

**FUNGSI PENGAWASAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI DI KANTOR
URUSAN AGAMA (KUA) KECAMATAN RAJABASA BANDAR LAMPUNG**

PROPOSAL

Diajukan untuk diseminarkan dalam sidang skripsi dan memenuhi syarat-syarat guna memperoleh gelar sarjana S1 dalam ilmu dakwah dan komunikasi

Oleh:

TOIVATUN HASANAH

1841030129



**FAKULTAS DAKWAH DAN ILMU KOMUNIKASI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
TAHUN 2022/1443 H**

**FUNGSI PENGAWASAN DALAM MENINGKATKAN
KINERJA PEGAWAI
DI KANTOR URUSAN AGAMA (KUA) KECAMATAN
RAJABASA BANDAR LAMPUNG**

SKRIPSI

Diajukan untuk melengkapi tugas-tugas dan memenuhi syarat-syarat
guna mendapatkan gelar sarjana sosial (S. Sos)
di Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi

Oleh:

TOIVATUN HASANAH

NPM: 1841030129

Pembimbing I: Dr. Hj. Suslina Sanjaya, M. Ag

Pembimbing II: Hermanto, M.T.I

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

TAHUN 2022/1443 H

ABSTRAK

Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang paling esensial, karena sebaik apapun pekerjaan yang dilaksanakan tanpa adanya pengawasan tidak dapat dikatakan berhasil. Kegiatan pengawasan sebaiknya dilakukan secara terus menerus dan melekat dengan melihat seluruh aktifitas perusahaan dan memastikan tujuan yang direncanakan dapat tercapai. Dengan dilakukannya hal tersebut dapat mengurangi kesalahan yang dilakukan oleh pegawai dan dapat melihat seberapa baik kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana proses pengawasan yang dilakukan oleh Kepala Kantor Urusan Agama kepada pegawainya untuk meningkatkan dan memperbaiki sistem kinerja para pegawai yang ada di Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan Rajabasa Bandar Lampung. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif. Metode kualitatif deskriptif digunakan sebagai cara yang praktis untuk menjabarkan dan menjelaskan fungsi pengawasan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Kemudian, teknik pengumpulan menggunakan teknik wawancara, observasi dan dokumentasi. Hasil penelitian ini adalah pengawasan yang dilakukan di Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan Rajabasa Bandar Lampung dilakukan sendiri oleh Kepala KUA. Pengawasan yang dilakukan di KUA Rajabasa belum menggunakan standar pengukuran kinerja pegawai. Demikian pula dengan fungsi pengawasan melalui penilaian juga belum digunakan dalam proses pengawasan di KUA Rajabasa. Secara umum, fungsi pengawasan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan Rajabasa Bandar Lampung sudah terlaksana tetapi belum maksimal. Untuk meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan Rajabasa Bandar Lampung dalam pelaksanaannya dapat menggunakan standar pengukuran kinerja dan penilaian kinerja pegawai agar tujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai dapat tercapai.

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Toivatun Hasanah
NPM : 1841030129
Jurusan/Prodi : Manajemen Dakwah
Fakultas : Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul “Fungsi Pengawasan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan Rajabasa Bandar Lampung” adalah benar-benar merupakan hasil karya penyusunan sendiri, bukan duplikasi ataupun saduran dari karya orang lain kecuali pada bagian yang telah dirujuk dan disebut dalam *footnote* atau daftar pustaka. Apabila dilain waktu terbukti adanya penyimpangan dalam karya ini, maka tanggung jawab sepenuhnya ada pada penyusunan.

Demikian surat pernyataan ini saya buat agar dapat dimaklumi.

Bandar Lampung, 22 Juli 2022
Penulis,



Toivatun Hasanah



**KEMENTERIAN AGAMA
UIN RADEN INTAN LAMPUNG
FAKULTAS DAKWAH DAN ILMU KOMUNIKASI**

Alamat : Jl. Let. Kol. H. Endro Suratmin Sukarame 1 Bandar Lampung 35131 ☎ (0721) 703260

PERSETUJUAN

Judul Skripsi : **Fungsi Pengawasan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan Rajabasa Bandar Lampung**
Nama : **Toivatun Hasanah**
Npm : **1841030129**
Jurusan : **Manajemen Dakwah**
Fakultas : **Dakwah dan Ilmu Komunikasi**

MENYETUJUI

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

Pembimbing I

Dr. Hj. Suslina Sanjaya, S.Ag., M.Ag
NIP. 197206161997032002

Pembimbing II

Hermanto, M.T.I
NIP.198411112019031014

Mengetahui,

Ketua Jurusan Manajemen Dakwah

Dr. Yunidar Cut Mutia Yanti, M.Sos.I
NIP. 197010251999032001



KEMENTERIAN AGAMA
UIN RADEN INTAN LAMPUNG
FAKULTAS DAKWAH DAN ILMU KOMUNIKASI

Alamat : Jl. Let. Kol. H. Endro Suratmin Sukarame I Bandar Lampung 35131 ☎(0721) 703260

PENGESAHAN

Skripsi dengan judul **Fungsi Pengawasan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan Rajabasa Bandar Lampung** disusun oleh **Toivatun Hasanah, NPM: 1841030129**, Program Studi **Manajemen Dakwah**. Telah diujikan dalam sidang munaqosyah di Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi UIN Raden Intan Lampung pada Hari/Tanggal: **Rabu, 27 Juli 2022** pukul **07.00 - 08.30 WIB**.

TIM PENGUJI

Ketua : **Dr. Yunidar Cut Mutia Yanti, S.Sos., M.Sos.I** 

Sekretaris : **M. Husaini, MT** 

Penguji I : **Badaruddin, M.Ag** 

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

Penguji Pendamping: **Hermanto, M.T.I** 

Mengetahui
Dekan Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi



Dr. Abdul Syukur, M.Ag
NIP. 196511011995031001

MOTTO

يَا أَيُّهَا النَّاسُ اتَّقُوا رَبَّكُمُ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ نَفْسٍ وَاحِدَةٍ وَخَلَقَ مِنْهَا زَوْجَهَا وَبَثَّ مِنْهُمَا رِجَالًا كَثِيرًا وَنِسَاءً ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي تَسَاءَلُونَ بِهِ وَالْأَرْحَامَ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا

“Hai sekalian manusia, bertakwalah kepada tuhanmu yang telah menciptakan kamu dari seorang diri dan dari padanya Allah menciptakan istrinya dan dari pada keduanya Allah memperkembang biakkan laki-laki dan perempuan yang banyak. Dan bertakwalah kepada Allah dengan (mempergunakan) namanya kamu saling meminta satu sama lain dan (peliharalah) hubungan silaturrahim. Sesungguhnya Allah selalu menjaga dan mengawasi kamu.” (QS. An-Nisa Ayat 1)

