelajaran itu harus membaca hamdalah dulu, harus membaca syahadah dulu, solawat, kemudian harus mengaitkan materi awal dengan ayat al Quran, nah itu kita masukkan di item supervisi, untuk skornya itu kita menyesuaikan skor dari dinas. Nah biasanya skor kalau yang administrasi penskorannya hanya ada, atau tidak ada, atau ada dengan revisi. Jadi hanya kalau ada itu skornya 2 kalau, ada dengan revisi itu 1, kalau tidak ada itu 0.[84]

Pernyataan tersebut didukung oleh AA yang menyatakan

> " Jadi untuk indikator penilaian itu kita nggak tahu soalnya itu dari pimpinan langsung."[85]

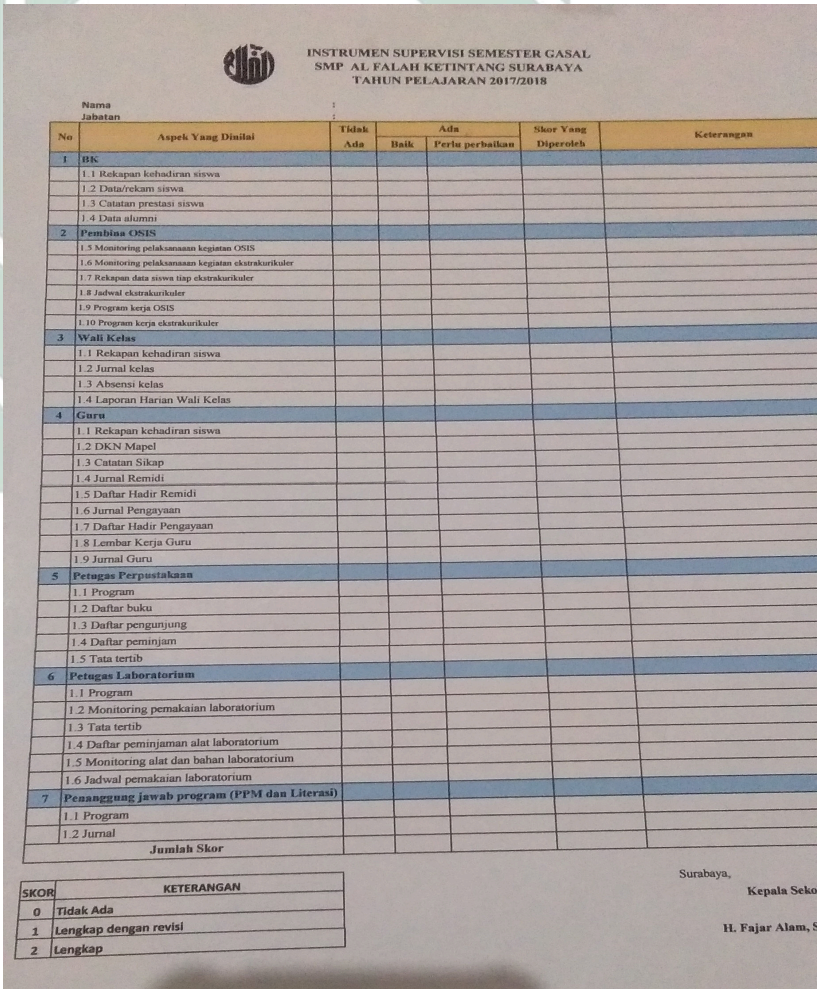
Berdasarkan hasil dokumentasi instrumen supervisi atau evaluasi kinerja dan dokumentasi hasil evaluasi kinerja karyawan SMP Al-Falah Surabaya juga menunjukkan bahwa dalam pelaksanaan evaluasi kinerja terdapat perbedaan aspek yang dinilai antara karyawan dan guru dalam penilaian berkas administrasi. Demikian pula standar dan indikator yang digunakan juga berbeda-beda yang disesuaikan dengan pekerjaannya atau *job desdcription*nya. Selain itu, dari dokumentasi tersebut juga menunjukkan bahwa metode yang digunakan berbeda antara guru dan karyawan, di mana guru dan beberapa petugas khusus seperti petugas laboratorium menggunakan metode *checklist,* sedangkan karyawan seperti bendahara dalam bentuk

[84]Ibid
[85]Wawancara dengan subyek AA, Surabaya:04 April 2018

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

catatan deskriptif.[86] Hasil dokumentasi instrumen supervisi atau evaluasi SMP Al-Falah Surabaya juga menunjukkan nilai atau skor evaluasi kinerja untuk kelengkapan administrasi per indikator yaitu, skor 2 untuk indikator yang dilengkapi dengan baik, skor 1 untuk indikator yang dilengkapi, namun terdapat revisi, dan skor 0 untuk indikator yang tidak dipenuhi atau tidak ada.

Gambar 2. Dokumentasi Instrumen Supervisi atau Evaluasi Kinerja dan Dokumentasi Hasil Evaluasi Kinerja Karyawan SMP Al-Falah Surabaya



INSTRUMEN SUPERVISI SEMESTER GASAL
SMP AL FALAH KETINTANG SURABAYA
TAHUN PELAJARAN 2017/2018

Nama :
Jabatan :

No	Aspek Yang Dinilai	Tidak Ada	Ada		Skor Yang Diperoleh	Keterangan
			Baik	Perlu perbaikan		
1	BK					
	1.1 Rekapan kehadiran siswa					
	1.2 Data/rekam siswa					
	1.3 Catatan prestasi siswa					
	1.4 Data alumni					
2	Pembina OSIS					
	1.5 Monitoring pelaksanaaan kegiatan OSIS					
	1.6 Monitoring pelaksanaaan kegiatan ekstrakurikuler					
	1.7 Rekapan data siswa tiap ekstrakurikuler					
	1.8 Jadwal ekstrakurikuler					
	1.9 Program kerja OSIS					
	1.10 Program kerja ekstrakurikuler					
3	Wali Kelas					
	1.1 Rekapan kehadiran siswa					
	1.2 Jurnal kelas					
	1.3 Absensi kelas					
	1.4 Laporan Harian Wali Kelas					
4	Guru					
	1.1 Rekapan kehadiran siswa					
	1.2 DKN Mapel					
	1.3 Catatan Sikap					
	1.4 Jurnal Remidi					
	1.5 Daftar Hadir Remidi					
	1.6 Jurnal Pengayaan					
	1.7 Daftar Hadir Pengayaan					
	1.8 Lembar Kerja Guru					
	1.9 Jurnal Guru					
5	Petugas Perpustakaan					
	1.1 Program					
	1.2 Daftar buku					
	1.3 Daftar pengunjung					
	1.4 Daftar peminjam					
	1.5 Tata tertib					
6	Petugas Laboratorium					
	1.1 Program					
	1.2 Monitoring pemakaian laboratorium					
	1.3 Tata tertib					
	1.4 Daftar peminjaman alat laboratorium					
	1.5 Monitoring alat dan bahan laboratorium					
	1.6 Jadwal pemakaian laboratorium					
7	Penanggung jawab program (PPM dan Literasi)					
	1.1 Program					
	1.2 Jurnal					
	Jumlah Skor					

SKOR	KETERANGAN
0	Tidak Ada
1	Lengkap dengan revisi
2	Lengkap

Surabaya,
Kepala Seko
H. Fajar Alam, S

[86] Dokumentasi instrumen dan hasil evaluasi kinerja, Surabaya: 17 April 2018, di SMP Al-Falah Surabaya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pelaksanaan evaluasi kinerja di SMP Al-Falah Surabaya juga telah dilaksanakan secara transparan, adil tanpa memihak antara satu dengan yang lain. Hal tersebut sebagaimana ungkapan TG yang menjelaskan

> " Jadi nilai dan deskriptif terkait dengan penilaian kinerja itu kita melaporkan apa adanya sesuai temuan kita, kemudian kita laporkan ke yayasan sesuai dngan permintaan yayasan, sudah setelah itu kita tidak ada wewenang untuk itu."[87]

Pernyataan tersebut didukung oleh TY yang mengungkapkan

> " Menurut kami sudah dilaksanakan, soalnya pada saat keterlambatan juga tiap hari ditempel sehingga kita tau... istilahnya dari situ kan ada transparasi dari penilaian juga. Kita juga sadar seumpama saya terlambat terus gitu pada saat evaluasi dikasih nilainya untuk keterlambatan ya memang hasilnya seperti itu, karena memang tiap harinya sudah ditempel di papan situ mbak kalau pada saat masuk mbaknya."[88]

Selain itu, AA juga mengungkapkan dalam wawancaranya

> " Untuk itu insyaallah sudah karena apa ya mbak untuk evaluasi itu sendiri langsung.. kan tiap hari jadi poin per poin apa yg menjadi permasalahan di sana disampaikan dan trus keinginannya pimpinan itu seperti apa itu disampaikan disana.."[89]

Berdasarkan ungkapan TG menjelaskan bahwa tim manajemen melaporkan hasil evaluasi kinerja ke yayasan berupa hasil nyata sesuai hasil penilaian yang telah didapatkan dari evaluasi kinerja tanpa ada yang ditambahkan atau dikurangi (dimanipulasi). Selain itu, TG juga menjelaskan bahwa setiap hari terdapat rekapan daftar hadir pegawai secara keseluruhan tanpa terkecuali yang selalu ditempel di pintu masuk pegawai. Rekapan daftar hadir tersebut nantinya akan

[87]Wawancara dengan subyek TG, Surabaya:17 April 2018
[88]Wawancara dengan subyek TY, Surabaya:04 April 2018
[89]Wawancara dengan subyek AA, Surabaya:04 April 2018

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dikumpulkan untuk dijadikan bahan pertimbangan penilaian pada saat evaluasi kinerja. Hal tersebut menunjukkan adanya transparasi dan adil dalam pelaksanaan evaluasi kinerja.

Hasil observasi peneliti juga menjelaskan bahwa ketika peneliti datang ke SMP Al-Falah Surabaya untuk melakukan penelitian dan dipersilahkan untuk masuk ke ruang karyawan, peneliti melihat rekapan hadir karyawan yang ditempel di pintu masuk karyawan.[90]

Pelaksanaan evaluasi kinerja tidak hanya berhenti setelah pelaksanaannya selesai dilaksanakan. Akan tetapi terdapat pengontrollan yang tetap dilakukan untuk selalu memantau pelaksanaan evaluasi agar selaras dengan tujuan yang diharapkan.

Adapun pengontrollan tersebut dilakukan melalui evaluasi harian rutin yang dilakukan secara bersama-sama antara tim pengevaluasi bersama seluruh karyawan. Hal tersebut sebagaimana ungkapan TG yang menjelaskan

> " Itu sifatnya kita bukan penilaian tpi penguatan. Evaluasi kinerja setiap hari itu maksudnya memang kita setiap hari melaksanakan koordinasi dan di sana pasti kita melakukan evaluasi dan monitoring. Untuk guru itu kita lakukan pagi, setiap pagi pukul 6.30 – 07.00 untuk karyawan pukul 9.30. Kalau itu sifatnya evaluasi yang bukan penilaian tapi mbak ya jadi misalnya apa yang kemaren dilakukan kendalanya apa, kemudian akhirnya disana kan pasti terungkap, memang sih setiap hari kita pasti mnemukan yang namanya kendala, msalnya kalau karyawan itu msalnya lho ini kemaren kok di daerah sana itu kotor dan lain-lain, nah dipertemuan berikutnya itu akan menjadi bahan evaluasi. Jadi bukan evaluasi yang bentuknya penilaian.Kalau evaluasi yang bentuknya penilaian biasanya kita namanya evaluasi kinerja memang, evaluasi kinerja itu biasanya tiga bulan sekali tapi tahun

[90] Observasi, Rabu, 04 April 2018, di SMP Al-Falah Surabaya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ini kita laksanakannya enam bulan sekali tahun ajaran ini per akhir semester.“[91]

Hal tersebut didukung oleh TY yang mengungkapkan

“ Lha untuk yg evaluasi mengajar *micro teachingnya* itu nanti mungkin hanya berupa share pada saat.. setiap pagi kan kita ada evaluasi dari guru, wali kelas sama pimpinan itu setiap pagi ada.. setiap rapat, koordinasi pagi jadi jam 06.30, koordinasi semua guru mapel dan wali kelas. “[92]

Pernyataan tersebut juga diungkapkan oleh AA yang menyatakan

“ Evaluasi kinerja itu biasanya itu.. untuk yg evaluasi itu ada yg tiap hari juga ada yg per semester, juga tahunan.. ya persemester itu kan terbagi menjadi dua kalau di evaluasi itu setiap semesteran baru mbak.. setiap semester baru itu kita ada evaluasi, untuk karyawan sendiri itu biasanya kolosal mbak langsung ikut saja... “[93]

Berdasarkan ungkapan TY dan AA mendukung penjelasan dari TG bahwa selain evaluasi kinerja juga terdapat evaluasi harian yang dilakukan secara bersama. Evaluasi harian tersebut tidak bersifat sebagai penilaian namun hanya dilakukan sebagai penguatan atau pengontrollan.

