
EVALUASI KERJA DALAM MEMOTIVASI KARYAWAN PADA PERGURUAN TINGGI

Aneu Nandya Indayanti¹, Muslihin²

^{1,2}Prodi Manajemen Pendidikan Islam, UIN Sunan Gunung Djati Bandung

**E-mail : aneunandyaindayanti@uinsgd.ac.id, muslihin@uinsgd.ac.id*

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bahwa (a) bagaimana formulasi evaluasi kerja yang dilakukan pada Pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati Bandung, (b) evaluasi kerja dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan pada perguruan tinggi, (c) factor apa yang mempengaruhi kinerja karyawan. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan menggunakan Teknik pengumpulan data wawancara dan studi kepustakaan. Pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati Bandung menerapkan evaluasi karyawan dengan prinsip Total Quality Management (TQM) guna meningkatkan pelayanan terhadap mahasiswa dan pengguna lainnya. Mereka fokus pada pelayanan prima dengan kegiatan evaluasi yang mengundang narasumber berkompeten, Pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati Bandung menerapkan evaluasi karyawan dengan prinsip Total Quality Management (TQM) guna meningkatkan pelayanan terhadap mahasiswa dan pengguna lainnya. Mereka fokus pada pelayanan prima dengan kegiatan evaluasi yang mengundang narasumber berkompeten. Tujuan utama dari evaluasi tersebut adalah mengubah pola pikir karyawan, menekankan pentingnya penilaian konsumen terhadap lembaga, dan membangun citra lembaga pendidikan melalui layanan yang diberikan. Tingkat kepuasan mahasiswa juga dianggap sebagai faktor penentu dalam meningkatkan citra lembaga. Evaluasi tersebut juga bertujuan untuk memotivasi karyawan, menumbuhkan semangat inisiatif, kepercayaan diri, komitmen, dan nilai-nilai untuk mempertahankan reputasi lembaga. Sumber daya manusia Pascasarjana terdiri dari tenaga ASN PNS, tenaga BLU, dan tenaga kontrak. Perekrutan dan penempatan karyawan dilakukan berdasarkan analisis kebutuhan dari setiap unit, dan regulasi gaji diatur sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

Kata kunci: *Evaluasi, Motivasi, Karyawan*

ABSTRACT

This research was conducted to find out (a) how the work evaluation formulation is carried out at the Postgraduate Program at UIN Sunan Gunung Djati Bandung, (b) how work evaluation can influence employee work motivation in higher education, and (c) what factors influence employee performance. The research method used is descriptive research using interview data collection techniques and a literature study. A postgraduate at UIN Sunan Gunung Djati Bandung applies employee evaluation using the principles of Total Quality Management (TQM) to improve service to students and other users. They focus on excellent service with evaluation activities that invite competent resource persons. Postgraduate UIN Sunan Gunung Djati Bandung implements employee evaluation using Total Quality Management (TQM) principles to improve service to students and other users. They focus on excellent service with evaluation activities that invite competent sources. The main objective of the evaluation is to change employee mindsets, emphasize the importance of consumer evaluation of institutions, and build the image of educational institutions through the services provided. The level of student satisfaction is also considered a determining factor in improving the image of an institution. The evaluation also aims to motivate employees and foster a spirit of initiative, self-confidence, commitment, and values to maintain the institution's reputation. Postgraduate human resources consist of ASN PNS staff, BLU staff, and contract staff. Recruitment and placement of employees are carried out based on an analysis of the needs of each unit, and salary regulations are regulated in accordance with applicable laws.

Keywords: evaluation, motivation, employees

1. PENDAHULUAN

Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020-2024 merupakan program utama pemerintah yang berfokus pada peningkatan kualitas sumber daya manusia. Sejalan dengan pedoman RPJPN (Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional) 2005-2025, tujuan RPJMN 2020-2024 adalah mewujudkan masyarakat Indonesia yang mandiri, maju, adil, dan makmur dengan mendorong pembangunan di berbagai bidang dengan penekanan khusus pada pembangunan sumber daya manusia. (RI, 2020)

Daya saing dan produktivitas manusia masih perlu ditingkatkan, khususnya di Indonesia. Berdasarkan data yang disampaikan dalam RPJMN 2020-2024 dalam lampiran Peraturan Presiden No. 18 Tahun 2020, Global Human Capital Index (WEF) tahun 2017 menempatkan Indonesia pada peringkat ke-65 dari 130 negara, tertinggal dari Malaysia,

Thailand, dan Vietnam. Mereka masing-masing berada di peringkat ke-33 dan ke-40. Jumlah tenaga kerja yang dihasilkan di Indonesia masih jauh di bawah Singapura dan Malaysia, meskipun meningkat dari 81,9 juta rupiah per orang pada tahun 2017 menjadi 84,07 juta rupiah per orang pada tahun 2018. Rendahnya kualitas tenaga kerja dan kurang responsif terhadap perkembangan pasar tenaga kerja menjadi salah satu faktor yang menyebabkan produktivitas dan daya saing Indonesia tertinggal. Jumlah tenaga kerja Indonesia yang bekerja di sektor keterampilan menengah dan tinggi saat ini hanya sekitar 40,60% (Sakernas Agustus 2019), lebih rendah dibandingkan dengan negara-negara ASEAN lainnya. Ketidaksiharian antara penyediaan layanan pendidikan, termasuk pendidikan dan pelatihan kejuruan, dengan permintaan pasar disebabkan oleh kurangnya informasi pasar tenaga kerja yang dapat diandalkan dan rendahnya tingkat partisipasi industri. Akibatnya, sebagian besar angkatan kerja masih didominasi oleh pelajar dengan tingkat pendidikan SMP ke bawah (57,54% atau 72,79 juta orang), dengan Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT) lulusan SMA ke atas sebesar 8,01%. (World Bank, 2017)

