

**OPTIMALISASI KINERJA PEGAWAI DALAM MENINGKATKAN  
KUALITAS PELAYANAN DI KANTOR URUSAN AGAMA (KUA)  
KECAMATAN ENGGALKOTA BANDARLAMPUNG**

**Skripsi**

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

Oleh :

**RURI NOVA ANDRIANTI**

**NPM. 1641030124**

**Jurusan : Manajemen Dakwah**



**FAKULTAS DAKWAH DAN ILMU KOMUNIKASI**

**UNIVERSIRAS ISLAM NEGERI**

**RADEN INTAN LAMPUNG**

**1442/2020**

**OPTIMALISASI KINERJA PEGAWAI DALAM MENINGKATKAN  
KUALITAS PELAYANAN DI KANTOR URUSAN AGAMA (KUA)  
KECAMATAN ENGGALKOTA BANDARLAMPUNG**

**Skripsi**

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

Oleh :

**RURI NOVA ANDRIANTI**

**NPM. 1641030124**

**Jurusan : Manajemen Dakwah**

**Pembimbing I**

**: Dr. Hasan Mukmin, M.A**

**Pembimbing II**

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



**FAKULTAS DAKWAH DAN ILMU KOMUNIKASI**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI**

**RADEN INTAN LAMPUNG**

**1442/2020**

## ABSTRAK

Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Pelayanan adalah kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dengan landasan faktor materi melalui sistem, prosedur dan metode tertentu dalam rangka usaha memenuhi kepentingan orang lain sesuai dengan haknya. Dalam hal ini tidak semua pegawai setiap bulannya melaksanakan tugas nya, maka dari itu pegawai di KUA Kecamatan Enggal tidak banyak, dan fasilitas yang ada di KUA seadanya. Dalam menjalankan tugasnya pegawai KUA telah berusaha seoptimal mungkin dengan kemampuan dan fasilitas yang ada untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat. Namun demikian tugas dan peran KUA di Kecamatan Enggal ini tidak terealisasikan dengan sebagaimana mestinya dikarenakan pegawai yang kurang untuk melaksanakan tujuan yang telah direncanakan dan fasilitas yang kurang memadai. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui optimalisasi kinerja pegawai dalam meningkatkan kualitas pelayanan KUA Kecamatan Enggal. Jenis penelitian yaitu penelitian kualitatif. Metode penelitian ini bersifat deskriptif. Sampel pada penelitian ini berjumlah 7 pegawai. Teknik pengumpulan data dengan wawancara, observasi, dokumentasi. Hasil penelitian ini : setiap pegawai KUA Kecamatan Enggal sudah bekerja dengan *job description* masing-masing. Pada saat awal tahun masing-masing pegawai membuat SKP tahunan, dan setiap akhir bulan melakukan evaluasi bulanan untuk mengetahui *progres* dari SKP tahunan. Pada saat akhir tahun SKP dievaluasi dan dinilai, apabila akumulasi penilaian nilainya bertambah maka pegawai yang bersangkutan mendapat nilai baik naik pangkat pada tiap 4 bulan sekali. Dengan adanya evaluasi bulanan dan *reward* tahunan maka pegawai KUA selalu mengoptimalkan dalam memberikan pelayanan prima, cepat, dan terpercaya kepada masyarakat.

## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Ruri Nova Andrianti

NPM : 1641030124

Jurusan/Prodi : Manajemen Dakwah

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul “OPTIMALISASI KINERJA PEGAWAI DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PELAYANAN DI KANTOR URUSAN AGAMA (KUA) KECAMATAN ENGGAL KOTA BANDAR LAMPUNG” adalah benar-benar merupakan hasil karya penyusun sendiri, bukan diaplikasikan ataupun tiruan dari karya orang lain, kecuali pada bagian yang telah dirujuk dan disebut dalam *footnote* atau daftar pustaka. Apabila di lain waktu terbukti adanya penyimpangan dalam karya ini, maka tanggung jawab sepenuhnya ada pada penyusun.

Demikian surat pernyataan ini saya buat agar dapat dimaklumi

Bandar Lampung, Agustus 2020

Penulis,

Ruri Nova Andrianti

1641030124

**PERSETUJUAN**

Judul Skripsi : **OPTIMALISASI KINERJA PEGAWAI DALAM  
MENINGKATKAN KUALITAS LAYANAN DI KANTOR URUSAN AGAMA  
(KUA) KECAMATAN ENGGAL KOTA BANDAR LAMPUNG**

Nama : **Ruri Nova Andrianti**

NPM : **1641030124**

Jurusan : **Manajemen Dakwah**

Fakultas : **Dakwah dan Ilmu Komunikasi**

**MENYETUJUI**

Untuk dimunaqosyahkan dan dipertahankan dalam Sidang Munaqosah Fakultas  
Dakwah dan Ilmu Komunikasi UIN Raden Intan Lampung

Pembimbing I

  
**Dr. Hasan Mukmin, M.A**

**NIP. 196104211994031002**

Pembimbing II

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

**NIP. 197206161997032002**

**Mengetahui**

**Ketua Jurusan Manajemen Dakwah**

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

**NIP. 19197206161997032002**



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

Alamat: Jl. Letkol. H. Suratmin Sukarame 1 Bandar Lampung Telp (0721) 703260

**PENGESAHAN**

Skripsi dengan judul **“OPTIMALISASI KINERJA PEGAWAI DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PELAYANAN DI KANTOR URUSAN AGAMA(KUA)KECAMATAN ENGGAL KOTA BANDAR LAMPUNG”** disusun oleh **RURI NOVA ANDRIANTI, NPM: 1641030124**, program studi **MANAJEMEN DAKWAH**, Telah diajukan dalam sidang munaqosah di Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi UIN Raden Intan Lampung pada Hari/Tanggal: Selasa/28 Juli 2020

**TIM DEWAN PENGUJI**

- Ketua Sidang : Dr.H.Rosidi, MA**
- Sekretaris : Devid Saputra, MM**
- Penguji I : Hj. Rodyah, S.Ag, MM**
- Penguji II : Dr.Hj.Suslina, M.Ag**

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

**Mengetahui**  
**Dekan Fakultas Dakwah Dan Ilmu Komunikasi**

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

## MOTTO

وَلِكُلِّ دَرَجَةٍ مِّمَّا عَمِلُوا عَلَيْهِمْ أَعْمَالُهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴿١٩﴾

19. 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)



## PERSEMBAHAN

Assalamualaikum wr.wb

Skripsi ini ku persembahkan teruntuk :

1. Allah SWT yang senantiasa selalu mengabdikan dan mempermudah selalu jalan ku dalam menyelesaikan perkuliahan ku.
2. Kedua orangtua ku, Bapak Akhmad Nuryanto dan Ibu Tuti Rubiyanti yang selalu mendoakan ku dan mendukungku dalam setiap kegiatan apapun.
3. Kedua adik ku, Bangkit Refta Djuni Andrian dan Muhammad Idzhar Rafif yang selalu memberikan motivasi.
4. Almamaterku Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.





## **RIWAYAT HIDUP**

Nama lengkap penulis adalah Ruri Nova Andrianti lahir di Baradatu Kabupaten Way Kanan pada tanggal 17 November 1997, penulis adalah putri pertama dari tiga bersaudara, pasangan bapak Akhmad Nuryanto dan ibu Tuti Rubiyanti yang bertempat tinggal di Perum PT.Indo Lampung Perkasa Kecamatan Gedung Meneng Kabupaten Tulang Bawang.

Adapun jenjang pendidikan formal yang penulis tempuh dari pendidikan Taman Kanak-Kanak TK Abadi Perkasa dan lulus tahun 2004, kemudian penulis melanjutkan pendidikan di Sekolah Dasar SDS Abadi Perkasa dan lulus tahun 2010, selanjutnya penulis melanjutkan pendidikan di SMP Abadi Perkasa dan lulus tahun 2013, kemudian penulis melanjutkan pendidikan di SMA N 10 Palembang dan lulus tahun 2016, selanjutnya penulis melanjutkan ke perguruan tinggi di IAIN Raden Intan Lampung dan pada tahun 2017 bertransformasi menjadi UIN Raden Intan Lampung, diterima di Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi Jurusan Manajemen Dakwah dimulai pada tahun 2016.

Bandar Lampung, Agustus 2020

Ruri Nova Andrianti

1641030124

## KATA PENGANTAR

Puji syukur atas kehadiran Allah SWT dan limpahan rahmat serta hidayahnya, penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Shalawat serta salam semoga selalu tercurahkan kepada junjungan kita Rasulullah SAW, sebagai manusia terpilih dan tauladan umat manusia.

Berkat rahmat dan hidayah-Nya, skripsi ini yang berjudul “OPTIMALISASI KINERJA PEGAWAI DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PELAYANAN DI KANTOR URUSAN AGAMA KECAMATAN ENGGAL KOTA BANDAR LAMPUNG” ini dapat terselesaikan. Penulis sadar bahwa masih banyak kekurangan dan kelemahan pada skripsi ini. Oleh karena itu, penulis menerima saran dan kritik guna perbaikan dan penyempurnaan skripsi ini.

Dalam proses penulisan skripsi ini, penulis banyak mendapatkan bantuan dari pihak yang penulis rasakan besar kontribusinya dalam penyelesaian skripsi ini, untuk itu dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih banyak kepada:

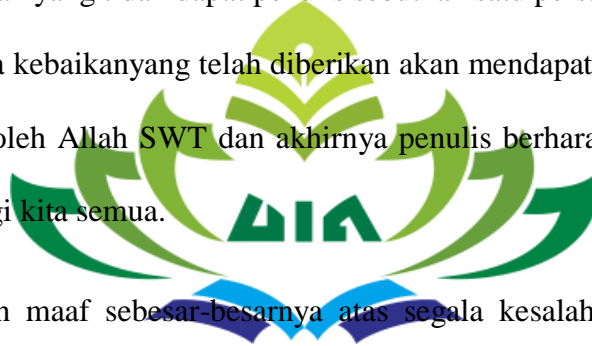
1. Bapak Prof.Dr.H.Moh Mukri, M.Ag selaku Rektor UIN Raden Intan Lampung
2. Bapak Prof.Dr.H.Khomsarial Romli, M.Si selaku Dekan Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi UIN Raden Intan Lampung
3. Ibu Dr.Hj.Suslina Sanjaya, M.Ag selaku ketua Jurusan Manajemen Dakwah UIN Raden Intan Lampung yang senantiasa mengarahkan dan membimbing mahasiswa dalam pengajaran yang baik dan juga beliau

selaku Pembimbing II, yang telah menyediakan waktu untuk memberikan masukan dan saran kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

4. Bapak Dr.Hasan Mukmim, MA sebagai pembimbing I, yang telah menyediakan waktu untuk memberikan masukan dan saran serta motivasi dalam penyelesaian skripsi ini.
5. Bapak dan Ibu dosen serta karyawan pada Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi UIN Raden Intan Lampung yang telah memberikan motivasi serta telah memberikan ilmu yang bermanfaat kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan perkuliahan ini.
6. Bapak Muhammad Lutfi, S.Ag selaku Kepala Kantor Urusan Agama Kecamatan Enggal Kota Bandar Lampung beserta jajarannya yang terlibat memberikan sumber data serta informasi yang akurat sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini tanpa suatu halangan apapun.
7. Ayah, Ibu, dan Adik-adikku yang selalu mendoakan dan menjadi semangat hidupku.
8. Teman-teman seperjuangan Prodi Manajemen Dakwah angkatan 2016 khususnya kelas D
9. Sahabat-sahabatku tercinta Gitak cantik, Reza manis, Sindy imut, Yolanda cantik, dan teman-teman lainnya yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu terimakasih atas motivasi dan semangat yang kalian berikan.
10. Adik-adik tersayang Aulia, Yazid, Haris, Malik, Deva, Afan, Pras, yang selalu menghiburku disaat jenuh dan memberikaan semangat.