Selain evaluasi harian, setiap pagi seluruh karyawan juga harus melakukan rekap data, yakni kehadiran melalui *cheklok,* di mana hasilnya setiap hari akan selalu muncul dan selanjutnya akan menjadi bahan pertimbangan pada saat pelaksanaan evaluasi kinerja. Adapun

[91]Wawancara dengan subyek TG, Surabaya:17 April 2018
[92]Wawancara dengan subyek TY, Surabaya:04 April 2018
[93]Wawancara dengan subyek AA, Surabaya:04 April 2018

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kegiatan rekap data tersebut sebagaimana ungkapan AH yang menjelaskan

> " Pada dasarnya semua pegawai pun juga tahu kalau mereka tiap hari itu selalu ada yang namanya rekap data." [94]

Pernyataan tersebut didukung oleh TY yang mengungkapkan

> " soalnya pada saat keterlambatan juga tiap hari ditempel sehingga kita tau... "[95]

Namun untuk *cleaning service* dan satpam, kegiatan pengontrollan dilakukan setiap hari yang dibantu oleh seorang koordinator, yakni koordinator kerumahtanggaan dan *cleaning service* dan satpam. Pengontrollan ini dilakukan dengan memberikan *checklist* terhadap indikator kerja setiap bagian yang diberikan untuk *cleaning service* dan catatan deskriptif untuk satpam. Selain pemberian *checklis*, koordinator tersebut juga membuat catatan-catatan manakala salah satu bawahannya tidak melakukan tugasnya dengan baik. Kemudian hasil tersebut disampaikan kepada wakasek yang selanjutnya data-data dari pengontrollan tersebut digunakan sebagai pendukung pada penilaian saat evaluasi kinerja.

Hal ini diungkapkan oleh AW sebagaimana koordinator kerumahtanggaan dan *cleaning service* dan satpam

> " jadi gini setiap hari saya itu kontrol, ruangan ini umpama jobdesnya siapa.. umpamanya ustadz yusuf ya saya kontrol setiap hari umpamanya dia bisanya itu.. masuknya kan kalau cs kan jam 6 jam 6.20 saya kontrol apa ini sudah bersih, umpama kaca, jendela,

---

[94]Wawancara dengan subyek AH, Surabaya:04 April 2018
[95]Wawancara dengan subyek TY, Surabaya:04 April 2018

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

lantai kalau belum bersih ada noda saya coret, termasuk belum bersih mulai kelas sampai halaman."[96]

" Jadi tiap itu saya laporan, dan wakasek itu mengetahui, jadi wakasek pun punya data sendiri, saya punya dan yg bagian pembersihan juga punya, jadi umpamanya dicoret tapi kerjaanya masih kotor saya lingkari, ooh termasuk kurang bersih."

Pernyataan tersebut didukung oleh TG yang menjelaskan

" Kalau evaluasi pasti langsung ke karyawan, jadi kerumahtanggaan ini fungsinya controlling dan pasti melaporkan terkait dengan apa yang dia kontrol, tapi itu bukan berarti yang koordinator ini sebagai evaluatornya tapi hanya membantu data terkait dengan evaluasi tetep melaporkan ke wakasek kesiswaan sarpras. "[97]

Berdasarkan pernyataan TG menjelaskan bahwa untuk pengontrollan terkait pelaksanaan evaluasi kinerja, tim manajemen dibantu oleh koordinator kerumahtanggaan untuk mengontrol kinerja *cleaning service* dan sarpras. Hasil dari pengontrollan tersebut dilaporkan kepada wakasek kesiswaan untuk dijadikan bahan pertimbangan saat evaluasi kinerja.

Berdasarkan hasil dokumentasi monitoring kebersihan SMP Al-Falah Surabaya menunjukkan bahwa terdapat monitoring atau pengontrollan yang dilakukan kepada seluruh petugas kebersihan sesuai dengan bagian pekerjaan yang diberikan. Bagian yang diberikan kepada petugas kebersihan berbeda antara satu dengan yang lain. Selain itu, dalam dokumentasi tersebut menunjukkan bahwa terdapat standar dan indikator yang disesuaikan dengan bagian pekerjaan yang

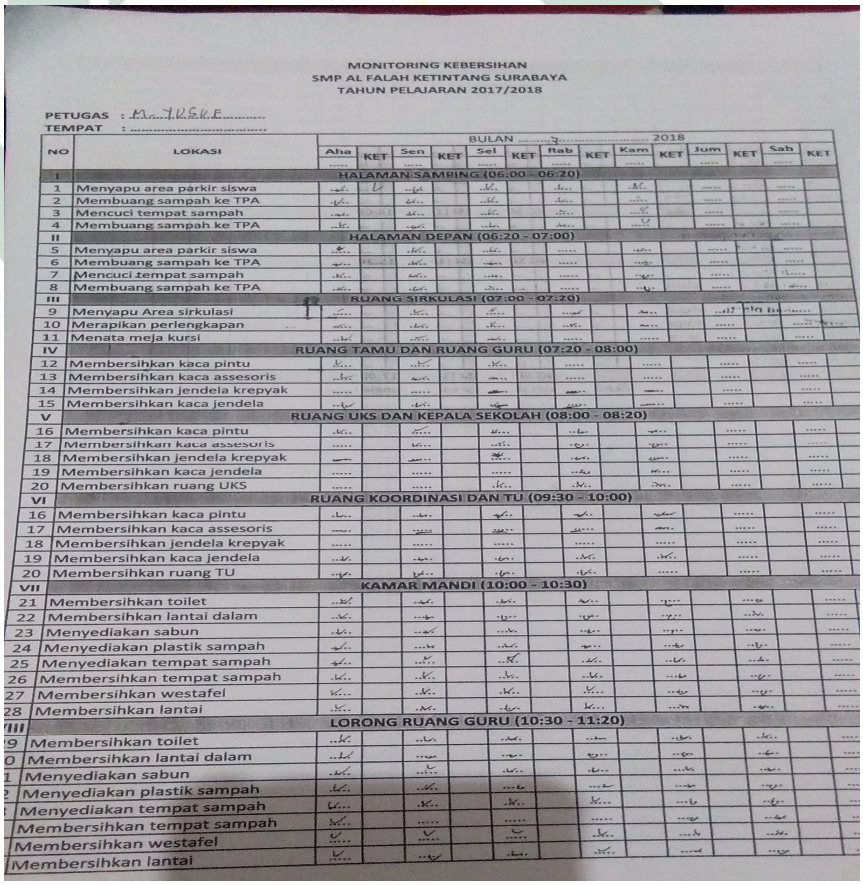
[96]Wawancara dengan subyek AW, Surabaya:04 April 2018
[97]Wawancara dengan subyek TG, Surabaya:17 April 2018

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

diberikan, di mana dalam memonitoring atau mengontrol pekerjaan tersebut dengan memberikan *chekhlist* pada indikator yang ada.[98]

Hasil dokumentasi laporan kerja satuan pengamanan juga menunjukkan bahwa satpam yang memiliki jadwal untuk bertugas harus mencatat kegiatan apa saja yang telah dilakukan selama bertugas untuk kemudian diberikan kepada koordinator kerumahtanggaan untuk dimonitoring yang selanjutnya akan diberikan kepada pimpinan sebagai bahan evaluasi kinerja[99]

Gambar 3. Monitoring Kebersihan SMP Al-Falah Surabaya



MONITORING KEBERSIHAN
SMP AL FALAH KETINTANG SURABAYA
TAHUN PELAJARAN 2017/2018

PETUGAS : M. YUSKE
TEMPAT : .....

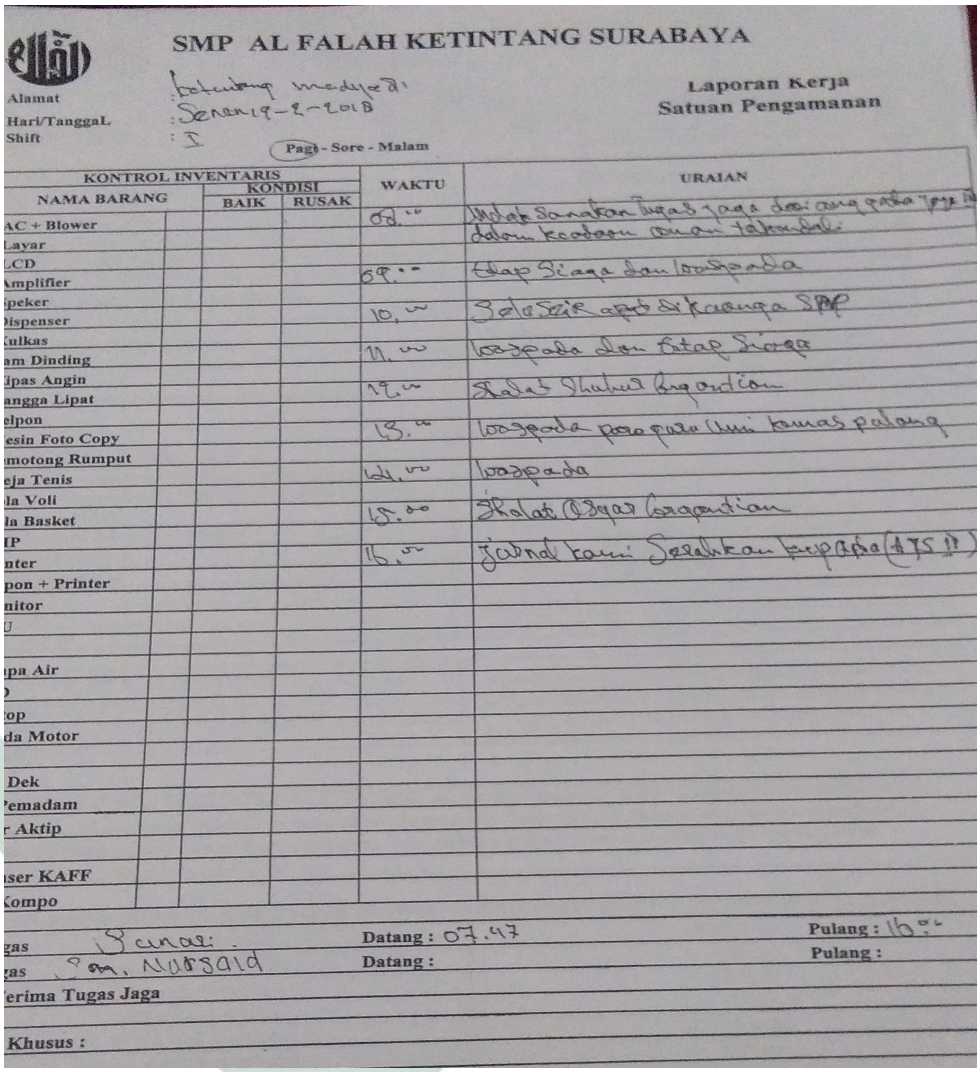
NO	LOKASI	BULAN ...7... 2018													
		Aha	KET	Sen	KET	Sel	KET	Rab	KET	Kam	KET	Jum	KET	Sab	KET
I	HALAMAN SAMPING (06.00 - 06:20)														
1	Menyapu area parkir siswa														
2	Membuang sampah ke TPA														
3	Mencuci tempat sampah														
4	Membuang sampah ke TPA														
II	HALAMAN DEPAN (06:20 - 07:00)														
5	Menyapu area parkir siswa														
6	Membuang sampah ke TPA														
7	Mencuci tempat sampah														
8	Membuang sampah ke TPA														
III	RUANG SIRKULASI (07:00 - 07:20)														
9	Menyapu Area sirkulasi														
10	Merapikan perlengkapan														
11	Menata meja kursi														
IV	RUANG TAMU DAN RUANG GURU (07:20 - 08:00)														
12	Membersihkan kaca pintu														
13	Membersihkan kaca assesoris														
14	Membersihkan jendela krepyak														
15	Membersihkan kaca jendela														
V	RUANG UKS DAN KEPALA SEKOLAH (08:00 - 08:20)														
16	Membersihkan kaca pintu														
17	Membersihkan kaca assesoris														
18	Membersihkan jendela krepyak														
19	Membersihkan kaca jendela														
20	Membersihkan ruang UKS														
VI	RUANG KOORDINASI DAN TU (09:30 - 10:00)														
16	Membersihkan kaca pintu														
17	Membersihkan kaca assesoris														
18	Membersihkan jendela krepyak														
19	Membersihkan kaca jendela														
20	Membersihkan ruang TU														
VII	KAMAR MANDI (10:00 - 10:30)														
21	Membersihkan toilet														
22	Membersihkan lantai dalam														
23	Menyediakan sabun														
24	Menyediakan plastik sampah														
25	Menyediakan tempat sampah														
26	Membersihkan tempat sampah														
27	Membersihkan westafel														
28	Membersihkan lantai														
VIII	LORONG RUANG GURU (10:30 - 11:20)														
29	Membersihkan toilet														
30	Membersihkan lantai dalam														
31	Menyediakan sabun														
32	Menyediakan plastik sampah														
33	Menyediakan tempat sampah														
34	Membersihkan tempat sampah														
35	Membersihkan westafel														
36	Membersihkan lantai														

