

**MANAJEMEN EVALUASI KERJA DALAM MENINGKATKAN  
KINERJA AMIL ZAKAT PADA BADAN AMIL ZAKAT  
NASIONAL (BAZNAS) DI KOTA  
BANDAR LAMPUNG**

**SKRIPSI**

Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas dan Memenuhi  
Syarat-Syarat Guna Memperoleh Gelar Sarjana S1  
dalam Ilmu Dakwah dan Ilmu Komunikasi

Oleh

**FEMITA MAHARANI  
NPM : 1641030110**

**Jurusan : Manajemen Dakwah**



**FAKULTAS DAKWAH DAN ILMU KOMUNIKASI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
RADEN INTAN LAMPUNG  
1441 H/2020 M**

**MANAJEMEN EVALUASI KERJA DALAM MENINGKATKAN  
KINERJA AMIL ZAKAT PADA BADAN AMIL ZAKAT  
NASIONAL (BAZNAS) DI KOTA  
BANDAR LAMPUNG**

**SKRIPSI**

Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas dan Memenuhi  
Syarat-Syarat Guna Memperoleh Gelar Sarjana S1  
dalam Ilmu Dakwah dan Ilmu Komunikasi



**Pembimbing II :Dr.Hj.Suslina Sanjaya,S.Ag,M.Ag**

**FAKULTAS DAKWAH DAN ILMU KOMUNIKASI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
RADEN INTAN LAMPUNG  
1441 H/2020 M**

## ABSTRAK

Manajemen evaluasi kerja adalah suatu proses evaluasi kerja atau proses memberikan penilaian yang dilakukan oleh manajemen sebuah organisasi terhadap pegawainya seperti kedisiplinan, produktivitas, kepemimpinan, tanggung jawab yang dilakukan oleh pegawai. Dalam mengelola sebuah lembaga akan ditemui banyaknya kendala-kendala dalam mencapai sebuah tujuan lembaga tersebut terutama dari segi sumber daya manusia yang di mana dari sumber daya manusia inilah yang akan menentukan keberhasilannya atau tidak sebuah lembaga, tanpa adanya sumber daya manusia yang baik maka kecil kemungkinan tujuan lembaga tersebut akan tercapai, dimana para amil Lembaga Amil Zakat (LAZ) haruslah berkinerja optimal untuk memastikan tercapainya sebuah tujuan lembaga. Masalah yang di hadapi adalah bagaimana manajemen evaluasi kerja yang bisa memberikan hasil yang baik tentang kinerja para amil, hal ini melatarbelakangi untuk diadakan penelitian. Permasalahan dalam penelitian ini ialah : Bagaimana manajemen evaluasi kerja terhadap peningkatan kinerja amil zakat pada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) di Kota Bandar Lampung.

Tujuan penelitian : Ini adalah untuk mengetahui bagaimana manajemen evaluasi kerja dalam meningkatkan kinerja amil zakat pada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) di Kota Bandar Lampung. Dan apakah evaluasi kerja sudah dilakukan telah diterapkan kepada para amil.

Jenis penelitian adalah penelitian kualitatif. Penelitian ini dilakukan terhadap Manajemen evaluasi kerja BAZNAS Kota Bandar Lampung yang di nilai oleh penulis mampu menjalankan manajemen evaluasi secara maksimal, walaupun belum melaksanakan evaluasi dengan waktu yang tersusun dan terencana. Dalam penelitian ini jumlah populasi pada lembaga BAZNAS Kota Bandar Lampung berjumlah 12 orang. Dalam pengambilan sample penulis menggunakan metode *sampling purposive* yang merupakan teknik penentuan sample dengan pertimbangan tertentu. Dengan demikian jumlah sample yang digunakan berjumlah 4 orang. Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode interview, observasi, dan dokumentasi.

BAZNAS Kota Bandar Lampung menggunakan metode dalam evaluasi yaitu evaluasi secara langsung dan evaluasi secara tidak langsung yang dimana meliputi penetapan tujuan khusus yang dapat di ukur bersama dengan seluruh amil zakat dan selanjutnya secara berkala meninjau keberhasilan yang di capai, dan para amil zakat mengadakan pertemuan peninjauan kinerja untuk membahas dan mengevaluasi kemajuan dan keberhasilan yang di harapkan. Dalam sebuah evaluasi SDM perbaikan kinerja dengan mengevaluasi usaha seperti komunikasi dan kerja sama yang dilakukan untuk pencapaian target dalam meningkatkan prestasi dan kualitas amil sesuai dengan tujuan lembaga.

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**Judul Skripsi : MANAJEMEN EVALUASI KERJA DALAM  
MENINGKATKAN KINERJA AMIL ZAKAT PADA  
BADAN AMIL ZAKAT NASIONAL (BAZNAS) DI  
KOTA BANDAR LAMPUNG**

**Nama : Femita Maharani**

**NPM : 1641030110**

**Jurusan : Manajemen Dakwah**

**Fakultas : Dakwah dan Ilmu Komunikasi**

**MENYETUJUI**

**Untuk dimunaqasyahkan dan dipertahankan dalam Sidang Munaqasyah  
Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi UIN Raden Intan Lampung**

**Pembimbing I**

**Pembimbing II**

**Hj.Rodiyah,S.Ag,MM**

**NIP.197011131995032002**

**Dr.Hj.Suslina Sanjaya,S.Ag,M.Ag**

**NIP.197206161997032002**

**Mengetahui**

**Ketua Jurusan Manajemen Dakwah**

**Dr.Hj.Suslina Sanjaya,S.Ag,M.Ag**

**NIP.197206161997032002**



**KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM RADEN INTAN LAMPUNG  
FAKULTAS DAKWAH DAN ILMU KOMUNIKASI**

*Jl. Letnol H.Endro suratmin sukarama bandar lampung Telp.(0721)703260 Kode Pos 35131*

**PENGESAHAN**

Skripsi dengan judul **“Manajemen Evaluasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Amil Zakat Pada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Di Kota Bandar Lampung”** disusun oleh **Femita Maharani, NPM : 1641030110**, Program Studi **Manajemen Dakwah**, telah diujikan dalam sidang munaqosyah di Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi, Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung pada Hari/Tanggal : **Rabu, 06 Mei 2020.**


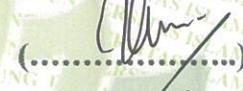
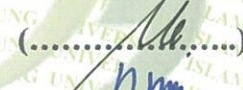

**Tim Penguji**

**Ketua Sidang : Dr. H. Rosidi, MA**

**Sekretaris : M. Husaini, MT**

**Penguji 1 : Mubasit, MM**

**Penguji 2 : Dr. Hj. Suslina Sanjaya, M.Ag**

  
.....  
  
.....  
  
.....  
  
.....

**Mengetahui**

**Dekan Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi**



**Prof. Dr. H. Khomsahrial Romli, M.Si**  
NIP.196104091990031002

## MOTTO

*Man Jadda Wa Jadda*

“Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan”

(QS. Al-Insyirah:5)

وَإِنَّ عَلَيْكُمْ لَحَافِظِينَ ۙ ۱۰ كِرَامًا كَاتِبِينَ ۙ ۱۱ وَمَا تَشَاءُونَ إِلَّا أَنْ يَشَاءَ اللَّهُ

رَبُّ الْعَالَمِينَ ۙ ۲۹

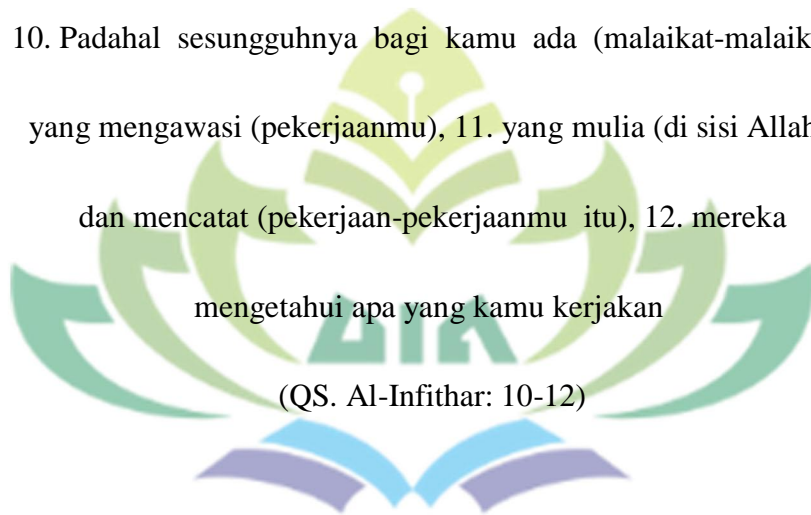
10. Padahal sesungguhnya bagi kamu ada (malaikat-malaikat)

yang mengawasi (pekerjaanmu), 11. yang mulia (di sisi Allah)

dan mencatat (pekerjaan-pekerjaanmu itu), 12. mereka

mengetahui apa yang kamu kerjakan

(QS. Al-Infithar: 10-12)



## PERSEMBAHAN

Dengan mengucapkan rasa syukur kepada Allah SWT, Karya Penulis ini ku persembahkan dengan segenap cinta dan do'a untuk orang-orang teristimewa dalam hidup ku :

1. Kedua Orang Tua ku tersayang yakni Ayahanda Hermanto dan Alm Ibunda ku Asmawati tercinta yang telah mendidik, mengasuh dan membersarkan ku dengan penuh cinta dan kasih sayang mengajarkan hidup dengan kesederhanaan serta kesabaran dalam setiap untaian do'a untuk keberhasilan selama ini telah diberikan do'a restu serta bantuan material serta dengan setia memberikan semangat dalam setiap masalah walau alm Ibunda ku Asmawati hanya menemani secara fisik hanya sampai semester 6 tetapi doa Ibu tak terlepas di waktu Beliau hidup hingga menjadikan ku tetap bersyukur dan semangat dalam keadaan apapun.
2. Teruntuk kakak dan ayuk ku tersayang yaitu (Sumantry, Hendri Yadi dan Lismiana) beserta kakak ipar ku ( Mumpuni Ayu Zulaika, Yuni Fauziah dan Rudi Hartono) yang telah memberikan do'a, semangat, dukungan serta material hingga penulis bisa menyelesaikan skripsi ini.
3. Untuk keponaan-keponaan bibi dan cicik tersayang yaitu (Anggun Salsa Bella, Tyas Ayu Sumantry, Davina Az-zahra Putri, Tasya Adelia Sumantry, dan Shaquena Khanza Inara) yang selalu menghibur ku dalam canda dan tawa sehingga penulis merasa bahagia dan terhibur.
4. Almamater tercinta Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Intan Lampung.