Kualitas tenaga kerja dan proses rekrutmen sangat erat dan saling memengaruhi. Kualitas tenaga kerja dapat sangat dipengaruhi oleh seberapa baik organisasi melakukan rekrutmen. Proses rekrutmen mempunyai implikasi yang lebih luas karena dapat menjadi peluang untuk mengubah komposisi dan budaya organisasi lembaga pendidikan. Dalam perekrutan, keberhasilan atau kegagalan dapat dilihat dalam tiga hal: (1) kondisi organisasi (kebijakan promosi, kebijakan kompensasi, praktik status kepegawaian, deskripsi pekerjaan, (2) kebiasaan kerja (pengalaman dan pendidikan), dan 3) eksternal yaitu kondisi (lingkungan dan masyarakat). (Mukminin et al., 2019)

Tujuan utama dari proses rekrutmen adalah untuk mengidentifikasi dan memilih individu yang cocok untuk mengisi posisi yang kosong dalam organisasi. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Otoo dkk. (2018). Menurut Dubois (2004: 96), rekrutmen mengacu pada pendekatan sistematis untuk merekrut sejumlah besar pelamar yang sesuai untuk lowongan pekerjaan yang diantisipasi dan tidak diantisipasi. Program pencarian bakat bertujuan untuk memberikan pelatihan yang komprehensif untuk mengidentifikasi dan mengembangkan pelamar yang paling memenuhi syarat untuk berbagai peran yang kosong. (Palembang et al., 2017)

Salah satu strategi potensial untuk meningkatkan produktivitas sumber daya manusia adalah dengan meningkatkan motivasi kerja secara umum. Hal ini mencakup pemenuhan kebutuhan eksternal, seperti makanan yang cukup, pakaian, dan tempat tinggal, serta aspirasi internal, seperti upaya karyawan untuk memenuhi tujuan profesional. Meningkatkan motivasi kerja intrinsik dan ekstrinsik memiliki potensi untuk meningkatkan produktivitas karyawan. Peningkatan produktivitas tenaga kerja akan menurunkan biaya tenaga kerja per unit output. Aspek penting dalam memenuhi kebutuhan karyawan adalah memberikan kesempatan kepada setiap karyawan untuk

mengembangkan dan memenuhi kebutuhan mereka sesuai dengan kekuatan dan kemampuan mereka yang unik. Memastikan motivasi karyawan sangat penting untuk mendorong tingkat produktivitas yang tinggi. Dengan menyelaraskan tuntutan karyawan dengan harapan mereka, seperti menawarkan peningkatan gaji dan bonus berbasis kinerja, organisasi dapat memungkinkan pekerja untuk berkonsentrasi sepenuhnya pada pekerjaan. (Aldo Herlambang Gardjito et al., 2016)

Sebagai lembaga pendidikan tinggi, perguruan tinggi memiliki peran yang sangat penting dalam membentuk sumber daya manusia yang berkualitas tinggi. Salah satu faktor utama dalam mencapai tujuan tersebut adalah kinerja karyawan, terutama tenaga kependidikan. Evaluasi kinerja tenaga kependidikan menjadi sangat penting dalam memahami sejauh mana kontribusi mereka terhadap pencapaian tujuan institusi. Evaluasi ini bukan hanya sebuah rutinitas, tetapi juga memiliki peran strategis dalam memotivasi karyawan. Motivasi yang tinggi dapat meningkatkan produktivitas, inovasi, dan dedikasi mereka terhadap tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Oleh karena itu, pemahaman mendalam tentang bagaimana evaluasi kinerja tenaga kependidikan dapat menjadi alat efektif dalam membangun motivasi berkelanjutan di lingkungan perguruan tinggi sangatlah penting.

Pendekatan holistik dalam mengevaluasi kinerja tenaga kependidikan perlu diterapkan untuk mencakup berbagai aspek, seperti kompetensi, kreativitas, kepemimpinan, dan kontribusi terhadap misi serta visi perguruan tinggi. Dengan memahami kekuatan dan potensi pengembangan masing-masing individu, institusi dapat merancang program motivasi yang lebih terarah dan relevan. Selain itu, evaluasi kinerja juga menjadi sarana bagi tenaga kependidikan untuk mendapatkan umpan balik konstruktif mengenai kualitas kerja mereka. Proses ini tidak hanya berfungsi sebagai penilaian semata, melainkan juga sebagai peluang pengembangan profesional dan pemberian dukungan yang diperlukan.

Melalui pemahaman yang mendalam terhadap pentingnya evaluasi kinerja tenaga kependidikan dalam memotivasi karyawan, perguruan tinggi dapat menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan inovasi. Pendekatan evaluasi yang holistik dan berfokus pada pengembangan diharapkan dapat memberikan motivasi kepada setiap tenaga kependidikan untuk memberikan kontribusi maksimal dalam mencapai visi dan misi perguruan tinggi.