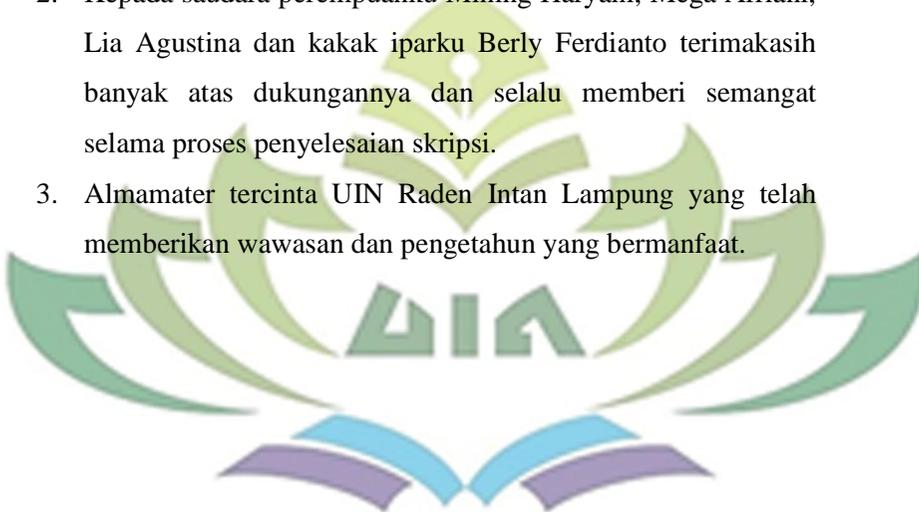
“For all of you who are striving for your dreams, I just wanna tell you that you should believe in yourself and don't let anyone bring you down. Negativity is not exist it's all about positivity alright. So, keep that on mind.

But anyways, have good friends around you! Have good peers! Surround yourself with good people cause you're good person to!”

-Mark Lee

PERSEMBAHAN

1. Kepada orang tuaku tercinta ayahanda Mismin Atmo Rejo dan ibunda Nasyati, penulis mengucapkan terimakasih yang tak terhingga atas jerih payah yang telah membesarkanku, mendidik, dan mencurahkan kasih sayang serta mendo'akan dan memberikan dukungan, motivasi serta membiayai selama jenjang pendidikan, sehingga penulis bisa menyelesaikan studi. Terimakasih sekali lagi atas do'a dan dukungannya.
2. Kepada saudara perempuanku Mining Haryani, Mega Afriani, Lia Agustina dan kakak iparku Berly Ferdianto terimakasih banyak atas dukungannya dan selalu memberi semangat selama proses penyelesaian skripsi.
3. Almamater tercinta UIN Raden Intan Lampung yang telah memberikan wawasan dan pengetahuan yang bermanfaat.



RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Desa Air Rupik Kecamatan Banding Agung Ogan Komering Ulu Selatan pada tanggal 26 Juni 2000. Anak keempat dari 4 bersaudara dari ayahanda Mismin Atmo Rejo dan ibunda Nasyati. Pendidikan penulis dimulai dari SDN Air Rupik Kecamatan Banding Agung Kabupaten Oku Selatan pada tahun 2006-2012. Penulis melanjutkan pendidikan di SMP N 1 Banding Agung Kecamatan Banding Agung Kabupaten Oku Selatan pada tahun 2012-2015. Kemudian penulis melanjutkan pendidikan di SMA N 1 Banding Agung Kecamatan Banding Agung Kabupaten Oku Selatan pada tahun 2015-2018. Kemudian pada tahun 2018 melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi negeri di UIN Raden Intan Lampung Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi di Jurusan Manajemen Dakwah.



Bandar Lampung, 22 Juli 2022
Penulis

Toivatun Hasanah

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, Puji syukur kehadirat Allah SWT. yang begitu banyak memberikan nikmat terutama iman dan Islam serta kesehatan dan kesempatan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Shalawat serta salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan Rasulullah saw. yang diutus oleh Allah SWT. ke permukaan bumi ini sebagai suri teladan yang patut untuk dijadikan contoh dan menjadi rahmat bagi alam semesta.

Dengan taufik dan hidayahnya penulis telah menyelesaikan skripsi ini sebagai bentuk perjuangan selama penulis menuntut ilmu di Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi Progam Studi Manajemen Dakwah Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung dengan judul skripsi “Fungsi Manajemen dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan Rajabasa Bandar Lampung.”

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini adalah hasil karya yang masih sederhana. Namun, penulis mempersembahkan kehadiran para pembaca budiman, semoga setelah menelaah isinya berkenan meluangkan waktunya untuk mengkritik serta memberikan saran yang konstruktif guna penyempurnaan skripsi ini.

Dalam kesempatan ini, penulis menyampaikan ucapan terimakasih yang setinggi-tingginya kepada semua pihak yang dengan ikhlas memberikan bantuan dan partisipasinya dalam usaha penyelesaian skripsi ini. Berkat kerjasama serta diiringi dengan do'a dan motivasi, bimbingan serta arahan dari bapak ibu dosen pembimbing akhirnya dapat terselesaikan. Ucapan terimakasih saya sampaikan kepada:

1. Bapak Dr. Abdul Syukur, M. Ag selaku Dekan I Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi beserta wakil-wakil Dekan Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi.
2. Ibu Dr. Yunidar Cut Mutia, M. Sos. I selaku ketua prodi Manajemen Dakwah dan bapak Badaruddin, M. Ag selaku sekretaris jurusan Manajemen Dakwah yang telah membantu mengurus segala urusan menyangkut penyusunan skripsi.

3. Terimakasih kepada Ibu Dr. Hj. Suslina Sanjaya, M. Ag selaku dosen pembimbing I dan bapak Hermanto, M.T.I selaku dosen pembimbing II yang telah bermurah hati meluangkan waktunya dan membagi ilmunya dalam pengerjaan skripsi ini.
4. Terimakasih kepada seluruh dosen dan pegawai di Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi yang membantu peneliti dalam segala urusan selama perkuliahan di UIN Raden Intan Lampung.
5. Terimakasih kepada Dini Nur Indriani dan Farin Aulia Zulistiani teman seperjuangan penulis yang telah membantu dan memberi semangat selama pengerjaan skripsi dari awal hingga selesai.
6. Terimakasih kepada kepala KUA Kecamatan Rajabasa Bandar Lampung beserta staff yang sudah membantu saya dan meluangkan waktunya sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini.

Dengan segala kerendahan hati penulis menyeadri semoga dengan bantuan yang kalian berikan selama ini bernilai ibadah di sisi Allah SWT. Aamiin.