## **RIWAYAT HIDUP**

Femita Maharani lahir pada tanggal 28 Maret 1997 di Fajar Bulan Tempatnya 23 Tahun yang lalu merupakan putri dari pasangan Bapak Hermanto dan Ibu Asmawati anak bungsu dari 4 bersaudara.

Perjuangan penulis di dunia pendidikan bermula dari Sekolah Dasar yakni SDN 1 Fajar Bulan, Kec, Way Tenong, Lampung Barat (Lulus pada Tahun 2009) Kemudian Penulis Melanjutkan Kejenjang Pendidikan Sekolah Menengah Pertama di SMP Negeri 1 Way Tenong, Lampung Barat ( Lulus Pada Tahun 2012) dan Penulis melanjutkan kejenjang pendidikan Sekolah Menengah Atas di SMA Negeri 1 Way Tenong, Lampung Barat (Lulus Pada Tahun 2015).

Pada tahun 2016 Penulis melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi dan tercatat di salah satu Institut Agama Islam Negeri Raden Intan Lampung tepatnya pada tahun 2017 bulan Agustus bertransformer menjadi Universitas Islam Negeri yaitu UIN Raden Intan Lampung di Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi dengan Jurusan Manajemn Dakwah, selain itu Penulis juga telah mengikuti Kuliah Kerja Nyata (KKN) di Desa Sukarame, Kecamatan Talang Padang, Kabupaten Tanggamus pada tahun 2019.

Bandar Lampung, 11 Februari 2020

Femita Maharani



## KATA PENGANTAR

*Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatu.*

Segala puji syukur bagi Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, karunia dan hidayah-Nya, karena berkat limpahan kasih sayang dan ridho-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“MANAJEMEN EVALUASI KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA AMIL ZAKAT PADA BADAN AMIL ZAKAT NASIONAL (BAZNAS) KOTA BANDAR LAMPUNG”**. Sholawat serta salam semoga selalu tercurah kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW, semoga safa'atNya selalu menyertai kita di akhirat kelak.

Suatu kebahagiaan yang tak terhingga, karena pada saat penulis masih diberi kesempatan untuk mengucapkan rasa terimakasih bagi orang-orang tersayang yang sangat berjasa dalam hidup penulis. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan, bimbingan, dan dorongan dari berbagai pihak yang telah menyumbangkan pikiran, waktu, tenaga, dan sebagainya.

Dan akhirnya, dalam kesempatan ini dengan segala kerendahan hati, penulis mengucapkan ribuan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah ikut serta dalam penulisan dan penyusunan skripsi ini terutama kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Khomsahrial Romli, M, Si. Selaku Dekan Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi.

2. Ibu Dr. Hj. Suslina Sanjaya, S. Ag, M. Ag selaku Ketua Jurusan Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi. Sekaligus selaku dosen pembimbing skripsi yang telah memberikan banyak perhatian, arahan dan bimbingan selama penulis menyelesaikan skripsi.
3. Ibu Hj. Rodiyah, S. Ag, MM, selaku pembimbing I penulis dalam menyusun skripsi ini terimakasih atas segala arahan dan bimbingannya.
4. Semua Dosen Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi yang telah membekali ilmu pengetahuan kepada penulis.
5. Keluarga besar BAZNAS Kota Bandar Lampung yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melaksanakan penelitian yang mana sebagai bentuk tugas akademik terakhir penulis.
6. Keluarga tercinta yang telah banyak memberikan dorongan dan motivasi, dan semangat selama penulis mengikuti studi sehingga penulis dapat menyelesaikan kuliah dan skripsi dapat terselesaikan.
7. Untuk Sahabat-sahabat ku yang telah menemani penulis dalam penyelesaian skripsi ini yaitu ( Sariyanti, SE, Ayu Lestari, Nurtya Reftiani, Riska Ulantika, S.Pd, Venti Wiliani Santika,S.Tr.Keb, Riska Saputri, S.Sos).
8. Untuk sahabat seperjuanganku dalam pengerjaan skripsi ini yang telah memberikan semangat satu sama lain yaitu Siti Karmila dan Wulan Fajariani terimakasih atas perjuangan bersama untuk menyelesaikan skripsi ini.
9. Sahabat-sahabatku Manajemen Dakwah Bella Restiana, Dinda Nurjanah, Intan Kurniati, Julika Ermalia, Emelda Lestari, Eva Ayu Chernia, serta rekan-

rekan kelas MD B angkatan 2016, yang senantiasa ikut berjasa dalam menggapai segala cita-cita dikampus UIN Raden Intan Lampung.

10. Partisipan dan karyawan perpustakaan serta seluruh civitas akademik fakultas yang membantu kelancaran dalam penulisan skripsi ini.
11. Semua pihak yang telah ikut membantu untuk kesuksesan penelitian ini yang mungkin tidak bisa disebutkan satu persatu.

Mudah-mudahan seluruh bantuan dari semua pihak menjadi catatan ibadah disisi Allah SWT, semoga memberikan balasan kebaikan kepada semuanya. Aamiin.

*Wassalamu'alaikum W. Wb*



Bandar Lampung, 10 Februari 2020

Femita Maharani

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN.....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN .....</b>	<b>iv</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>v</b>
<b>PERSEMBAHAN.....</b>	<b>vi</b>
<b>RIWAYAT</b>	<b>HIDUP</b>
.....	
<b>vii</b>	
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>	<b>xiii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Penegasan Judul.....	1
B. Alasan Memilih Judul.....	4
C. Latar Belakang.....	5
D. Rumusan Masalah.....	7
E. Tujuan Penelitian Dan Kegunaan .....	7
F. Metode Penelitian.....	8
1. Jenis Penelitian .....	8
2. Populasi dan Sample .....	9
3. Metode Pengumpulan Data.....	11
G. Analisis Data.....	13
<b>BAB II MANAJEMEN KINERJA DAN EVALUASI KERJA .....</b>	<b>15</b>
A. Manajemen Kinerja .....	15
1. Pengertian Kinerja Dan Konsep Dasar Manajemen Kinerja.....	15
2. Membangun Kinerja .....	18
3. Fungsi Dan Peran Manajemen Kinerja.....	21
4. Tujuan Dan Sasaran Manajemen Kinerja.....	23
5. Strategi Peningkatan Kinerja .....	26
6. Langkah-langkah Peningkatan Kinerja .....	29
7. Ayat Tentang Kinerja .....	30
B. Evaluasi Kerja .....	30
1. Pengertian Evaluasi Kerja .....	30

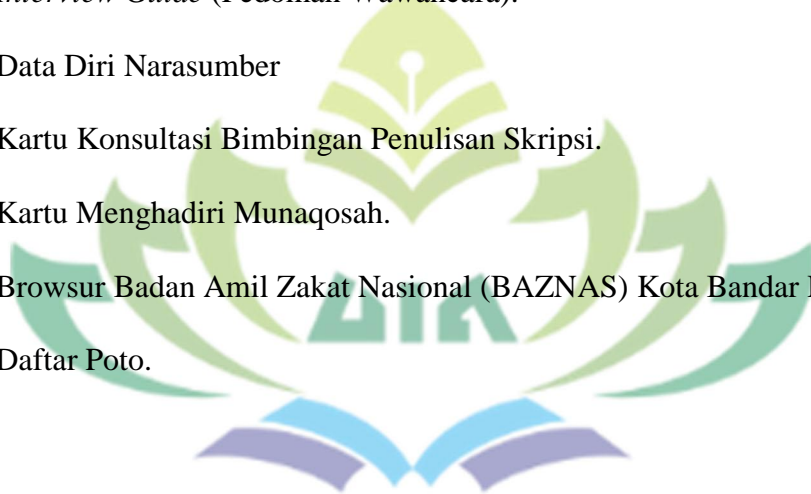
2. Tujuan Dan Fungsi Evaluasi .....	32
3. Standar Evaluasi .....	33
4. Model Evaluasi .....	35
5. Pendekatan-Pendektan Terhadap Evaluasi.....	37
6. Metode Evaluasi Pekerjaan .....	40
7. Sasaran dan Manfaat Evaluasi.....	42
C. Tinjauan Pustaka .....	45
<b>BAB III Gambaran Umum Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kota Bandar Lampung .....</b>	<b>46</b>
A. Profil Umum Badan Amil Zakat Nasional .....	46
1. Sejarah berdirinya BAZNAS .....	46
2. Nama dan Tempat.....	49
3. Visi dan Misi BAZNAS.....	49
4. Tujuan dan Kebijakan Mutu BAZNAS .....	50
5. Struktur Lembaga BAZNAS .....	52
6. Program-Program BAZNAS.....	54
B. Manajemen Evaluasi Kerja BAZNAS.....	55
1. Waktu Melakukan Evaluasi .....	55
2. Tahapan-Tahapan Evaluasi BAZNAS.....	56
3. Cara Menerapkan Hasil Evaluasi Terhadap Peningkatan Kinerja Amil Zakat .....	57
<b>BAB IV Manajemen Evaluasi dalam Meningkatkan Kinerja Amil Zakat BAZNAS Kota Bandar Lampung.....</b>	<b>62</b>
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>81</b>
A. Kesimpulan.....	81
B. Saran.....	82

## DAFTAR PUSTAKA

## LAMPIRAN

## DAFTAR LAMPIRAN

1. Surat Keterangan (SK) Judul Skripsi.
2. Surat Rekomendasi Penelitian dari Kesbanpol (Kesatuan Bangsa dan Politik) Kota Bandar Lampung.
3. Surat Izin Penelitian dari Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) di Kota Bandar Lampung.
4. Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian Mahasiswa dari Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) di Kota Bandar Lampung.
5. *Interview Guide* (Pedoman Wawancara).
6. Data Diri Narasumber
7. Kartu Konsultasi Bimbingan Penulisan Skripsi.
8. Kartu Menghadiri Munaqosah.
9. Brosur Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kota Bandar Lampung.
10. Daftar Foto.