Seiring berjalannya waktu dan meningkatnya persaingan, organisasi harus meningkatkan efektivitasnya dalam kompetisi komersial. Oleh karena itu, organisasi perlu menyiapkan sumber daya manusia yang handal, disiplin, dan antusias agar dapat bersaing dengan organisasi pendidikan global lainnya. Sebagai contoh, Perguruan Tinggi UIN Sunan Gunung Djati Bandung fokus pada penelitian di tingkat pascasarjana dengan struktur

manajemen yang mirip dengan fakultas, namun terfokus pada manajemen Program Magister dan Doktoral.

Tujuan penulisan artikel ini untuk mengetahui bahwa (a) Mengetahui bagaimana formulasi evaluasi kerja yang dilakukan pada Pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati Bandung, (b) Mengetahui hubungan evaluasi kerja dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan pada perguruan tinggi, (c) mengetahui factor apa yang mempengaruhi kinerja karyawan.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengadopsi pendekatan deskriptif sebagai jenisnya. Berbeda dengan upaya membuat kesimpulan atau generalisasi, penelitian ini fokus pada pengumpulan informasi tentang kondisi gejala saat ini. Dalam wujudnya yang tidak bersifat empiris, penelitian deskriptif tidak bertujuan untuk menguji hipotesis tertentu, melainkan untuk merinci suatu variabel, gejala, atau kondisi sebagaimana adanya. Pendekatan kualitatif dipilih sebagai metodologi, yang lebih banyak mendasarkan logikanya pada pembuktian hipotesis. Langkah awalnya melibatkan pengujian lapangan dan pemikiran deduktif untuk merumuskan hipotesis. Oleh karena itu, observasi langsung terhadap subjek penelitian dilakukan melalui indera manusia. Dalam hal ini, peneliti menerapkan observasi partisipatif, di mana ia secara aktif terlibat dalam kehidupan sehari-hari orang yang menjadi objek penelitian.

Penelitian deskriptif kualitatif mengekspos data tanpa adanya proses koreksi. Fokusnya adalah mengungkapkan dan menjelaskan peristiwa atau fenomena dengan memberikan penjelasan tentang beberapa variabel yang terkait dengan permasalahan yang diteliti. Data tentang keadaan, sikap, dan perspektif masyarakat diinterpretasikan dan diuraikan dalam penelitian ini. Menurut beberapa ahli, penelitian kualitatif deskriptif dapat dijelaskan sebagai berikut: Whitney (1960) menyebutnya sebagai pencarian fakta dengan interpretasi yang cermat. Moh. Nazir (1988) menggambarkannya sebagai studi tentang masalah sosial, norma-norma yang berlaku, dan situasi tertentu, termasuk tindakan, sikap, pandangan, dan fenomena yang signifikan. Mely G. Tan menjelaskan bahwa tujuan penelitian deskriptif adalah memberikan gambaran yang akurat tentang karakteristik individu, keadaan, gejala, atau kelompok-kelompok tertentu dalam masyarakat (Rusandi & Muhammad Rusli, 2021).

Proses pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan studi kepustakaan. Wawancara, sebagai pertemuan dua orang untuk bertukar ide dan informasi melalui tanya jawab, diadakan untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi penilaian kinerja pegawai di instansi pemerintah. Sementara itu, studi kepustakaan menjadi kegiatan literasi untuk mendapatkan dasar teori tentang masalah yang diteliti, dengan tujuan mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang topik atau tema tertentu.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pemerintahan yang membutuhkan kinerja dapat meningkatkan kualitas pemerintahannya. Sangat penting untuk menilai kinerja manajemen organisasi. Akibatnya, dapat dikatakan bahwa sense of judgment memberikan nilai terhadap sesuatu kualitas dalam arti luas. Kegiatan Evaluasi juga didefinisikan sebagai suatu proses perencanaan, pengumpulan, dan ketersediaan informasi yang diperlukan untuk membuat keputusan alternatif. Oleh karena itu, penilaian adalah proses teratur yang memutuskan sejauh mana siswa mencapai tujuan akademik.

Pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati Bandung memiliki setidaknya kurang lebih tenaga kependidikan sekitar 30 s.d. 40 orang. Permasalahan yang muncul di sana pada masa periode 2015-2019, terjadinya kemerosotan sikap attitude pelayanan. Hal ini diungkapkan langsung oleh beberapa Mahasiswa yang merasakan kurangnya sikap layanan yang ramah, *humble* dan juga kurang senyumnya tenaga layanan Administratif atau *Cleaning Service*. Selain hal tersebut kehadiran para staf atau OB yang tidak pada waktu kerja membuat adanya keterlambatan layanan. Sikap tersebutlah yang membuat cerminan *image* pada Pascasarjana mendapat julukan layanan kurang *excellent*. Untuk merubah dan membentuk paradigma baru pada staf dan OB di Pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati Bandung, Pimpinan Unit tersebut mulai memprogram adanya kegiatan Evaluasi Tenaga Kependidikan. Program ini berlangsung sejak tahun 2020 dan sampai saat ini tetap dilaksanakan. Kegiatannya dilaksanakan 2 sampai 3 kali dalam waktu satu tahun. Program ini memupuk dan menanamkan *maidset* pesertanya untuk lebih memahami pentingnya layanan prima dalam tampilan suatu organisasi. Riset awal kami melakukan interview responden hanya terhadap 5 staf karyawan kategori Staf Administratif dan 5 staf dari tenaga *Office Boy* atau *Cleaning Service*.