[98] Dokumentasi monitoring kebersihan, Surabaya: 04 April 2018, di SMP Al-Falah Surabaya

[99] Dokumentasi laporan kerja satuan pengamanan, Surabaya: 04 April 2018, di SMP Al-Falah Surabaya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Gambar 4. Dokumentasi Laporan Kerja Satuan Pengamanan



SMP AL FALAH KETINTANG SURABAYA

Alamat : Ketintang Madya 81
Hari/Tanggal : Senin 19-2-2018
Shift : I

Laporan Kerja
Satuan Pengamanan

Pagi - Sore - Malam

KONTROL INVENTARIS			WAKTU	URAIAN
NAMA BARANG	KONDISI BAIK	KONDISI RUSAK		
AC + Blower			07.00	Mulai Sanatan Tugas Jaga dan [illegible] dalam keadaan aman terkendali.
Layar				
LCD				
Amplifier			09.00	Tetap Siaga dan Waspada
Speker				
Dispenser			10.00	Sholat Dhuha di Kantor SMP
Kulkas				
Jam Dinding			11.00	Waspada dan tetap Siaga
Kipas Angin				
Jangga Lipat			12.00	Sholat Dhuhur Berjamaah
Telpon				
Mesin Foto Copy			13.00	Waspada para pada lini kawas pulang
Memotong Rumput				
Meja Tenis			14.00	Waspada
Ma Voli				
Ma Basket			15.00	Sholat Ashar Berjamaah
HP				
Inter			16.00	Jurnal kami Serahkan kepada (TS II)
Telpon + Printer				
Monitor				
CU				
Kipa Air				
D				
Stop				
Mada Motor				
Dek				
Pemadam				
Aktip				
Laser KAFF				
Kompo				

Petugas : S. Cinar
Petugas : Sam. Nursaid
Datang : 07.47
Datang :
Pulang : 16.00
Pulang :
Terima Tugas Jaga
Khusus :

Pelaksanaan evaluasi di SMP Al-Falah Surabaya telah dilaksanakan sejak mulai berlangsungnya pelaksanaan pendidikan di SMP Al-Falah Surabaya sendiri. Evaluasi kinerja tersebut pada awalnya hanya berlangsung secara sederhana, namun hingga perkembangannya evaluasi kinerja tersebut mengalami perubahan metode yang disesuaikan dengan kebutuhan di SMP Al-Falah Surabaya dalam upaya selalu meningkatkan kualitas, khususnya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sumber daya manusia (SDM). Hal tersebut sebagaimana ungkapan TG yang menjelaskan

> " Sejak... saya disini masuk 2013, 2013 itu sudah ada jadi mungkin sebelum-sebelumnyanya itu pun juga sudah ada. Mungkin kalau evaluasi kinerja yg benar-benar terkondisikan ya itu mungkin baru tahun 2014/2015, itu bentuknya dulu itu istilahnya raport guru, kita ada raport guru 2014/2015 itu. Kalau dulu langsung kepsek yang manggil satu persatu. Datanya semua by data tidak yang berbentuk dipanggil per orang gtu tidak, dulu langsung by data dari SDM baru kita diberi keterlambatannya.., kemudian juga izinnya, dan lain-lain itu baru diberikan kalau dulu. Kalau sekarang kan sudah ada tatap muka. Kalau dulu itu mungkin ada yang namanya pengamat ya, ada yg mengamati kemudian data itu sumbernya dari SDM baru report kepada kurikulum kalau ndak salah dulu, kemudian muncullah raport itu baru disampaikan kepada ustadzah-ustadzah saat raportnya sudah jadi. Kalau tahun 2015/2016 itu sudah ada supervisi yang dipanggil satu persatu."[100]

> " kalau dulu memang instrumen kita pake bobot mbak jadi ada bobotnya kalau keterlambatan, tapi karena ya ini namanya juga kita masih berkembang kemudian berubah-ubah instrumennya sehingga sementara kita menggunakan instrumen yang paling sederhana. Kalau terlambat tidak izin, terlambat dengan izin, atau dan lain-lain itu ada pembobotan, tapi sekarang kita hanya ini untuk laporan ke yayasan itu terkait dengan kedisiplinan masuk kerja itu bentuknya hanya prosentase."

Pernyataan tersebut didukung oleh TY yang menyatakan

> " Dari sejak tahun pertama saya mengajar sudah ada evaluasi dari pimpinan kok mbak, tapi kyak gitu terkadang memang dari kosongnya pimpinan sendiri, tapi minimal satu tahun dua kali itu mesti ada untuk administrasi, tapi untuk yang masuk ke kelas itu biasanya sampling tiba-tiba gitu lho.. itu beberapa guru besok lagi beberapa guru. Tapi untuk pelaksanannya sejak tahun pertama sudah ada evaluasi dari pihak manajemen. "[101]

[100]Wawancara dengan subyek TG, Surabaya:17 April 2018
[101]Wawancara dengan subyek TY, Surabaya:04 April 2018

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Dampak Evaluasi Kinerja dalam Meningkatkan Sumber Daya Manusia (SDM) di SMP Al-Falah Surabaya

Pelaksanaan evaluasi kinerja di SMP Al-Falah tersebut memberikan hasil yang baik. Hal ini sebagaimana ungkapan NT yang menjelaskan

> " Bagus sekali, karena itu kan sebagai tolak ukur kita juga sebagai evaluasi nah kalau misalkan kita sebagai guru administrasinya kurangnya di mana, kita kan bisa dapat masukan masukan nah disitu misalkan oh ini absensinya oh ini jurnal mengajarnya.. apa yang nggak ada kan pasti tim manajemen kan punya kriteria ohh ini ternyata gak ada seharusnya seperti ini, nah dikasih masukan seperti ini."[102]
> " Kalau dari saya pengaruhnya ya positif karena setiap orang kan psti ingin menjadi lebih baik ya setiap orang pasti ingin menjadi lebih baik dengan masukan masukan ini tadi kan, kan otomatis kita kan gimana caranya supaya kita jadi bagus kinerja, kita kedepannya juga semakin baik."

Pernyataan tersebut didukung oleh TY yang menjelaskan dalam wawancaranya

> " Hasil evaluasinya bagus, mungkin kalau saya ya untuk tahun kemarennya hasil evaluasinya seumpama kurang dalam apa nanti dari pihak pimpinan nanti.. bisa menyelesaikan tanggal berapa, lha itu nanti masukannya tanggal berapa nanti dikumpulkan untuk kelengkapan administrasi seperti masukan tersebut.[103]

Selain itu AA juga menjelaskan bahwa

> " ada perubahan, banyak perubahan yang sangat signifikanlah.. lha mungkin dalam evaluasi itu yang menjadi garis besar itu ketekunan, jadi untuk indikator penilaian itu kita nggak tahu soalnya itu dari pimpinan langsung, tapi yang saya ketahui adanya perubahan-perubahan di lingkungan sekolah sini itu ketika ada pengawalan dari pimpinan sampai ke *cleaning service* itu diperlakukan pengawalan semua, jadi apa yang kurang-kurang pas, kita pas evaluasi itu kita sampaikan dan itu keinginan kepala

[102]Wawancara dengan subyek NT, Surabaya:04 April 2018
[103]Wawancara dengan subyek TY, Surabaya:04 April 2018

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sekolah itu seperti apa dan itu diterapkan, itu terjadi perubahan yang sangat signifikan. "[104]

Kemudian AH juga menyatakan

" Alhamdulillah sejauh ini terkait dengan dampak (hasil) dari evalusi kinerja untuk guru dan pegawai cukup signifikan ya mbak ya. Dari yang awalnya itu umpamanya keterlambatanya sekian kehadirannya sekian, itu bisa baik dibulan-bulan berikutnya. Jadi alhamdulillah ada dampak yang baik dari pelaksanaan evaluasi kinerja."[105]

Berdasarkan pernyataan TY, AA, dan AH menjelaskan bahwa dengan adanya evaluasi kinerja memberikan hasil yang baik dikarenakan pelaksanaan evaluasi kinerja menjadikan kinerja karyawan menjadi lebih baik dari sebelumnya. Hal ini dikarenakan melalui evaluasi kinerja tersebut, para karyawan dapat memperbaiki hal-hal yang kurang dan perlu diperbaiki dalam upaya meningkatkan kualitas kinerja seperti tertib dokumentasi dan absensi atau kehadiran.

Pelaksanaan evaluasi kinerja juga memberikan perubahan terhadap kinerja karyawan, meskipun perubahan tersebut masih sedikit. Pernyataan tersebut sebagaimana ungkapan TG selaku tim pengevaluasi yang mengungkapkan

" Progresnya dikit pling cma... mungkin karena itu ya rentang waktu evaluasinya terlalu panjang jadi progres perubahannya itu juga nggak terlalu signifikan, tapi nggak papa-papa karena kalau yang terlalu signifikan pun juga jadi nggak wajar tiba-tiba langsung berubah gtu.. paling ya sekitar 15 sampai 20 persen. Ya itu tadi hanya beberapa yang mungkin responnya benar-benar oh ya kemaren aku sudah begini-begini jadi aku harus begini-begini..."[106]

---

[104]Wawancara dengan subyek AA, Surabaya:04 April 2018
[105]Wawancara dengan subyek AH, Surabaya:04 April 2018
[106]Wawancara dengan subyek TG, Surabaya:17 April 2018

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Demikian halnya dengan hasil pelaksanaan evaluasi kinerja yang menunjukkan hasil yang baik, dampak yang diberikan dari pelaksanaan evaluasi kinerja juga memberikan hasil yang baik bagi SMP Al-Falah sendiri, khususnya sumber daya manuasia (SDM) dalam meningkatkan kualitas kinerjanya. Hal ini sebagaimana ungkapan TG dalam wawancaranya

> " Yang pasti positif, yang namanya evalusi itu insyaallah dampaknya positif, pasti ada yang namanya perbaikan2 terutama di tertib dokumentasi, tertib administrasi, dan tertib belajar itu pasti. Jadi memang dampaknya positif untuk kita terutama setelah kita melaksanakan akreditasi kemaren, ini kan kita baru melaksanakan akreditasi itu tahun lalu, jadi tahun lalu kan.. karena komponen kita kan sedikit memang ya jadi semuanya terlibat sehingga tau.. yang diakreditasi itu apa saja, sehingga tau ternyata semuanya itu harus sesuai dengan dokumen, berita acara, dan lain-lain sehingga saat kita melaksanakan tertib dokumen yang kita sesuaikan dengan item akreditasi itu tidak kalah.. jadi dampaknya pasti positif. "[107]

Berdasarkan pernyataan TG menjelaskan bahwa dampak yang dihasilkan dari pelaksanaan evaluasi kinerja tersebut yaitu adanya perbaikan-perbaikan dalam aspek tertib dokumentasi, tertib administrasi, dan tertib belajar. Salah satu dampak yang dirasakan SMP Al-Falah Surabaya dari pelaksanaan evaluasi tersebut yaitu saat pelaksanaan akreditasi, yakni memperoleh nilai atau akreditasi A.