11. Sahabat-sahabat pergerakanku, Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia(PMII) yang sudah memberikan pengalaman dan kenangan yang tidak pernah kualami sebelumnya.
12. Sahabat-sahabat KKN kelompok 15 yang selalu memberikan semangat dan dukungan.
13. Teruntuk Bintang Rama Putra yang sudah memberikan semangat, motivasi, dukungan, dan tenaga nya.
14. Almamaterku tercinta UIN Raden Intan Lampung
15. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Semoga semua kebaikan yang telah diberikan akan mendapat balasan kebaikan yang lebih besar oleh Allah SWT dan akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi kita semua.



Penulis mohon maaf sebesar-besarnya atas segala kesalahan dan kehilafan yang pernah penulis lakukan baik sengaja maupun tidak sengaja. Harapan penulis semoga skripsi ini bermanfaat bagi kita semua terkhusus untuk penulis dan terutama bagi pembaca serta dapat memberikan sumbangsih fikiran dalam perkembangan dunia pendidikan.

Bandar Lampung, Agustus 2020

Ruri Nova Andrianti

1641030124

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>ii</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>iii</b>
<b>SURAT PERNYATAAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>PERSETUJUAN BIMBINGAN</b> .....	<b>v</b>
<b>PENGESAHAN</b> .....	<b>vi</b>
<b>MOTTO</b> .....	<b>vii</b>
<b>PERSEMBAHAN</b> .....	<b>viii</b>
<b>RIWAYAT HIDUP</b> .....	<b>ix</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Penegasan Judul .....	1
B. Alasan Memilih Judul .....	3
C. Latar Belakang Masalah .....	4
D. Rumusan Masalah .....	8
E. Tujuan Penelitian .....	8
F. Kegunaan Penelitian.....	8
G. Metode Penelitian.....	9
<b>BAB II MANAJEMEN KINERJA DAN PELAYANAN PUBLIK</b>	
A. Manajemen Kinerja	
1. Pengertian Manajemen Kinerja.....	14
2. Prinsip Dasar .....	18
3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	23
4. Kriteria Keberhasilan .....	25
5. Pengukuran Kinerja.....	28
6. Penilaian Kinerja.....	31
B. Pelayanan Publik	
1. Pengertian Pelayanan .....	34
2. Paradigma Pelayanan .....	36
3. Prinsip Pelayanan .....	39
4. Standar Pelayanan .....	41
5. Bentuk Pelayanan.....	42



6. Kualitas pelayanan .....	42
C. Tinjauan Pustaka .....	44

### **BAB III GAMBARAN UMUM**

A. Profil Kantor Urusan Agama Kecamatan Enggal Kota Bandar Lampung	
1. Sejarah berdirinya .....	47
2. Visi dan misi .....	49
3. Tugas dan fungsi .....	49
4. Program kerja .....	50
5. Pelaksanaan Rutin .....	53
6. Struktur Organisasi.....	62
7. Job Description KUA Kec.Enggal .....	63
8. Standar Operasional Pelayanan.....	68
B. Optimalisasi Kinerja Pegawai Dalam Meningkatkan Pelayanan Di Kantor Urusan Agama Kecamatan Enggal Kota Bandar Lampung.....	85

### **BAB IV OPTIMALISASI KINERJA PEGAWAI DALAM MENINGKATKAN PELAYANAN DI KANTOR URUSAN AGAMA KECAMATAN ENGGAL KOTA BANDAR LAMPUNG**

A. Optimalisasi Kinerja Pegawai Pelayanan Di Kantor Urusan Agama Kecamatan Enggal Kota Bandar Lampung.....	90
--	----

### **BAB V PENUTUP**

A. Kesimpulan .....	101
B. Rekomendasi.....	102

<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>103</b>
-----------------------------	------------

### **LAMPIRAN**



## DAFTAR TABEL

TABEL	HALAMAN
1. SOP Nikah	70
2. SOP Suscatin	73
3. SOP Penulisan Register N	75
4. SOP Penulisan Register NA	76
5. SOP Pendaftaran Nikah	78
6. SOP Rujuk	80
7. SOP Penulisan Penjilidan N dan NB	83
8. SOP Wakaf	84
9. Jumlah Nikah, Talak, Cerai, Rujuk 2019	96
10. Jumlah Tanah Wakaf Menurut Bidanganya	97
11. Jumlah Masjid dan Mushola yg Ada Kegiatan Pengajian	98
12. Data Mualaf	99
13. Kontruksi dan Kondisi Masjid, Mushola	99
14. Data Keluarga Sakinah	99



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Penegasan Judul

Skripsi ini, berjudul **“Optimalisasi Kinerja Pegawai Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan di Kantor Urusan Agama Kecamatan Enggal Kota Bandar Lampung.”**

Agar tidak ada kekeliruan dan kesalah pahaman dalam memahami judul skripsi, maka penulis akan memaparkan penjelasan terhadap kata atau istilah yang terdapat dalam judul skripsi tersebut.

Optimalisasi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia Optimalisasi berasal dari kata dasar optimal yang berarti terbaik, tertinggi, paling menguntungkan, menjadikan paling baik, menjadikan paling tinggi, pengoptimalan proses, cara, perbuatan mengoptimalkan (menjadikan paling baik, paling tinggi, dan sebagainya) sehingga optimalisasi adalah suatu tindakan, proses, atau metodologi untuk membuat sesuatu (sebagai sebuah desain, sistem, atau keputusan) menjadi lebih/sepenuhnya sempurna, fungsional, atau lebih efektif.<sup>1</sup> Jadi yang dimaksud dengan optimalisasi disini adalah suatu tindakan atau proses yang dilakukan oleh Kantor Urusan Agama dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan

---

<sup>1</sup> Kamus Besar Bahasa Indonesia, (Jakarta:Balai Pustaka,1994), h.800



melalui perencanaan strategis suatu organisasi.<sup>2</sup> Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Manajemen kinerja sebagai proses komunikasi yang dilakukan secara terus menerus dalam kemitraan antara karyawan dengan atasan langsungnya.<sup>3</sup> Proses komunikasi ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang dilakukan. Proses komunikasi merupakan suatu sistem, memiliki sejumlah bagian yang semuanya harus diikutsertakan, apabila manajemen kinerja ini hendak memberikan nilai tambah bagi organisasi, manajer, dan karyawan. Jadi yang dimaksud dalam kinerja pegawai adalah hasil kerja pegawai dalam memberikan pelayanan apakah sudah sesuai dengan yang diharapkan atau belum.

Menurut Moenir pelayanan adalah kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dengan landasan faktor materi melalui sistem, prosedur dan metode tertentu dalam rangka usaha memenuhi kepentingan orang lain sesuai dengan haknya.<sup>4</sup> Pelayanan hakikatnya adalah serangkaian kegiatan, karena itu pelayanan merupakan sebuah proses. Kualitas biasanya menggambarkan karakteristik suatu produk seperti kinerja, keandalan, mudah dalam penggunaan, estetika, dan sebagainya. Kualitas dalam definisi strategi berarti segala sesuatu yang

---

<sup>2</sup> Moehariono, *pengukuran kinerja berbasis kompetensi*, (Depok : PT Raja Grafindo Persada, 2012), h. 95

<sup>3</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Depok:Rajawali Pers, 2017), hal. 7

<sup>4</sup> Moenir, *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*, (Jakarta:Bumi Aksara,2006), h.26

mampu memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan. Jadi kualitas pelayanan adalah segala bentuk pelayanan yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah guna membantu dan melayani masyarakat dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat khususnya di Kantor Urusan Agama. Kantor Urusan Agama yang dimaksud dalam judul ini yaitu Kantor Urusan Agama Kecamatan Enggal Kota Bandar Lampung, yang beralamatkan di Jl. Skala Bekhak No. 1, Sumur Batu, Kec. Enggal, Kota Bandar Lampung.

Dari pengertian di atas maka yang dimaksud dalam judul ini adalah suatu tindakan, proses yang dilakukan oleh pegawai dalam memberikan pelayanan-pelayanan di Kantor Urusan Agama Kecamatan Enggal Kota Bandar Lampung.

## **B. Alasan Memilih Judul**

Adapun yang menjadi alasan penulisan judul ini yaitu sebagai berikut:

### 1. Alasan Objektif

Pemilihan objek penelitian didasarkan pada Kantor Urusan Agama Kecamatan Enggal Kota Bandar Lampung terletak di pusat kota, maka mudah diakses. Penulis ingin melihat bagaimana kinerja pegawai dalam meningkatkan kualitas pelayanan di Kantor Urusan Agama Kecamatan Enggal Kota Bandar Lampung.

### 2. Alasan Subjektif

Judul yang diajukan sesuai dengan jurusan yang diambil penulis di Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi UIN Raden Intan Lampung,

selain itu tersedianya referensi yang memadai untuk menyusun skripsi ini akan mempermudah penulis dalam menyelesaikan karya tulis ini.

### C. Latar Belakang Masalah

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Tujuan adalah sesuatu yang diharapkan organisasi untuk dicapai. Tujuan organisasi dapat berupa perbaikan pelayanan pelanggan, pemenuhan permintaan pasar, peningkatan kualitas produk atau jasa, meningkatnya daya saing, dan meningkatnya kinerja organisasi. Setiap organisasi, tim, atau individu dapat menentukan tujuannya sendiri.

Kinerja mempunyai makna lebih luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

Islam mengajarkan kepada umatnya bahwa kinerja itu harus dinilai, sebagaimana firman Allah SWT dalam (QS At-Taubah/9:105).

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ

عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

105. 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.