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Penegasan Judul

Skripsi ini berjudul: **“MANAJEMEN EVALUASI KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA AMIL ZAKAT PADA BADAN AMIL ZAKAT NASIONAL (BAZNAS) DI KOTA BANDAR LAMPUNG** . Dengan demikian akan diperoleh gambaran yang jelas sesuai dengan yang dimaksud oleh penulis. Adapun penjelasan istilah dalam judul tersebut adalah sebagai berikut:

Hannay mengemukakan bahwa manajemen kinerja adalah aktivitas penting yang merupakan tanggung jawab manajer dalam suatu organisasi untuk melatih, membimbing, memotivasi, dan memberikan apresiasi agar karyawan memberikan kinerja terbaik.<sup>1</sup>

Evaluasi Kinerja adalah sebagai proses menilai, seorang manajemen yang melakukan penilaian, mengumpulkan informasi mengenai kinerja ternilai, pegawai yang dinilai yang didokumentasikan secara formal untuk menilai kinerja ternilai dengan membandingkan dengan standar kinerjanya secara periodik untuk membantu pengambilan keputusan manajemen SDM. Tinggi rendahnya hasil evaluasi kinerja ternilai secara teoritis menentukan tinggi rendahnya kinerja organisasi.<sup>2</sup>

Evaluasi kinerja merupakan suatu perangkat yang digunakan sebagai alat ukur bagi perusahaan untuk mengetahui tingkat prestasi kerja

---

<sup>1</sup> Wirawan, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Penelitian*, (Jakarta: Salemba Empat 2009), h. 11.

<sup>2</sup> *Ibid*, h. 8

pegawai. Penilaian atas evaluasi suatu kinerja, sangat ditentukan oleh sampai sejauh mana perangkat penilaian penilaian tersebut ditetapkan. Evaluasi kinerja meliputi perencanaan, sesudah perencanaan dibuat dan dilaksanakan, maka atasan akan melaksanakan evaluasi atas pelaksanaan pekerjaan yang telah di rencanakan untuk kemudian memberikan penilaian.<sup>3</sup>

Evaluasi kinerja di perusahaan atau instansi pemerintah melalui pengumpulan data dan melalui pengamatannya terhadap kinerja pegawai sebagai bukti awal dalam memecahkan permasalahan pegawai yang bersangkutan dan dapat melindunginya. Evaluasi kerja sebaiknya menggunakan metode yang cocok dan tepat dengan organisasi yang bersangkutan karena sebuah metode yang tepat di suatu tempat belum tentu cocok dengan tempat lainnya. Evaluasi kerja ini sangat penting bagi kelangsungan hidup organisasi kedepannya, baik itu dalam manajemen lembaga organisasi profit maupun non profit.<sup>4</sup>

Berdasarkan definisi-definisi tersebut, manajemen kinerja dapat diartikan sebagai suatu proses atau seperangkat proses untuk menciptakan pemahaman bersama mengenai apa yang harus dicapai (dan bagaimana hal itu harus dicapai) serta bagaimana mengatur orang dengan cara yang tepat sehingga dapat meningkatkan kemungkinan tercapainya tujuan.

---

<sup>3</sup> Bahrul Kirom, *Mengukur Kinerja Pelayanan Dan Kepuasan Konsumen*, (Bandung: Pustaka Reka Cipta 2015), h. 21-22

<sup>4</sup> . Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi* ( Jakarta : RajaGrafindo, 2012), h. 116.



Kesimpulan dari pengertian manajemen evaluasi kinerja ialah merupakan suatu perangkat yang digunakan sebagai alat ukur bagi perusahaan untuk mengetahui tingkat prestasi kerja pegawai. Aktivitas penting yang merupakan tanggung jawab manajer dalam suatu organisasi untuk melatih, membimbing, memotivasi, dan memberikan apresiasi agar karyawan memberikan kinerja terbaik dengan kemampuan, penampilan, prestasi dan kapasitas untuk melakukan, menjalankan, melaksanakan, memenuhi atau melaksanakan kewajiban dan melaksanakan kinerja yang baik agar mencapai tujuan yang diinginkan.

Manajemen evaluasi kerja yang penulis maksud adalah suatu proses evaluasi kerja atau proses memberikan penilaian yang dilakukan oleh manajemen sebuah organisasi terhadap pegawainya seperti kedisiplinan, produktivitas, kepemimpinan, tanggung jawab yang dilakukan oleh pegawai. Karena dengan adanya evaluasi kerja yang dilakukan oleh manajemen akan memudahkan manajemen untuk mengambil sebuah kebijakan yang akan diterapkan untuk meningkatkan kinerja organisasi yang berpijak dari data yang dapat dari evaluasi kerja pada sebuah organisasi tersebut.

Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) adalah sebuah LEMBAGA AMIL ZAKAT NASIONAL yang berfungsi dimulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan merupakan Lembaga Nirlaba yang bergerak dibidang penghimpunan (*Fundraising*) dan pendayagunaan dana zakat, infaq, shadaqah dan wakaf (ZISWA). Badan Amil Zakat

Nasional (BAZNAS) yang penulis maksud yang terletak di kota Bandar Lampung, Jl. Sekala Bekhak No 1, Bandar Lampung.<sup>5</sup>

Jadi yang dimaksud dengan judul “ Manajemen evaluasi kerja dalam meningkatkan kinerja amil zakat pada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) di kota Bandar Lampung” yaitu evaluasi kinerja merupakan alat manajemen kinerja pada manajemen SDM, jika evaluasi kinerja tersebut tidak dilaksanakan dengan baik, maka manajemen kerjanya juga tidak akan mencapai kinerja yang tinggi dan prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Dan apakah implementasi manajemen evaluasi kerja dalam meningkatkan kinerja amil zakat pada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) di kota Bandar Lampung.

## **B. Alasan Memilih Judul**

Ada beberapa hal yang melatar belakangi dipilihnya judul dalam penelitian ini, anatar lain :

1. Manajemen Evaluasi Kinerja adalah salah satu fungsi utama dalam system Manajemen, khususnya dalam manajemen SDM. Evaluasi ini berkaitan dengan hasil pekerjaan individu dan manajemen (Tim) untuk menuju pengemangan Karir dan Pertumbuhan Organisasi.

---

<sup>5</sup> Dokumen Cetak BAZNAS Kota Bandar Lampung di Catatat Pada Tanggal 5 Januari 2020

2. Kinerja amil zakat pada BAZNAS di Kota Bandar Lampung cukup baik dalam melaksanakan tugas-tugas yang mereka emban dan amil telah baik dalam menerima dan menyalurkan dana zakat.
3. Tersedianya literatur yang mendukung dalam penelitian ini, serta lokasi yang terjangkau sehingga penelitian ini dapat di laksanakan sesuai waktu yang di rencanakan.
4. Aspek yang di teliti, seperti sistemen manajemen evaluasi kinerja, memiliki relevansi dengan jurusan Manajemen Dakwah karena salah satu bagian dalam Manajemen Dakwah adalah Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) yaitu mengenai manajemen evaluasi kinerja.

### **C. Latar Belakang Masalah**

Amil zakat adalah orang atau lembaga yang mendapatkan tugas untuk mengambil, menghimpu , dan menerima zakat dari para *muzaki*, menjaga dan memeliharanya untuk kemudian menyalurkan kepada para mustahik yang berhak menerimanya.<sup>6</sup> Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) di kota Bandar Lampung adalah sebuah Lembaga Amil Zakat Nasional dan merupakan Lembaga Nirlaba yang bergerak dibidang penghimpunan (*Fundraising*) dan pendayagunaan dana zakat, infaq, shadaqah dan wakaf (ZISWA). Manajemen merupakan suatu proses menggunakan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi melalui fungsi *planning* dan *decision making*, *organizing*, *leading*, dan

---

<sup>6</sup> Didin Haphiduddin, *Panduan praktis Tentang Zakat, Infaq, dan Sedekah*, ( Jakarta: Gema Insani , 1998 ), H. 18

*controlling*. Manajemen juga dikatakan sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengawasi pekerjaan anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi yang tersedia untuk mencapai tujuan organisasi yang di nyatakan dengan jelas.<sup>7</sup>

Temuan-temuan dari sebuah hasil evaluasi adalah hal penting yang perlu untuk di tindak lanjuti agar kesalahan dan kekurangan pada masa kerja sebelumnya tidak terulang lagi dalam pelaksanaan kerja organisasi kedepan, hasil dari evaluasi ini sangatlah penting dalam roda perjalanan organisasi dimana temuan-temuan dalam evaluasi kerja tersebut digunakan sebagai pijakan dalam pengambilan keputusan organisasi di waktu yang mendatang, namun yang menjadi pertanyaan bagaimana jika evaluasi di organisasi zakat yang mana kita ketahui system ibadah, kekeluargaan serta mengubah nasib kaum mustahik keikhlasan yang kuat? Namun bagaimana dengan Lembaga BAZNAS di kota Bandar Lampung yang mana penulis dapati sangat baiknya kinerja para amil zakat tersebut yang mana peneliti temukan para amil zakat mampu menjalankan tugas dan fungsi nya.

Pada dasarnya semua organisasi memerlukan adanya manajemen evaluasi, dengan adanya manajemen evaluasi manajemen akan mengetahui kekurangan mana yang harus dibenahi dan prestasi apa yang harus di pertahankan terutama dilembaga amil zakat yang mana menjalankan mengambil, menerima dari para *muzakki* dan kemudian disalurkan kepada mustahik yang berhak menerimanya.

---

<sup>7</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), h. 1.

Merujuk pada temuan yang penulis dapati dari kasus amil zakat pada BAZNAS yang bertempat di kota Bandar Lampung, Jl. Sekala Bekhak No 1, kota Bandar Lampung yang mana penulis nilai berkinerja baik, penulis akan meneliti tentang bagaimana manajemen evaluasi kinerja pada amil zakat yang ada di BAZNAS kota Bandar Lampung.

#### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang penulis uraikan diatas, maka permasalahan yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah : bagaimana manajemen evaluasi kerja dalam meningkatkan kinerja amil zakat pada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) di kota Bandar Lampung?

#### **E. Tujuan Penelitian dan Kegunaan Penelitian**

##### **1. Tujuan penelitian**

Umumnya sebuah penelitian bertujuan untuk menganalisis suatu pengetahuan. Demikian pula dengan penelitian penulis yang memiliki tujuan khusus yakni:

- a. Untuk mengetahui bagaimanakah manajemen evaluasi kerja yang dilakukan oleh lembaga LAZ di Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) kota Bandar Lampung.
- b. Untuk mengetahui apakah evaluasi kerja yang sudah dilakukan telah diterapkan kepada amil zakat di Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) kota Bandar Lampung.

- c. Untuk mengetahui apakah evaluasi yang dilakukan sudah meningkatkan kinerja amil zakat di Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) kota Bandar Lampung.