Bandar Lampung, 22 Juli 2022

Penulis

Toivatun Hasanah

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
ABSTRAK	ii
SURAT PERNYATAAN	iii
PERSETUJUAN	iv
PENGESAHAN	v
MOTTO	vi
PERSEMBAHAN	vii
RIWAYAT HIDUP	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Penegasan Judul	1
B. Latar Belakang Masalah	4
C. Fokus dan Sub-Fokus Penelitian	11
D. Rumusan Masalah	11
E. Tujuan	12
F. Manfaat Penelitian	12
G. Kajian Penelitian Terdahulu yang Relevan	12
BAB II FUNGSI PENGAWASAN DAN KINERJA PEGAWAI	19
A. Pengawasan	19
1. Pengertian Fungsi Pengawasan	19
2. Tujuan dan Fungsi Pengawasan	25
3. Bentuk-bentuk Pengawasan	28
4. Metode Pengawasan	29
5. Indikator Keberhasilan Pengawasan	30
6. Pengawasan dalam Islam	32
B. Kinerja Pegawai	33
1. Pengertian Kinerja	33
2. Faktor-faktor Kinerja Pegawai	37
3. Tujuan Penilaian Kinerja	39
4. Indikato Kinerja	41
5. Perbaikan Kinerja	44

BAB III GAMBARAN UMUM KANTOR URUSAN AGAMA (KUA) KECAMATAN RAJABASA BANDAR LAMPUNG.....	47
A. Profil KUA Kecamatan Rajabasa Bandar Lampung	47
1. Sejarah singkat KUA Kecamatan Rajabasa Bandar Lampung	47
2. Visi dan Misi KUA Kecamatan Rajabasa Bandar Lampung ..	49
3. Sarana dan Prasarana KUA Rajabasa	49
4. Tujuan, Tugas Pokok dan Fungsi KUA Rajabasa	50
5. Fungsi dan tugas pokok pegawai KUA Rajabasa	51
6. Struktur Organisasi	55
B. Fungsi Pengawasan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan Rajabasa Bandar Lampung	59
BAB IV ANALISIS FUNGSI PENGAWASAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI DI KANTOR URUSAN AGAMA (KUA) KECAMATAN RAJABASA BANDAR LAMPUNG	65
A. Analisis Fungsi Pengawasan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai	65
BAB V PENUTUP.....	71
A. Kesimpulan	71
B. Saran	72
DAFTAR PUSTAKA	73
LAMPIRAN.....	75

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Periode Pimpinan	49
Tabel 3.2 Jumlah Pegawai	56
Tabel 3.3 Pendidikan Terakhir	56
Tabel 3.4 Daftar Nama Pejabat	57
Tabel 3.5 Daftar Jabatan Pegawai.....	58
Tabel 3.6 Data Jumlah Pernikahan	59



DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Strukur Organisasi 55



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Surat Keputusan Dekan Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi Tentang Penetapan Judul dan Penunjukkan Dosen Pembimbing Skripsi Mahasiswa
- Lampiran 2 : Surat Rekomendasi Penelitian/Survey dari DPM-PTSP Kota Bandar Lampung
- Lampiran 3 : Surat Keterangan Perubahan Judul
- Lampiran 4 : Pedoman Wawancara
- Lampiran 5 : Daftar Foto Dokumentasi
- Lampiran 6 : Kartu Konsultasi
- Lampiran 7 : Turnitin



BAB I

PENDAHULUAN

A. Penegasan Judul

Untuk memudahkan pembahasan penelitian ini terlebih dahulu penulis akan mengemukakan penegasan judul dengan memberikan pengertian-pengertian sehingga dapat menghindari perbedaan persepsi atau penafsiran terhadap pokok permasalahan ini. Judul adalah salah satu gambaran pokok dalam suatu penelitian karya ilmiah, adapun judul skripsi ini adalah “FUNGSI PENGAWASAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI DI KANTOR URUSAN AGAMA (KUA) KECAMATAN RAJABASA BANDAR LAMPUNG”. Untuk menghindari kekaburan terhadap maksud skripsi ini penyusun perlu tegaskan dan jelaskan istilah-istilah yang terdapat dalam skripsi ini, adapun istilah-istilah yang dimaksud sebagai berikut:

Sebagai salah satu fungsi manajemen, pengawasan merupakan tindakan terakhir yang dilakukan oleh para manajer pada suatu organisasi. Pengawasan (*controlling*) merupakan proses pengamatan atau pemantauan terhadap pelaksanaan kegiatan organisasi untuk menjamin agar supaya semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Dengan pengawasan diharapkan penyimpangan dalam berbagai hal dapat dihindari sehingga tujuan dapat tercapai.¹

Fungsi pengawasan adalah salah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan penilaian dan sekaligus bila perlu mengadakan koreksi sehingga apa yang sedang dilakukan bawahan dapat diarahkan ke jalan yang benar dengan maksud tercapai tujuan yang sudah digariskan

¹ Candra Wijaya, Muhammad Rifa'i, *Dasar-dasar Manajemen*, (Medan: Perdana Publishing, 2016), h. 45

semula.² Schermerhom mendefinisikan pengawasan sebagai proses dalam menetapkan ukuran kinerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan kinerja yang ditetapkan tersebut. Fungsi pengawasan menjadi tugas dan tanggung jawab para pemimpin atau manajer organisasi, mereka telah ditunjuk oleh organisasi untuk melakukan kegiatan guna mewujudkan tujuan organisasi. Dari pengertian diatas pengawasan adalah suatu proses tindakan pemantauan atau pemeriksaan kinerja pegawai untuk menjamin pencapaian tujuan sesuai dengan rencana yang ditetapkan sebelumnya.³ Fungsi pengawasan adalah suatu proses pengamatan kegiatan operasional yang dimaksudkan untuk lebih menjamin bahwa penyelenggaraannya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya⁴. Fungsi pengawasan adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk mengendalikan berbagai pelanggaran pada pekerjaan tertentu⁵. Fungsi pengawasan menjadi tugas dan tanggung jawab para pemimpin atau manajer organisasi, mereka telah ditunjuk oleh organisasi untuk melakukan kegiatan guna mewujudkan tujuan organisasi. Dari pengertian diatas pengawasan adalah suatu proses tindakan pemantauan atau pemeriksaan kinerja karyawan untuk menjamin pencapaian tujuan sesuai dengan rencana yang ditetapkan sebelumnya.