Proses evaluasi pekerjaan dilakukan oleh otoritas pemerintah sesuai dengan prosedur atau pedoman yang telah ditetapkan untuk memastikan kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku. Oleh karena itu, kegiatan penilaian pekerjaan mencakup prosedur sistematis yang menghasilkan wawasan tentang sejauh mana pelaksanaan tugas-tugas tertentu menyimpang dari tolok ukur yang telah ditetapkan, sehingga memudahkan identifikasi variasi atau perbedaan antara kedua kegiatan tersebut. Jelaslah bahwa untuk melakukan evaluasi, diperlukan standar tertentu sebagai acuan, seperti yang ditunjukkan dalam program kerja. Pelaksanaan dan evaluasi program kerja akan dilakukan secara berurutan. Untuk menjawab pertanyaan tentang bidang-bidang operasi yang dijadwalkan, dapat ditegaskan bahwa penilaian pekerjaan berfungsi sebagai evaluasi kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan di dalam lingkungan kantor pemerintah. Tujuan dilakukannya evaluasi jabatan bagi pegawai adalah untuk mengetahui signifikansi peran mereka dalam pengelolaan dan pencapaian kinerja di dalam organisasi pemerintah masing-masing.

Perkembangan organisasi kantor pemerintah dapat dipengaruhi oleh kinerja para pegawainya. Oleh karena itu, penting bagi pegawai di dalam instansi pemerintah untuk mendapatkan pengawasan yang cukup dari atasannya agar dapat menjalankan tugasnya secara efektif. Kinerja karyawan merupakan komponen penting yang mempengaruhi banyak bagian dari operasi karyawan, sehingga berkontribusi pada pertumbuhan dan perkembangan kantor pemerintah secara keseluruhan.

3.1 Evaluasi

Berbicara tentang evaluasi, ada tiga kata yang memiliki arti yang sama, terkadang digunakan secara terpisah, dan terkadang digunakan bersama. Tiga kata yang dimaksud adalah: (Abdullah, 2014)

- a) Evaluasi adalah tahapan penilaian suatu objek. Untuk memudahkan pemahaman, istilah "evaluasi" harus disematkan pada objek yang sedang dinilai. Contohnya, evaluasi belajar umumnya dilaksanakan di sekolah dasar, sekolah menengah, dan lain sebagainya. "Asesmen" (evaluasi) dan "pengukuran" (measurement) merupakan beberapa istilah yang serupa dengan "evaluasi."
- b) Asesmen merupakan kegiatan yang menetapkan posisi suatu objek pada sejumlah variabel yang menjadi fokus, seperti pengujian siswa dan pelaporan hasilnya. Untuk memperoleh informasi mengenai kebutuhan khusus, istilah asesmen juga sering digunakan.
- c) Pengukuran atau metode pengukuran adalah penugasan nilai numerik pada suatu entitas dengan menggunakan instrumen atau alat seperti mistar, timbangan, stopwatch, dan sebagainya. Pengukuran jarang dilakukan sendiri, tetapi umumnya terjadi dalam konteks evaluasi penilaian, asesmen, atau penelitian.

Penilaian didefinisikan sebagai "proses pengukuran dan perbandingan dari hasil-hasil pekerjaan yang nyatanya dicapai dengan hasil-hasil yang seharusnya." Dalam definisi tersebut, ada beberapa hal penting serta perlu diperhatikan, seperti berikut:

- a) Pengukuran memiliki peran organik yang krusial karena pelaksanaannya secara langsung mempengaruhi keberlanjutan suatu organisasi;
- b) Evaluasi merupakan suatu proses, yang berarti sebagai kegiatan berkesinambungan yang dilakukan oleh manajemen dan administrasi; dan
- c) Penilaian mencerminkan disparitas antara hasil pelaksanaan yang sesungguhnya dan yang seharusnya terjadi.

Namun demikian, Wirawan (Abdurrahman, 2017) menyebutkan beberapa fungsi dari kegiatan evaluasi kinerja, yaitu:

- a) Melakukan evaluasi kinerja terhadap pegawai dengan memberikan umpan balik mengenai capaiannya;
- b) Menyediakan sarana untuk mengatur promosi dan demosi;

- c) Peningkatan jabatan atau promosi dapat berdampak pada peningkatan pendapatan atau gaji;
- d) Faktor pendorong yang paling penting adalah motivasi;
- e) Menetapkan serta mengukur target pencapaian kinerja;
- f) Melakukan konseling terkait kinerja yang tidak memuaskan.

3.1.1. Evaluasi kinerja melalui pendekatan MBO (Manajemen Berdasarkan Sasaran)

Terdapat beberapa pendekatan evaluasi yang umumnya digunakan, seperti evaluasi MBO, Evaluasi Kinerja, dan Total Quality Management. Pada tahun 1957, Douglas McGregor memperkenalkan konsep MBO sebagai suatu metode evaluasi kinerja yang pada awalnya menitikberatkan pada aspek kepribadian, karakter, dan sifat-sifat personal karyawan. Dalam perkembangannya, sistem MBO yang diusulkan oleh Peter F. Drucker menjadi pilihan alternatif yang diakui.