## **2. Kegunaan penelitian**

- a. Hasil studi diharapkan dapat dijadikan salah satu sumbangan pemikiran untuk memperkaya khazanah keilmuan Manajemen Dakwah, terutama oleh mahasiswa Jurusan Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi UIN Raden Intan Lampung.
- b. Sebagai sumbangan pemikiran dan pertimbangan bagi manajemen Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) di kota Bandar Lampung dalam meningkatkan fungsi manajemen evaluasi kerja dalam meningkatkan kinerja Amil Zakat.
- c. Agar dapat dipahami bahwa Badan Pengelola Zakat yang melakukan manajemen evaluasi kerja pada Amil Zakat akan lebih mampu untuk melakukan kinerja yang lebih baik untuk masa yang akan datang.

## **F. Metode Penelitian**

### **1. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian ini mengambil jenis penelitian lapangan (*field research*) terutama dilakukan di lembaga untuk menemukan realitas apa yang terjadi mengenai masalah tertentu. Sifat penelitian ini adalah deskriptif, sebagaimana ditunjukkan oleh namanya, penelitian ini

bertujuan untuk memberikan gambaran tentang suatu masyarakat atau suatu kelompok orang tertentu atau gambaran tentang suatu gejala atau hubungan antara dua gejala atau lebih.<sup>8</sup> Penelitian deskriptif hanya melukiskan keadaan obyek atau persoalan.<sup>9</sup>

## 2. Populasi dan Sample

Manajemen evaluasi kinerja adalah salah satu unsur penting dalam manajemen SDM yang berfungsi sebagai suatu proses yang dilakukan dalam rangka menilai kinerja karyawan untuk memenuhi atau mencapai persyaratan kerja yang di tentukan untuk mencapai suatu tujuan dengan baik dan untuk tolak ukur kerja yang akan datang.

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian yang ada di sebuah lembaga atau organisasi. Apabila seseorang ingin meneliti semua elemen yang ada dalam wilayah penelitian, maka penelitiannya merupakan penelitian populasi. Studi atau penelitiannya juga disebut studi populasi atau studi sensus.<sup>10</sup> Berdasarkan pendapat diatas, populasi dalam penelitian ini yaitu pengurus LAZNAS yaitu populasi amil zakat pada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) di kota Bandar Lampung yang berjumlah 12 orang.

Sample adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Dinamakan penelitian sample apabila kita bermaksud untuk

---

<sup>8</sup> Irawan Soehartono, *Metode Penelitian Social* (Bandung: Remaja Rosdakarya 2011), h. 35.

<sup>9</sup> Marzukit, *Metode Riset* (Yogyakarta: 2005), h. 14.

<sup>10</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktik* ( Jakarta: Rineka Cipta 2013), h.173

menggeneralisasikan hasil penelitian sample.<sup>11</sup> Yang dimaksud dengan menggeneralisasikan adalah mengangkut kesimpulan penelitian sebagai suatu yang berlaku bagi populasi.

Jadi penelitian hanya dilakukan terhadap sample, tidak terhadap populasi. Namun kesimpulan-kesimpulan penelitian mengenai sample itu akan dikenakan atau digeneralisasikan terhadap populasi. Generalisasi dari sample ke populasi ini mengandung risiko bahwa akan terdapat kekeliruan atau ketidak tepatan, karena sample tidak akan mencerminkan secara tepat keadaan populasi.

Dalam penelitian ini teknik sample yang penulis gunakan adalah teknik *sampling purposive* yaitu jenis teknik penentuan *sampling* dengan pertimbangan tertentu. Langkah sample adalah: pertama dipilih dari lembaga LAZNAS yaitu Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) di kota Bandar Lampung yang didasarkan atas ciri-ciri yaitu :

1. Penanggung jawab BAZNAS Kota Bandar Lampung.
2. Yang melakukan evaluasi kerja yaitu pimpinan BAZNAS Kota Bandar Lampung.
3. Staf pegawai BAZNAS Kota Bandar Lampung sebagai informasi 1 orang.

Maka sample yang digunakan oleh penulis berjumlah empat orang.

---

<sup>11</sup> *Ibid*, h. 174



### 3. Metode Pengumpulan Data

Metode yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus. Studi kasus ialah bagian dari metode kualitatif yang hendak mendalami suatu kasus tertentu secara lebih mendalam dengan melibatkan pengumpulan beraneka sumber informasi.<sup>12</sup> Dalam penelitian ini, penulis menggunakan beberapa metode untuk mengumpulkan data, adapun metode-metode yang digunakan adalah sebagai berikut :

#### a. Metode Interview (Wawancara)

Metode interview adalah pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan secara langsung oleh pewawancara (pengumpulan data) kepada responden, dan jawaban-jawaban responden dicatat atau direkam dengan alat perekam.<sup>13</sup>

Interview yang penulis gunakan adalah *in dept interview* yaitu, adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan atau orang yang diwawancarai. Hal tersebut dapat diketahui dengan mengajukan berbagai macam pertanyaan melalui kepala pimpinan.

---

<sup>12</sup> Mohammad Padundu Tika, *Metodelogi Riset Bisnis* (Jakarta: Bumi Asksara, 2006), h. 57.

<sup>13</sup> Irawan Soehartono, *Metode Penelitian Social*. h, 67

Metode ini penulis gunakan untuk memperoleh data-data yang dibutuhkan serta informasi yang berkaitan dengan Manajemen Evaluasi dalam Meningkatkan Kinerja Amil Zakat Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) di kota Bandar Lampung.

#### **b. Metode Observasi**

Metode observasi atau pengamatan adalah sebagai perhatian yang terfokus terhadap kejadian, gejala, atau sesuatu. Adapun observasi ilmiah adalah perhatian terfokus terhadap gejala, kejadian atau sesuatu dengan maksud menafsirkannya, mengungkapkan faktor-faktor penyebabnya, dan menentukan kaidah-kaidah yang mengaturnya baik secara langsung maupun secara tidak langsung.<sup>14</sup>

Dalam sebuah observasi ini penulis mengumpulkan data dengan pengumpulan data secara langsung dengan melakukan penelitian pada objek yang di teliti dan mencatat hal-hal yang diperlukan sehubungan dengan data tersebut. Penulis mengobservasi bagaimana manajemen evaluasi kerja yang ada dan bagaimana yang di lakukan dalam mengevaluasi di lembaga BAZNAS Kota Bandar Lampung. Observasi dapat berupa observasi secara langsung dalam mengamati manajemen evaluasi kerja pada lembaga atau organisasi.

---

<sup>14</sup> Emzir, *Metodologi Penelitian Kualitatif Analisis Data*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada 2010), h. 37

### c. Metode Dokumentasi

Metode dokumentasi merupakan suatu teknik pengumpulan data yang tidak langsung ditunjukkan kepada subjek penelitian. Dokumen yang diteliti dapat berupa berbagai macam, tidak hanya dokumen resmi.<sup>15</sup> Dokumen dapat berupa buku harian, surat pribadi, laporan, notulen rapat, catatan kasus dalam pekerjaan social, dan dokumen lainnya

## G. Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, dokumentasi, dan skala. Analisis merupakan bagian yang teramat penting dalam penelitian, karena dengan analisis data tersebut dapat diberi arti dan makna yang berguna dalam memecahkan masalah penelitian. Susan Stainback dalam Sugiyono menyatakan bahwa analisis data merupakan hal yang kritis dalam proses penelitian kualitatif. Analisis digunakan untuk memahami hubungan dan konsep dalam data sehingga hipotesis dapat dikembangkan dan dapat di evaluasi.<sup>16</sup>

Setelah data terkumpul maka akan dilanjutkan langkah selanjutnya adalah penulis menganalisa data yang diperoleh dalam pelaksanaan penelitian, tentunya data yang dianalisa tersebut merupakan data yang

---

<sup>15</sup> *Ibid.* h. 70

<sup>16</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif dan R&d*, (Bandung: Alfabet 2011), h. 107.

berhubungan dengan pokok permasalahan yang harus diolah sedemikian rupa sehingga mendapatkan suatu kesimpulan. Yang diinginkan.

Pada tahap akhir dalam penelitian ini adalah menarik sebuah kesimpulan dimana penulis menggunakan cara berpikir deduktif yaitu: menarik suatu kesimpulan yang bertitik tolak dari pengetahuan umum digunakan untuk menilai suatu kejadian yang khusus yang berada didalam suatu lembaga tersebut.



## **BAB II**

### **MANAJEMEN KINERJA**

#### **A. Manajemen Kinerja**

##### **1. Pengertian Kinerja dan Konsep Dasar Manajemen Kinerja**

Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit orienten* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Secara lebih tegas Amstron dan Baron mengatakan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Indra Bastian menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis suatu organisasi.<sup>17</sup>

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan keberhasilan seseorang atau lembaga dalam melaksanakan pekerjaannya. Definisi lain kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai

---

<sup>17</sup> Irhan Fahmi, *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi* (Bandung: Alfabeta 2011), h. 02.

dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Menurut Wexley dan Yukl kinerja merupakan implementasi dari teori keseimbangan, yang mengatakan bahwa seseorang akan menunjukkan prestasi yang optimal bila ia mendapatkan manfaat (*benefit*) dan terdapat rangsangan (*inducement*) dalam pekerjaan secara adil dan masuk akal (*responsible*). Teori keseimbangan tersebut memperlihatkan bahwa kinerja yang optimal akan dapat dicapai jika terdapat rasa keadilan yang dirasakan pegawai.<sup>18</sup>

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesedian dan tingkat kemampuan tertentu. Kesedian dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuan.<sup>19</sup>

Manajemen kinerja adalah suatu ilmu yang memadukan seni didalamnya untuk menerapkan suatu konsep manajemen yang

---

<sup>18</sup> Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksar 2017), h. 481-483

<sup>19</sup> Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada 2005), h. 309.

memiliki tingkat fleksibilitas yang representative dan aspiratif guna mewujudkan visi dan misi perusahaan dengan cara mempergunakan orang yang ada di organisasi tersebut secara maksimal.