Makna dari ayat di atas yaitu “Katakanlah wahai Muhammad SAW., bahwa Allah menerima taubat”, dan katakanlah juga : “bekerjalah kamu, demi karena Allah semata dengan aneka amal yang saleh dan bermanfaat, baik untuk diri kamu maupun masyarakat umum, maka Allah akan melihat, yakni menilai dan memberi ganjaran amal kamu itu, dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat dan menilai juga, kemudian menyesuaikan perlakuan mereka dengan amal-amal kamu itu dan selanjutnya kamu akan dikembalikan melalui kematian kepada Allah SWT. Yang maha mengetahui yang gaib dan yang nyata. Lalu diberikan-Nya kepada kamu sanksi dan ganjaran atas apa yang telah kamu kerjakan, baik yang tampak ke permukaan ataupun yang kamu sembunyikan dalam hati. Apabila pekerja jelas memahami tentang apa yang diharapkan dari mereka dan mendapat dukungan yang diperlukan untuk memberikan kontribusi pada organisasi secara efisien dan produktif, pemahaman akan tujuan, harga diri dan motivasinya akan meningkat.

Organisasi merupakan wadah terhadap proses administrasi untuk mencapai tujuan.<sup>5</sup> Oleh sebab itu, untuk mencapai tujuannya organisasi

---

<sup>5</sup> Syamsir Torang, *Organisasi dan Manajemen (Perilaku, Struktur, Budaya & Perubahan Organisasi)*, (Bandung: Alfabeta, 2014), h.165

membutuhkan manajemen untuk meng-*energize* proses agar ‘*output*’ and ‘*outcome*’ yang diinginkan dapat dicapai. Tujuan organisasi dan tujuan individu dapat tercapai secara selaras dan harmonis, maka diperlukan kerjasama serta usaha yang sungguh-sungguh dari kedua belah pihak pengurus organisasi atau anggota organisasi untuk bersama-sama berusaha saling memenuhi kewajiban masing-masing secara bertanggungjawab, sehingga pada saat masing-masing mendapatkan haknya dapat memenuhi rasa keadilan baik bagi anggota organisasi/pegawai maupun bagi pengurus organisasi/pejabat yang berwenang.



Pelayanan yang diberikan oleh pemerintah kepada rakyat terus mengalami pembaruan, baik dari sisi paradigma maupun format pelayanan seiring dengan meningkatnya tuntutan masyarakat dan perubahan didalam pemerintahan itu sendiri. Meskipun demikian, pembaruan dilihat dari kedua sisi tersebut belumlah memuaskan, bahkan masyarakat masih diposisikan sebagai pihak yang tidak berdaya dan termarginalisasikan dalam kerangka pelayanan.<sup>6</sup>

Tuntutan terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik terus berkembang seiring dengan semakin meningkatnya kesadaran bahwa warga negara memiliki hak untuk dilayani, sedangkan kewajiban pemerintah adalah untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat.

---

<sup>6</sup> Lijan dkk, *Reformasi Pelayanan Publik (teori, kebijakan dan implementasi)*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2011), h.3

Salah satu lembaga pemerintah yang terkait dengan urusan keagamaan di Kecamatan Enggal adalah Kantor Urusan Agama(KUA). Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan Enggal merupakan salah satu struktur dalam Kementerian Agama Kota Bandar Lampung yang merupakan pemekaran dari KUA Kecamatan Tanjung Karang Pusat, sebagai bagian struktur dalam lembaga Kementerian Agama, maka KUA Kecamatan Enggal memiliki tugas dan peran yang sama seperti KUA yang lainnya yang ada di Kota Bandar Lampung.

Kantor Urusan Agama memiliki tugas dan peran melayani masyarakat yang berhubungan dengan keagamaan. Dalam hal ini segala bentuk pelayanan dari pelayanan nikah, pelayanan wakaf, pelayanan manasik haji umroh, pelayanan rujuk, pelayanan pembinaan keagamaan merupakan bentuk pelayanan yang ada di KUA Kecamatan Enggal. Dalam hal ini tidak semua pegawai setiap bulannya melaksanakan tugas nya, maka dari itu pegawai di KUA Kecamatan Enggal tidak banyak, dan fasilitas yang ada di KUA seadanya. Dalam hal ini KUA Kecamatan Enggal bertempat di sebuah gedung yang tidak permanent, karena KUA Kecamatan Enggal adalah hasil pemekaran dari KUA Kecamatan Tanjung Karang. Maka dari itu banyak masyarakat yang masih belum mengetahui kantor KUA Kecamatan Enggal ini.

Dalam menjalankan tugasnya pegawai KUA telah berusaha seoptimal mungkin dengan kemampuan dan fasilitas yang ada untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat. Namun demikian tugas dan

peran KUA di Kecamatan Enggal ini tidak terealisasikan dengan sebagaimana mestinya dikarenakan pegawai yang kurang untuk melaksanakan tujuan yang telah direncanakan dan fasilitas yang kurang memadai. Fenomena diatas peneliti ingin mengetahui kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan-pelayanan di KUA Kecamatan Enggal. Sehingga penulis menjadikan penelitian karya ilmiah yang berjudul **“OPTIMALISASI KINERJA PEGAWAI DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PELAYANAN DI KANTOR URUSAN AGAMA(KUA) KECAMATAN ENGGAL KOTA BANDAR LAMPUNG”**.

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

Berdasarkan identifikasi permasalahan dan latar belakang yang telah diuraikan di atas maka penulis merumuskan :

“Bagaimana kinerja pegawai dalam memberikan kualitas pelayanan di Kantor Urusan Agama(KUA) Kecamatan Enggal ?”

#### **E. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

“Untuk mengetahui Kinerja Pegawai dalam memberikan kualitas pelayanan di Kantor Urusan Agama(KUA) Kecamatan Enggal.”

#### **F. Kegunaan Penelitian**

Kegunaan yang diperoleh dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan menjadi dua, antara lain :

## 1. Kegunaan Teoritis


Sebagai tambahan pengetahuan mengenai optimalisasi kinerja pegawai dalam meningkatkan pengelolaan Kantor Urusan Agama(KUA).

## 2. Kegunaan Praktis

a. Membantu dalam pengambilan keputusan terutama terkait mengenai kinerja pegawai dalam meningkatkan pelayanan Kantor Urusan Agama(KUA).

b. Membantu dalam meningkatkan pelayanan KUA khususnya KUA Kecamatan Enggal dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

## G. Metode Penelitian



Metodologi penelitian berasal dari kata “metode” yang artinya cara yang tepat untuk melakukan sesuatu dan “logos” yang artinya ilmu atau pengetahuan. Jadi metodologi artinya cara melakukan sesuatu dengan menggunakan pikiran secara saksama untuk mencapai suatu tujuan.<sup>7</sup>

## 1. Jenis dan Sifat Penelitian

### a. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang akan digunakan oleh peneliti yaitu jenis penelitian kualitatif. Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya

---

<sup>7</sup> Cholid Narbuko, Abu Achadi, *Metodologi Penelitian*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2015), h.1



adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi.<sup>8</sup>

#### b. Sifat Penelitian

Penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti bersifat deskriptif. Metode deskriptif juga dikenal dengan metode survey yaitu pengamatan yang berskala besar, yang dilakukan pada kelompok-kelompok manusia. Penelitian ini bertujuan, semata-mata untuk memberikan gambaran tentang sesuatu. Penelitian survey mengacu pada pengumpulan data yang menggunakan metode interview dan sampling untuk menghasilkan seperangkat data kualitatif yang cocok menggunakan alat hitung.<sup>9</sup>

### 2. Populasi dan Sampel

#### a. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.<sup>10</sup> Populasi dalam penelitian ini dilaksanakan di Kantor Urusan Agama(KUA) Kecamatan Enggal. Pada KUA ini mempunyai 8

---

<sup>8</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*,(Bandung: Alfabeta, 2017), h. 9

<sup>9</sup> Kholidi S, *Metodelogi Penelitian*,(Bandar Lampung: Fakultas Dakwah, 2015), h. 18

<sup>10</sup> Sugiyono, *Metodelogi Penelitian Kuantitatif, dan R&D*,,h. 80

pegawai PNS dan 7 pegawai Non PNS yang mempunyai masing-masing tugas tersendiri.

b. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Pada penelitian ini menggunakan teknik sampling Jenuh, yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil, kurang dari 30 orang, atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Istilah lain sampel jenuh adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel.<sup>11</sup>

3. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang akan digunakan pada penelitian ini yaitu :

a. Wawancara/ interview

Wawancara adalah proses tanya jawab dalam penelitian yang berlangsung secara lisan dalam mana dua orang atau lebih bertatap muka mendengarkan secara langsung informasi-informasi atau keterangan-keterangan.<sup>12</sup> Dalam melakukan wawancara, pertanyaan dan jawaban dilakukan secara verbal, dilakukan dalam keadaan berhadapan. Pada penelitian ini penulis menggunakan wawancara terstruktur, yaitu dalam pengumpulan data telah disiapkan instrumen

---

<sup>11</sup> *Ibid.*, h.85

<sup>12</sup> Cholid Narbuko, Abu Achadi, *Op.Cit.*, h. 83

penelitian berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis yang alternatif jawabannya pun telah disiapkan.<sup>13</sup> Adapun narasumbernya adalah Kepala KUA dan staff yang terkait di dalamnya. Dengan teknik wawancara penyusun mengajukan beberapa pertanyaan kepada informan guna mendapat informasi mengenai kinerja pegawai dalam meningkatkan kualitas pelayanan di KUA.

b. Observasi

Observasi adalah pengamatan dan pencatatan yang sistematis terhadap gejala-gejala yang diteliti.<sup>14</sup> Dengan melakukan pengamatan langsung ketempat penelitian yaitu Kantor Urusan Agama(KUA) Kecamatan Enggal untuk mendapatkan data yang relevan, mencari tau kegiatan-kegiatan yang ada dilembaga tersebut khusus. Dalam penelitian ini penulis menggunakan observasi nonpartisipan, yaitu peneliti tidak terlibat dan hanya sebagai pengamat independen.<sup>15</sup>

c. Dokumentasi

Dokumentasi adalah metode pengumpulan data dengan benda-benda tertulis seperti buku, majalah, dokumentasi, peraturan-peraturan, notulen rapat, catatan harian, dan sebagainya.<sup>16</sup> Berdasarkan pengertian tersebut, penulis dalam pengumpulan data dengan teknik dokumentasi berarti peneliti melakukan pencarian dan pengambilan

---

<sup>13</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*,, h.194

<sup>14</sup> Husaini Usman Purnomo, *Metodelogi Penelitian Sosial*, (Jakarta: Bumi Aksara,1996),  
h. 54

<sup>15</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*,,h. 204

<sup>16</sup> Sutrisno Hadi, *Metodelogi Research*, (Yogyakarta:UGM Press, 1992), h.72

segala informasi yang sifatnya teks menjelaskan dan menguraikan mengenai hubungan dengan arah penelitian.

d. Analisis Data

Setelah keseluruhan data terkumpul maka langkah selanjutnya penulis menganalisis data tersebut sehingga dapat diambil suatu kesimpulan. Dalam penelitian kualitatif, data diperoleh dari berbagai sumber, dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang bermacam-macam (triangulasi), dan dapat dilakukan secara terus menerus sampai datanya jenuh.<sup>17</sup> Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan, dan setelah selesai di lapangan. Analisis data menjadi pegangan bagi penelitian selanjutnya sampai jika mungkin, teori yang “grounded”. Namun dalam penelitian kualitatif, analisis data lebih difokuskan selama proses di lapangan bersamaan dengan pengumpulan data. Metode induktif digunakan dalam menganalisis data yang dilakukan dengan cara mengumpulkan sumber pustaka yang berkaitan dengan fokus penelitian, sedangkan metode deduktif merupakan pemilahan secara selektif yang disesuaikan dengan permasalahan dalam penelitian, dan apakah data tersebut sudah cukup baik.