Adanya struktur hirarki tujuan di dalam perusahaan atau organisasi merupakan prasyarat untuk penerapan Management by Objectives (MBO) sebagai metode evaluasi kinerja. Semua perusahaan, badan usaha, dan institusi memiliki tujuan yang didefinisikan sebagai sasaran atau target yang ingin dicapai dalam kurun waktu satu tahun ke depan. Tujuan organisasi atau institusi dibagi lagi menjadi tujuan divisi, bagian, dan unit, sehingga dapat menggambarkan tujuan masing-masing unit kerja. Pada awal tahun fiskal, setiap personil sumber daya manusia menetapkan tujuan untuk tahun yang akan datang. Selanjutnya, usulan tujuan yang diajukan oleh para pekerja dimusyawarahkan melalui konsultasi dengan para manajer dan karyawan. Setelah mendapatkan persetujuan atas usulan tersebut, tahap selanjutnya adalah menentukan ketersediaan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Jika sumber daya yang diperlukan dapat diakses, konsep objektif karyawan ditetapkan sebagai tujuan karyawan; jika tidak, konsep objektif karyawan tetap menjadi tujuan karyawan. Evaluasi kinerja formatif dilakukan selama keterlibatan aktif karyawan dalam tanggung jawab mereka dengan tujuan mencapai tujuan mereka. Proses ini mencakup pemantauan situasi tertentu dan menerapkan tindakan korektif yang diperlukan. Penilaian formatif dapat dilakukan beberapa kali jika dianggap perlu. Menjelang akhir tahun kalender, kegiatan penilaian kinerja sumatif dilakukan dengan tujuan untuk menilai kinerja akhir karyawan. Gambar berikut menunjukkan protokol untuk evaluasi kinerja model MBO:(Abdullah, 2014)

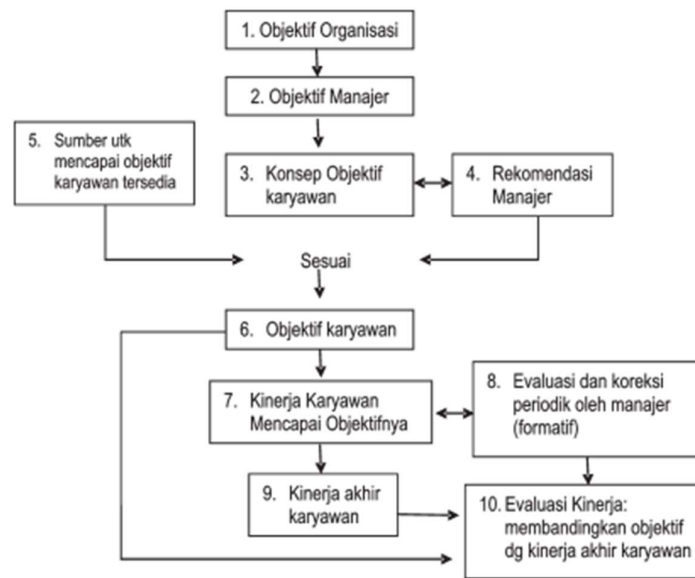


Figure 1 Proses Evaluasi kinerja berdasarkan MBO

3.1.2. Evaluasi Kinerja (Performance Appraisal)

Evaluasi kinerja adalah mekanisme terstruktur yang digunakan oleh organisasi untuk menilai kinerja karyawan pada periode yang telah ditentukan. Pada intinya, penilaian kinerja mencakup kerangka kerja formal dan terorganisir yang digunakan untuk tujuan mengukur, mengevaluasi, dan memberikan pengaruh pada berbagai aspek pekerjaan, perilaku, dan hasil, yang juga mencakup ketidakhadiran.

Menurut Ivan Cevih (Abdullah, 2014) dan dikutip Surya Dharma, evaluasi kinerja memiliki tujuan berikut:

- a) Pengembangan: Sistem ini memfasilitasi identifikasi personel yang membutuhkan pelatihan dan memungkinkan penilaian hasil pelatihan. Selain itu, sistem ini juga berpotensi untuk memfasilitasi proses konseling antara individu yang memiliki wewenang dan bawahannya, sehingga membantu karyawan dalam menangani dan menyelesaikan tantangan pribadi dan profesional mereka secara efektif.
- b) Insentif: Pendekatan ini dapat digunakan dalam konteks kenaikan upah, skema insentif, dan promosi. Selain itu, beberapa perusahaan mengadopsinya sebagai cara untuk memberhentikan karyawan.
- c) Motivasi berfungsi sebagai alat yang berharga untuk meningkatkan keterlibatan karyawan, merangsang perilaku proaktif, dan menumbuhkan rasa percaya diri di tempat kerja.
- d) Perencanaan Sumber Daya Manusia: Perencanaan sumber daya manusia dan pengembangan keterampilan dan keahlian dapat bermanfaat dalam konteks organisasi.

- e) Kompensasi: Penggunaan prinsip-prinsip kompensasi dapat memberikan panduan mengenai alokasi sumber daya untuk personel yang berkinerja buruk dan strategi pemanfaatannya.
- f) Komunikasi: Evaluasi berfungsi sebagai dasar untuk membina jalur komunikasi yang berkesinambungan antara atasan dan bawahan mengenai penilaian kinerja karyawan.

3.1.3. Evaluasi konsep *Total Quality Management*

Gagasan Total Quality Management (TQM) menjadi dasar fundamental dari model manajemen kinerja Deming yang diterapkan di Jepang. Pentingnya Total Quality Management (TQM) dalam memfasilitasi kinerja industri Jepang setelah Perang Dunia Kedua tidak dapat disangkal. Pendekatan ini memainkan peran penting dalam kebangkitan ekonomi negara tersebut setelah kehancuran yang terjadi di pusat-pusat industri utamanya, Hiroshima dan Nagasaki, sebagai konsekuensi dari pengeboman Sekutu.