Penerapan manajemen kinerja menurut Wibowo merupakan kebutuhan mutlak bagi organisasi untuk mencapai tujuan dengan mengatur kerja sama secara harmonis dan terintegrasi antara pemimpin dan bawahannya. Manajemen kinerja akan dapat diwujudkan jika ada hubungan dan keinginan yang sinergi antara atasan dan bawahan dalam usaha bersama-sama mewujudkan visi dan misi perusahaan. Salah satu dasar untuk mewujudkan konsep manajemen kinerja adalah dengan mengembangkan dan mengedepankan komunikasi yang efektif antar berbagai pihak baik di lingkungan internal perusahaan dan eksternal perusahaan.<sup>20</sup>

Kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau lembaga dalam melaksanakan pekerjaannya. Dari definisi-definisi terdapat setidaknya empat elemen yang dikatan oleh Harmani Pasolong yaitu sebagai berikut:

1. Hasil kerja yang dicapai secara individual atau instusi, yang berarti bahwa kinerja tersebut adalah hasil akhir yang diperoleh secara perorangan atau berkelompok.

---

<sup>20</sup> Irfan Fahmi, *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*, h. 3.

2. Dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga diberikan wewenang dan tanggung jawab, yang berarti orang atau lembaga diberikan hak dan kekuasaan untuk bertindak sehingga pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik. Orang atau lembaga tersebut tetap harus dalam kendali, yakni mempertanggung jawabkan pekerjaannya kepada pemberi hak dan wewenang sehingga dia tidak akan menyalahgunakan hak dan wewenangnya tersebut.
3. Pekerjaan harus dilakukan secara legal, yang berarti dalam melaksanakan tugas-tugas individu atau lembaga harus mengikuti aturan yang telah ditetapkan.
4. Pekerjaan tidaklah bertentangan dengan moral atau etika, artinya selain mengikuti aturan yang telah ditetapkan, pekerjaan tersebut harus sesuai dengan moral dan etika yang berlaku umum.<sup>21</sup>

## **2. Membangun Kinerja**

Kinerja dapat dioptimalkan melalui penetapan deskripsi jabatan yang jelas dan terukur bagi setiap pejabat (pegawai). Sehingga mereka mengerti apa fungsi dan tanggung jawabnya. Deskripsi jabatan yang baik akan dapat menjadi landasan untuk setidaknya tujuh hal sebagai berikut:

---

<sup>21</sup> Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, h. 481.



### 1. Penentuan Gaji

Hasil deskripsi jabatan akan menjadi dasar untuk perbandingan pekerjaan dalam suatu organisasi dan dapat dijadikan sebagai acuan pemberian gaji yang adil bagi pegawai dan sebagai data pembanding dalam persaingan dalam organisasi.

### 2. Seleksi Pegawai

Deskripsi jabatan sangat dibutuhkan dalam penerimaan, seleksi, dan penempatan pegawai. Selain itu, juga merupakan sumber untuk pengembangan spesifikasi pekerjaan yang dapat menjelaskan tingkat kualifikasi yang dimiliki oleh seseorang pelamar dalam jabatan tertentu.

### 3. Orientasi

Jabatan dapat mengenalkan tugas-tugas pekerjaan yang baru kepada pegawai dengan cepat dan efisien.

### 4. Penilaian Kinerja

Jabatan menunjukkan perbandingan bagaimana seseorang pegawai memenuhi tugasnya dan bagaimana tugas itu seharusnya di penuhi.

### 5. Pelatihan dan Pengembangan

Jabatan akan memberikan analisis yang akurat mengenai pelatihan yang diberikan dan perkembangan untuk membantu perkembangan karier.

## 6. Uraian dan Perencanaan Organisasi

Perkembangan awal dari deskripsi jabatan menunjukkan dimana kelebihan dan kekurangan dalam pertanggungjawaban. Deskripsi jabatan akan menyeimbangkan tugas dan tanggung jawab.

## 7. Uraian Tanggung Jawab

Deskripsi jabatan akan membantu individu untuk memahami berbagai tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

Untuk meningkatkan kinerja perlu dibuat standar pencapaian melalui tulisan pernyataan-pernyataan tentang berbagai kondisi yang diharapkan ketika pekerjaan akan dilakukan. Kinerja yang baik akan di pengaruhi oleh dua hal, yaitu tingkat kemampuan dan motivasi kerja yang baik. Kemampuan seseorang dipengaruhi pemahamannya atas jenis pekerjaan dan keterampilan melakukannya, maka seseorang harus dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilannya. Kontribusi motivasi kerja terhadap kinerja tidak dapat diabaikan. Meskipun kemampuan pegawai sangat baik, tetapi motivasi kerjanya rendah, sudah barang tentu kinerjanya juga akan rendah.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> *Ibid*, h. 483.

### 3. Fungsi dan Peran Manajemen Kinerja

Adapun fungsi manajemen kinerja adalah mencoba memberikan suatu pencerahan dan jawaban dari berbagai permasalahan yang terjadi di suatu organisasi baik yang disebabkan oleh faktor internal dan eksternal. Sehingga apa yang dialami pada saat ini tidak membawa pengaruh yang negatif bagi aktivitas perusahaan pada saat ini dan yang akan datang.

Ada beberapa syarat yang harus dipenuhi oleh suatu organisasi agar berfungsi dan berperannya manajemen kinerja dengan baik, yaitu:

- a. Pihak manajemen perusahaan harus mengedepankan konsep komunikasi yang bersifat multi komunikasi. Multi komunikasi artinya pihak manajemen perusahaan tidak menutup diri dengan berbagai informasi yang masuk dan mengomunikasi berbagai informasi tersebut namun tetap mengedepankan konsep *filter information*. *Filter information* artinya informasi yang masuk diterima namun kemudian diseleksi atau dipilih-pilih mana informasi yang dianggap layak dan tidak layak untuk dijadikan input dan selanjutnya informasi tersebut dijadikan sebagai bahan kajian.
- b. Perolehan berbagai informasi yang diterima dari proses *filter information* di jadikan sebagai bahan kajian pada

forum berbagai pertemuan dalam pengembangan manajemen kinerja terhadap pencapaian hasil kerja. Robert Bocal mengatakan manajemen kinerja dapat menyediakan forum-forum terjadwal untuk mendiskusikan kemajuan kerja, sehingga para karyawan dapat menerima umpan balik yang mereka perlukan untuk menilai seberapa jauh pencapaian mereka dan mengetahui dimana posisi mereka.

c. Pihak manajemen suatu organisasi menerapkan suatu sistem standar prosedur yang bersertifikasi dan diakui oleh lembaga yang berkompeten dalam bidangnya.

d. Pihak manajemen perusahaan menyediakan anggaran khusus untuk pengembangan manajemen kinerja yang diharapkan.

e. Pembuatan *time schedule* kerja yang *realistis* dan *feasible* (layak). Pembuatan *time schedule* kerja bertujuan agar tercapainya pekerjaan sesuai dengan yang di targetkan. Sebenarnya banyak manfaat yang bisa di peroleh dari adanya *time schedule* kerja ini, yaitu:

1. Pihak manajer perusahaan dapat menjadikan *time schedule* kerja sebagai salah satu acuan dalam melihat prestasi kerja karyawan.

2. Para karyawan dapat bekerja lebih fokus dan bisa mengantisipasi berbagai permasalahan yang akan timbul karena segala sesuatu telah terjadwal, bahkan mereka bisa melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktu yang di tentukan

f. Pihak manajemen perusahaan dalam menjalankan dan mengeluarkan berbagai kebijakan mengedepankan konsep *prudential principle* (prinsip kehati-hatian). Konsep ini penting untuk diterapkan karena suatu kebijakan yang telah dikeluarkan tidak mungkin diubah lagi, jika pun diubah tidak boleh terlalu sering dapat dilakukan.<sup>23</sup>

#### **4. Tujuan dan Sasaran Manajemen Kinerja**

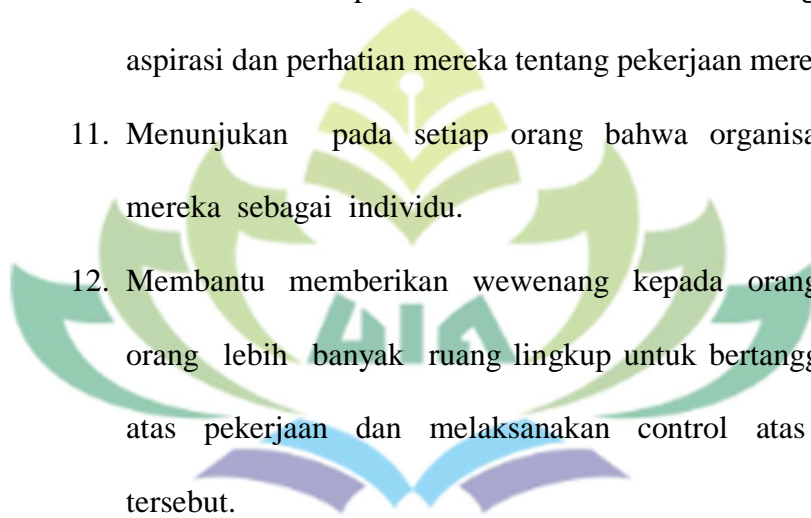
Tujuan menyeluruh manajemen kinerja adalah untuk menumbuhkan suatu budaya dimana individu dan kelompok bertanggung jawab atas kelanjutan peningkatan proses bisnis dan peningkatan keterampilan dan kontribusi mereka sendiri. Adapun tujuan spesifik diterapkan manajemen kinerja, Michael Amstrong mengatakan bahwa tujuan spesifik manajemen kinerja adalah untuk:

---

<sup>23</sup> Irfan Fahmi, *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*, h. 14.

1. Mencapai peningkatan yang dapat diraih dalam kinerja organisasi.
2. Bertindak sebagai pendorong perubahan dalam mengembangkan suatu budaya yang berorientasi pada kinerja.
3. Meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan.
4. Memungkinkan individu mengembangkan kemampuan mereka, meningkatkan, kepuasan kerja mereka dan mencapai potensi penuh mereka bagi keuntungan mereka sendiri dan organisasi secara keseluruhan.
5. Mengembangkan hubungan yang konstruktif dan terbuka antara individu dan manajer dalam suatu proses dialog yang dihubungkan dengan pekerjaan yang sedang dilaksanakan sepanjang tahun.
6. Memberikan suatu kerangka kerja bagi kesepakatan sasaran sebagaimana diekspresikan dalam target dan standar kinerja sehingga pengertian bersama tentang sasaran dan peran yang harus dimainkan manajer dan individu dalam mencapai sasaran tersebut meningkat.
7. Memusatkan perhatian pada atribut dan kompetensi yang diperlukan agar bisa dilaksanakan secara efektif dan apa yang seharusnya dilakukan untuk mengembangkan atribut kompetensi tersebut.