---

<sup>17</sup> Sugiyono, *Metodelogi Penelitian Kuantitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2017), h.

## **BAB II**

### **MANAJEMEN KINERJA DAN PELAYANAN PUBLIK**

#### **A. Kinerja Pegawai**

##### **1. Pengertian Manajemen Kinerja**

Manajemen kinerja sebagai proses komunikasi yang dilakukan secara terus menerus dalam kemitraan antara karyawan dengan atasan langsungnya.<sup>18</sup> Proses komunikasi ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang dilakukan. Proses komunikasi merupakan suatu sistem, memiliki sejumlah bagian yang semuanya harus diikutsertakan, apabila manajemen kinerja ini hendak memberikan nilai tambah bagi organisasi, manajer, dan karyawan.

Manajemen kinerja sebagai sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim, dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan, standar, dan persyaratan-persyaratan atribut yang disepakati. Manajemen kinerja merupakan gaya manajemen dalam mengelola sumber daya yang berorientasi pada kinerja yang melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan visi bersama dan pendekatan strategis serta terpadu sebagai kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Depok:Rajawali Pers, 2017), hal. 7

<sup>19</sup>*Ibid.*, hal.11

a. Pengertian kinerja

Istilah kinerja merupakan singkatan dari *kinetika energi kerja* yaitu energi manusia jika dikinetikkan atau dipekerjakan akan menghasilkan keluaran kerja. Istilah lain yang sering dipergunakan untuk kinerja adalah *performa*, akan tetapi istilah ini banyak digunakan untuk kinerja mesin. Dalam bahasa Inggris kata padanan untuk kinerja adalah *performance*.<sup>20</sup>

Menurut Lijan Poltak Sinambela, mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu, diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur, serta ditetapkan secara bersama-sama untuk dijadikan sebagai acuan.<sup>21</sup>

Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang telah dicapai oleh suatu organisasi. Kinerja pegawai dan kinerja organisasi tidak dapat dilepaskan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digunakan atau dijalankan oleh

---

<sup>20</sup> Wirawan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2015), hal. 238

<sup>21</sup> Lijan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2017), hal. 480

pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut.<sup>22</sup>

Pengertian kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilannya.<sup>23</sup>

Ayat-ayat tentang kinerja pegawai :

وَهُوَ الَّذِي سَخَّرَ الْبَحْرَ لِتَأْكُلُوا مِنْهُ لَحْمًا طَرِيًّا

وَتَسْتَخْرِجُوا مِنْهُ حِلْيَةً تَلْبَسُونَهَا وَتَرَى الْفُلْكَ مَوَاجِرَ فِيهِ

وَلِتَبْتَغُوا مِنْ فَضْلِهِ ۗ وَلِعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ ﴿١٠١﴾

---

<sup>22</sup> Ismail, *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*, (Jakarta: Kencana, 2013), hal. 212

<sup>23</sup> Moehariono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, (Jakarta : PT RajaGrafindo, 2012), hal. 95

14. Dan Dia-lah, Allah yang menundukkan lautan (untukmu), agar kamu dapat memakan daripadanya daging yang segar (ikan), dan kamu mengeluarkan dari lautan itu perhiasan yang kamu pakai; dan kamu melihat bahtera berlayar padanya, dan supaya kamu mencari (keuntungan) dari karunia-Nya, dan supaya kamu bersyukur.(QS.An-Najl/16:14)

Allah memberikan manusia kapasitas dasar manajerial dalam rangka tugasnya sebagai khalifah, dalam kaidah tersebut hal yang mendasar dalam rangka bisa mencapai kesuksesan adalah adanya kemampuan untuk mengelola manajerial. Kemampuan manajerial tersebut hanya dapat diaplikasikan terhadap hal-hal yang terukur sedangkan proses pengukuran dapat dilakukan apabila kita mampu untuk mendefinisikan apa yang kita ukur tersebut.

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا

أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ

وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿١٦﴾

30. Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat:

"Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di



muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."(QS.Al-Baqarah/2:30)

Ayat tersebut menunjukkan kesangsian malaikat tentang kemampuan manusia untuk mengelola bumi. Pertanyaan yang sangat wajar mengingat tugas menjadi khalifah di muka bumi bukan merupakan tugas yang mudah, terlebih lagi malaikat mengetahui bagaimana karakter buruk dari manusia.

## 2. Prinsip Dasar

Manajemen kinerja bekerja atas prinsip dasar yang dapat dijadikan acuan bersama agar dapat mencapai hasil yang diharapkan. Prinsip dasar manajemen kinerja menjadi fondasi yang kuat bagi kinerja organisasi untuk mencapai tujuan. Sebagai prinsip dasar dalam manajemen kinerja adalah bersifat :

### a. Strategis

Manajemen kinerja bersifat strategis dalam arti membahas masalah kinerja secara lebih luas, lebih urgen, dan dengan tujuan jangka panjang.

### b. Holistik

Manajemen kinerja bersifat menyeluruh mencakup seluruh aspek dalam ruang lingkup, sejak perumusan tujuan, perencanaan, pelaksanaan, umpan balik, pengukuran, penilaian, review, evaluasi, dan perbaikan kinerja.

c. Terintegrasi

Manajemen kinerja merupakan suatu proses yang merupakan sebuah sistem sehingga menunjukkan hubungan antara masukan, proses, hasil dan manfaat.

d. Perumusan tujuan

Manajemen kinerja dimulai dengan melakukan perumusan dan mengklarifikasi terlebih dahulu tujuan yang hendak dicapai organisasi.

e. Perencanaan

Perencanaan kinerja menyangkut pendefinisian tujuan dan sasaran organisasi, membangun strategi menyeluruh untuk mencapai tujuan tersebut, dan mengembangkan herarki perencanaan secara komprehensif untuk mengintegrasikan dan mengoordinasikan aktivitas.

f. Umpan balik

Pelaksanaan manajemen kinerja memerlukan umpan balik terus menerus. Umpan balik memungkinkan pengalaman dan pengetahuan yang diperoleh dari pekerjaan oleh individu dipergunakan untuk memodifikasi tujuan organisasi.



g. Pengukuran

Pengukuran perlu dilakukan untuk mengetahui apakah pelaksanaan dapat berjalan sesuai rencana, apakah terdapat kesenjangan kinerja, dan apakah hasil akhir diperkirakan dapat dicapai.

h. Perbaikan kinerja

Perbaikan terhadap kinerja harus dilakukan karena prestasi kerja yang dicapai tidak seperti diharapkan. Dengan melakukan perbaikan kinerja diharapkan tujuan organisasi dimasa depan dapat dicapai dengan lebih baik.

i. Berkelanjutan

Manajemen kinerja merupakan suatu proses yang sifatnya berlangsung secara terus menerus, berkelanjutan, bersifat evolusioner, dimana kinerja secara bertahap selalu diperbaiki sehingga menjadi semakin baik.

j. Menciptakan budaya

Budaya merupakan kegiatan manusia yang sistematis diturunkan dari generasi ke generasi melalui berbagai proses pembelajaran untuk menciptakan cara hidup tertentu yang paling cocok dengan lingkungannya.

k. Pengembangan

Kinerja suatu organisasi tergantung pada kompetensi sumber daya manusia di dalamnya, baik sebagai individu maupun sebagai

tim. Sumber daya manusia adalah aset bagi organisasi. Untuk itu, organisasi yang cerdas dan berkeinginan meningkatkan kinerjanya, harus berupaya mengembangkan sumber daya manusianya secara berkelanjutan.

l. Kejujuran

Kejujuran menampakkan diri dalam komunikasi umpan balik yang jujur diantara manajer, pekerja, dan rekan kerja.

m. Pelayanan

Setiap aspek dalam proses kinerja harus memberikan pelayanan kepada stakeholder, yaitu pekerja, manajer, pemilik, dan pelanggan. Dalam proses manajemen kinerja, umpan balik dan pengukuran harus membantu pekerja dan perencana kinerja.

n. Tanggung jawab

Tanggung jawab merupakan prinsip dasar dibelakang pengembangan kinerja. Dengan memahami dan menerima tanggung jawab atas apa yang mereka kerjakan dan tidak dikerjakan untuk mencapai tujuan mereka, pekerja belajar tentang apa yang perlu mereka perbaiki.

o. Konsesus dan kerja sama

Manajemen kinerja mengandalkan pada konsensus dan kerja sama antara atasan dan bawahan daripada menekankan pada kontrol dan melakukan paksaan.

p. Komunikasi dua arah

Manajemen kinerja memerlukan gaya manajemen yang bersifat terbuka dan jujur serta mendorong terjadinya komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan. Komunikasi dua arah menunjukkan adanya sikap keterbukaan dan saling pengertian antara dua pihak.

q. Berbagai harapan

Dalam manajemen kinerja, manajer dapat mengklarifikasi apa yang mereka harapkan dari individu dan tim untuk melakukan. Sebaliknya individu dan tim dapat mengomunikasikan harapan mereka tentang bagaimana mereka harus dikelola dan apa yang mereka perlukan untuk melakukan pekerjaan.

r. Mengelola perilaku

Manajemen kinerja perlu memastikan bahwa individu terdorong berperilaku dengan cara yang memungkinkan dan memperkuat hubungan kerja yang lebih baik. Perilaku positif karyawan yang bersifat mendorong peningkatan kinerja perlu dikembangkan.