Konsep dasar Total Quality Management (TQM) dikategorikan ke dalam tiga kelompok yang berbeda oleh para penganutnya. Komponen-komponen tersebut meliputi Sistem Pengetahuan Mendalam, Kelompok Dua Belas Kewajiban, dan Kelompok Tiga Tujuh Penyakit Fatal. Manajemen Mutu Terpadu (IQM) atau Total Quality Management (TQM) telah terbukti sangat manjur di berbagai industri sebagai pendekatan manajemen yang komprehensif yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas barang atau hasil. Tujuan utamanya termasuk memastikan penerimaan pelanggan dan menghindari kesalahan kritis. Tujuan utama Total Quality Management (TQM) atau Manajemen Mutu Terpadu (MMT) adalah untuk secara efektif memenuhi dan melampaui harapan pelanggan, sehingga memastikan kepuasan pelanggan yang optimal. Menurut Margono Slamet, tujuan utama Total Quality Management (TQM) meliputi peningkatan kualitas kerja, produktivitas, dan efisiensi. Menurut Saril (2019),

Tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan kualitas kerja dan mengoptimalkan efisiensi dan produktivitas melalui penggunaan Total Quality Management (TQM). Total Quality Management (TQM) adalah pendekatan sistematis untuk mencapai kesuksesan, yang dievaluasi melalui peningkatan kualitas kerja, peningkatan produktivitas, dan peningkatan efisiensi. Indikator-indikator ini mencakup pencapaian jumlah output yang lebih tinggi, serta pengurangan biaya produksi atau input dalam kaitannya dengan output. Untuk menerapkan total quality management (TQM), ada lima komponen utama yang harus diperhatikan: (1) memberi perhatian kepada pelanggan; (2) memperbaiki proses secara sistematis; (3) berpikir jangka panjang; (4) pengembangan SDM; dan (5) komitmen pada mutu.

Dari penjelasan di atas dan mensinkronkan data hasil wawancara bahwa pada Perguruan Tinggi khususnya di Pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati Bandung kurang lebih sama dengan penggunaan evaluasi teori *Total Quality Manajemen (TQM)* yang mana kegiatan evaluasi yang dilakukan pada karyawannya bertujuan untuk meningkatkan

pelayanan terhadap mahasiswa dan user pengguna atau unit yang berkaitan dengan Pascasarjana. Seperti slogan yang selalu digaungkan oleh Pascasarjana yakni “*excellent*” bahwa setiap layanan harus berbasis pada pelayanan prima. Hal ini relevan dengan apa yang dilakukan pada kegiatan evaluasi tendik Pascasarjana yang dilaksanakan dengan mengundang narasumber yang berkompeten dari Yayasan Pendidikan Ariyanti yang mana materinya adalah bagaimana bersikap atau attitude dalam melaksanakan layanan terhadap konsumen layanan.

Kegiatan evaluasi yang dilakukan Pascasarjana bertujuan untuk merubah pola pikir karyawan yang sempit, dan membuka wawasan betapa pentingnya penilaian konsumen terhadap Lembaga dimana tempat karyawan tersebut bekerja. Membangun image suatu Lembaga terkhusus Lembaga Pendidikan bisa dimulai dari segi layanan. Semakin membuat tingkat kepuasan konsumen terhadap layanan yang diberikan tentu membuat citra Lembaga juga naik. Semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan oleh mahasiswa, faktor *Word of Mouth* juga akan semakin meningkat (Saktiani, 2015).

3.2 Motivasi

Menurut Gardjito, Herlambang, dan rekan penulisnya (2016), Malthis mendefinisikan motivasi sebagai dorongan internal yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan. Individu sering kali terlibat dalam perilaku yang disengaja untuk mencapai tujuan tertentu. Memahami konsep motivasi sangat penting karena dampaknya yang signifikan terhadap beberapa aspek seperti kinerja, respon terhadap remunerasi, dan masalah sumber daya manusia lainnya. Ada beberapa teknik yang tersedia untuk memahami motivasi, karena berbagai teori menghasilkan model dan pandangan yang berbeda.

Motivasi dapat didefinisikan sebagai gabungan yang kompleks dari sikap dan nilai-nilai yang memberikan efek signifikan pada dorongan individu untuk mencapai tujuan tertentu. Kuantifikasi sikap dan nilai mungkin sulit dilakukan, namun mereka memiliki kapasitas yang melekat untuk memotivasi individu terhadap tindakan yang kondusif bagi pencapaian tujuan mereka. Bagian insentif terdiri dari dua komponen. Dua konsep yang dipertimbangkan adalah orientasi perilaku, yang mengacu pada kecenderungan individu untuk berusaha mencapai tujuan, dan kekuatan perilaku, yang berkaitan dengan tingkat upaya yang diberikan oleh individu dalam upaya pekerjaan mereka.