8. Memberikan ukuran yang akurat dan objektif dalam kaitannya dengan target dan standar yang disepakati sehingga individu menerima umpan balik dari manajer tentang seberapa baik yang mereka lakukan.
9. Individu bersama manajer menyepakati rencana peningkatan dan metode pengimplementasian dan secara bersama mengkaji *training* penganabangan serta menyepakati bagaimana kebutuhan bisa terpenuhi.
10. Memberi kesempatan untuk individu untuk mengungkapkan aspirasi dan perhatian mereka tentang pekerjaan mereka.
11. Menunjukkan pada setiap orang bahwa organisasi menilai mereka sebagai individu.
12. Membantu memberikan wewenang kepada orang memberi orang lebih banyak ruang lingkup untuk bertanggung jawab atas pekerjaan dan melaksanakan control atas pekerjaan tersebut.
13. Membantu mempertahankan orang-orang yang mempunyai kualitas yang tinggi.
14. Mendukung misi jauh manajemen kualitas total.<sup>24</sup>



Sasaran kinerja merupakan suatu pernyataan secara spesifik yang menjelaskan hasil yang harus dicapai, kapan dan oleh siapa sasaran yang ingin dicapai tersebut diselesaikan. Sasaran merupakan

---

<sup>24</sup> *Ibidh*, h. 04.

harapan, sebagai sasaran suatu kinerja mencakup unsur-unsur di antaranya:

- a. *The performers*, yaitu orang yang menjalankan kinerja.
- b. *The action* atau *performance*, yaitu tentang tindakan atau kinerja yang dilakukan *performers*.
- c. *A time element*, menunjukkan kapan pekerjaan dilakukan.
- d. *An evaluation method*, tentang cara penilaian bagaimana hasil pekerjaan dapat dicapai.
- e. *The place*, menunjukkan tempat dimana pekerjaan dilakukan.

Sasaran yang efektif dinyatakan dengan baik dalam bentuk kata kerja secara spesifik dan dapat diukur. Perkataan menurunkan, meningkatkan, dan mendemonstrasikan bersifat lebih efektif dari pada mengawasi, mengorganisasi, memahami, mempunyai pengetahuan atau apresiasi.<sup>25</sup>

## 5. Strategi Peningkatan Kinerja

Kinerja yang tidak optimal tentu saja akan membuat pimpinan gundah, mengingat turunnya kinerja individu akan berpengaruh langsung atas turunnya kinerja kelompok, dan penurunan kinerja kelompok sudah barang tentu berpengaruh signifikan pada kinerja organisasi. Kinerja individu harus dikelola dengan baik dan

---

<sup>25</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, h. 63



mengupayakan kinerja staf tidak mengalami penurunan. Adapun strategi-strategi dalam peningkatan kinerja yaitu:

### 1. Dorongan Positif

Dorongan positif melibatkan penggunaan positif untuk meningkatkan terjadinya kinerja yang diinginkan. Dorongan ini didasarkan pada dua prinsip fundamental, yaitu orang berkinerja sesuai dengan cara yang mereka pandang paling menguntungkan bagi mereka, dan dengan memberikan penghargaan yang semestinya orang dimungkinkan memperbaiki kinerjanya.

### 2. Lakukan Audit Kinerja

Audit kinerja dilaksanakan adalah pada dasarnya untuk mengetahui seberapa baik pekerjaan telah dilaksanakan. Tanpa audit, banyak pimpinan yakin bahwa operasi mereka berjalan dengan lebih baik dibandingkan dengan sesungguhnya mereka kerjakan. Melalui audit kinerja tentu pimpinan akan lebih terkendali melakukan pekerjaannya dan tidak didasarkan perkiraan atau perasaan saja, tetapi atas dasar kenyataan objektif dilapangan.

### 3. Penetapan Standar dan Tujuan Kinerja

Tujuan penetapan standar kinerja adalah agar target minimum kinerja yang ditetapkan dapat dicapai. Tujuan

dan standar haruslah terukur dan perlu dinyatakan secara kuantitatif sehingga mudah untuk mengukurnya.

#### 4. Memberikan Umpan Balik Kepada Pegawai Mengenai Kinerjanya

Umpan balik harus netral dan evaluative, bila mungkin harus disampaikan langsung kepada pegawai yang bersangkutan, bukan kepada pengawasnya. Umpan balik langsung yang tepat memberikan pengetahuan yang dibutuhkan pekerja untuk dipelajari.<sup>26</sup>

Adapun dalam menguraikan spesifikasi pekerjaan harus dijelaskan kriteria atau syarat untuk posisi tertentu dengan rincian seperti berikut ini ialah:

- a. Deskripsi pekerjaan pada suatu posisi jabatan
- b. *Intial Requirement* (syarat-syarat dasar) yang di butuhkan dalam penempatan posisi suatu jabatan seperti jenjang pendidikan minimal dan pengalaman kerja yang dibutuhkan.
- c. Syarat-syarat teknis meliputi keahlian dan kemampuan standar yang harus dimiliki.
- d. Kompetensi manajerial yaitu meliputi kemampuan dalam merencanakan, menjalankan, pelaporan, dan evaluasi dari suatu pekerjaan.

---

<sup>26</sup> Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, h.595.

- e. Syarat-syarat pengembangan karir yaitu merupakan kualifikasi dalam peningkatan dan pengembangan kualitas sumber daya manusia.<sup>27</sup>

## 6. Langkah-langkah Peningkatan Kinerja

Dalam rangka peningkatan kinerja, paling tidak terdapat tujuh langkah yang dapat dilakukan dalam menambahkan peningkatan dalam kinerja yaitu:

- a. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja , dapat dilakukan melalui tiga cara yaitu :
  1. Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan terus-menerus mengenai fungsi-fungsi bisnis.
  2. Mengidentifikasi masalah melalui karyawan,
  3. Memperhatikan masalah yang ada.
- b. Mengenani kekurangan dan tingkatan keseriusan , dapat memperbaiki keadaan tersebut, di perlukan beberapa informasi antara lain: mengidentifikasi masalah secepat mungkin dan menentukan tingkat keseriusan masalah dengan mempertimbangkan.

---

<sup>27</sup> Yos Indra Mardatillah, Harmein Nasution, Aulia Ishak, "Evaluasi Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia PT. Bank XYZ dengan *Human Resource Scorecard*". Jurnal Teknik Industri, Vol 1, No. 1, (Januari 2013), h. 25.

- c. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri.
- d. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut.
- e. Melakukan rencana tindakan tersebut.
- f. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.
- g. Mulai dari awal, apabila perlu.<sup>28</sup>

## 7. Ayat Tentang Kinerja

وَلِكُلِّ دَرَجَةٍ مِّمَّا عَمِلُوا وَلِيُؤْفِقَهُمْ أَعْمَلَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴿٤٦﴾

Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan. (QS. Al-Ahqaaf [46] : 19.)

## B. Evaluasi Kerja

### 1. Pengertian evaluasi kerja

Evaluasi adalah proses mengukur dan membandingkan hasil kegiatan operasional yang telah di capai dengan hasil yang seharusnya dicapai sesuai dengan target dan standar yang telah di tetapkan

<sup>28</sup> A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*. h. 22-23.

organisasi. Evaluasi kinerja (*performance evaluation*) yaitu sebagai alat yang baik untuk menentukan apakah karyawan telah memberikan kerja yang memadai dan sejauh mana melaksanakan aktivitas kinerja sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi.<sup>29</sup>

Evaluasi kerja merupakan alat untuk melihat seberapa tingkat produktivitasnya setiap pegawai, bisakah mereka terus bekerja dengan meningkatkan kompetensinya. Evaluasi sering kali disamakan artinya dengan penilaian, yaitu proses menetapkan nilai, kualitas, atau status dari suatu objek, orang, atau benda. Mukhadis mendefinisikan evaluasi sebagai suatu kegiatan atau tindakan yang sistematis dalam upaya menjangkau dan menganalisis informasi atau data yang relevan dengan teknik tertentu untuk membuat keputusan dengan menggunakan seperangkat alat pengukuran sampai sejauh mana tujuan program telah tercapai.<sup>30</sup>

Evaluasi kinerja atau penilaian prestasi karyawan yang dikemukakan Leon C. Mengginson dalam A.A. Anwar Prabu Mangkunegara adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai tugas dan tanggung jawab.<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> M. Syamsul Ma'arif, Lindawati Kartika, *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia* (Bogor: PT Penerbit IPB Press 2012), h. 28.

<sup>30</sup> Nurul Ulfatin, Teguh Triwiyanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan* (Jakarta: RajaGrafindo Persada 2016), h. 148-149.

<sup>31</sup> A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, (Bandung: PT Refika Aditama 2014), h. 9.

Evaluasi kinerja dilakukan untuk memberikan penilaian terhadap hasil kerja atau prestasi kerja yang di peroleh organisasi, tim atau individu. Evaluasi kinerja akan memberikan umpan balik terhadap tujuan dan sasaran kinerja, perencanaan dan proses pelaksanaan kinerja. Evaluasi kinerja dapat pula dilakukan terhadap proses penilaian, review dan pengukuran kinerja. Atas dasar evaluasi kinerja dapat dilakukan langkah-langkah untuk melakukan perbaikan kinerja diwaktu yang akan datang.<sup>32</sup>

Evaluasi kinerja merupakan pendapat bersifat evaluative atas sifat, perilaku seseorang, atau prestasi sebagai dasar untuk keputusan dan rencana pengembangan personel. Evaluasi kinerja dapat dipergunakan untuk sejumlah kepentingan organisasi. Manajemen menggunakan evaluasi untuk mengambil keputusan tentang sumber daya manusia. Evaluasi memberikan masukan untuk keputusan penting seperti promosi, mutasi, dan pemberhentian.<sup>33</sup>

## **2. Tujuan dan Fungsi Evaluasi**

Menurut Arikunto ada dua tujuan evaluasi yaitu tujuan umum dan tujuan khusus. Tujuan umum diarahkan kepada program secara keseluruhan, sedangkan tujuan khusus lebih difokuskan pada masing-masing komponen. Menurut Crawford tujuan dan atau fungsi evaluasi adalah:

---

<sup>32</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: Rajawali 2007), h. 261.

<sup>33</sup> *Ibid*, h. 262.

1. Untuk mengetahui apakah tujuan-tujuan yang telah ditetapkan telah tercapai dalam kegiatan.
2. Untuk memberikan objektivitas pengamatan terhadap perilaku hasil.
3. Untuk mengetahui kemampuan dan menentukan kelayakan
4. Untuk memberikan umpan balik bagi kegiatan yang dilakukan.