s. Bermain

Manajemen kinerja menggunakan prinsip bahwa bekerja sama dengan bermain. Dengan prinsip bermain, dalam manajemen kinerja orang mendapatkan kepuasan dari apa yang mereka kerjakan. Apabila tidak menerapkan prinsip bermain, bekerja akan menjadi beban. Timbul beban dalam dirinya adanya suatu perasaan bahwa mereka harus bekerja mereka tidak mempunyai pilihan dan pekerjaan mereka tidak dihargai.

t. Rasa kasihan

Rasa kasihan merupakan prinsip bahwa manajer memahami dan empati terhadap orang lain. Kebanyakan orang yang tidak menunjukkan rasa kasihan pada orang lain juga sedikit sekali merasa kasihan pada diri mereka sendiri.<sup>24</sup>

### 3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

a. Lingkungan Eksternal Organisasi

Faktor-faktor eksternal lingkungan organisasi merupakan faktor yang tidak dapat dikontrol oleh organisasi akan tetapi sangat mempengaruhi kinerja pegawai. Faktor-faktor eksternal tersebut antara lain :

- 1) Faktor ekonomi makro dan mikro organisasi. Jika ekonomi makro dan mikro memburuk dan inflasi meningkat yang berakibatkan harga barang dan jasa meningkat sedangkan upah pegawai tetap, akan mempengaruhi nilai nominal upah pegawai yang merosot daya belinya. Keadaan inilah yang menyebabkan terjadinya perselisihan hubungan industrial setiap tahun berupa unjuk rasa dan pemogokan.
- 2) Kehidupan politik. Kehidupan politik yang tidak stabil juga memengaruhi kinerja para pekerja. Di negara negara yang kacau kehidupan politiknya atau politik menjadi panglima menimbulkan konflik politik yang mengganggu produktivitas tenaga kerja. Akibatnya inflasi melangit dan produktivitas merosot drastis, perusahaan bangkrut dan buruh kehilangan pekerjaannya.
- 3) Kehidupan sosial budaya masyarakat. Kehidupan sosial budaya masyarakat juga memengaruhi kinerja SDM. Sebagian terbesar masyarakat Indonesia telah hidup dalam abad ke-21 akan tetapi sebagian suku ditanah air masih hidup dengan pola sosial budaya yang sangat sederhana dengan produktivitas yang sangat rendah. Akan tetapi, ada sebagian masyarakat Indonesia yang mempunyai pola pikir kewirausahaan, kreativitas dan inovasi tinggi.

---


<sup>24</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Depok: Rajawali Pers, 2017), hal.12

- 4) Agama/spiritualitas. Mulai tahun 1980-an, muncul gerakan spiritualitas di tempat kerja. Pengertian spiritualitas dapat berasal dari agama dan bukan agama. Mulailah muncul artikel dan buku yang mengaitkan spiritualitas ditempat kerja dengan manajemen dan produktivitas dan bisnis. Di Indonesia mulai tahun 1990-an mulai terjadi gerakan spiritualitas ke tempat kerja. Para da'i dan motivator memberi khotbah dan ceramah diperusahaan-perusahaan dan lembaga pemerintah.
  - 5) Kompetitor. Kompetitor merupakan faktor yang mempengaruhi produktivitas suatu organisasi bisnis. Kompetitor mendorong perusahaan untuk memproduksi barang dan jasa lebih banyak dan lebih baik serta lebih murah untuk menciptakan keunggulan komparatif keunggulan diferensial dan keunggulan kompetitif.
- b. Faktor-faktor Internal Organisasi
- 1) Budaya organisasi. Tugas daripada manajer SDM adalah menginternalisasi, mencuci otak dan mengajarkan melalui pelatihan isi budaya organisasi kepada para pegawai sehingga mereka memahaminya dan memilikinya, menggunakan sebagai panduan perilakunya dan menerapkannya dalam memproduksi produk dan melayani para konsumennya. Manajer SDM juga mengawasi dan menegakkan pelaksanaan budaya organisasi oleh para pegawai.
  - 2) Iklim organisasi. Iklim organisasi merupakan persepsi para anggota organisasi mengenai apa yang terjadi secara rutin dalam lingkungan internal organisasi. Iklim organisasi sangat mempengaruhi sikap dan perilaku para pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya yang kemudian memengaruhi kinerja mereka. Oleh karena itu, tugas manajer adalah menciptakan suatu iklim organisasi yang kondusif yang memungkinkan para pegawai dapat melaksanakan tugasnya secara maksimal dan menghasilkan kinerja secara maksimal.
- c. Faktor-faktor pegawai
- 1) Etos kerja. Etos kerja seorang individu dan suatu bangsa sangat menentukan keberhasilan individu dan bangsa tersebut dalam mencapai tujuannya. Para pegawai yang bertalenta yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya merupakan pegawai yang beretos kerja tinggi.
  - 2) Disiplin kerja. Salah satu perilaku pegawai yang memengaruhi kinerjanya adalah disiplin kerjanya. Perilaku disiplin pegawai adalah perilaku pegawai yang memenuhi standar perilaku, kode etik, peraturan kerja, prosedur operasi kerja yang ditetapkan oleh organisasi. Agar pegawai berdisiplin dalam melaksanakan

tugasnya perusahaan harus mempunyai kebijakan dan melakukan langkah-langkah sebagai berikut :

- a) Menyusun standar perilaku kode etik, peraturan perusahaan, standar prosedur operasi untuk melaksanakan pekerjaan yang merupakan panduan bagi para pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.
  - b) Menyusun ketentuan tindakan pendisiplinan jika pegawai tidak memenuhi ketentuan-ketentuan tersebut.
  - c) Memonitor perilaku disiplin pegawai sepanjang tahun dan memeroses jika terjadi pelanggaran disiplin.
- 3) Kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah persepsi perasaan dan sikap orang mengenai berbagai aspek dari pekerjaannya. Persepsi tersebut dapat positif yang menimbulkan kepuasan kerja dan dapat negatif yang menimbulkan ketidakpuasan kerja. Salah satu tugas para manajer adalah meningkatkan kepuasan kerja dan menurunkan ketidakpuasan kerja para pegawai untuk memicu kinerjanya. Cara yang utama adalah meningkatkan dimensi-dimensi penyebab kepuasan kerja dan sekaligus menurunkan ketidakpuasan kerja.<sup>25</sup>

#### 4. Kriteria Keberhasilan



Manajemen kinerja mempunyai peranan penting untuk mencapai tugas organisasi, namun pelaksanaannya tidak mudah. Sebagian organisasi sukses menjalankannya dan tidak sedikit yang mengalami kegagalan. Manajemen kinerja dapat dinyatakan berhasil apabila memenuhi kriteria sebagai berikut :

- a. Proses manajemen kinerja telah memungkinkan pengalaman dan pengetahuan yang diperoleh individu dari pekerjaan dapat dipergunakan untuk memodifikasi tujuan organisasi.
- b. Terdapat komitmen dan dukungan dari manajemen puncak untuk menjalankan manajemen kinerja. Manajemen kinerja akan sulit terlaksana tanpa dukungan dan komitmen manajemen puncak.

---

<sup>25</sup> Wirawan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2015), hal. 272



- c. Proses penyelenggaraan manajemen kinerja dapat disesuaikan dengan pekerjaan sebenarnya dari organisasi dan bagaimana kinerja pada umumnya dikelola.
- d. Manajemen kinerja dapat memberi nilai tambah dalam bentuk hasil jangka pendek maupun pengembangan jangka panjang.
- e. Proses manajemen kinerja diintegrasikan dengan proses perencanaan strategis dan bisnis. Dengan demikian, manajemen kinerja tidak menambah pekerjaan baru, tetapi bersifat memperbaiki apa yang telah bisa dikerjakan.
- f. Proses manajemen kinerja dapat bekerja secara fleksibel untuk disesuaikan dengan kebutuhan lingkungan lokal atau khusus.
- g. Proses manajemen kinerja siap diterima oleh semua yang berkepentingan sebagai komponen alamiah manajemen yang baik dan praktik pekerjaan.
- h. Semua *stakeholder* organisasi terlibat dalam desain, pengembangan, dan pengenalan manajemen kinerja. Ini terdiri dari manajemen puncak, *line manager*, pekerja individu, dan serikat atau perwakilan pekerja.
- i. Proses manajemen kinerja berjalan secara transparan dan bekerja secara jujur dan adil.
- j. Manajemen dan *team leader* melakukan tindakan untuk memastikan bahwa terdapat saling pengertian bersama, biasanya tentang visi, strategi, tujuan, dan nilai-nilai organisasi.

- k. Proses manajemen kinerja memahami bahwa terdapat kepentingan masyarakat dalam organisasi dan menghargai kebutuhan individual.
- l. Proses manajemen kinerja dipergunakan oleh manajer dan *team leader* untuk membantu orang merasa bahwa mereka dihargai oleh organisasi.
- m. Proses manajemen kinerja membantu menyesuaikan tujuan organisasi dan individu. Individu dan tim diberi kesempatan menyampaikan pandangan tentang apa yang dapat mereka capai dan pandangannya didengar.
- n. Fokus manajemen kinerja pada pengembangan orang dan pertimbangan tentang dukungan yang mereka perlukan. Terdapat kerangka kerja kompetensi terutama untuk organisasi dengan keterlibatan penuh semua yang berkepentingan. Training keterampilan manajemen kinerja diberikan pada manajer, *team leader*, dan pekerja pada umumnya.
- o. Tujuan dan pelaksanaan manajemen kinerja dan tentang manfaatnya bagi semua yang berkepentingan, dikomunikasikan secara meluas dan efektif. Efektivitas manajemen kinerja dimonitor dan dievaluasi terus menerus.