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja,

² Anang Firmansyah, Budi W. Mahardika, *Pengantar Manajemen*, (Yogyakarta: CV Budi Utama, 2018), h. 13

³ Asih Wulandari, "Fungsi Pengawasan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Baitul Maal Wat Tamwil Assyafi'iyah Pringsewu," (Skripsi, UIN Raden Intan Lampung, 2020), h. 1

⁴ M. Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), h. 188

⁵ Karyoto, *Dasar-Dasar Manajemen: Teori, Definisi, dan Konsep* (Yogyakarta: Andi, 2016), h. 119

tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung.⁶ Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.⁷ Kinerja pegawai bukan sekedar merupakan fungsi dari seberapa kerja pegawai bekerja melainkan juga sangat tergantung lingkungan kerja dan alur proses yang dilewatinya. Kinerja pegawai biasanya dinyatakan sebagai hasil rata-rata yang dicapai tenaga kerja, selama jam kerja yang tersedia dalam proses tersebut. Untuk itu perkembangan kualitas sumber daya manusia semakin penting keberadaannya. Kinerja pegawai adalah hasil kerja dan perilaku kerja pegawai yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu⁸. Kinerja juga dapat dilihat dari kemampuannya untuk mencapai suatu target atau proyek tertentu dalam waktu tertentu pula. Kinerja adalah hasil kerja yang 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 maupun etika⁹. Indra Bastian menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategi suatu organisasi¹⁰. Dari pengertian di atas dapat

⁶ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Rajawali, 2016), h. 7

⁷ Ibid, h. 7

⁸ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Perilaku)*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), h. 182

⁹ Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, (Bandung: PT. Refika Aditama, 2018), h. 260

¹⁰ Irfam Fahmi, *Manajemen Kinerja*, (Bandung: Alfabeta, 2011), h. 2

dipahami kinerja pegawai adalah hasil pelaksanaan pekerjaan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh suatu organisasi kepada karyawannya dalam waktu tertentu.

Jadi dapat disimpulkan bahwa fungsi pengawasan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan Rajabasa Bandar Lampung adalah proses pemantauan atau pemantauan hasil kerja dan perilaku kerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan di Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan Rajabasa Bandar Lampung.

B. Latar Belakang Masalah

Setiap organisasi atau perusahaan pasti memerlukan sumber daya untuk mencapai tujuannya. Sumber daya merupakan sumber energi, tenaga, kekuatan yang diperlukan untuk menciptakan daya, gerakan, aktifitas, kegiatan dan tindakan. Sumber daya tersebut terdiri dari sumber daya alam, sumber daya finansial, sumber daya manusia, sumber daya ilmu pengetahuan dan sumber daya teknologi. Diantara sumber daya tersebut yang terpenting adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang digunakan untuk menggerakkan dan mensinergikan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi. Arti penting sumber daya manusia adalah bermuara dari kenyataan bahwa manusia merupakan elemen yang selalu ada dalam organisasi atau lembaga kerja.¹¹

Salah satu proses manajemen sumber daya manusia adalah pengawasan kinerja pegawai. Pengawasan kinerja itu sendiri adalah suatu sistem pengawasan sistematis yang dilakukan oleh pengawas untuk mengawasi kinerja pegawai dalam suatu periode tertentu. Di lingkungan sebuah organisasi atau perusahaan dan semua pegawai perlu diawasi kinerjanya untuk mengetahui kontribusinya dalam mencapai tujuan, baik

¹¹ Inon Afni, *Evaluasi Kinerja Karyawan PT. Nur Ramadhan Wisata Yogyakarta*, (Skripsi Fakultas Dakwah Dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2013)

tujuan operasional maupun tujuan ideal. Karena pengawasan kinerja merupakan usaha mengidentifikasi dan mengawasi aspek-aspek pelaksanaan pekerjaan yang berpengaruh pada kesuksesan organisasi/lembaga.¹²

Kamus Besar Bahasa Indonesia mendefinisikan istilah pengawasan berasal dari kata “awas” yang artinya memperhatikan baik-baik, dalam arti melihat sesuatu dengan cermat dan seksama, tidak ada lagi kegiatan kecuali memberi laporan berdasarkan kenyataan yang sebenarnya dari apa yang diawasi.

Muchsan menyatakan bahwa untuk adanya tindakan pengawasan diperlukan unsur sebagai berikut:

1. Adanya kewenangan yang jelas yang dimiliki oleh aparat pengawas.
2. Adanya suatu rencana yang mantap sebagai alat penguji terhadap pelaksanaan suatu tugas yang akan diawasi.
3. Tindakan pengawasan bisa dilakukan terhadap suatu proses kegiatan yang tengah berjalan maupun terhadap hasil yang dicapai kegiatan tersebut.
4. Tindakan pengawasan berakhir dengan disusunnya evaluasi akhir terhadap kegiatan yang dilaksanakan serta pencocokan hasil yang dicapai dengan rencana sebagai tolak ukurnya.
5. Untuk selanjutnya tindakan pengawasan akan diteruskan dengan tindak lanjut baik secara administratif maupun yuridis.

Hampir seluruh organisasi mempunyai tujuan guna menentukan arah dan menciptakan sebuah pandangan unsur manajemen yang terdapat dalam organisasi. Tujuan yang akan dicapai merupakan kondisi yang lebih baik dari sebelumnya. Dalam perkembangannya, manajemen berfungsi sebagai pengendali dalam organisasi. Manajemen memiliki peran

¹² Hadari Nawawi, *Evaluasi dan Manajemen Kinerja: Perusahaan dan Industri*, (Yogyakarta: Gadjadara University Press, 2006), h. 74

yang penting dalam keberhasilan berorganisasi. Diantara fungsi manajemen yang utama dan urgents yaitu pengawasan.

Pengawasan dapat dikembangkan dalam berbagai bentuk bidang, contohnya pada bidang pengawasan kerja. Jadi untuk meningkatkan kemajuan dan ketepatan untuk berjalannya sebuah pemerintahan, maka diperlukan sebuah pengawasan kinerja. Hal ini dikarenakan pengawasan kerja dapat memberikan dorongan dan motivasi kerja baik untuk pimpinan maupun bawahan-bawahannya. Bahkan dengan adanya pengawasan kinerja, maka dapat berjalannya sebuah rencana yang akan direncanakan sesuai dengan prosedur yang telah disepakati. Perkembangan sebuah lembaga pemerintah dapat ditunjukkan, bagaimana sebuah lembaga tersebut dapat mengelola dan membuat sebuah rancangan khusus untuk dikembangkan.