Pada dasarnya tujuan akhir evaluasi adalah untuk memberikan bahan-bahan pertimbangan untuk menentukan/membuat kebijakan tertentu, yang diawali dengan suatu proses pengumpulan data yang sistematis.<sup>34</sup>

Tujuan pada evaluasi dapat berupa tujuan umum dan tujuan khusus. Tujuan umum di pakai untuk mengevaluasi kinerja karyawan secara rutin. Evaluasi kinerja juga dapat di susun untuk mencapai tujuan khusus.<sup>35</sup> Misalnya dalam perekrutan karyawan untuk meningkatkan sebuah tujuan agar mencapai target yang di inginkan.

### **3. Standar atau Ukuran Evaluasi**

Evaluasi kinerja memiliki standar yang dipakai untuk mengevaluasi suatu kegiatan tertentu dapat dari tiga aspek utama yaitu:

---

<sup>34</sup> Suparno Eko Widodo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar 2015), h. 360-361.

<sup>35</sup> Wirawan, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Salemba Empat 2009), h. 53.

a. *Utility* (manfaat)

Hasil dari evaluasi hendaknya bermanfaat bagi manajemen untuk pengambilan keputusan atas program yang sedang berjalan.

b. *Accuracy* (akurat)

Informasi atas hasil evaluasi hendaklah memiliki tingkat ketepatan tinggi.

c. *Feasibility* (layak)

Hendaknya proses evaluasi yang dirancang dapat dilaksanakan secara layak.<sup>36</sup>

Adapun kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau tidak senang terhadap pekerjaan yang dilakukan. Kepuasan kerja dapat diukur melalui keperibadian, nilai-nilai, pengaruh social dan situasi kerja. Masing-masing akan diuraikan sebagai berikut:

- a. Keperibadian merupakan cara pandang seseorang yang terbentuk karena perasaan, pikiran, dan keyakinan, meliputi: pemanfaatan kemampuan, prestasi, kemajuan, kreativitas, dan kemandirian.
- b. Nilai-nilai merupakan nilai-nilai kerja yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik. Meliputi imbalan, pengakuan, tanggung jawab, jaminan kerja, dan layanan social.

---

<sup>36</sup> *Ibid*, h. 362.



- c. Pengaruh social merupakan pengaruh yang terbentuk karena rekan kerja, kelompok dan budaya organisasi.
- d. Situasi kerja merupakan situasi yang terbentuk karena pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, supervisor, bawahan, kondisi fisik.<sup>37</sup>

#### 4. Model Evaluasi

Setiap organisasi mempunyai model system evaluasi kinerja yang berbeda mengenai dimensi kinerja, standar kinerja, dan insrumen yang berbeda satu sama lain. Ada beberapa model yang dapat dicapai dalam melakukan evaluasi yaitu:

- a. *Sistem Assessment*

Yaitu evaluasi yang memberikan informasi tentang keadaan atau posisi suatu sistem. Evaluasi dengan menggunakan model ini dapat menghasilkan informasi mengenai posisi terakhir dari suatu elemen program yang tengah diselesaikan.<sup>38</sup>

- b. Model Esai

Yaitu metode evaluasi kinerja yang penilainya merumuskan hasil penilaiannya merumuskan hasil penilaiannya dalam bentuk esai.

---

<sup>37</sup> Ririn Nur Indah Sari, Hady Siti Hadijah, "Peningkatan kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja". Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran, Vol. 1, No. 1, (Agustus 2016), h. 207.

<sup>38</sup> *Ibid*, h. 363.

c. *Model Critical Incident*

Pada organisasi atau perusahaan tertentu, jenis pekerjaan harus dilaksanakan dengan menggunakan prosedur yang ketat. Jika karyawan tidak menggunakan prosedur tersebut, maka dapat terjadi kecelakaan, bencana, mengancam kesehatan karyawan atau produknya tidak seperti yang dihaeapkan.

d. *Rangking Method*

Yaitu mengurutkan para pegawai dari yang nilainya tertinggi sampai yang paling rendah.

e. *Model Cheklist*

Evaluasi kinerja model *checklist* berisi daftar indikator-indikator hasil kerja, perilaku kerja, atau sifat pribadi yang di perlakukan dalam melaksanakan pekerjaan.

f. *Model Graphic Rating Scales*

Yaitu indicator kinerja karyawan dikemukakan beserta definisi singkat. Keuntungan utama model evaluasi kinerja *graphic rating scale* adalah semua indicator kinerja, definisi, dan nilainya terstruktur dan terstandardisasi.

g. *Model Forced Distribution*

Yaitu evaluasi kinerja yang mengklasifikasikan karyawan menjadi 5 sampai 10 kelompok kurva normal dari yang sangat rendah sampai yang sangat tertinggi.

h. Model *Forced Choice Scale*

Model ini yaitu bergantung pada level pekerjaan yang di evaluasi dan kompleksitas dari tugas-tugas.

i. Model *Behaviorally Anchor Rating Scale (BARS)*

Yaitu sistem evaluasi yang menggunakan pendekatan perilaku kerja yang sering digabungkan dengan sifat pribadi.<sup>39</sup>

## 5. Pendekatan-pendekatan Terhadap Evaluasi

Evaluasi memiliki tujuan-tujuan alternatif dan tujuan-tujuan tersebut mempengaruhi evaluasi suatu program atau kegiatan. Mengenal pandangan-pandangan yang beraneka ragam dan mengetahui bahwa tidak semua evaluator setuju pada pendekatan tersebut dalam melakukan sebuah evaluasi suatu program/kegiatan adalah penting. Ada beberapa pendekatan umum dalam melakukan sebuah evaluasi yaitu:

1. Pendekatan *objective oriented approach*

Pendekatan ini adalah fokus pada pendekatan yang tertuju kepada tujuan program/proyek dan seberapa jauh tujuan itu tercapai. Pendekatan ini membutuhkan kontak intensif dengan pelaksanaan program/proyek yang bersangkutan.

---

<sup>39</sup> Wirawan, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, h. 82-90

2. Pendekatan *three dimensional cubeatau hammond's evaluation approach*

Pendekatan *hammond's* melihat dari tiga dimensi yaitu *instruction* (karakteristik pelaksanaan, isi, topik, metode, fasilitas, dan organisasi program/proyek), *institution* (karakteristik individual peserta, instruktur, administrasi sekolah/kampus/organisasi), dan *behavioral objective* (tujuan program itu sendiri, sesuai dengan taksonomi bloom, meliputi tujuan, kognitif, efektif dan psikomotor).

3. Pendekatan *management oriented approach*

Fokus dari pendekatan ini adalah sistem (dengan model CIPPP: *context-input-proses-product*). Karena pendekatan ini melihat program/proyek sebagai suatu sistem sehingga jika tujuan program tidak tercapai, bisa dilihat di proses bagian mana yang perlu di tingkatkan.

4. Pendekatan *goal free evaluatiom*

Pendekatan ini tidak berfokus kepada tujuan atau pelaksanaan program/proyek, melainkan berfokus pada efek sampingnya, bukan kepada apakah tujuan yang diinginkan dari pelaksana program/proyek terlaksana atau tidak. Evaluasi ini biasanya dilaksanakan oleh evaluator eksternal.

#### 5. Pendekatan *consumer oriented approach*

Dalam pendekatan ini yang dinilai adalah kegunaan materi seperti *software*, buku, silabus. Mirip dengan pendekatan kepuasan konsumen di ilmu pemasaran, pendekatan ini menilai apakah materi yang digunakan sesuai dengan penggunaannya, atau apakah diperlukan dan penting untuk program/proyek yang dituju. Selain itu, juga dievaluasi apakah materi yang di evaluasi di *follow-up* dan *cost effective*.

#### 6. Pendekatan *expertise oriented approach*



Evaluasi dilaksanakan secara formal atau informal, dalam artian jadwal dispesifikasikan atau tidak dispesifikasikan, standar penilaian dipublikasikan atau tidak dipublikasikan. Proses evaluasi bisa dilakukan oleh individu atau kelompok. Pendekatan ini merupakan pendekatan tertua dimana evaluator secara subjektif menilai kegunaan suatu program/proyek, karena itu disebut *subjective professional judgement*.

#### 7. Pendekatan *adversary oriented approach*

Ada dua pihak evaluator yang masing-masing menunjukkan sisi baik dan buruk, disamping ada juri yang menentukan argument evaluator mana yang diterima. Untuk melakukan pendekatan ini, evaluator harus tidak

memihak, meminimalkan bias individu dan mempertahankan pandangan yang seimbang.

#### 8. Pendekatan *naturalistic* dan *participatory approach*

Pelaksana evaluasi dengan pendekatan ini bisa para *stakeholder*. Hasil dari evaluasi ini beragam, sangat deskriptif dan induktif. Evaluasi ini menggunakan data beragam dari berbagai sumber dan tidak ada standar rencana evaluasi. Kekurangan dari pendekatan evaluasi ini adalah hasilnya tergantung siapa yang menilai.

Berbagai pendekatan untuk mengevaluasi suatu program atau proyek diterapkan untuk mendapatkan keefektifan dan keefisienan program atau proyek tersebut baik secara internal yaitu pihak pengembangan atau pengelola, maupun secara eksternal yaitu pengguna. Bentuk-bentuk pendekatan evaluasi yang telah ada harus terus dikembangkan untuk meningkatkan kepuasan pengguna sebagai tujuan utama suatu program dijalankan.<sup>40</sup>

### 6. Metode Evaluasi Pekerjaan

Terdapat beberapa metode yang digunakan untuk keperluan evaluasi pekerjaan, tetapi metode *point factor* adalah yang paling sering dipakai. Metode *point factor* ini membandingkan antar pekerjaan berdasarkan skala kesulitan masing-masing dengan memberikan angka atau nilai tertentu guna mempermudah

---

<sup>40</sup> *Ibid*, h. 363-365.

perbandingan diantara pekerjaan-pekerjaan itu secara *numeric*.