- p. Pendapat semua *stakeholder* diperhatikan tentang seberapa baik skemanya berjalan dan tindakan diambil sesuai keperluan untuk memperbaiki berbagai proses.<sup>26</sup>

## 5. Pengukuran Kinerja

Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

Pengukuran hanya berkepentingan untuk mengukur apa yang penting dan relevan. Untuk itu, perlu jelas tentang apa yang dikatakan penting dan relevan sebelum menentukan ukuran apa yang harus digunakan. Hal-hal yang diukur tergantung pada apa yang dianggap penting oleh *stakeholders* dan pelanggan. Pengukuran mengatur keterkaitan antara strategi berorientasi pelanggan dan tujuan dengan tindakan. Pengukuran kinerja yang tepat dapat dilakukan dengan cara:

- a. Memastikan bahwa persyaratan yang diinginkan pelanggan telah terpenuhi
- b. Mengusahakan standar kinerja untuk menciptakan perbandingan
- c. Mengusahakan jarak bagi orang untuk memonitoring tingkat kinerja

---

<sup>26</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Depok:Rajawali Pers, 2017), hal. 30

- d. Menetapkan arti penting masalah kualitas dan menentukan apa yang perlu prioritas perhatian
- e. Menghindari konsekuensi dari rendahnya kualitas
- f. Mempertimbangkan penggunaan sumber daya
- g. Mengusahakan umpan balik untuk mendorong usaha perbaikan.<sup>27</sup>

1) Kriteria Ukuran Kinerja

Ukuran kinerja merupakan alat ukur yang harus bersifat objektif sehingga diperlukan adanya kriteria yang sama. Dengan kriteria yang sama diharapkan memberikan hasil yang dapat diperbandingkan secara objektif dan adil. Kriteria suatu ukuran kinerja menurut Armstrong dan Baron seharusnya adalah:

- a. Dikaitkan dengan tujuan strategis dan mengukur apa yang secara organisasional penting dan mendorong kinerja bisnis
- b. Relevan dengan sasaran dan akuntabilitas tim dan individu yang berkepentingan
- c. Memfokuskan pada output yang terukur dan penyelesaian tugas dan bagaimana orang bertindak dan bagaimana tingkah laku mereka
- d. Mengindikasikan data yang akan tersedia sebagai dasar pengukuran

---

<sup>27</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Depok:Rajawali Pers, 2017), hal. 155

- e. Dapat diverifikasi, dengan mengusahakan informasi yang akan mengonfirmasi tingkat seberapa jauh harapan dapat dipenuhi
- f. Menjadi setepat mungkin dalam hubungan dengan maksud pengukuran dan ketersediaan data
- g. Mengusahakan dasar untuk umpan balik dan tindakan
- h. Bersifat komprehensif, mencakup semua aspek kinerja sehingga keluarga ukuran tersedia.<sup>28</sup>

## 2) Ukuran Kinerja Efektif

Kunci untuk menciptakan ukuran kinerja yang efektif adalah sebagai berikut :

- a. Ukuran mempunyai penggunaan spesifik bagi individu atau kelompok individu nyata. Ukuran kinerja yang efektif akan selalu membantu orang memonitor, mengontrol, mengelola, mendiagnosis, memperbaiki, atau merencanakan beberapa aspek pekerjaan menjadi lebih baik.
- b. Ukuran kinerja ditangkap dan disampaikan kepada pengguna yang dimaksud dalam waktu yang ditentukan sebelumnya. Ketepatan waktu merupakan atribut penting terhadap kegunaan, ukuran kinerja yang baik harus disampaikan pada waktu yang tepat sehingga benar-benar dapat dipergunakan.
- c. Ukuran kinerja dibagikan kepada orang yang tepat pada waktu yang tepat, atau dengan mudah dapat diakses oleh orang yang tepat. Oleh karena itu, harus diidentifikasi siapa pengguna yang memerlukan informasi sehingga dapat dihindari untuk kemungkinan jatuh pada orang yang tidak tepat.
- d. Ukuran kinerja berarti dapat diserap dan dimengerti dengan cepat dan mudah. Ukuran kinerja yang baik tidak memerlukan studi mendalam untuk memahami arti pentingnya. Ukuran kinerja juga berisi beberapa tipe dasar perbandingan yang cepat membiarkan pengguna

---

<sup>28</sup> *Ibid.*, hal. 158

membandingkan tingkat kinerja yang diinginkan dengan tingkat kinerja sekarang.

- e. Penyajian ukuran kinerja harus sesuai dengan pedoman standar. Penggunaan warna harus memberi makna yang sama untuk semuanya sehingga diperlukan pedoman yang ditentukan lebih dahulu.<sup>29</sup>

## 6. Penilaian Kinerja

Pengertian penilaian kinerja atau *performance appraisal* adalah proses dengan mana kinerja individual diukur dan dievaluasi. Penilaian kinerja menjawab pertanyaan, seberapa baik pekerja berkinerja selama periode waktu tertentu.<sup>30</sup>

Penilaian kinerja adalah suatu metode formal untuk mengukur seberapa baik pekerja individual melakukan pekerjaan dalam hubungan dengan tujuan yang diberikan. Maksud utama penilaian kinerja adalah mengomunikasikan tujuan personal, memotivasi kinerja baik, memberikan umpan balik konstruktif, dan menetapkan tahapan untuk rencana pengembangan yang efektif.<sup>31</sup>

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian tentang seberapa baik pekerja telah melaksanakan tugasnya selama periode waktu tertentu. Evaluasi pekerjaan secara garis besar memiliki urutan dan prosedur yang tertentu. Namun dalam pelaksanaannya ada sedikit variasi tergantung pada metode yang dipergunakannya.<sup>32</sup>

### 1. Memilih metode pendekatan

---

<sup>29</sup> *Ibid.*, hal. 163

<sup>30</sup> *Ibid.*, hal. 187

<sup>31</sup> *Ibid.*, hal. 188

<sup>32</sup> Heidjrachman Ranupandojo, *Evaluasi Pekerjaan*, (Yogyakarta: BPFE, 1985), hal. 187

Pada dasarnya pekerjaan yang ada pada suatu organisasi, dapat dibedakan dari dua sudut pandang. Pertama dari segi struktur, yaitu: manajer, kepala departemen, kepala bagian, kepala seksi, kepala urusan, kepala regu, dan pelaksana. Kedua, pekerjaan dapat dibedakan atas dasar fungsinya dalam organisasi, yaitu : kejuruan, bantuan umum, teknisi, pimpinan, spesialis, administrasi.

Dalam pelaksanaan evaluasi pekerjaan, pembedaan ini perlu diperhatikan agar tujuan dari evaluasi pekerjaan itu sendiri dapat dicapai sesuai dengan kondisi perusahaan atau organisasi. Pemilihan pendekatan yang tepat sesuai dengan kondisi pekerjaan dalam organisasi, akan menjamin adanya evaluasi pekerjaan yang mengandung keadilan. Penggunaan metode pendekatan struktural atau fungsional ini, biasanya digunakan untuk kondisi organisasi tertentu, yaitu untuk organisasi perkantoran akan lebih tepat menggunakan pendekatan struktural, sedangkan untuk organisasi perbengkelan akan lebih cocok menggunakan pendekatan fungsional dalam keperluan evaluasi pekerjaan.<sup>33</sup>

## 2. Mempersiapkan data

Data yang dimaksud adalah data tentang persyaratan pekerjaan atau sering pula disebut sebagai kualifikasi pekerjaan. Persyaratan pekerjaan merupakan bobot dari suatu pekerjaan. Persyaratan pekerjaan, dapat dirumuskan dari analisa suatu deskripsi pekerjaan. Dimaksud dengan deskripsi pekerjaan adalah penjelasan tentang tugas, kewajiban, wewenang, maupun tanggung jawab suatu pekerjaan.

Adanya perumusan persyaratan pekerjaan untuk setiap jenis pekerjaan yang terdapat dalam organisasi, maka evaluasi pekerjaan dapat dimulai. Pilihan metode evaluasi pekerjaan ini ada beberapa macam, ada yang sederhana sifatnya (metode peringkat dan metode klasifikasi), ada yang lebih kompleks sifatnya (metode angka dan metode perbandingan faktor), dan ada pula metode evaluasi pekerjaan yang sifatnya lebih sistematis dibandingkan dengan metode-metode yang telah disebut di atas (metode Dov Elizur).<sup>34</sup>

## 3. Memilih metode evaluasi pekerjaan

Masing-masing metode evaluasi pekerjaan, memiliki kelebihan dan kekurangan sehingga orang perlu memilih metode evaluasi pekerjaan yang paling cocok dengan kondisi organisasi. Metode yang paling cocok, adalah metode yang memiliki keuntungan terbesar, baik di tinjau dari segi waktu perhitungan, ketelitian

---

<sup>33</sup>*Ibid.*, hal.19

<sup>34</sup>*Ibid.*, hal.32

perhitungan, biaya yang diperlukan, maupun tersedianya tenaga ahli dalam pelaksanaannya.

Langkah terpenting adalah menentukan faktor-faktor penilaian. Faktor penilaian adalah aspek-aspek yang diukur dalam proses penilaian kerja individu. Faktor penilaian tersebut terdiri dari empat aspek, yakni sebagai berikut:

1. Hasil kerja, yaitu keberhasilan karyawan dalam pelaksanaan kerja (*output*) biasanya terukur, seberapa besar yang telah dihasilkan, berapa jumlahnya dan berapa besar kenaikannya, misalkan, omset pemasaran, jumlah keuntungan dan total perputaran aset dan lain-lain.
2. Perilaku, yaitu aspek tindak tanduk karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, pelayanannya bagaimana, kesopanan, sikapnya, dan perilakunya baik terhadap sesama karyawan maupun kepada pelanggan.
3. Atribut dan kompetensi, yaitu kemahiran dan penguasaan karyawan sesuai tuntutan jabatan, pengetahuan, keterampilan dan keahliannya, seperti kepemimpinan, inisiatif, komitmen.
4. Komparatif, yaitu membandingkan hasil kinerja karyawan dengan karyawan lainnya yang selevel dengan yang bersangkutan, misalnya sesama sales beberapa besar omset penjualan selama satu bulan.

Aspek terpenting dalam penilaian kinerja ini adalah faktor-faktor penilaian itu sendiri. Adapun beberapa prinsip yang menjadi penilaian yaitu sebagai berikut:



1. *Relevance*, yaitu harus ada kesesuaian faktor penilaian dengan tujuan sistem penilaian.
2. *Acceptability*, yaitu dapat diterima atau disepakati karyawan.
3. *Realibility*, yaitu faktor penilai harus dapat dipercaya dan diukur karyawan secara nyata.
4. *Sensitivity*, yaitu dapat membedakan kinerja yang baik atau yang buruk.
5. *Practicality*, yaitu mudah dipahami dan dapat diterapkan secara praktis.

## **B. Pelayanan Publik**

### **1. Pengertian pelayanan publik**

Pelayanan publik atau pelayanan umum dapat didefinisikan sebagai segala bentuk jasa pelayanan, baik dalam bentuk barang publik maupun jasa publik yang pada prinsipnya menjadi tanggung jawab dan dilaksanakan oleh instansi pemerintah di Pusat, di Daerah, dan di lingkungan Badan Usaha Milik Negara atau Badan Usaha Milik Daerah, dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.<sup>35</sup>

Manajemen pelayanan pada sektor publik adalah keseluruhan kegiatan pengelolaan pelayanan yang dilakukan oleh instansi-instansi pemerintah atau badan hukum lain milik pemerintah sesuai dengan kewenangan yang dimilikinya, baik pelayanan yang sifatnya langsung diberikan kepada masyarakat maupun tidak langsung melalui

---

<sup>35</sup> Ratminto, *Manajemen Pelayanan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2012), hal. 5

kebijakan-kebijakan tertentu.<sup>36</sup> Perbedaan utama manajemen pelayanan publik dan sektor privat :

a. Pelayanan publik :

- Undang-undang, peraturan pemerintah, aturan hukum.
- Kebutuhan ekonomi nasional
- Relatif terbuka pada pemerintah dan pengambilan keputusan, menekankan keterwakilan
- Berpihak pada publik, melibatkan banyak stakeholders
- Mempunyai nilai dan tujuan yang banyak; pelayanan, kepentingan publik, pemerataan, profesionalisme, partisipasi pemanggan, perdagangan kompleks.
- Sumber utama berasal dari pajak.

b. Sektor privat :

- Program perusahaan, arahan direktur
- Kebutuhan pasar
- Relatif rahasia, menekankan kepercayaan bisnis
- Fokus utama pada shareholders dan pihak manajemen
- Relatif terbatas
- Sumber utama berasal dari keuntungan dan pinjaman.