Pengawasan kinerja dapat dilakukan dengan adanya sebuah sistem atau aturan khusus yang dibuat oleh lembaga pemerintahan untuk menentukan aturan yang ada. Oleh karena itu, pengawasan kinerja merupakan suatu proses untuk menyediakan informasi tentang sejauh mana suatu kegiatan tertentu telah dicapai, bagaimana perbedaan pencapaian itu dengan suatu standar tertentu untuk mengetahui apakah ada selisih diantara keduanya, serta bagaimana tindak lanjut atas perbedaan itu. Jadi, tampak jelas bahwa untuk melakukan pengawasan dibutuhkan tolak ukur tertentu sebagai acuan, seperti misalnya yang terdapat dalam suatu program kerja. Program kerja pada gilirannya akan dilaksanakan dan diawasi. Jadi, untuk menjawab apa saja medan bisnis yang telah diprogramkan untuk direalisasikan.¹³

Oleh karena itu, pengawasan pada sebuah lembaga pemerintahan dapat dilihat pada pengawasan kinerja pada pegawai kantor pemerintahan. Pengawasan kinerja para pegawai dilakukan untuk melihat sejauh mana peran para pegawai dalam mengelola dan menjalankan kinerjanya dalam

¹³ Husein Umar, *Evaluasi Kinerja Perusahaan*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2002), h. 11

lembaga pemerintahannya. Sehingga kinerja para pegawai akan menentukan bagaimana perkembangan sebuah lembaga kantor pemerintahan. Jadi pegawai-pegawai yang bekerja disebuah lembaga pemerintah membutuhkan pengawasan dari atasannya untuk dibimbing dalam menjalankan tugasnya masing-masing. Karena bimbingan dari seorang atasan sangat berpengaruh segala bidang kinerja para pegawai yang dapat menunjang perkembangan sebuah kantor pemerintahan, salah satunya mengenai kinerja para pegawai.¹⁴

Pengawasan merupakan fungsi yang paling esensial, karna sebaik apapun pekerjaan yang dilaksanakan tanpa adanya pengawasan tidak dapat dikatakan berhasil. Pengawasan berarti mendeterminasi apa yang telah dilaksanakan, maksudnya mengevaluasi prestasi kerja dan apabila perlu, menerapkan tindakan korektif sehingga hasil sesuai dengan rencana.¹⁵

Menurut Arifin & Hadi W pengawasan merupakan fungsi manajemen yang berkenaan dengan prosedur pengukuran hasil kerja terhadap tujuan yang telah ditentukan. Dengan kata lain, fungsi ini bertujuan untuk memastikan penemuan dan penerapan aktivitas (termasuk cara dan peralatan yang digunakan) dilapangan sesuai dengan yang direncanakan.

Arifin & Hadi W menambahkan dalam fungsi pengawasan ada tiga hal penting yang perlu diperhatikan, diantaranya adalah menentukan standar atau tolak ukur prestasi kerja, mengukur hasil kerja dengan standar yang ada, membandingkan prestasi dengan langkah-langkah yang telah ditetapkan, dan mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk memperbaiki hasil kerja yang tidak sesuai dengan standar atau tolak ukur.

Pengawasan adalah kegiatan yang dilakukan seorang manajer untuk memastikan bahwa pekerjaan-pekerjaan

¹⁴ Jafar abdurrahman, *Faktor Yang Mempengaruhi Evaluasi Kinerja Para Pegawai Di Kantor Pemerintahan*, h. 152

¹⁵ George R. Terry, *Asas-asas Manajemen* (Bandung: PT. Alumni, 1982), h.

dilapangan telah sesuai dengan perencanaan dan mencapai hasil yang dikehendaki. Dengan kata lain, bahwa perencanaan yang telah dibuat dan disusun tidak bisa dianggap akan berjalan dengan sendirinya tanpa ada pengendalian dan pengawasan yang baik. Artinya, pengawasan juga memiliki peranan yang penting dalam pencapaian tujuan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, pengawasan harus dilakukan dengan maksimal agar pelaksanaan rencana yang ada sesuai dengan yang diinginkan.¹⁶

Pengawasan yang dilakukan di Kantor Urusan Agama (KUA) dilakukan oleh kepala KUA sendiri. Pengawasan yang dilakukan selama satu bulan sekali dengan menyerahkan hasil kerja pegawai kepada kepala KUA. Pengawasan di KUA ini tidak terlalu ketat, kepala KUA memberikan tanggung jawab penuh kepada pegawai atas pekerjaannya. Walaupun pengawasan tidak dilakukan secara langsung tetapi pekerjaan pegawai yang diberikan kepala KUA terselesaikan tepat waktu.

Kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya. Pihak manajemen dapat mengukur karyawan atas unjuk kerjanya berdasarkan kinerja dari masing-masing karyawan. Kinerja adalah sebuah aksi, bukan kejadian. Aksi kinerja itu sendiri terdiri dari banyak komponen dan bukan merupakan hasil yang dapat dilihat pada saat itu juga, pada dasarnya kinerja merupakan sesuatu hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja tergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh.¹⁷

Kinerja diartikan sebagai hasil usaha seseorang yang dicapai dengan kemampuan dan perbuatan dalam situasi

¹⁶ Abd. Rohman, *Dasar-dasar Manajemen*, (Malang: Inteligensi Media, 2017), h. 150

¹⁷ Tun Huseno, *Kinerja Pegawai*, (Malang: Media Nusa Creative, 2016), h. 85

tertentu. Menurut pandangan Byars bahwa kinerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Kinerja yang tinggi sebagai suatu langkah untuk menuju pada peoses tercapainya tujuan organisasi bersangkutan. Oleh karena itu, diperlukan upaya untuk meningkatkan kinerja tersebut. Pada sisi lain Siagian mengungkap bahwa beberapa faktor yang dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja seseorang diantaranya adalah sifat yang agresif, kreatifitas yang tinggi, kepercayaan pada diri sendiri, kemampuan untuk mengendalikan diri serta kualitas pekerjaan dan masalah inovasi dan prakarsa.¹⁸

Kinerja telah menjadi terminologi atau konsep penting dalam berbagai pembahasan khususnya dalam mendorong keberhasilan organisasi dan sumber daya manusia. Kinerja akan selalu menjadi isu aktual dalam organisasi karena apapun organisasinya kinerja merupakan kunci terhadap efektivitas keberhasilan organisasi. Organisasi yang efektif atau berhasil akan ditopang oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja lembaga dapat ditentukan oleh setiap dari unsur-unsur pegawainya dalam mengukur kinerja suatu lembaga sebaiknya diukur dengan vara atau tampilan kinerja dari setiap anggota. Adapun penjelasan tentang kinerja yang telah didefinisikan oleh beberapa para ahli yang diantaranya yaitu “Kinerja anggota ialah hasil dari setiap kerja keras baik secara kuantitas maupun kualitas yang didapat oleh setiap pegawai dalam menjalankan setiap tugas atau kegiatan dan sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya.”¹⁹

¹⁸ Ibid, h. 86

¹⁹ Suharti, *Kinerja Pegawai*, (Makassar: Alauddin University Press, 2012), h.

Dalam meningkatkan kinerja dalam sebuah lembaga atau organisasi, keselarasan tujuan lembaga dan tujuan setiap anggota yang ada dalam lembaga tersebut merupakan suatu hal yang penting. Maka setiap pegawai harus mempunyai sebuah kreativitas dan selalu semangat dalam menjalankan setiap pekerjaan yang telah diberikan kepadanya dan dapat diselesaikan dengan cara yang baik.