Metode *point factor* ini menuntut beberapa persyaratan, yaitu:

- a) Menganalisis semua pekerjaan yang ada di dalam organisasi.
- b) Seleksi faktor-faktor nilai pekerjaan yang ada diseluruh jabatan (pekerjaan di pisahkan menurut jenisnya, sehingga dapat dikembangkan ukuran kompensasi bagi masing-masing jenis pekerjaan yang ada);
- c) Pertimbangkan faktor-faktor nilai pekerjaan sehingga nilai paling maksimal bagi suatu pekerjaan adalah 100 (faktor-faktor ini, misalnya, kecakapan, resiko, dan tanggung jawab, yang masing-masing diberi skor/nilai tertentu);
- d) Kembangkan tingkat kualitas masing-masing faktor nilai kerja, dan berikan *point* pada masing-masing tingkat kualitas yang ada dalam setiap *job worth factor*. *Job worth factor* ini dapat berupa *skill* (professional, teknis, dll). *Working conditions* (tingkat resiko, bahaya, dan menyenangkan/tidaknya), dan *responsibility*. Evaluasikan pekerjaan berdasarkan *job worth factor* masing-masing pekerjaan.
- e) Tetapkan besarnya pembayaran yang realistik bagi pekerjaan-pekerjaan yang *benchmark* berdasarkan

perbandingan pasar dengan pekerjaan yang serupa dimana saja.<sup>41</sup>

Metode *job pont factor* ini diakui sangat stabil dan dapat dipercaya. Asalkan sudah dipertimbangkan secara baik berbagai dimensi pekerjaannya, dan sudah ditetapkan *point factor* masing-masing, maka pemberian nilai selanjutnya dianggap lebih valid.

## 7. Sasaran dan Manfaat Evaluasi

Sasaran evaluasi kinerja dapat dipergunakan untuk kepentingan yang lebih luas lagi, seperti berikut ini:

### 1. Evaluasi tujuan dan sasaran

Evaluasi terhadap tujuan dimaksudkan untuk mengetahui apakah tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dapat tercapai atau tidak. Evaluasi terhadap sasaran dilakukan untuk mengukur seberapa jauh sasaran yang telah ditetapkan dapat dicapai. Evaluasi terhadap tujuan dan sasaran memberikan umpan balik bagi proses perencanaan dalam menetapkan tujuan dan sasaran kinerja organisasi di waktu yang akan datang.

### 2. Evaluasi rencana

Evaluasi terhadap rencana juga perlu dilakukan apakah penetapan target organisasi terlalu tinggi sehingga tidak

---

<sup>41</sup> Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Andi Offset 2003), h. 132-133.



mungkin tercapai. Apakah *personal contract* yang dilakukan dengan para pekerja terlalu tinggi sehingga tidak mampu dipenuhi pekerja atau karena kompetensi yang dipersyaratkan tidak terpenuhi.

### 3. Evaluasi lingkungan

Evaluasi kinerja melakukan penilaian apakah kondisi lingkungan yang dihadapi pada waktu proses pelaksanaan tidak seperti diharapkan, tidak kondusif, dan mengakibatkan kesulitan atau kegagalan dalam mencapai hasil kinerja.

### 4. Evaluasi proses kinerja

Evaluasi kinerja melakukan penilaian apakah terdapat kendala dalam proses pelaksanaan kinerja. Apakah mekanisme kerja dapat berjalan seperti diharapkan dan apakah terdapat masalah kepemimpinan dan hubungan anatarmanusia dalam organisasi.

### 5. Evaluasi pengukuran kinerja

Evaluasi terhadap pengukuran kinerja dilakukan untuk memperbaiki metode pengukuran kinerja dikemudian hari sehingga memberikan kesimpulan yang objektif bagi organisasi dan menumbuhkan kepercayaan dari para pekerja. Ada pun ayat yang menjelaskan tentang pengukuran kinerja sebagai berikut :

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ

فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Dan katakanlah: “Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan. (QS. At-Tawbah [9] : 105).

#### 6. Evaluasi hasil

Evaluasi terhadap hasil kinerja kelompok akan memberikan indikasi apakah pelaksanaan kinerja yang dilakukan dalam kelompok dapat diselesaikan dan masalah apa yang dihadapi. Evaluasi terhadap kinerja individu akan memberikan petunjuk apakah *personal contract* yang disepakati dapat dipenuhi. Evaluasi kinerja individu dapat dijadikan referensi untuk menentukan promosi jabatan, tanggung jawab yang lebih besar dan dapat pula dipergunakan untuk menentukan peringkat pekerja, pengajian, pemberian kompensasi, pemberian bonus.<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, h. 265-268.

Manfaat dari evaluasi kinerja ini dapat memberikan umpan balik dan koreksi terhadap pengambilan keputusan organisasi tentang pelaksanaan mereka. Adapun manfaat evaluasi prestasi kinerja yaitu : meningkatkan prestasi karyawan, penempatan karyawan dengan cara pimpinan dapat melihat hasil prestasi karyawan dalam sebuah evaluasi yang sudah dilakukan sehingga dapat meminimalisasi risiko kesalahan dalam penempatan karyawan dan peluang kerja yang adil ebagi mempertimbangkan kesempatan pekerjaan yang layak bagi karyawan yang berkinerja bagus.<sup>43</sup>

### C. Tinjauan Pustaka

Berdasarkan judul penelitian ini yang sekiranya mirip sekilas persamaan dengan beberapa karya ilmiah lain, pembeda dalam garis besar berkenaan dengan judul dan pembahasan penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Bambang Trisabekti, NPM 10240056, jurusan Manajemen Dakwah, Tahun 2014 , UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Skripsi ini berjudul “Pengaruh Evaluasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada Bank Pengkreditan Rakyat Syari’ah Margirizki Bahagia Yogyakarta)”. Dalam skripsi ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruhnya evaluasi kerja terhadap kinerja karyawan yang ada di Bank Pengkreditan

---

<sup>43</sup> Ike Kusdyah Rachmawati, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: CV Andi Offset 2008), h. 123.

Rakyat Syari'ah Margirizki Yogyakarta. Adapun hasil penelitian ini pengaruh evaluasi kerja terhadap kinerja karyawan Bank Pengkreditan Rakyat Syariah Margirizki Yogyakarta sudah bisa dikatakan baik dan sudah berjalan lancar. Perbedaan peneliti ini dengan penelitian yang sedang dilakukan adalah Manajemen Evaluasi Kerja Terhadap Kinerja Amizl Zakat.

2. Siti Munawaroh, NIM 1223303071, jurusan Manajemen Pendidikan Islam, Tahun 2017 H/1438 M. IAIN Purwokerto. Skripsi ni berjudul "Manajemen Evaluasi Kinerja Guru di MTs Ma'Arif Mandiraja Kecamatan Mandiraja Kabupaten Banjarnegara. Dalam skripsi ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana manajemen kinerja terhadap guru di MTs Ma'arif Mandiraja di kecamatan Mandiraja. Adapun hasil penelitian ini yang mana manajemen evaluasi kinerja guru MTs Ma'arif Mandiraja sudah dilakukan dengan baik dan berjalan dengan lancar. Perbedaan peneliti dengan penelitian yang sedang dilakukan adalah objek nya yaitu yang peneliti teliti adalah manajemen evaluasi kinerja terhdap kinerja amil zakat.

3. Ida Cahaya, NPM 1241030080, jurusan Manajemen Dakwah, Tahun 2017 H/1438 M, IAIN Raden Intan Lampung. Skripsi dengan judul "Manajemen Evaluasi Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kantor Urusan Agama Kecamatan Sekampung Udik Kabupaten Lampung Timur". Dalam skripsi ini bertujuan

untuk mengetahui bagaimana evaluasi kinerja terhadap pegawai yang ada di Kantor Urusan Agama kecamatan Sekampung Udik Kabupaten Lampung Timur. Adapun hasil penelitian ini manajemen evaluasi kerja terhadap pegawai kantor urusan agama kecamatan Sekampung Udik kabupaten Lampung Timur sudah bisa dikatakan berjalan dengan baik. Perbedaan peneliti ini dengan penelitian yang sedang dilakukan adalah tempat penelitiannya yaitu Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) di Kota Bandar Lampung dengan objek penelitiannya yaitu amil zakat.



## DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegra, *Evaluasi Kinerja SDM*, Bandung: PT Refika Aditama 2014.
- Bahrul Kirom, *Mengukur Kinerja Pelayanan Dan Kepuasan Konsumen*, Bandung: Pustaka Reka Cipta 2015.
- Dokumen Tim Penyusunan Profile dan Data BAZNAS Kota Bandar Lampung.
- Didin Hafidhuddin, *Panduan Praktis Tentang Zakat, Infak, dan Sedekah*, Jakarta: Gema Insani, 1998.
- Emzir, *Metodologi Penelitian Kualitatif Analisis Data*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada 2010.
- Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: C.V Andi Offset 2003.
- George R Terry, Leslie W. Rue, *Dasar-dasar Manajemen*, Jakarta : PT Bumi Aksara, 2010
- Ike Kusdyah Rachmawati, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: CV Andi Offset, 2008
- Irhan Fahmi, *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*, Bandung: Alfabeta 2011.
- Irawan Soehartono, *Metode Penelitian Social*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya 2011.
- Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Bumi Aksar 2017.
- Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Cetakan kesepuluh, Jakarta : PT Bumi Aksara, 2014.
- Marzuki, *Metode Riset*, Yogyakarta: Andi Offset 2005.
- M. Manulang. *Dasar-Dasar Manajemen*, Cetakan Kesembilan, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2006.
- Moehertonio, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Jakarta : PT Raja Grafindo, 2012.

- Mohammad Padundu Tika, *Metodelogi Riset Bisnis*, Jakarta: Bumi Asksara, 2006.
- M. Syamsul Ma'arif, Lindawati Kartika, *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*, Bogor: PT Penerbit IPB Press 2012.
- Nurul Ulfatin, Teguh Triwiyanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada 2016.
- Rini Setiawati, *Manajemen ZIS (Zakat, Infak dan Shadaqoh)*, Bandar Lampung: LP2M IAIN Raden Intan Lampung, 2006.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif dan R&d*, Bandung: Alfabet 2011.
- Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta: Rineka Cipta 2013.
- Suparno Eko Widodo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar 2015.
- Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada 2005.
- Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Jakarta: Rajawali Pers, 2013.
- Wirawan, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Salemba Empat, 2009.

## **Jurnal**

- Yos Indra Mardatillah, Harmein Nasution, Aulia Ishak, "Evaluasi Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia PT. Bank XYZ dengan *Human Resource Scorecard*". Jurnal Teknik Industri, Vol 1, No. 1, Januari 2013.
- Ririn Nur Indah Sari, Hady Siti Hadijah, "Peningkatan kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja". Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran, Vol. 1, No. 1, Agustus 2016.