Penyataan tersebut didukung oleh NT yang menjelaskan

> " Kalau dampaknya sih setelah ada evaluasi tadi setelah dikasih masukan masukan yang baik khususnya ya dampaknya ya menurut saya pribadi sangat bagus sekali untuk menujang semangat kinerja saya, juga untuk menunjang pokoknya gimana kita harus bekerja besok dan seterusnya harus lebih baik."[108]

---

[107]Ibid

[108]Wawancara dengan subyek NT, Surabaya:04 April 2018

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kemudian AH juga menjelaskan dalam wawancaranya terkait dengan dampak evaluasi kinerja adalah sebagai berikut

> " Sangat besar. Alhamdulillah... karena dengan adanya evaluasi yang rutin itu pimpinan jadi tau keadaan karyawan setiap harinya, apa aja yang memang harus diperbaiki kedepannya."[109]

Selain itu, AW juga menyatakan dalam wawancaranya

> " ya Alhamdulillah, teman-teman kalau sudah diberi gitu..kerjanya semakin meningkat dan loyalitas. Umpamanya biasanya yang datangnya jam 6 itu..jam 6 krang 10 itu sudah datang.. lebih awal."[110]

Berdasarkan pernyataan NT, AW, dan TY menjelaskan bahwa dampak dari penerapan evaluasi kinerja juga menjadikan kinerja karyawan menjadi lebih baik dari sebelumnya. Selain itu, karyawan juga menjadi semakin loyal terhadap pekerjaannya.

Selain memberikan dampak bagi SMP Al-Falah Surabaya, khususnya sumber daya manusia, terdapat umpan balik yang diberikan oleh setiap karyawan setelah pelaksanaan evaluasi kinerja tersebut. Sebagaimana ungkapan TG dalam wawancaranya yang menjelaskan

> " Macem-macem kalau misalnya yang namanya sebuah lembaga di manapun itu pasti kan sesuai dengan kurva ya mbak ya, jadi pasti ada yang dia itu dititik atas, ada yang dibagian kanan, ada yang dibagian kiri. Nah memang pasti yang ada dititik atas yang semua komponen evaluasinya terpenuhi responya pasti juga bagus, nah kan ada beberapa yang komponennya tidak terpenuhi dan lain-lain memang responya kalau ada revisi dan lain-lain itu pasti terkondisikan, tapi juga ada beberapa yang sempat dievaluasi tetap stagnan. Tapi persentasenya mungkin dari yang stagnan dan yang berproses itu paling cuma dua banding sepuluh lah."[111]

---

[109]Wawancara dengan subyek AH, Surabaya:02 April 2018
[110]Wawancara dengan subyek AW, Surabaya:04 April 2018
[111]Wawancara dengan subyek TG, Surabaya:17 April 2018

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pernyataan TG menjelaskan bahwa umpan balik yang diberikan oleh karyawan yaitu adanya perubahan kinerja yang diberikan menjadi lebih baik. Meskipun demikian terdapat beberapa karyawan yang kinerjanya tetap stagnan, namun jumlahnya hanya sedikit.

Selain itu tanggapan berbeda disampaikan AA yang menjelaskan dalam wawancaranya

> " Kalau yang saya berikan mungkin ya kita ikutin aturan aja gitu aja mbak. Jadi dari evaluasi itu apa yang disampaikan oleh kepala sekolah, yang diinginkan oleh kepalah sekolah kita lakukan dan dampaknya mungkin terhadap kita yang mengikuti instruksi insyaallah tenang aja mbak maksudnya di lingkungan sekolah ya nyaman ya nggak..nggak ada masalah kita nikmatin aja. Mungkin kalau bagi orang yg sulit untuk menerima itu akan berdampak seakan-akan dirinya selalu diterasingkan ya karena ya apa ya untuk beradaptasi mungkin apa..tapi alhamdulillah semua bisa mengikuti itu program yang kita rencanakan dari sekolah seperti... sebenarnya itu kan masuk ke program untuk pengadaan evaluasi, pertemuan setiap hari. "[112]

Berbeda dengan pernyataan AA yang menjelaskan bahwa umpan balik yang diberikan oleh karyawan terhadap pelaksanaan evaluasi kinerja yaitu karyawan menjadi disiplin dalam melaksanakan aturan yang ada di SMP Al-Falah Surabaya.

Selain itu, dalam wawancaranya TY menyatakan

> " Saya lebih ke administrasi, kalau saya ini administrasinya kurang bagus sehingga pada saat ada evaluasi itu ya jadi lebih baik ke administrasi.. walaupun secara terpaksa.. kan karena ada standarnya sehingga kita positif di kita yang biasanya kita berantakan sudah ada standarnya sehingga kita melengkapi hal tersebut.. suatu kebiasaan itu kadang harus dipaksa lebih dahulu."[113]

---

[112]Wawancara dengan subyek AA, Surabaya:04 April 2018
[113]Wawancara dengan subyek TY, Surabaya:04 April 2018

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Berdasarkan ungkapan TY menjelaskan bahwa umpan balik juga diberikan dengan melakukan tertib administrasi atau dokumentasi.

Selain karyawan, pihak pengevaluasi pun juga memberikan umpan balik kepada karyawannya sesuai dengan hasil yang diperoleh dari pelaksanaan evaluasi kinerja yang telah dilakukannya. Umpan balik yang diberikan tersebut berupa reward atau kenaikan pangkat, atau sejenisnya bagi karyawan yang telah memenuhi standar kinerja yang telah ditentukan. Selain reward ada pula pembinaan bahkan sanksi atau surat peringatan yang diberikan bagi karyawan yang tidak memenuhi standar kinerja yang telah ditetapkan.

Hal tersebut sebagaimana ungkapan TG yang menjelaskan

> " Kalau itu, tim evaluasi kan hanya menilai ya dan melaporkan nah untuk keputusan dan tindak lanjut itu pasti ada di kepala sekolah. Nah posisinya ini, struktur di SMP A-Falah ini terkait dengan perekrutan dan lain-lain itu diserahkan kepada yayasan, sehingga sistemya itu biasanya setelah evaluasi, muncul hasil kita menyampaikan laporan ini ke yayasan.Sehingga untuk tindak lanjutnya itu ada di yayasan. Jadi nilai dan deskriptif terkait dengan penilaian kinerja itu kita melaporkan apa adanya sesuai temuan kita kemudian kita laporkan ke yayasan sesuai dengan permintaan yayasan..sudah setelah itu kita tidak ada wewenang untuk itu, harus apa ini harus apa harus apa.. kita menunggu instruksi dari yayasan kalau misalnya ini butuh dibina silakan dibina, ini sepertinya harus diganti dan lain-lain.. itu semua putusannya dari yayasan."[114]

> " Untuk reward.. kalau reward memang dari sekolah biasanya. Untuk reward itu kita tidak murni dari penilaian kinerja yang kita lakukan setiap tiga bulanan tapi kita juga melihat penilaian kinerja yang lain contohnya keterlambatan. Kalau keterlambatan itu kita report sendiri..kalau dulu memang instrumen kita pake bobot mbak jadi ada bobotnya kalau keterlambatan, tapi karena ya ini namanya juga kita masih berkembang kemudian berubah-ubah instrumennya sehingga sementara kita menggunakan instrumen yang paling

[114]Wawancara dengan subyek TG, Surabaya:17 April 2018

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sederhana. Kalau terlambat tidak izin, terlambat dengan izin, atau dan lain-lain itu ada pembobotan, tapi sekarang kita hanya ini untuk laporan ke yayasan itu terkait dengan kedisiplinan masuk kerja itu bentuknya hanya prosentase."[115]

" Kalau sanksi kita prosesnya yang pertama. Setelah dari evaluasi kemudian kan ada solusi mbak ya, ada solusi ada terkait untuk kebaikan diri. Kalau ternyata itu tidak bisa kita panggil kemudian kita bina, kita bina ini biasanya tiga kali kalaupun ternyata masih tidak ada respon baik atau tidak ada perubahan terkait dengan pribadi nah kita ada yang namanya surat peringatan. Nggak sekali ketemu kemudian ndak kita tegur apa-apa langsung kita beri surat keterangan ndak..jadi kalau sanksi itu memang apa ya kalau biasanya ada sesuatu yg nggak pas disitu kita rombak langsung mbak, misalnya kalau karyawan ini cs misalnya, memang tugasnya disitu tapi ternyata disitu ndak bisa mengolah coba dirolling.. dipindah.. ternyata disini pun ndak bisa disini ndak bisa disini ndak bisa bermasalah.. akhirnya kita panggil kita evaluasi kemudian kita beri pemahaman, kita lepas dulu sampai tiga kali begitu ternyata ndak bisa baru kita beri surat peringatan. Surat peringatan 1, 2 itu berada di kewenangan sekolah, nanti surat peringatan ke 3 itu sudah di kewenangan yayasan."[116]
Pernyataan tersebut didukung oleh TY yang mengungkapkan

" Ada pada saat mungkin sesuatu kayak saya gtu ya pramukanya kan masih nol putul gitu lha itu disuruh.. ya pimpinan juga menyuruh kami untuk mengetahui pengetahui pengetahuan gimana pramukanya di kwartir cabang seperti itu, lha nanti kalau ada pelatihan kita ikutkan pelatihan itu kyak pengembangan-pengembangan."[117]

" Ndak..pertama kan.. tergantung dari evaluasi tersebut. Jika evaluasi tersebut tidak menyalahi aturan Al-Falah gitu ya, itu cma ya kayak tadi, kyak saya administrasinya kurang nanti dikasih waktu mau ngumpulkan kapan nah kyak gitu. Nah pada saat itu seumpama ada kesalahan lagi kesalahan lagi baru dikasih surat peringatan."[118]

---

[115]Ibid
[116]Ibid
[117]Wawancara dengan subyek TY, Surabaya:04 April 2018
[118]Ibid

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kemudian NT juga menyatakan dalam wawancaranya

" Iya jadi setiap kinerja kita, kan itu tadi ya mbak ada supervisi, ada evaluasi, jadi ada penilaian juga dari tim manajemen dari pimpinan itu tadi yang tiga orang saya sebutkan tadi itu menilai jadi kita itu dinilai setelah itu kita biasanya akhir tahun itu ada penerimaan berupa reward entah itu piagam atau gimana itu untuk guru teladan."[119]

Selanjutnya AH dalam wawancaranya juga menjelaskan

" Terkait dengan umpan baliknya itu Kalau biasanya ya kalau yang tahun lalu kalau umpamanya dia absennya nol dalam satu bulan atau dia tidak pernah terlambat sama sekali, maka dari pihak kepala sekolah atau pimpinan itu biasanya memberikan apresiasi. Dan apresiasinya tergantung dari kepala sekolahnya sendiri atau hanya pimpinan saja, kepala sekolah sama wakaseknya aja."[120]

" Kalau yang hasil buruk itu bagaimana? Nah itu nanti ditindak lanjuti lha bagaimana supaya... kamu kok gini terus sih..gimana.. intinya kamu itu juga kerja harus profesional jadi gimana caranya kamu untuk mengatur manajemen waktu kamu... intinya itu kayak dibina"[121]

Selain itu, AW juga menjelaskan dalam wawancaranya

" Ya alhamdulillah, ini yg evaluasi sudah masa kerja empat tahun itu alhamdulillah nanti ada pengangkatan dari karyawan tidak tetap menjadi karyawan tetap.. itu ada yang empat tahun saya dulu itu alhamdulillah satu tahun sudah diangkat menjadi karyawan tetap. Dan saya memegang menjadi karyawan terbaik sudah 4 kali berturut-turut.[122]