Berdasarkan organisasi yang menyelenggarakannya, pelayanan publik atau pelayanan umum dapat dibedakan menjadi dua, yaitu :

---

<sup>36</sup> Himsar Silaban, *Pelayanan Publik di Era Reformasi*, (Jakarta: Bumi Aksara), hal.2

- a. Pelayanan publik atau pelayanan umum yang diselenggarakan oleh organisasi privat.
- b. Pelayanan publik atau pelayanan umum yang diselenggarakan oleh organisasi publik. Pelayanan publik atau pelayanan umum diselenggarakan oleh organisasi publik dapat dibedakan lagi menjadi yang bersifat primer dan yang bersifat sekunder.

Ada lima karakteristik yang dapat dipakai untuk membedakan ketiga jenis penyelenggaraan pelayanan publik tersebut, yaitu :

- a. Adaptasi layanan. Ini berarti derajat perubahan layanan sesuai dengan tuntutan perubahan yang diminta oleh pengguna.
- b. Posisi tawar pengguna/klien. Semakin tinggi posisi tawar pengguna/klien, maka akan semakin tinggi pula peluang pengguna untuk meminta pelayanan yang lebih baik.
- c. Type pasar. Karakteristik ini menggambarkan jumlah penyelenggara pelayanan yang ada, dan hubungannya dengan pengguna/klien.
- d. Locus kontrol. Karakteristik ini menjelaskan siapa yang memegang kontrol atas transaksi, apakah pengguna ataukah penyelenggara pelayanan.
- e. Sifat pelayanan. Hal ini menunjukkan kepentingan pengguna atau penyelenggara pelayanan yang lebih dominan.

## **2. Paradigma pelayanan publik**

Sejalan dengan perkembangan manajemen penyelenggaraan negara, dan dalam upaya mewujudkan pelayanan prima dan berkualitas, paradigma pelayanan publik berkembang dengan fokus pengelolaan yang berorientasi pada kepuasan pelanggan yang memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

- a. Lebih memfokuskan diri kepada fungsi pengaturan, melalui berbagai kebijakan yang memfasilitasi berkembangnya kondisi yang kondusif bagi kegiatan pelayanan oleh masyarakat.
- b. Lebih memfokuskan diri pada pemberdayaan masyarakat, sehingga masyarakat mempunyai rasa memiliki yang tinggi terhadap fasilitas pelayanan yang telah dibangun bersama.
- c. Menerapkan sistem kompetisi dalam hal penyediaan pelayanan publik tertentu, sehingga masyarakat memperoleh pelayanan yang berkualitas.
- d. Terfokus pada pencapaian dengan visi, misi, tujuan dan sasaran berorientasi pada hasil yang sesuai dengan input yang digunakan
- e. Lebih mengutamakan apa yang diinginkan oleh masyarakat
- f. Pada hal tertentu, pemerintah juga berperan untuk memperoleh pendapat dari pelayanan yang dilaksanakan
- g. Lebih mengutamakan antisipasi terhadap permasalahan pelayanan
- h. Lebih mengutamakan desentralisasi dalam pelaksanaan pelayanan
- i. Menerapkan sistem pasar dalam memberikan pelayanan.<sup>37</sup>

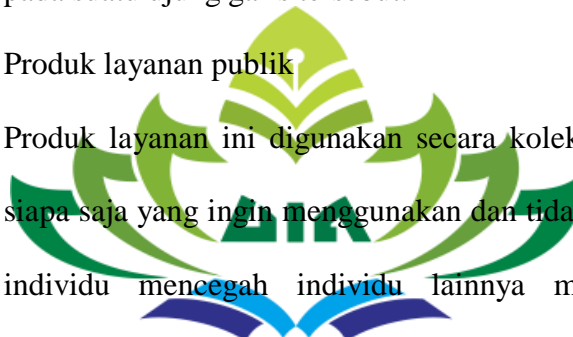
---

<sup>37</sup> *Ibid.*, hal.80

a) Produk layanan privat

Produk layanan ini memiliki sifat bahwa jika telah dimiliki secara individual, maka si pemilik dapat mencegah individual lain untuk menggunakannya. Namun demikian, untuk memiliki barang layanan ini setiap individu atau institusi harus memperoleh persetujuan dari pemasoknya. Persetujuan ini biasanya dalam bentuk penetapan harga. Jika digambarkan dalam satu garis kontinum, maka barang layanan privat berada pada suatu ujung garis tersebut.

b) Produk layanan publik



Produk layanan ini digunakan secara kolektif bagi individual siapa saja yang ingin menggunakan dan tidak mungkin seorang individu mencegah individu lainnya menggunakan. Jika digambarkan dalam satu garis kontinum, maka barang layanan publik berada pada satu ujung yang lain.

c) Produk pelayanan yang disediakan oleh negara dan swasta

Sektor swasta memiliki peran penting dalam penyediaan produk-produk privat dan saling bersaing dalam penyediaannya menurut selera konsumen. Pemerintah berperan dalam menetapkan persediaan pro yang disediakan sektor swasta melalui proses politik (kenijakan demikian, terdapat produk pelayanan yang sifatnya privat tetapi dapat disediakan pula oleh negara. Peran pemerintah dalam penyediaan produk-

produk pelayanan privat dapat dilaksanakan sepanjang tidak menjadikan (*crowding out effects*).

Karakteristik penyediaan pelayanan oleh pemerintah mencakup hal-hal antara lain:

- a. Memiliki dasar hukum yang jelas dalam penyelenggaraannya
- b. Memiliki kelompok kepentingan yang luas termasuk kelompok sasaran yang ingin dilayani (*widw stakeholders*)
- c. Memiliki tujuan sosial
- d. Dituntut untuk akuntabel kepada publik
- e. Memiliki konfigurasi indikator kinerja yang perlu kelugasan (*complex and-debated performance indicators*)
- f. Seringkali menjadi sasaran isu politik.

### **3. Prinsip Pelayanan Publik**

Dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan, digunakan beberapa prinsip dalam penyediaan pelayanan pada sektor publik, yaitu :

- a. Menetapkan standar pelayanan, standar tidak hanya menyangkut standar atas produk pelayanan, tetapi juga standar prosedur pelayanan dalam kaitan dengan pemberian pelayanan yang berkualitas. Standar pelayanan akan dapat menunjukkan kinerja pelayanan.
- b. Terbuka terhadap segala kritik dan saran maupun keluhan, dan menyediakan seluruh informasi yang diperlukan dalam pelayanan. Penyelenggara pelayanan harus memiliki berbagai instrumen yang

memungkinkan masyarakat pelanggan menyampaikan keluhan, kritik ataupun saran, serta harus menyediakan berbagai informasi yang diperlukan oleh masyarakat pelanggan secara proaktif.

- c. Memperlakukan seluruh masyarakat sebagai pelanggan secara adil. Dalam pemberian barang layanan tertentu, dimana masyarakat pelanggan secara transparan diberikan pilihan, maka pengertian adil adalah proporsional sesuai dengan tarif yang dibayarkannya.
- d. Mempermudah akses kepada seluruh masyarakat pelanggan. Unit-unit pelayanan yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan harus benar-benar mudah diakses oleh masyarakat pelanggan.
- e. Membenarkan sesuatu hal dalam proses pelayanan ketika hal tersebut menyimpang. Jika terjadi sesuatu yang menyimpang atau tidak pada tempatnya, dalam kaitan dengan pemberian pelayanan, maka setiap jajaran personil pelayanan dari seluruh tingkatan yang mengetahui penyimpangan tersebut harus segera membenarkan sesuai dengan kapasitasnya atau jika tidak dapat menyelesaikan masalah maka wajib menyampaikan kepada atasannya mengenai penyimpangan tersebut.
- f. Menggunakan semua sumber-sumber yang digunakan untuk melayani masyarakat pelanggan secara efisien dan efektif. Karena kriteria dasar pelayanan publik adalah efisiensi, efektifitas serta ekonomis, maka dalam penggunaan sumber-sumber yang digunakan dalam pelayanan harus memenuhi kriteria ini.

- g. Selalu mencari pembaruan dan mengupayakan peningkatan kualitas pelayanan.

#### 4. Standar Pelayanan

Standar pelayanan merupakan ukuran yang dilakukan dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang wajib ditaati oleh pemberi atau penerima pelayanan. Standar pelayanan meliputi :

- a. Prosedur pelayanan, prosedur pelayanan yang dilakukan bagi pemberi dan penerima pelayanan termasuk pengaduan.
- b. Waktu penyelesaian, waktu penyelesaian yang ditetapkan sejak saat pengajuan permohonan sampai dengan penyelesaian pelayanan termasuk pengaduan.
- c. Biaya pelayanan, biaya atau tarif pelayanan termasuk rinciannya yang ditetapkan dalam proses pemberian pelayanan.
- d. Produk pelayanan, hasil pelayanan yang akan diterima sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.
- e. Sarana dan prasarana, penyediaan sarana dan prasarana pelayanan yang memadai oleh penyelenggara pelayanan publik.
- f. Kompetensi petugas pemberi pelayanan, kompetensi petugas pemberi pelayanan harus ditetapkan dengan tepat berdasarkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap, dan perilaku yang dibutuhkan.<sup>38</sup>

Peningkatan kualitas pelayanan publik merupakan isu sentral dalam penyelenggaraan pemerintah yang diharapkan dapat memperbaiki kembali *image* pemerintah di mata masyarakat, karena dengan kualitas pelayanan publik yang semakin baik, kepuasan dan kepercayaan masyarakat bisa bangun kembali. Jika hal ini dapat dilakukan, pemerintah akan dapat memperoleh kembali legitimasi di mata publik. Seiring dengan perkembangan masyarakat yang pengaruh kepada pemenuhan kebutuhan secara efektif dan efisien, memberikan

---

<sup>38</sup> Ratminto, *Manajemen Pelayanan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2012), hal. 23



pelayanan publik yang memuaskan merupakan kata kunci bagi kinerja birokrasi.<sup>39</sup>