Kantor Urusan Agama adalah sebagai pelaksana tugas-tugas departemen agama yang ada di daerah dan menempati posisi yang sangat strategis dalam meningkatkan dan membina tentang kehidupan beragama dilingkungan masyarakat.²⁰

Oleh karena itu tidaklah aneh bila sebagian dari masyarakat berharap Kantor Urusan Agama dapat memberikan suatu pelayanan secara maksimal terhadap peran dan fungsinya. Sebab, pemerintahan sendiri juga berharap kepada Kantor Urusan Agama agar dapat meningkatkan peran-perannya dengan cara yang lebih baik lagi dari peran-peran sebelumnya.

Adapun penyebab rendahnya kinerja Kantor Urusan Agama yaitu dengan sebab rendahnya penyebaran sumber daya manusia yang tidak merata, baik secara kualitas maupun kuantitas. Pada sebagian Kantor Urusan Agama yang ditempati oleh para pegawai yang memiliki kemampuan baik serta cukup tinggi dan terkadang berlebih jumlahnya, tetapi ada juga sebaliknya. Sudah jumlah anggotanya sedikit, kemampuannya juga sangat terbatas. Sehingga dengan itu canggung dan ada lagi Kantor Urusan Agama yang hanya mempunyai satu anggota saja dimana selain ia bertugas sebagai kepala Kantor Urusan Agama, administrasinya dan juga terkadang sebagai petugas kebersihannya.²¹

²⁰ Departemen Agama RI, *Tugas-tugas Pejabat Pencatat Nikah, Bimbingan Masyarakat Islam dan Penyelenggaraan Haji* (Departemen Agama RI, Jakarta, 2004), h. 23

²¹ Nuhrisom, *Optimalisasi Peran KUA Melalui Jabatan Fungsional Penghulu* (Jakarta: Puslitbang Kehidupan Keagamaan Badan Litbang dan Diklat Departemen Agama, 2007), h. 4

Kantor Urusan Agama (KUA) adalah instansi terkecil Kementerian Agama yang ada di tingkat Kecamatan. Kantor Urusan Agama (KUA) bertugas membantu melaksanakan sebagian besar tugas Kantor Kementerian Agama Kabupaten di bidang urusan agama islam di wilayah kabupaten kecamatan.

Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan Rajabasa sebagai salah satu institusi pemerintah dibawah Kantor Kementerian Agama Kota Bandar Lampung merupakan salah satu dari 20 KUA pada tahun 2021 di Kota Bandar Lampung. Kantor Urusan Agama Kecamatan Rajabasa beralamat di Jalan Bhayangkara Gang Kutilang Nomor 045 RT.03 Lingkungan I Kelurahan Rajabasa Raya Kecamatan Rajabasa Kota Bandar Lampung Provinsi Lampung.

Dalam sebuah organisasi/lembaga meningkatkan kinerja kerja pegawai sangat penting, karna hal itu akan membantu mengembangkan organisasi tersebut. Keberhasilan dan kesuksesan kinerja suatu organisasi ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya.

Dari latar belakang diatas melatarbelakangi penulis untuk mengetahui lebih dalam tentang **“Fungsi Pengawasan Manajemen dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan Rajabasa Bandar Lampung.”**

C. Fokus dan Sub-Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang diatas, maka penulis memfokuskan penelitian ini dilakukan pada Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan Rajabasa Bandar Lampung. Dan sub-fokus yang akan dibahas yaitu Fungsi Pengawasan dalam meningkatkan kinerja pegawai.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan latar belakang di atas, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah **“Bagaimana Fungsi pengawasan manajemen dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Urusan Agama Kecamatan Rajabasa Bandar Lampung?.”**

E. Tujuan

Berdasarkan rumusan masalah di tersebut, maka tujuan penelitian yang hendak dicapai adalah untuk mengetahui fungsi pengawasan manajemen dalam meningkatkan kinerja pegawai di kantor Urusan Agama Kecamatan Rajabasa.

F. Manfaat Penelitian

Penelitian yang penulis laksanakan diharapkan dapat mempunyai manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti

Dapat dijadikan sebagai proses pembelajaran bagi peneliti dalam menambah ilmu pengetahuan serta sebagai tambahan pengetahuan mengenai fungsi pengawasan manajemen dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan Rajabasa Bandar Lampung.

2. Bagi Obyek Penelitian

Dapat dijadikan acuan oleh pimpinan saat melaksanakan pengawasan kepada bawahannya. Sehingga diharapkan dapat meningkatkan kedisiplinan dalam bekerja dan meminimalisir terjadinya penyimpangan terhadap tugas serta wewenang yang dilakukan oleh pegawainya.

G. Kajian Penelitian Terdahulu yang Relevan

Penelitian ini dilakukan oleh Ratna Wijayanti NPM. 1401036136 Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang dengan judul skripsi “Penerapan Fungsi *Actuating* Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan Guntur Demak Dalam Pembinaan Agama di Desa Tlogoweru (Perspektif Manajemen Dakwah).” Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif dengan model studi kasus pada Desember 2018. Hasil penelitian ini yaitu pembinaan agama Islam yang dilakukan KUA Kecamatan Guntur yaitu mengadakan pengajian rutin dimajlis ta’lim dan rumah-rumah warga dan juga diberikan pembinaan agama oleh pihak penyuluh agama KUA dan bekerja sama dengan tokoh agama

Desa Tlogoweru dengan metode diskusi/tanya jawab dan ceramah. Sedangkan pihak yang terlibat dalam pembinaan agama adalah masyarakat Tlogoweru, tokoh agama Desa Tlogoweru, dan pihak KUA itu sendiri. Semakin meningkatnya jama'ah dalam pengajian rutin di majlis ta'lim maupun di rumah-rumah warga, semakin aktif para jamaah dalam melakukan diskusi/tanya jawab kaitannya dengan masalah keagamaan, ditambahnya pengalaman masyarakat tentang masalah agama dilihat dari pertanyaan yang telah mereka ajukan.

Penelitian ini dilakukan oleh Satria Nusa Putra NPM. 1441030035 Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung dengan judul skripsi "Implementasi Fungsi Manajemen Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan Gunung Labuhan Kabupaten Waykanan." Penelitian ini menggunakan jenis penelitian lapangan (*field research*) pada September 2018. Hasil penelitian ini yaitu bahwa implementasi fungsi manajemen dalam meningkatkan kinerja pegawai Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan Gunung Labuhan Kabupaten Waykanan, keempat fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerak, pengawasan, yang belum berjalan secara maksimal. Selain harus menjalankan tugas dengan baik di setiap bidangnya dan paham di bidangnya setiap pegawai harus juga melaksanakan tugas jabatan lain karena sedikitnya pegawai PNS maupun honorer dan kurangnya pemahaman di bidangnya dan keterbatasan sumber daya manusia di dalam kantor.