Pernyataan tersebut didukung oleh AA yang menjelaskan

" Untuk hukuman atau sanksi itu kalau masih standar insyaallah ndak ada, cma ya itu aja saya berharap seperti ini saya berharap seperti ini itu yg disampaikan... itu dilakukan pengawalan."[123]

" Untuk reward insyaallah ada yg diberikan, biasanya untuk karyawan sama guru biasanya satu2 (sendiri2). Dari kepangkatan

---

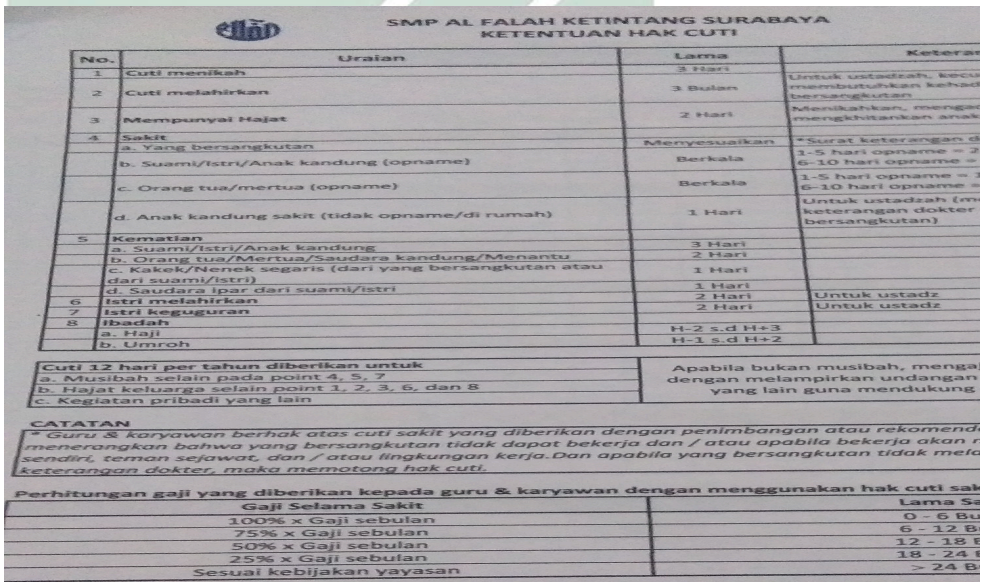
[119]Wawancara dengan subyek NT, Surabaya:04 April 2018
[120]Wawancara dengan subyek AH, Surabaya:04 April 2018
[121]Ibid
[122]Wawancara dengan subyek AW, Surabaya:04 April 2018
[123]Wawancara dengan subyek AA, Surabaya:04 April 2018

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sendiri itu biasanya langsung dari yayasan dari yayasan langsung yg dimana data dari kita dari sekolah untuk data dari sekolah itu biasanya data dari kehadiran trus keseharian..kepemimpinan itu punya penilaian sendiri, tapi yg terutama itu dari kehadiran. Kehadiran yg dilaporkan ke... soalnya tiap pagi itu ada laporan mbak..tiap pagi ada lporan ke yayasan melalui via sms, wa kyak gtu.. itu ada informasi ke saya soalnya lakar ini ada yg izin.. tadz saya izin ndak masuk sakit atau apa.. itu waktu itu juga itu langsung terkirim ke yayasan.... Setiap hari.. Kalau saya kan ngirimnya ke kepsek intinya ke kepsek, dari kepsek itu dikirimkan ke yayasan. Sama ke bagian ini ketenagakerjaan.."[124]

Berdasarkan hasil dokumentasi tentang ketentuan hak cuti menjelaskan bahwa jika terdapat karyawan atau guru SMP Al-Falah Surabaya melampaui ketentuan jumlah hak cuti, maka gaji yang diberikan akan diberikan sesuai jumlah cuti yang dilakukan tersebut. Demikan pula jika karyawan tersebut sakit namun tidak melampirkan surat keterangan sakit atau surat dokter, maka pihak sekolah menganggap orang tersebut telah memotong hak cuti.[125]

Gambar 5. Ketentuan Hak Cuti SMP Al-Falah Surabaya



SMP AL FALAH KETINTANG SURABAYA
KETENTUAN HAK CUTI

No.	Uraian	Lama	Keteran
1	Cuti menikah	3 Hari	
2	Cuti melahirkan	3 Bulan	Untuk ustadzah, kecu membutuhkan kehad bersangkutan
3	Mempunyai Hajat	2 Hari	Menikahkan, mengac mengkhitankan anak
4	Sakit		
	a. Yang bersangkutan	Menyesuaikan	*Surat keterangan d
	b. Suami/Istri/Anak kandung (opname)	Berkala	1-5 hari opname = 2 6-10 hari opname =
	c. Orang tua/mertua (opname)	Berkala	1-5 hari opname = 1 6-10 hari opname =
	d. Anak kandung sakit (tidak opname/di rumah)	1 Hari	Untuk ustadzah (m keterangan dokter bersangkutan)
5	Kematian		
	a. Suami/Istri/Anak kandung	3 Hari	
	b. Orang tua/Mertua/Saudara kandung/Menantu	2 Hari	
	c. Kakek/Nenek segaris (dari yang bersangkutan atau dari suami/Istri)	1 Hari	
	d. Saudara Ipar dari suami/istri	1 Hari	
6	Istri melahirkan	2 Hari	Untuk ustadz
7	Istri keguguran	2 Hari	Untuk ustadz
8	Ibadah		
	a. Haji	H-2 s.d H+3	
	b. Umroh	H-1 s.d H+2	

Cuti 12 hari per tahun diberikan untuk
a. Musibah selain pada point 4, 5, 7
b. Hajat keluarga selain point 1, 2, 3, 6, dan 8
c. Kegiatan pribadi yang lain

Apabila bukan musibah, menga dengan melampirkan undangan yang lain guna mendukung

CATATAN
* Guru & karyawan berhak atas cuti sakit yang diberikan dengan penimbangan atau rekomend menerangkan bahwa yang bersangkutan tidak dapat bekerja dan / atau apabila bekerja akan r sendiri, teman sejawat, dan / atau lingkungan kerja.Dan apabila yang bersangkutan tidak mela keterangan dokter, maka memotong hak cuti.

Perhitungan gaji yang diberikan kepada guru & karyawan dengan menggunakan hak cuti sak

Gaji Selama Sakit	Lama Sa
100% x Gaji sebulan	0 - 6 Bu
75% x Gaji sebulan	6 - 12 B
50% x Gaji sebulan	12 - 18 B
25% x Gaji sebulan	18 - 24 B
Sesuai kebijakan yayasan	> 24 B

[124]Ibid
[125] Dokumentasi, Kamis, 17 April 2018, SMP Al-Falah Surabaya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3. Faktor Penghambat dan Pendukung Penerapan Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) di SMP Al-Falah Surabaya

Penerapan evaluasi kinerja tidak semudah seperti membalikkan tangan. Banyak tantangan dan hambatan yang harus dilaluinya. Meski demikian, ada pula faktor pendukung yang mendukung kelancaran pelaksanaan evaluasi tersebut sehingga tantangan yang ada tidak menghambat secara keseluruhan dari pelaksanaan tersebut. Demikian pula di SMP Al-Falah Surabaya terdapat faktor penghambat dan pendukung dalam pelaksanaan evaluasi kinerja. Adapun faktor penghambat dan faktor pendukung tersebut antara lain:

Sebagaimana ungkapan TG dalam wawancaranya menjelaskan

> " Kalau yang mendukung apa ya... kalau yang menghambat ini mungkin ini tim evaluatornya ya maksudnya.. tapi juga bisa jadi pendukung sih karena langsung dari kepala sekolah kan langsung turun terkait dengan proses evaluasi sehingga ini... ya kalau yang mendukung itu tadi kepala sekolahnya langsung turun ikut dalam proses evaluasi jadi tidak hanya wakanya saja, kalau yang menghambat mungkin ini waktu jadi waktu pelaksanaanya sehingga kita masih yang dulu teragendakan setahun 4 kali karena agendanya padat, dan lain-lain karena sdm kita juga sedikit jadi sdmnya sedikit tapi kegiatannya juga harus banyak ya mbak ya, jadi kita masih menyisipkan waktu dimana kita harus melaksanakan evaluasi dan kira-kira dalam waktu empat hari berapa orang yang dievaluasi nah karena misalnya biasanya kita mengambil waktu evaluasi kinerja itu diwaktu-waktu kalau ananda ini ujian atau apa nah itu kan juga terbagi ada yang sebagai panitia ada yang menjaga ujian dan lain-lain."[126]

Pernyataan tersebut didukung oleh TY yang mengungkapkan

> " Mungkin dari pihak pimpinan itu memfasilitasi kita jika kita memerlukan apa gitu, ya seumpama kita kekurangan dalam hal fasilitas untuk mengajar nanti bisa ke pihak pimpinan, nanti

[126]Wawancara dengan subyek TG, Surabaya:17 April 2018

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pimpinan bisa membantu dalam memfasilitasi hal tersebut. Jadi mereka sangat mendukung apa yang kita programkan biasanya seperti itu."[127]
" Penghambatnya biasanya waktu mungkin seumpama memang terbentrokan waktunya kalau memang ada kegiatan di luar gitu. Lah biasanya itu tidak bisa terlaksana sesuatu yang ada di programnya kita."[128]

Selanjutnya tanggapan yang berbeda, diungkapkan NT yang menyatakan dalam wawancaranya

" Ndak sih (ndak ada faktor penghambatnya). Karena kan kita sebagai seorang guru kan sudah ya tugasnya memang administratif sekali ya kan waktu masuk kelas absen dulu setelah itu ngisi jurnal mengajar belum lagi ngisi absensinya jurnal di kelas kan itu setiap hari kita lakukan jadi mungkin waktu kegiatan supervisi itu ya kita sudah punya pegangan semuanya, jadi ya nggak ada." [129]

" Kalau faktor pendukungnya itu ya gimana pokoknya kita jadi seorang guru gimana caranya kita bekerja sesuai prosedurnya misalkan saya sebagai guru pkn dan ips ya mbak, gimana caranya ilmu itu tersampaikan ke anak-anak, administrasi kita sebagai seorang guru juga terlaksana dengan baik, ya pokoknya kita lakukan semaksimal mungkin dan sesempurna mungkin lah mbak."

Pernyataan tersebut didukung oleh AH yang menjelaskan

" Selama ini yg sudah berjalan insyaallah kalau penghambat tidak ada ya, karena semua guru dan pegawai juga antusian juga mendukung adanya pelaksanaan evaluasi kinerja jadi tidak ada penghambat atau lancar."[130]

Selain itu, tanggapan yang berbeda disampaikan AA yang mengungkapkan dalam wawancaranya terkait faktor penghambat dan pendukungnya yakni

" Kalau faktor pendukung yaitu mungkin dari kita sendiri dari personalnya, ya untuk faktor penghambatnya sama aja dari

[127]Wawancara dengan subyek TY, Surabaya:04 April 2018
[128]Ibid
[129]Wawancara dengan subyek NT, Surabaya:04 April 2018
[130]Wawancara dengan subyek AH, Surabaya:02 April 2018

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

personal sendiri, jadi bagaimana kita bisa mnerima perubahan2 itu atau tidak."[131]

C. Pembahasan

Dari berbagai macam data yang sudah peneliti sajikan di atas, tentang Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) di SMP Al-Falah, penulis akan menganalisis atau membahas hasil penelitian dalam skripsi ini sesuai dengan penyajian data tersebut, yang meliputi; penerapan evaluasi kinerja sumber daya manusia (SDM) di SMP Al-Falah Surabaya, dampak penerapan evaluasi kinerja dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) di SMP Al-Falah Surabaya, serta faktor penghambat dan pendukung penerapan evaluasi kinerja sumber daya manusia (SDM) di SMP Al-Falah Surabaya.