Motivasi mencakup berbagai proses kognitif, keadaan afektif, dan faktor pengalaman yang berkontribusi pada dinamika interaksi internal dan eksternal organisasi. Selain itu, motivasi dapat dilihat sebagai kecenderungan atau dorongan individu untuk terlibat dalam aktivitas tertentu. Ketika sebuah aktivitas sesuai dengan keinginan mereka, individu lebih cenderung mengambil keputusan untuk menekuninya. Menurut teori motivasi Maslow, individu dapat dikategorikan ke dalam lima jenis kebutuhan yang berbeda. Ada tiga kategori utama dari keinginan manusia: kebutuhan fisiologis yang mencakup hal-hal

penting seperti pakaian, makanan, dan tempat tinggal; kebutuhan akan keselamatan dan keamanan, yang mencakup aspek fisik dan psikologis; dan kebutuhan sosial, yang melibatkan pengakuan akan keberadaan seseorang dan penghargaan atas nilai dan martabat seseorang. Konsep realisasi diri berkaitan dengan pengakuan atas kesempatan bagi individu untuk mengembangkan dan mewujudkan potensi yang melekat pada dirinya menjadi kemampuan yang nyata. (Kadji, 2012)

Clayton Aderfer (Erica et al., 2020) memberikan teori motivasi ERG (Existence, Relatedness, and Growth) tentang kebutuhan manusia. Menurut teori ini, kebutuhan manusia terbagi menjadi tiga (tiga) kelompok:

- a) Kebutuhan bertahan hidup: ini mencakup kebutuhan fisik untuk tinggal di tempat kerja, seperti makan, minum, bernapas, upah, dan kondisi kerja yang aman.
- b) Dalam kaitannya dengan teori hierarki Maslow, ini dianggap sebagai kebutuhan fisiologis dan keamanan.
- c) Dalam konteks hierarki Maslow, kebutuhan ini disebut sebagai kebutuhan akan pengakuan dan aktualisasi diri.

Menurut Erica dkk. (2020), Hasibuan menjabarkan beberapa tujuan motivasi. Tujuan-tujuan tersebut antara lain meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai, meningkatkan produktivitas kerja, menjamin kestabilan organisasi, meningkatkan kedisiplinan pegawai, mengoptimalkan proses pengadaan, membina lingkungan dan hubungan kerja yang positif, meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi pegawai, serta meningkatkan rasa tanggung jawab dan kesejahteraan pegawai.

Evaluasi tendik yang dilakukan oleh Program Pascasarjana bertujuan untuk memotivasi karyawan, mendorong pengembangan inisiatif, dan menanamkan rasa percaya diri dalam bekerja. Tujuan utama dari kegiatan ini adalah untuk menumbuhkan rasa kebersamaan dan tanggung jawab di antara para peserta, sekaligus menekankan pentingnya menjunjung tinggi dan menjaga citra institusi.

3.3 Karyawan

Menurut karya ilmiah M. Ma'ruf Abdullah (2014), karyawan dapat didefinisikan sebagai individu yang terlibat dalam kegiatan profesional dalam berbagai pengaturan organisasi, termasuk perusahaan swasta dan lembaga publik. Ada beberapa metode yang tersedia untuk mengidentifikasi personil individu. Sumber daya manusia dapat digambarkan sebagai orang yang memiliki keterampilan, pengetahuan, dan motivasi yang diperlukan untuk berkontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Wirawan berpendapat bahwa sumber daya manusia (SDM) memainkan peran penting dalam mendorong sebuah organisasi atau perusahaan untuk maju. Di sisi lain, Hadiri Nawawi berpendapat bahwa SDM tidak hanya menggerakkan tetapi juga menyelaraskan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi. Ketiadaan departemen Sumber Daya

Manusia (SDM) menghalangi pemanfaatan dan kolaborasi yang efektif dari sumber daya lainnya, sehingga mengurangi keefektifannya dalam mencapai tujuan perusahaan.

Karyawan atau pekerja SDM memiliki potensi yang luar biasa karena:

- a) Potensi fisik yang memungkinkan mereka menyelesaikan tugas-tugas yang tidak dapat diselesaikan oleh sumber daya atau faktor produksi lainnya;
- b) Kemampuan mental yang dapat meningkatkan motivasi, semangat, kreativitas, etos kerja, dan semangat;
- c) Ciri khas kemampuan yang dapat meningkatkan kecerdasan (intelektual, emosional, spiritual, dan sosial);
- d) Penguasaan pengetahuan dan keterampilan yang memberinya kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaannya;
- e) Pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya, memungkinkannya menjalankan tugas-tugas pekerjaannya;
- f) Pengalaman hidupnya yang dapat membantu dalam mempertimbangkan permasalahan yang berkaitan dengan pekerjaannya.

Dengan lebih jelasnya, Sumber Daya Manusia (SDM) dapat dianggap sebagai salah satu elemen vital dalam struktur organisasi, sejajar dengan elemen-elemen lain seperti keuangan, mesin, bahan baku, dan metode. Tidak hanya sebagai bagian dari keseluruhan sumber daya organisasi, SDM juga memiliki kapabilitas untuk memimpin dan melaksanakan tugas-tugas manajemen terkait sumber daya organisasi lainnya.

Pada tingkat Pascasarjana, jumlah SDM mencapai sekitar 30 hingga 40 orang, dengan klasifikasi yang meliputi tenaga ASN PNS, tenaga BLU, dan tenaga kontrak. Proses rekrutmen dan penempatan dilakukan oleh bagian Kepegawaian Universitas, yang mendasarkan keputusannya pada hasil analisis kebutuhan SDM setiap unit. Selain itu, regulasi terkait gaji juga tunduk pada undang-undang dan peraturan yang berlaku.