## 5. Bentuk Pelayanan

Pelayanan umum yang dilakukan oleh siapapun, bentuknya tidak terlepas dari 3 macam yaitu : Layanan dengan lisan, Layanan dengan tulisan, Layanan dengan perbuatan. Ketiga bentuk layanan itu memang tidak selamanya berdiri sendiri secara murni, melainkan sering berkombinasi.<sup>40</sup>

Layanan lisan haruslah sesuai dengan norma, budaya dan tingkah laku yang berlaku di Indonesia, baik tertulis maupun yang tidak tertulis. Layanan tulisan ada 2 jenis yaitu layanan dalam bentuk pertunjukan yang harus dan perlu diketahui umum dan layanan dalam bentuk surat menyurat. Layanan bentuk surat menyurat hendaknya mengikuti pedoman yang berlaku dalam tata persuratan baik yang bersifat umum maupun khusus. Adapun bentuk perbuatan perlu disertai kesungguhan, keterampilan dalam pelaksanaan pekerjaan dan disiplin agar hasilnya memenuhi syarat dan memuaskan mereka yang berkepentingan.<sup>41</sup>

## 6. Kualitas Pelayanan

---

<sup>39</sup> Agus Dwiyanto, *Manajemen Pelayanan Publik: Peduli, Inklusif, dan Kolaboratif*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2011), hal.11

<sup>40</sup> Moenir, *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hal.190

<sup>41</sup> *Ibid.*, hal.205

Kualitas pelayanan adalah sesuatu yang diharapkan oleh publik dalam berbagai urusan dan kebutuhan.<sup>42</sup> Mulai dari tingkat sederhana ke tingkatan yang paling kompleks. Ada 3 tingkatan harapan pelanggan mengenai kualitas :

- a. Tingkatan sederhana, atau adanya jaminan bahwa publik akan mendapatkan layanan.
- b. Tingkatan menengah, mendapatkan pelayan yang baik dan memuaskan.
- c. Tingkatan tinggi, mendapatkan kesenangan dan kenyamanan.

Dari 3 tingkatan diatas dapat dimaknai, bahwa tidak sulit bagi siapapun dalam penyelenggaraan pelayanan untuk memberikan kualitas dan kepuasan kepada masyarakat atau pelanggan.<sup>43</sup> Kualitas pelayanan merupakan sesuatu yang kompleks, untuk menentukan sejauhmana kualitas dari pelayanan tersebut dapat dilihat dari lima indikator, yaitu :

- a. *Reliability*, yaitu kemampuan untuk memberikan secara tepat dan benar jenis pelayanan yang telah dijanjikan kepada pelanggan.
- b. *Responsiveness*, yaitu kesadaran atau keinginan untuk membantu konsumen dan memberikan pelayanan yang cepat.

---

<sup>42</sup> Yanhar Jamaludin, "Model Peningkatan Kualitas", *Jurnal Tapis*, Vol.12 No 1(Januari-Juni 2016)

<sup>43</sup> Mansyur,Ahmad,*Teori-teori muthakir administrasi publik*,(Yogyakarta:Rangrang Education,2010), h. 189

- c. *Assurance*, yaitu pengetahuan atau wawasan, kesopansantunan, kepercayaan diri dari pemberi layanan dan respek terhadap konsumen.
- d. *Empathy*, yaitu kemauan pemberi layanan untuk melakukan pendekatan, memberi perlindungan serta berusaha untuk mengetahui keinginan pelanggan.
- e. *Tangibles*, yaitu penampilan para pegawai dan fasilitas fisik lainnya, seperti peralatan yang menunjang pelayanan.

Dari definisi diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kualitas pelayanan adalah segala bentuk aktivitas yang dilakukan secara berkelanjutan yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan dalam upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat yang sesuai dengan permintaan dan tuntutan masyarakat saat ini.<sup>44</sup> Dengan demikian organisasi sektor publik sebagai *servant* dapat mengukur kualitas pelayanan publik dengan menggunakan indikator tersebut atau menggunakan variabel-variabel suatu pelayanan prima.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> Yanhar Jamaludin, "Model Peningkatan Kualitas", *Jurnal Tapis*, Vol.12 No 1(Januari-Juni 2016)

<sup>45</sup> M.Hamdani Pratama, "Kebijakan dan Manajemen Publik", *ISSN 2303-341X*, Vol.3 No 3(September-Desember 2015)

### C. Tinjauan Pustaka

Peneliti terdahulu digunakan sebagai bahan perbandingan terhadap penelitian yang ada mengenai kekurangan kelebihan yang ada sebelumnya. Selain itu, penelitian terdahulu digunakan dalam rangka mendapatkan suatu informasi yang ada sebelumnya tentang teori-teori yang ada kaitannya dengan judul yang digunakan untuk memperoleh landasan teori ilmiah. Untuk dijadikan sebagai sumber informasi dan perbandingan dalam penelitian. Berikut beberapa judul skripsi yang memiliki tema berkolerasi dengan judul skripsi ini, antara lain :

1. Skripsi Rismawati, yang berjudul “Urgensi Manajemen Kinerja Dalam Meningkatkan Pengelolaan KUA Kecamatan Mare Kabupaten Bone”.<sup>46</sup>Permasalahan ini adalah tentang kinerja KUA Kecamatan Mare Kabupaten Bone, walaupun penelitiannya sama-sama membahas tentang kinerja KUA, akan tetapi maksud dan isinya berbeda. Pada penelitian ini kinerja KUA belum maksimal, dan untuk menciptakan kinerja yang efektif dan efisien hal yang harus dilakukan KUA ini yaitu mengembangkan potensi pegawai, menambah personil pegawai dan mengoptimalkan semua fungsi yang diberikan oleh negara terhadap KUA.
2. Skripsi Nur Rohmah, yang berjudul “Strategi Dalam Mengoptimalkan Kinerja Pelayanan Masyarakat Di KUA Kalirejo Lampung Tengah”<sup>47</sup>.

---

<sup>46</sup> Rismawati, *Urgensi Manajemen Kinerja Dalam Meningkatkan Pengelolaan KUA Kecamatan Mare Kabupaten Bone*, (Makasar: Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi, 2015)

<sup>47</sup> Nur Rohmah, *Strategi Dalam Mengoptimalkan Kinerja Pelayanan Masyarakat Di KUA Kalirejo Lampung Tengah*, (Lampung: Fakultas Dakwah dan Imlu Komunikasi, 2018)

Skripsi ini berisi tentang strategi-strategi dalam upaya meningkatkan kinerja pelayanan pegawai. Persamaan dengan skripsi ini adalah optimalisasi dari pihak pegawai agar pelayanan KUA dapat maksimal.

3. Skripsi Budi Utomo, yang berjudul “Optimalisasi Layanan Pernikahan KUA di Kecamatan Kasui Kabupaten Way Kanan”<sup>48</sup>. Skripsi ini berisi tentang bentuk layanan pernikahan KUA dan upaya yang dilakukan dalam meningkatkan layanan pernikahan oleh KUA. Persamaan skripsi ini adalah membahas tentang pengoptimalisasikan layan pernikahan oleh KUA.

Berdasarkan yang telah dipaparkan diatas merupakan sebuah acuan penulis. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian penulis yaitu objek atau tempat penelitiannya berbeda. Dari uraian diatas penulis tertarik untuk mengadakan penelitian lebih lanjut tentang Optimalisasi Kinerja Pegawai Dalam Meningkatkan Pelayanan Di Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan Enggal Kota Bandar Lampung.

---

<sup>48</sup> Budi Utomo, *Optimalisasi Layanan Pernikahan KUA di Kecamatan Kasui Kabupaten Way Kanan*, (Lampung: Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi, 2015)

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku :

- Agus Dwiyanto, *Manajemen Pelayanan Publik: Peduli, Inklusif, dan Kolaboratif*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2011
- Budi Utomo, *Optimalisasi Layanan Pernikahan KUA di Kecamatan Kasui Kabupaten Way Kanan*, Lampung: Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi, 2015
- Cholid Narbuko, Abu Achadi, *Metodelogi Penelitian*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2015
- Heidjrachman Ranupandojo, *Evaluasi Pekerjaan*, Yogyakarta: BPFE, 1985
- Himsar Silaban, *Pelayanan Publik di Era Reformasi*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006
- Husaini Usman Purnomo, *Metodelogi Penelitian Sosial*, Jakarta: Bumi Aksara, 1996
- Ismail, *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*, Jakarta: Kencana, 2013
- Kholidi S, *Metodelogi Penelitian*, Bandar Lampung: Fakultas Dakwah, 2015
- Lijan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2017
- Mansyur, Ahmad, *Teori-Teori Mutakhir Administrasi Publik*, Yogyakarta: Rangkang Education, 2010
- Moeheriono, *pengukuran kinerja berbasis kompetensi*, Depok : PT Raja Grafindo Persada, 2012
- Moenir, *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006
- Nur Rohmah, *Strategi Dalam Mengoptimalkan Kinerja Pelayanan Masyarakat Di KUA Kalirejo Lampung Tengah*, Lampung: Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi, 2018
- Prof. Dr. Lijan dkk, *Reformasi Pelayanan Publik (teori, kebijakan dan implementasi)*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2011
- Ratminto dan Winarsih Atik Septi, *Manajemen Pelayanan*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2012

Rismawati, *Urgensi Manajemen Kinerja Dalam Meningkatkan Pengelolaan KUA Kecamatan Mare Kabupaten Bone*, Makasar: Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi, 2015

Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2017

Sutrisno Hadi, *Metodelogi Research*, Yogyakarta: UGM Press, 1992

Syamsir Torang, *Organisasi dan Manajemen (Perilaku, Struktur, Budaya & Perubahan Organisasi)*, Bandung: Alfabeta, 2014

Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Depok: Rajawali Pers, 2017

Wirawan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2015

**Jurnal :**

Hamdani, "Kebijakan dan Manajemen Publik", *ISSN 2303-341X*, Vol 3 No 3 (September-Desember 2015)

Yanhar Jamaludin, "Model Peningkatan Kualitas", *Jurnal Tapis*, Vol 12 No 1 (Januari-Juni 2016)

**Wawancara :**

Bapak Muhammad Luthfi, Kepala KUA, KUA Kecamatan Enggal, wawancara langsung, 10 Maret 2020

Bapak Suparno, Penghulu, KUA Kecamatan Enggal, wawancara langsung, 10 Maret 2020

Bapak Sutiyono, Pengadministrasian Wakaf, KUA Kecamatan Enggal, wawancara langsung, 10 Maret 2020

Ibu Ratna Syamsiyah, Penyuluhan Keagamaan Islam, KUA Kecamatan Enggal, wawancara langsung, 10 Maret 2020

Dokumen, Profil KUA Kecamatan Enggal, 2017