1. Penerapan Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) di SMP Al-Falah Surabaya

Evaluasi adalah proses untuk pembuatan standar, pengumpulan data, penganalisaan, penyimpulan, dan pembuatan tindakan penyesuaian untuk mencapai tujuan organisasi.[132] Evaluasi kinerja merupakan sistem formal yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pegawai secara periodik yang ditentukan oleh organisasi.[133] Evaluasi kinerja menurut Deveries, yaitu proses yang dilakukan oleh organisasi untuk mengukur dan mengevaluasi perilaku karyawan secara

[131]Wawancara dengan subyek AA, Surabaya:04 April 2018

[132]Kusuma Chandra Kirana dan Ririn Tri Ratnasari, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM),* (Yogyakarta: Gosyen Publishing, 2017), 10

[133]Surya Dharma, *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), 14

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

individual dan kinerja yang dicapai dalam suatu periode waktu tertentu.[134] Sedangkan menurut Rolstadas, evaluasi kinerja adalah proses aktif yang tujuan utamanya adalah mengidentifikasi bidang-bidang yang memerlukan perbaikan.[135] Dengan demikian, evaluasi kinerja dapat diartikan sebagai suatu proses untuk mengetahui konstribusi para karyawan dalam suatu organisasi selama kurun waktu tertentu dan menentukan tindakan-tindakan penyesuaian sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Evaluasi kinerja pada pelaksanaannya hendaknya dilakukan secara sistematis yang dimulai dari perencanaan hingga evaluasi pelaksanaan sehingga hasil yang didapatkan sesuai dengan yang diharapkan. Terdapat beberapa proses dalam menilai kinerja yaitu:[136]

a. Menyusun rencana kerja,
b. Pelaksanaan,
c. Pembinaan,
d. Pengawasan atau peninjauan, dan
e. Mengendalikan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah peneliti paparkan pada bab di atas, menjelaskan bahwa pelaksanaan evaluasi kinerja di SMP Al-Falah Surabaya telah dilaksanakan untuk menilai kinerja karyawan guna mengetahui tingkat perkembangan kinerja yang dilakukan dalam

[134]Kusuma Chandra Kirana dan Ririn Tri Ratnasari, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM),* (Yogyakarta: Gosyen Publishing, 2017), 11

[135]Ibid

[136]Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Prakti*k), (Jakarta: PT Grafindo Persada, 2016), 186

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kurun waktu tertentu, yakni pada perencanaannya evaluasi kinerja dilaksanakan selama empat kali dalam setahun atau setiap tiga bulan sekali. Pelaksanaan evaluasi kinerja juga telah dilaksanakan secara sistematis yang dimulai dengan menyusun rencana kerja atau perencanaan, hingga pengontrollan. Sebagaimana ungkapan TG yang menjelaskan bahwa dalam pelaksanaan evaluasi kinerja terdapat perencanaan yang telah disusun sebelum pelaksanaan evaluasi dilakukan. Hal-hal yang direncanakan dalam pelaksanaan evaluasi kinerja meliputi, waktu dan jadwal pelaksanaan, instrumen evaluasi, dan hal terkait dalam pelaksanaan evaluasi kinerja itu sendiri.

Setelah perencanaan telah disusun dengan baik, maka pelaksanaan evaluasi kinerja dapat dilakukan. Proses evaluasi kinerja dilaksanakan pada setiap akhir semester yang dilakukan oleh tim pengevaluasi yang terdiri dari kepala sekolah selaku pimpinan di SMP Al-Falah Surabaya yang dibantu dengan wakasek, yakni wakasek kurikulum dan wakasek kesiswaan.

Hal-hal yang dinilai dalam evaluasi kinerja antara guru dan karyawan memiliki perbedaan aspek yang dievaluasi. Untuk guru aspek yang dievaluasi meliputi, aspek administrasi yang terdiri dari dokumen administratif dan proses kegiatan belajar mengajar (KBM) melalui rekaman video yang telah dipasang di setiap kelas. Sedangkan untuk karyawan aspek yang dievaluasi meliputi berkas-berkas administrasi dan komponen pekerjaannya. Untuk guru pun juga

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

terdapat perbedaan administrasi melihat tanggung jawab yang diamanahkan yakni, guru mapel, wali kelas, dan penanggung jawab (koordinator). Demikian pula aspek yang dinilai dalam karyawan pun juga berbeda-beda antara satu dengan yang lain.

Selain aspek penilaian, terdapat standar dan indikator yang digunakan sebagai acuan dalam pelaksanaan evaluasi kinerja. Adapun standar dan indikator yang digunakan dalam evaluasi kinerja disesuaikan berdasarkan jabatan yang ia tempati. Standar yang digunakan dalam evaluasi kinerja yang dibuat didapat dari referensi instrumen yang ada di luar sekolah yang kemudian dikembangkan secara mandiri oleh tim manajemen yang disesuaikan dengan komponen pekerjaannya masing-masing.

Standar dan indikator yang digunakan dalam evaluasi kinerja, disesuaikan dengan *job deskripsion*nya masing-masing. Penulis memaparkan dalam bab II mengenai standar kinerja. Dalam teori tersebut menjelaskan standar kinerja adalah ukuran-ukuran standar yang dikaitkan dengan pekerjaan. Sistem evaluasi yang baik seharusnya mampu menghasilkan standar kinerja atau standar-standar kinerja yang akan digunakan sebagai pembanding dalam menilai kinerja karyawan. Standar-standar kinerja ini harus secara jelas memiliki keterkaitan dengan pekerjaan tertentu dan tujuan organisasi. Standar-standar kinerja diturunkan dari persyaratan pekerjaan. Dalam hal ini, persyaratan-persyaratan pekerjaan diubah ke dalam suatu

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

jenjang atau tingkatan perilaku yang dapat diterima atau perilaku yang tidak dapat diterima. Standar-standar kinerja ini juga memiliki peran penting yang memiliki keterkaitan sebagai penghubung antara *Job analysis* dengan evaluasi kinerja.[137]

Job analysis atau analisis pekerjaan merupakan suatu proses penelitian dan pengumpulan informasi untuk membuat uraian yang berhubungan dengan operasi dan tanggung jawab dari suatu jabatan tertentu. Analisis pekerjaan sering disebut juga dengan analisis jabatan. Dengan proses analisis ini akan dapat diketahui tentang apa yang akan dikerjakan dalam suatu jabatan, bagaimana mengerjakan tugas-tugas tersebut, bagaimana tempat dan kondisi lingkungan kerja, dan alasan mengapa dan kapan pekerjaan tersebut harus dilaksanakan. Selain itu juga, dicantumkan informasi mengenai karakteristik siapa yang seharusnya melaksanakan tugas tersebut.[138]

Standar atau indikator kinerja yang perlu dinilai dalam suatu organisasi menurut Malayu S.P Hasibuan meliputi:[139] Kesetiaan, Kejujuran, Kedisiplinan, Kreativitas, Kerjasama, Kepemimpinan, Hasil kerja, Kepribadian, Prakarsa, Kecakapan, Tanggung jawab. Sedangkan Husen Umar, membagi aspek-aspek (indikator) kinerja sebagai berikut:[140] Mutu pekerjaan, Kejujuran karyawan, Inisiatif, Kehadiran,

---

[137]Ibid

[138]Kusuma Chandra Kirana dan Ririn Tri Ratnasari, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM),* (Yogyakarta: Gosyen Publishing, 2017), 39

[139]Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM* (Bandung: PT Refika Aditama, 2012), 17

[140]Ibid, 18

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sikap, Kerjasama, Keandalan, Pengetahuan tentang pekerjaan, Tanggung jawab, Pemanfaatan waktu kerja.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah peneliti lakukan, SMP Al-Falah Surabaya telah menggunakan standar dan indikator penilaian evaluasi kinerja yang disesuaikan berdasarkan pekerjaannya. Sehingga dalam instrumen tersebut standar atau indikator yang digunakan untuk menilai antara karyawan satu dengan yang lain berbeda-beda. Sebagaimana penjelasan TG yang merupakan tim pengevaluasi yang menyatakan bahwa standar atau indikator instrumen penilaian untuk guru yang diberikan mencakup berkas-berkas administrasi guru serta proses kegiatan belajar mengajar (KBM) melalui rekaman video yang telah dipasang di setiap kelas. Meskipun demikian, untuk guru juga terdapat perbedaan instrumen bagi mereka yang memiliki tanggung jawab lebih, seperti wali kelas dan penanggung jawab (koordinator). Sehingga dalam mengembangkan instrumen evaluasi kinerja terdapat beberapa indikator yang tidak dievaluasikan untuk beberapa guru yang tidak memiliki tanggung jawab lebih. Sedangkan untuk karyawan hal yang dinilai meliputi berkas-berkas administrasi dan komponen pekerjaannya yang disesuaikan dengan tugasnya masing-masing.

Adapun secara keseluruhan standar dan indikator yang digunakan dalam evaluasi kinerja di SMP Al-Falah Surabaya, yaitu 1)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kedisiplinan; meliputi ketaatan terhadap peraturan, kehadiran, tertib dokumen dan 2) loyalitas.[141]

Berdasarkan temuan tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa standar atau indikator yang digunakan dalam evaluasi kinerja di SMP Al-Falah Surabaya telah merujuk pada teori standar kinerja yang penulis paparkan pada bab II. Selain itu, dengan adanya standar atau indikator instrumen penilaian evaluasi kinerja yang sesuai dengan pekerjaannya, menunjukkan bahwa standar atau indikator tersebut telah diturunkan berdasarkan *job analysis* sehingga menunjukkan bahwa SMP Al-Falah Surabaya telah memberikan informasi mengenai pekerjaannya dan indikator apa saja yang dinilai sebelum melaksanakan evaluasi kinerja kepada karyawannya.

Pada pelaksanaannya, evaluasi kinerja di SMP Al-Falah Surabaya dilaksanakan oleh seluruh karyawan tanpa terkecuali yang dilakukan oleh pimpinan secara langsung, yakni kepala sekolah yang dibantu oleh wakasek, yakni wakasek kurikulum dan wakasek kesiswaan. Hingga kini pelaksanaan evaluasi kinerja telah berjalan, yakni setiap akhir semester. Jadi dilakukan dua kali dalam setahun.

Sebelum evaluasi kinerja dilaksanakan, tim pengevalusi menyampaikan informasi atau jadwal pelaksanaan seminggu sebelum pelaksanaan sebagaimana ungkapan TG, dengan tujuan agar para

[141] Dokumentasi, Selasa, 17 April 2018, di SMP Al-Falah Surabaya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

karyawan mempersiapkan hal-hal yang harus diberikan pada saat penilaian.

Pada pelaksanaan evaluasi kinerja, metode yang digunakan adalah metode catatan deskriptif untuk karyawan, sedangkan guru berupa *checklist* terhadap indikator yang digunakan dalam evaluasi kinerja yang didukung dengan tim pengevaluasi turun ke lapangan melihat proses kegiatan belajar mengajar guru dikelas (KBM) melalui video yang telah dipasang di setiap kelas sehingga tim pengevaluasi dapat menilai secara langsung melalui video tersebut. Selain itu dalam prosesnya, pelaksanaan evaluasi juga dibantu dengan kegiatan tanya jawab.

Dalam pemberian penskoran, hanya tim pengevaluasi yang mengetahui dan menentukan skor yang akan diberikan untuk menilai kinerja karyawan. Acuan yang digunakan oleh tim pengevaluasi dalam memberikan skor nilai adalah instrumen yang sudah ada sebelumnya ketika pengelolaan SMP Al-Falah Surabaya dan SMP Al-Falah Surabaya masih menjadi satu. Dari instrumen tersebut skor yang ada dikembangkan kembali yang disesuaikan dengan pengelolaan SMP Al-Falah Surabaya dengan memperhatikan komponen pekerjaannya.

Sebagaimana ungkapan TG yang merupakan salah satu tim pengevaluasi menjelaskan bahwa untuk penskoran bagi guru juga menyesuaikan dengan instrumen supervisi yang didapat dari PERMENDIKBUD, di mana item yang digunakan tidak secara

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

keseluruhan namun disesuaikan kebutuhan. Selain menggunakan kurikulum 2013, SMP Al-Falah juga menggunakan kurikulum SMP Al-Falah. Sehingga item atau indikator penilaian juga merupakan perpaduan antara kedua kurikulum tersebut, demikian pula dalam pemberian skornya. Pada berkas administrasi, skor evaluasi kinerja yang diberikan untuk kelengkapan administrasi per indikator yaitu, skor 2 untuk indikator yang dilengkapi dengan baik, skor 1 untuk indikator yang dilengkapi, namun terdapat revisi, dan skor 0 untuk indikator yang tidak dipenuhi atau tidak ada.