3.4 Faktor yang Mempengaruhi

Beberapa faktor tersebut, menurut Handoko dan Rivai (Abdullah, 2014):

- a) Efek Halo mengacu pada fenomena di mana pendapat atau kesan subjektif penilai berdampak pada evaluasi prestasi kerja karyawan. Sebagai contoh, perspektif penilai, apakah itu karyawan atau atasan langsung, dapat berpotensi memengaruhi penilaian kinerja pekerjaan seseorang, baik secara positif maupun negatif. Masalah penilaian prestasi kerja karyawan dalam kelompoknya, orang-orang yang telah memberikan kontribusi pada karirnya, dan klien akan menjadi lebih jelas bagi penilai.
- b) Kecenderungan yang terkonsentrasi: Sejumlah besar penilai kinerja karyawan menunjukkan keengganan untuk memberikan penilaian yang obyektif, yang dapat disebabkan oleh berbagai faktor. Fenomena ini menghasilkan distorsi atau keadaan yang tidak wajar karena penilai berusaha untuk menghindari persepsi bias, sehingga

membuat mereka memberikan penilaian yang konservatif dan bukannya penilaian yang berpotensi tidak menguntungkan.

- c) Kebiasaan yang tidak jelas antara terlalu lunak dan terlalu keras: Kecenderungan untuk menunjukkan kelonggaran yang berlebihan muncul dari kecenderungan penilai untuk memberikan penilaian yang menguntungkan bagi kinerja karyawan. Terjadinya kebiasaan yang terlalu ketat dapat dikaitkan dengan kecenderungan penilai untuk menunjukkan tingkat keketatan yang tinggi saat mengevaluasi pekerjaan karyawan. Dalam situasi ketika kriteria evaluasi tidak jelas, kedua kesalahan ini biasa terjadi.

4. SIMPULAN

Pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati Bandung menggunakan konsep pendekatan Total Quality Management (TQM) dalam evaluasi karyawan untuk meningkatkan pelayanan terhadap mahasiswa dan pengguna lainnya. Mereka fokus pada layanan prima dengan evaluasi yang melibatkan narasumber berkompeten untuk membahas sikap dan perilaku dalam pelayanan. Evaluasi bertujuan untuk mengubah pola pikir karyawan, menekankan pentingnya penilaian konsumen terhadap lembaga, dan membangun citra lembaga pendidikan melalui layanan yang diberikan. Tujuan utama lainnya adalah memotivasi pegawai, mengembangkan inisiatif, rasa percaya diri, kebersamaan, tanggung jawab, serta nilai-nilai dalam memelihara citra lembaga. Mereka memiliki sekitar 30 hingga 40 karyawan dengan berbagai jenis klasifikasi, yang direkrut dan ditempatkan berdasarkan analisis kebutuhan dari setiap unit, sesuai dengan regulasi gaji yang berlaku.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. M. (2014). Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan. In *Aswaja Pressindo*.
- Abdurrahman, J. (2017). Faktor Yang Mempengaruhi Evaluasi Kinerja Para Pegawai Di Kantor Pemerintahan. *Jurnal Pendidikan*, 6(1), 151-165.
- Aldo Herlambang Gardjito, Musadieq, M. Al, & Nurtjahjono, G. E. (2016). TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi pada Karyawan Bagian Produksi PT . Karmand Mitra Andalan Surabaya). *Administrasi Bisnis*, 13(1), 229.
- Erica, D., Suryani, I., Hoiriah, & Vidada, I. A. (2020). Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Aneka Gas Industri Tbk. *Jurnal Ecodemica*, Vol. 4 No. 1 April 2020, IV(1), 53.
- Mukminin, A., Akhmad, H., Prasojo, L. D., & Yuliana, L. (2019). *Amirul Mukminin Akhmad Habibi Lantip Diat Prasojo Lia Yuliana*.
- Otoo, I. C., Assuming, J., & Agyei, P. M. (2018). Effectiveness of Recruitment and Selection Practices in Public Sector Higher Education Institutions: Evidence from Ghana. *European Scientific Journal*, ESJ, 14(13), 199.

- <https://doi.org/10.19044/esj.2018.v14n13p199>
- Palembang, A. V. T., Nelwan, O. S., & Pandowo, M. (2017). the Influence of the Recruitment, Selection, and Placement of Work on Performance of Employees (Case Study on the Employees of Pt Pln (Persero) Region Suluttenggo Manado Area). *Emba*, 5(3), 3479-3488.
- RI, S. P. (2020). *Regulation of The President of The Republic of Indonesia Number 18 Year 2020 About Development Plan Medium-Term National 2020-2024*. 1-303.
- Rusandi, & Muhammad Rusli. (2021). Merancang Penelitian Kualitatif Dasar/Deskriptif dan Studi Kasus. *Al-Ubudiyah: Jurnal Pendidikan Dan Studi Islam*, 2(1), 48-60. <https://doi.org/10.55623/au.v2i1.18>
- Saktiani, G. A. (2015). PENGARUH KUALITAS LAYANAN DAN CITRA PERUSAHAAN TERHADAP KEPUASAN PELANGGAN DAN WORD OF MOUTH. *JISIP: Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*, 4(2), 2442-6962. <https://doi.org/10.35137/jmbk.v5i2.113>
- Saril, S. (2019). Total Quality Management (Tqm) Sebagai Wujud Peningkatan Mutu Pendidikan. *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(2), 963-972. <https://doi.org/10.35673/ajmpi.v9i2.430>
- World Bank. (2017). The Global Human Capital Report 2017. In *World Economic Forum*.