Penelitian ini dilakukan oleh Fadli Sandewa dengan judul jurnal "Pengawasan Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Banggai Kabupaten Banggai Laut." Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif pada tahun 2017. Hasil dari penelitian ini yaitu dalam pengawasan yang dilakukan Camat di Kantor Kecamatan Banggai Kabupaten Banggai Laut tentang pengawasan langsung belum optimal berjalan atau maksimal dalam mengawasi kinerja para pegawai, sedangkan pengawasan tidak langsung lingkungan Kantor Kecamatan Banggai belum berjalan dengan

semaksimal mungkin sehingga para pegawai dapat merasakan dampaknya dan mempengaruhi kinerja pegawai.

Penelitian ini dilakukan oleh Amiruddin dengan judul jurnal “Fungsi Pengawasan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kantor Distrik Numfor Timur Kabupaten Biak Numfor.” Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif pada tahun 2016. Hasil dari penelitian ini yaitu bahwa fungsi pengawasan yang dilakukan pemerintah distrik numfor timur belum atau tidak berjalan dengan baik. Oleh sebab itu perlu adanya sistem pengawasan yang baik dan diawasi langsung oleh pimpinan dalam hal ini Kepala Distrik Numfor Timur. Fungsi pengawasan adalah salah satu fungsi pengawasan yang sangat penting dalam proses pencapaian tujuan suatu organisasi. Sebagai salah satu fungsi dari manajemen, pengawasan sangatlah penting dalam upaya meningkatkan kinerja. Dengan adanya kinerja yang baik maka pelayanan kepada masyarakat pada distrik numfor timur akan lebih efektif dan efisien.

H. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif untuk mendeskripsikan permasalahan dan fokus penelitian. Penelitian kualitatif merupakan suatu penelitian yang hasil penelitiannya tidak diperoleh melalui prosedur statistik atau metode kuantifikasi yang lain. peneliti biasanya menggunakan pendekatan naturalistik untuk memahami satu fenomena tertentu. Penelitian kualitatif berusaha mendapatkan pencerahan, pemahaman terhadap suatu fenomena dan ekstrapolasi pada situasi yang sama.²²

²² Albi Anggito dan Johan Setiawan, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Jawa Barat: CV Jejak, 2018), h. 8

Peneliti menggunakan jenis sumber data dalam penelitian ini, yaitu:

a. Data Primer

Data primer merupakan data yang didapatkan secara langsung oleh peneliti dari sumber penelitian. Data ini bisa didapatkan melalui wawancara, sebar kusioner, diskusi, dan observasi. Tujuan menggunakan data ini adalah supaya mendapatkan data yang valid secara langsung dari sumber penelitian.

b. Data Sekunder

Data yang telah didapatkan melalui sumber yang telah ada disebut data sekunder. Data tersebut berupa dokumen, jurnal, laporan, website, buku dan sebagainya. Tujuan menggunakan data ini adalah untuk mendapatkan informasi tambahan dari objek penelitian.

2. Partisipan dan Tempat Penelitian

a. Partisipan Penelitian

Partisipan penelitian ini adalah pegawai di Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan Rajabasa Bandar Lampung.

b. Tempat Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti memilih Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan Rajabasa Bandar Lampung sebagai lokasi penelitian.

3. Prosedur Pengumpulan Data dan Instrumen Penelitian

a. Wawancara

Teknik ini adalah salah satu teknik cara pengumpulan data yang sering digunakan dalam penelitian kualitatif. Wawancara merupakan percakapan antara dua orang atau lebih. Wawancara dilakukan oleh pewawancara dan narasumber. Tujuan wawancara adalah untuk mendapatkan informasi yang tepat dan terpercaya. Dengan melakukan wawancara, peneliti diharapkan mampu memahami budaya individu serta pengetahuan yang dimiliki oleh

narasumber. Dengan demikian, peneliti dapat melakukan klarifikasi mengenai hal-hal yang tidak diketahui. Narasumber harus mempunyai pengetahuan dan pengalaman yang baik. Sehingga informasi yang didapat oleh peneliti bisa tepat dan akurat.

b. Observasi

Observasi adalah pengamatan dengan pencatatan yang sistematis terhadap gejala-gejala yang di teliti. Observasi menjadi salah satu teknik pengumpulan data apabila: (1) sesuai dengan tujuan penelitian (2) direncanakan dan dicatat secara sistematis, dan (3) dapat dikontrol keadaannya dan kesahihannya.²³

Observasi merupakan proses yang kompleks yang tersusun dari proses biologis dan psikologis. Dalam menggunakan teknik observasi yang terpenting ialah mengandalkan pengamatan dan ingatan si peneliti. Data yang dibutuhkan dalam observasi ini guna mendukung kevalidan data pada wawancara Kantor Urusan Agama (KUA).

c. Dokumentasi

Dokumentasi berasal dari kata dokumen yang artinya barang-barang tertulis. Metode dokumentasi berarti cara mengumpulkan data dengan mencatat data-data yang sudah ada. Metode ini lebih mudah dibandingkan dengan metode pengumpulan data yang lain. Teknik pengumpulan data dengan dokumentasi ialah pengambilan data yang diperoleh melalui dokumen-dokumen.

Dalam menggunakan metode dokumentasi ini, biasanya peneliti membuat instrumen dokumentasi yang berisi instansi variabel-variabel yang akan didokumentasikan dengan menggunakan check list untuk mencatat variabel yang sudah

²³ Hardani dkk, *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*, (Yogyakarta: Pustaka Ilmu, 2020), h. 123

ditentukan tadi dan nantinya tinggal membubuhkan tanda cek di tempat yang sesuai.²⁴

I. Sistematika Pembahasan

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini berisi tentang penegasan judul, latar belakang, fokus penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, kajian penelitian terdahulu yang relevan, metode penelitian, dan sistematika pembahasan.

BAB II LANDASAN TEORI

Dalam bab ini berisikan tentang uraian dari pengertian fungsi pengawasan, tujuan fungsi pengawasan, bentuk-bentuk pengawasan, metode pengawasan, indikator pengawasan, pengawasan dalam Islam, pengertian kinerja, faktor-faktor kinerja, tujuan penilaian kinerja, indikator kinerja, dan perbaikan kinerja.

BAB III DESKRIPSI OBJEK PENELITIAN

Didalam deskripsi objek penelitian terdapat didalamnya yaitu gambaran umum Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan Rajabasa Bandar Lampung yang berisi tentang sejarah singkat, visi misi, tujuna dan tugas pokok dan fungsi, struktur kepengurusan Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan Rajabasa Bandar Lampung.

BAB IV ANALISIS PENELITIAN

Analisis penelitian berisi tentang uraian hasil analisis penulis dari data yang diperoleh pada BAB III dan keumudian akan menghasilkan temuan penelitian yang berisi tentang analisis fungsi pengawasan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan Rajabasa Bandar Lampung.