Pelaksanaan evaluasi kinerja di SMP Al-Falah Surabaya juga telah dilaksanakan secara transparan, adil tanpa memihak antara satu dengan yang lain. Berdasarkan ungkapan TG menjelaskan bahwa tim manajemen melaporkan hasil evaluasi kinerja ke yayasan berupa hasil nyata sesuai hasil penilaian yang telah didapatkan dari evaluasi kinerja tanpa ada yang ditambahkan atau dikurangi (dimanipulasi). Selain itu, TG juga menjelaskan bahwa setiap hari terdapat rekapan daftar hadir pegawai secara keseluruhan tanpa terkecuali yang selalu ditempel di pintu masuk pegawai. Rekapan daftar hadir tersebut nantinya akan dikumpulkan untuk dijadikan bahan pertimbangan penilaian pada saat evaluasi kinerja. Hal tersebut menunjukkan adanya transparasi dan adil dalam pelaksanaan evaluasi kinerja.

Pelaksanaan evaluasi kinerja tidak hanya berhenti setelah pelaksanaannya selesai dilaksanakan. Akan tetapi terdapat

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pengontrollan yang tetap dilakukan untuk selalu memantau pelaksanaan evaluasi agar selaras dengan tujuan yang diharapkan. Adapun pengontrollan tersebut dilakukan melalui evaluasi harian rutin yang dilakukan secara bersama-sama antara tim pengevaluasi bersama seluruh karyawan. Evaluasi tersebut dilaksanakan pada pagi hari, dalam pelaksanaannya dibagi menjadi dua bagian, yakni untuk tim pengevaluasi dan guru dimulai pada pukul 06.30 hingga pukul 07.00. Sedangkan untuk tim pengevaluasi bersama karyawan yang lain dilakukan pada pukul 09.30 hingga pukul 10.00. Evaluasi harian tersebut dilakukan namun tidak bersifat sebagai penilaian melainkan hanya dilakukan sebagai penguatan atau pengontrollan.

Selain evaluasi harian, setiap pagi seluruh karyawan juga harus melakukan rekap data, yakni kehadiran melalui *cheklok,* hasil dari *cheklok* tersebut setiap hari akan selalu muncul dan selanjutnya akan dijadikan bahan pertimbangan pada saat pelaksanaan evaluasi kinerja. Informan TY juga menyampaikan bahwa setiap hari hasil rekapan absensi atau keterlambatan ditempel di depan pintu masuk ruang karyawan. Hasil rekap data absensi atau keterlambatan tersebut selain dievaluasi dalam evaluasi harian, seperti tentang alasan keterlambatan atau tidak masuk, hasil tersebut juga digunakan untuk indikator dan bahan pertimbangan dalam evaluasi kinerja karyawan.

Selain itu, untuk *cleaning service* dan satpam, kegiatan pengontrollan dilakukan setiap hari yang dibantu oleh seorang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

koordinator, yakni koordinator kerumahtanggaan dan *cleaning service* dan satpam. Pengontrollan ini dilakukan dengan memberikan *checklist* terhadap indikator kerja setiap bagian yang diberikan untuk *cleaning service* dan catatan deskriptif untuk satpam. Selain pemberian *checklis*, koordinator tersebut juga membuat catatan-catatan manakala salah satu bawahannya tidak melakukan tugasnya dengan baik. Kemudian hasil tersebut disampaikan kepada wakasek yang selanjutnya data-data dari pengontrollan tersebut digunakan sebagai pendukung pada penilaian saat evaluasi kinerja.

Pelaksanaan evaluasi di SMP Al-Falah Surabaya menurut beberapa karyawan, telah dilaksanakan sejak mulai berlangsungnya pelaksanaan pendidikan di SMP Al-Falah Surabaya sendiri. TG juga menjelaskan bahwa evaluasi kinerja tersebut pada awalnya hanya berlangsung secara sederhana, namun hingga perkembangannya evaluasi kinerja tersebut mengalami perubahan metode yang disesuaikan dengan kebutuhan di SMP Al-Falah Surabaya dalam upaya selalu meningkatkan kualitas, khususnya sumber daya manusia (SDM). Dahulu dalam pelaksanaan evaluasi kinerja dilakukan oleh devisi SDM yang diamanahkan untuk mengamati dan menilai para karyawan, bahkan untuk guru terdapat yang namanya raport guru untuk mengetahui hasil kinerja yang telah mereka lakukan. Selain itu, TG juga menjelaskan bahwa dahulu dalam evaluasi kinerja juga pernah menggunakan sistem bobot untuk keterlambatan namun saat ini untuk

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kedisiplinan masuk kerja telah berubah menjadi bentuk porsentase. Dan hingga saat ini, metode tersebut telah mengalami perubahan sesuai kebutuhan SMP Al-Falah Surabaya dalam upaya meningkatkan kualitas kinerja sumber daya manusia (SDM) seperti yang telah peneliti sampaikan dalam metode evaluasi kinerja yang digunakan.

Pelaksanaan evaluasi di SMP Al-Falah Surabaya telah dilaksanakan sejak mulai berlangsungnya pelaksanaan pendidikan di SMP Al-Falah Surabaya sendiri. Evaluasi kinerja tersebut pada awalnya hanya berlangsung secara sederhana, namun hingga perkembangannya evaluasi kinerja tersebut mengalami perubahan metode yang disesuaikan dengan kebutuhan di SMP Al-Falah Surabaya dalam upaya selalu meningkatkan kualitas, khususnya sumber daya manusia (SDM).

2. Dampak Penerapan Evaluasi Kinerja dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) di SMP Al-Falah Surabaya

Pelaksanaan evaluasi kinerja di SMP Al-Falah tersebut memberikan hasil yang baik, meskipun perubahan tersebut masih sedikit. Namun dengan pelaksanaan evaluasi kinerja menjadikan kinerja karyawan menjadi lebih baik dari sebelumnya, para karyawan dapat memperbaiki hal-hal yang kurang dan perlu diperbaiki dalam upaya meningkatkan kualitas kinerja seperti tertib dokumentasi dan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

absensi atau kehadiran. Selain itu, karyawan juga menjadi semakin loyal terhadap pekerjaannya.

Demikian halnya dengan hasil pelaksanaan evaluasi kinerja yang menunjukkan hasil yang baik, dampak yang diberikan dari pelaksanaan evaluasi kinerja juga memberikan hasil yang baik bagi SMP Al-Falah sendiri, khususnya sumber daya manuasia (SDM) dalam meningkatkan kualitas kinerjanya. Sebagaimana ungkapan TG menjelaskan bahwa dampak yang dihasilkan dari pelaksanaan evaluasi kinerja tersebut yaitu adanya perbaikan-perbaikan dalam aspek tertib dokumentasi, tertib administrasi, dan tertib belajar. Tidak hanya itu, dengan adanya evaluasi kinerja, pimpinan juga dapat mengetahui kondisi karyawannya. Pimpinan juga mengetahui hal-hal apa saja yang harus diperbaiki untuk ke depannya sehingga dapat peneliti dapat menyimpulkan bahwa pelaksanaan evaluasi kinerja di SMP Al-Falah Surabaya memberikan dampak yang positif bagi lembaga pendidikan SMP Al-Falah Surabaya, khususnya kualitas kinerja sumber daya manusia (SDM).

Salah satu dampak yang dirasakan SMP Al-Falah Surabaya dari pelaksanaan evaluasi tersebut yaitu saat pelaksanaan akreditasi, yakni memperoleh nilai atau akreditasi A yang menunjukkan bahwa kualitas dari berbagai aspek yang dimiliki telah memadai dan memenuhi unsur-unsur yang telah mengacu pada Standar Nasional Pendidikan (SNP). Hal tersebut menunjukkan adanya kualitas yang baik atas kinerja yang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

telah diberikan oleh sumber daya manusia yang ada. Selain itu, hal tersebut juga menunjukkan pentingnya evaluasi kinerja bahwa dengan evaluasi dapat memperbaiki hal-hal yang kurang dalam upaya meningkatkan kualitas kinerja.

Selain memberikan dampak bagi SMP Al-Falah Surabaya, khususnya sumber daya manusia, terdapat umpan balik yang diberikan oleh setiap karyawan setelah pelaksanaan evaluasi kinerja tersebut. Sebagaimana ungkapan TG menjelaskan bahwa umpan balik yang diberikan oleh karyawan yaitu adanya perubahan kinerja yang diberikan menjadi lebih baik. Meskipun demikian terdapat beberapa karyawan yang kinerjanya tetap stagnan, namun jumlahnya hanya sedikit. Umpan balik yang juga diberikan karyawan terhadap pelaksanaan evaluasi kinerja yaitu karyawan menjadi disiplin dalam melaksanakan aturan yang ada di SMP Al-Falah Surabaya, melakukan tertib administrasi atau dokumentasi.

Selain karyawan, pihak pengevaluasi pun juga memberikan umpan balik kepada karyawannya sesuai dengan hasil yang diperoleh dari pelaksanaan evaluasi kinerja yang telah dilakukannya. Umpan balik yang diberikan tersebut berupa reward atau kenaikan pangkat, atau sejenisnya bagi karyawan yang telah memenuhi standar kinerja yang telah ditentukan. Selain reward ada pula pembinaan bahkan sanksi atau surat peringatan yang diberikan bagi karyawan yang tidak memenuhi standar kinerja yang telah ditetapkan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Untuk reward tersebut diberikan secara langsung oleh tim pengevaluasi kepada karyawannya yang telah memenuhi indikator penilaian, namun keputusan pemberian reward tersebut tidak hanya didasarkan dari hasil evaluasi kinerja melainkan juga dari penilaian yang lain seperti absensi.

Sedangkan untuk umpan balik yang lain seperti memberikan pembinaan, sanksi, atau kenaikan pangkat, tim pengevaluasi menunggu keputusan dari yayasan. SMP A-Falah Surabaya sebagai sekolah yang berada di bawah naungan yayasan dalam pengambilan keputusannya tidak lepas dari pihak yayasan, demikian pula terhadap pemberian umpan balik tersebut. Selain itu, berdasarkan hasil dokumentasi tentang ketentuan hak cuti menjelaskan bahwa jika terdapat karyawan atau guru SMP Al-Falah Surabaya melampaui ketentuan jumlah hak cuti, maka gaji yang diberikan akan diberikan sesuai jumlah cuti yang dilakukan tersebut. Demikan pula jika karyawan tersebut sakit namun tidak melampirkan surat keterangan sakit atau surat dokter, maka pihak sekolah menganggap orang tersebut telah memotong hak cuti yang mengakibatkan adanya pemotongan gaji sesuai cuti yang dilakukan.

Setelah pelaksaan evaluasi, hasil yang didapat tersebut diberikan kepada pihak yayasan untuk ditindaklanjuti. Setelah ditindaklanjuti oleh pihak yayasan, maka akan ada keputusan yang diberikan kepada pihak pengevaluasi untuk disampaikan kepada karyawan yang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

bersangkutan. Jika hasil yang didapat memenuhi indikator atau memuaskan, maka dari pihak yayasan atau tim pengevaluasi akan memberikan reward atau kenaikan pangkat sesuai hasil tersebut. Namun, jika hasilnya tidak sesuai dengan indikator, maka akan ada pembinaan atau pengembangan- pengembangan yang diberikan untuk memperbaiki kinerja tersebut. Ada pula keputusan untuk pergantian karyawan atau bahkan sanksi. Jika pembinaan yang telah diberikan tersebut tidak ada respon hingga tiga kali, maka akan diberikan surat peringatan. Surat peringatan 1, 2 berada di kewenangan sekolah, namun untuk surat peringatan ke 3 sudah berada di kewenangan yayasan.

3. Faktor Penghambat dan Pendukung Penerapan Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) di SMP Al-Falah Surabaya.

Penerapan evaluasi kinerja tidak semudah seperti membalikkan tangan. Banyak tantangan dan hambatan yang harus dilaluinya. Meski demikian, ada pula faktor pendukung yang mendukung kelancaran pelaksanaan evaluasi tersebut sehingga tantangan yang ada tidak menghambat secara keseluruhan dari pelaksanaan tersebut. Demikian pula di SMP Al-Falah Surabaya terdapat faktor penghambat dan pendukung dalam pelaksanaan evaluasi kinerja. Adapun faktor penghambat dan faktor pendukung tersebut antara lain. TG menjelaskan bahwa faktor yang mendukung pelaksanaan evaluasi kinerja adalah pemimpin ikut serta secara langsung dalam pelaksanaan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

evaluasi kinerja tidak hanya wakaseknya saja, sehingga pemimpin secara langsung dapat mengetahui kondisi kinerja para karyawannya dan mengetahu aspek-aspek apa saja yang harus diperbaiki. Selain itu TY juga mengungkapkan bahwa pimpinan juga memfasilitasi kebutuhan yang dibutuhkan untuk membantu kelancaran pelaksanaan evaluasi kinerja tersebut seperti adanya program evaluasi harian, sehingga para karyawan dapat selalu memperbaiki hal-hal yang dianggapnya kurang.

Adapun untuk faktor penghambatnya sebagaimana pernyataan TG dan TY yang saling mendukung, yakni waktu. Dalam perencanaan pelaksanaan evaluasi dilaksanakan selama empat kali dalam satu tahun atau setiap tiga bulan sekali. Namun, pada realitanya pelaksanaan evaluasi kinerja hingga saat ini hanya dapat berjalan dua kali dalam satu tahun, yakni setiap akhir semester. Hal ini dikarenakan banyak program yang harus dilakukan dengan sumber daya manusia yang sedikit sehingga hanya ada sebagian waktu yang dapat digunakan untuk melaksanakan evaluasi kinerja.

Adapun faktor pendukung yang lainnya, sebagaimana penjelasan NT bahwa, faktor yang mendukung kelancaran pelaksanaan evaluasi kinerja adalah dari pribadi masing-masing, demikian pula yang dijelaskan oleh AH, dan AA. Sedangkan untuk faktor penghambatnya peneliti menyimpulkan berdasarkan hasil penelitian juga berasal dari masing-masing individu.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB V
PENUTUP

A. Simpulan

1. Penerapan evaluasi kinerja sumber daya manusia (SDM) di SMP Al-Falah Surabaya dilaksanakan secara sistematis yang dimulai dari perencanaan hingga pengontrolan. Pada pelaksanaanya, evaluasi kinerja dilaksanakan setiap akhir semester, yakni dua kali dalam setahun yang dilaksanakan oleh seluruh karyawan tanpa terkecuali dengan tim penilai kepala sekolah yang dibantu oleh wakasek, yakni wakasek kurikulum dan wakasek kesiswaan. Aspek penilaian yang dinilai telah disesuaikan dengan pekerjaannya *(job descriptionnya),* untuk guru yaitu, aspek administrasi dan proses pembelajaran guru melalui rekaman video di kelas, sedangkan untuk karyawan yaitu, berkas administrasi dan komponen pekerjaannya. Adapun secara keseluruhan standar dan indikator yang digunakan dalam evaluasi kinerja yaitu 1) kedisiplinan; meliputi ketaatan terhadap peraturan, kehadiran, tertib dokumen dan 2) loyalitas. Metode yang digunakan pada pelaksanaan evaluasi kinerja adalah metode catatan deskriptif untuk karyawan, sedangkan guru berupa *checklist* terhadap indikator yang digunakan dalam evaluasi kinerja yang didukung dengan tim pengevaluasi turun ke lapangan melihat proses kegiatan pembelajaran guru melalui rekaman video yang telah dipasang di setiap kelas yang juga dibantu dengan kegiatan tanya jawab. Pemberian penskoran,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

hanya tim pengevaluasi yang mengetahui dan menentukan skor yang akan diberikan untuk menilai kinerja karyawan. Pelaksanaan evaluasi kinerja di SMP Al-Falah Surabaya juga telah dilaksanakan secara transparan, adil tanpa memihak antara satu dengan yang lain. Untuk pengontrollan dilakukan evaluasi harian rutin atau koordinasi pagi sebagai penguatan serta melalui *cheklok* atau rekam data yang hasilnya akan dijadikan bahan pertimbangan pada saat pelaksanaan evaluasi kinerja. Untuk *cleaning service* dan satpam, kegiatan pengontrollan juga dilakukan setiap hari yang dibantu oleh seorang koordinator kerumahtanggaan dengan memberikan *checklist* dan catatan deskriptif terhadap kinerja yang telah dilakukan untuk disampaikan kepada wakasek yang selanjutnya hasil tersebut digunakan sebagai pendukung pada penilaian saat evaluasi kinerja.

2. Pelaksanaan evaluasi kinerja di SMP Al-Falah tersebut memberikan hasil yang baik, meskipun perubahan tersebut masih sedikit. Namun, dengan pelaksanaan evaluasi kinerja menjadikan kinerja karyawan menjadi lebih baik dari sebelumnya, para karyawan dapat memperbaiki hal-hal yang kurang dan perlu diperbaiki dalam upaya meningkatkan kualitas kinerja. Selain itu, karyawan juga menjadi semakin loyal terhadap pekerjaannya. Dampak yang diberikan dari pelaksanaan evaluasi kinerja yaitu adanya perbaikan-perbaikan dalam aspek tertib dokumentasi, tertib administrasi, dan tertib belajar. Selain itu, pimpinan juga dapat mengetahui kondisi karyawannya dan hal-hal

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

apa saja yang harus diperbaiki untuk ke depannya. Salah satu dampak yang dirasakan SMP Al-Falah Surabaya dari pelaksanaan evaluasi kinerja yaitu saat pelaksanaan akreditasi, yakni memperoleh nilai atau akreditasi A yang menunjukkan bahwa kualitas dari berbagai aspek yang dimiliki telah memadai dan memenuhi unsur-unsur yang telah mengacu pada Standar Nasional Pendidikan (SNP).

3. Faktor penghambat dan pendukung penerapan evaluasi kinerja sumber daya manusia di SMP Al-Falah Surabaya yaitu pemimpin (kepala sekolah) turut serta secara langsung dalam menilai kinerja karyawan sehingga mengetahui kondisi pegawainya secara langsung. Pemimpin juga memfasilitasi terkait hal-hal yang mendukung dengan pelaksanaan evaluasi kinerja. Selain itu, sebagian besar karyawan juga mendukung dan antusias terhadap pelaksanaan evaluasi kinerja. Sedangkan faktor penghambat dari pelaksanaan evaluasi kinerja adalah waktu, yakni tersedianya waktu yang minim guna melaksanakan evaluasi kinerja.

B. Saran

Setelah melihat data di lapangan tentang evaluasi kinerja sumber daya manusia (SDM) di SMP Al-Falah Surabaya, maka peneliti memberikan saran yang membangun, yakni

1. Bagi SMP Al-Falah Surabaya

   Untuk terus meningkatkan pelaksanaan evaluasi kinerja dengan melakukan pembaharuan atau inovasi-inovasi guna membangun suatu

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

budaya organisasi yang mendukung perbaikan produktivitas kinerja. Menggunakan informasi kinerja untuk mengidentifikasi kesempatan bagi upaya rekayasa dan alokasi sumber daya. Terkait dengan hambatan pelaksanaan, yakni waktu pelaksanaan yang tidak sesuai dengan perencanaan, tim pelaksana evaluasi kinerja dapat memberikan umpan balik kepada pihak yayasan bersama dengan tim multi-disiplin, *focus group*, dan *stakeholder* untuk meng*update* tujuan dan ukuran-ukuran kinerja secara tepat, sehingga dalam menyusun rencana kerja dapat direncakan dengan baik khususnya waktu pelaksanaan, meskipun tidak terlaksana selama empat kali (sesuai perencanaan sebelumnya), setidaknya SMP Al-Falah Surabaya dapat melaksanakan setiap dua kali dengan model yang sedemikian rupa untuk mendapatkan hasil yang signifikan dalam pelaksanaan evaluasi kinerja. Selain itu untuk SMP Al-Falah Surabaya hendaknya melakukan *benchmarking*dan analisis komparatif dengan *the best in class* terkait penerapan evaluasi kinerja guna meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) yang nantinya juga berdampak terhadap peningkatan kualitas SMP Al-Falah Surabaya sendiri.

2. Bagi sumber daya manusia (SDM) di SMP Al-Falah Surabaya

   Selalu antusias dan mendukungprogram evaluasi kinerja serta perubahan yang ada terkait evaluasi kinerja guna kelancaran pelaksanaan evaluasi kinerja. Serta menjadikan evaluasi kinerja sebagai sarana intropeksi diri teradap tingkat pencapaian kinerja yang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

telah dilakukan sehingga selalu dapat melakukan perbaikan-perbaikan dan peningkatan prestasi kinerja yang berdampak bagi diri pribadi khususnya kualitas kinerja yang lebih baik sehingga dapat memberikan sumbangsih dalam meningkatkan kualitas sekolah, yakni SMP Al-Falah.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR PUSTAKA

Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT Rineka Cipta. 2002

Arifin, Zainal. *Penelitian Pendidikan: Metode dan Paradigma* Baru. Bandung: Remaja Rosdakarya. 2012

Chairunnisa, Connie. *Metode Penelitian Ilmiah Aplikasi dalam Pendidikan dan Sosisal.* Jakarta: Mitra Wacana. 2017

Dharma, Surya. *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2009

Harjali. *Implementasi Evaluasi Kinerja Guru*, Jurnal Pendidikan Islam Vol. 10, Nomor 1, April 2016

Https://diniwdy.wordpress.com/2017/11/16/swasta-vs-negeri/

Https://id.m.wikipedia.org/wiki/sekolah_swasta

Https://wahdah.or.id/pengelolaan-sekolah-swasta/

Https://www.selasar.com/jurnal/39828/5-Bukti-sekolah-swasta-jauh-lebih-baik-daripada-sekolah-negeri

Indrasari, Meithiana. *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan.* Yogyakarta: Indomedia Pustaka. 2017

Kaelan. *Metode Penelitian Kualitatif Interdisipiner*. Yogyakarta: Paradigma. 2012

Kartomo, Andhika Imam dan Slameto. *Evaluasi Kinerja Guru Bersertifikasi*, Jurnal Manajemen Pendidikan Vol. 3, Nomor 2, Juli-Desember 2016

Kasmir *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Prakti*k). Jakarta: PT Grafindo Persada. 2016

Kirana, Kusuma Chandra dan Ririn Tri Ratnasari. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM).* Yogyakarta: Gosyen Publishing. 2017

Kumalaningsih, Sri. *Metodologi Penelitian: Kupas Tuntas Cara Mencapai Tujuan.* Malang: UB Press. 2012

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kusaeri. *Metodologi Penelitian*. Surabaya: UIN Sunan Ampel Press. 2014

Mangkunegara, Anwar Prabu. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT Refika Aditama. 2012

Mangkuprawira, Sjafri. *Manajemen Sumber Daya Manusia Stategik*. Bogor: Ghalia Indonesia. 2011

Moeheriono. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Ghalia Indonesia. 2009

Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif.* Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2005

Rawambaku, Hendrik. *Metodologi Penelitian Pendidikan: Dasar-dasar analisis dan Pengolahan Data Statistik.* Jakarta: Libri. 2015

Salim, Agus dan Ali Furon. *Pengantar dan Berfikir Kualitatif dalam Agus Salim: Teori dan Paradigma Penelitian Sosial*. Yogyakarta: Tiara Wacana. 2006

Soewandi, Jusuf. *Pengantar Metodologi Penelitian.* Jakarta: Mitra Wacana Media. 2012

Subagyo, P. Joko. *Metode Penelitian: dalam Teori dan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta. 1991

Sugiyono. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta. 2007

Sugiyono. *Metode Pendidikan pendekatan Kuantitaif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfa Beta. 2015

Uha, Ismail Nawawi. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: VIV Press. 2013

Uno, Hamzah B. & Nina Lamatenggo. *Teori Kinerja dan Pengukurannya*. Jakarta: 2012

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id