²⁴

Ibid, h. 128-150

BAB V PENUTUP

Dalam bab ini berisi kesimpulan penulis dari seluruh pembahasan dan arahan rekomendasi untuk memberikan kritik dan saran terhadap penelitian ini.



BAB II

FUNGSI PENGAWASAN DAN KINERJA PEGAWAI

A. Pengawasan

1. Pengertian Fungsi Pengawasan

Pengawasan (*controlling*) merupakan proses manajemen dimana pada proses ini dilakukan pemantauan terhadap pekerjaan yang telah dilakukan apakah sesuai dengan standar dan rencana yang telah dibuat. Pengawasan (*controlling*) adalah fungsi manajemen dimana peran dari personal yang sudah mengikuti tugas, wewenang dan menjalankan pelaksanaannya perlu dilakukan pengawasan agar berjalan sesuai dengan tujuan, visi dan misi perusahaan. Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang tidak kalah pentingnya dalam suatu organisasi. Semua fungsi manajemen yang lain tidak akan efektif tanpa adanya fungsi pengawasan.¹

Wursanto menyatakan bahwa pengawasan bertujuan untuk mengetahui apakah pelaksanaan tugas sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Pengawasan menyangkut kegiatan membandingkan antara hasil nyata yang dicapai dengan standar yang telah ditetapkan, dan apabila pelaksanaannya menyimpang dari rencana maka perlu diadakan koreksi seperlunya. Organisasi akan mencapai sasarannya apabila pimpinan mampu melaksanakan fungsi pengawasan dengan sebaik-baiknya.

Sementara itu, Robert J. Mocker mengemukakan definisi pengawasan yang didalamnya memuat unsur esensial proses pengawasan, bahwa “pengawasan manajemen adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpanbalik,

¹ Ali Sadikin, Isra Misra, Muhammad Sholeh Hudin, *Pengantar Manajemen dan Bisnis*, (Yogyakarta: K-Media, 2020), h. 70

membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindak koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan.²

Pengawasan sebagai komponen dalam proses manajemen memiliki peran penting dalam proses pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan. Proses ini dilakukan ketika program sedang dilaksanakan sampai dengan kegiatan tersebut selesai dilaksanakan. Schermerhon mendefinisikan pengawasan sebagai proses dalam menetapkan ukuran kinerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan kinerja yang telah ditetapkan tersebut. Berdasarkan pengertian ini Schermerhorn menekankan agar manager menetapkan standar atau ukuran kinerja dalam suatu setiap bidang yang ada perusahaan, agar semua dapat berjalan dengan semestinya dan manager berhak mengambil tindakan apabila terjadi penyimpangan didalam suatu ketetapan yang telah ditentukan.³

Pengawasan sebagai salah satu fungsi manajemen yang sangat berarti bagi dinamika, perkembangan dan pencapaian tujuan organisasi agar dapat berjalan dengan wajar dan lancar, sehingga banyak para ahli manajemen mempunyai pandangan tersendiri terhadap pengawasan. Pengawasan mempunyai peranan yang sangat penting untuk menjamin terwujudnya efektivitas dan efisiensi kerja serta pencapaian hasil kerja (kinerja) dalam satu organisasi dengan maksud untuk mencegah kebocoran dan pemborosan dalam menggunakan waktu, dana, dan

² Ibid, h. 70

³ Mulyadi, Widi Winarso, *Pengantar Manajemen*, (Jawa Tengah: CV. Pena Persada, 2020), h. 143

sarana sehingga seluruh kegiatan organisasi dapat terlaksana secara efektif dan efisien.⁴

Pengawasan pada dasarnya diarahkan sepenuhnya untuk menghindari adanya kemungkinan penyelewengan atau penyimpangan atas tujuan yang akan dicapai. Melalui pengawasan diharapkan dapat membantu melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan secara efektif dan efisien. Bahkan melalui pengawasan tercipta suatu aktivitas yang berkaitan erat dengan penentuan atau evaluasi mengenai sejauh mana pelaksanaan kerja sudah dilaksanakan. Pengawasan juga dapat mendekati sejauh mana kebijakan pimpinan dijalankan dan sampai sejauh mana penyimpangan yang terjadi dalam pelaksanaan kerja tersebut.

Dengan demikian, pengawasan merupakan suatu kegiatan yang berusaha untuk mengendalikan agar pelaksanaan dapat berjalan sesuai dengan rencana dan memastikan apakah tujuan organisasi tercapai. Apabila terjadi penyimpangan itu dan bagaimana pula tindakan yang diperlukan untuk mengatasinya.

Selanjutnya, dikemukakan pula oleh T. Hani Handoko bahwa proses pengawasan memiliki lima tahapan, yaitu:⁵

- a. Penetapan standar pelaksanaan
- b. Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan
- c. Pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata
- d. Perbandingan pelaksanaan kegiatan dengan standard dan penganalisisan penyimpangan-penyimpangan
- e. Pengambilan tindakan koreksi, bila diperlukan.

Kegunaan suatu pengawasan adalah untuk mengetahui adanya kekurangan, hambatan-hambatan,

⁴ Fadli Sandewa. "Pengawasan Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Banggai Kabupaten Banggai Laut." Jurnal Katalogis. Volume 5 Nomor 4, April 2017 h. 150-159.

⁵ Ali Sadikin, Isra Misra, Muhammad Sholeh Hudin, op. Cit. h. 72

kelemahan, kesalahan, dan kegagalan suatu aktifitas yang telah ditetapkan sebelumnya, kemudian dicari cara mengatasinya. Tujuan pengawasan untuk mengetahui apakah segala pekerjaan dilakukan lancar dan efisien sesuai dengan rencana, petunjuk, dan perintah yang diberikan, serta mencari jalan keluar untuk memperbaiki kesalahan, kekurangan, dan kegagalan serta mencegah terjadinya hal yang sama. Pengawasan harus dilakukan baik pada tingkat administrasi dan pada tingkatan pelaksanaan.⁶

Keberhasilan terhadap pelaksanaan pengawasan sebenarnya banyak ditentukan oleh peranan kekuasaan untuk memperlakukan berbagai sanksi atas mereka yang tidak mentaati atau mematuhi ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dukungan kekuasaan dalam pelaksanaan suatu pengawasan sebenarnya sangat efektif untuk menciptakan suatu kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku. Keberhasilan pelaksanaan kegiatan atau aktifitas kegiatan manajemen sebenarnya bukan hanya ditentukan oleh kualitas pengawasan itu sendiri, tetapi banyak variabel yang ikut menentukannya, misalnya pertauran perundang-undangan, bertingkah lakunya suatu sanksi yang diperlukan, jalinan hubungan kemanusiaan yang harmonis, dan lain sebagainya.

Seperti yang dipaparkan Nugroho, bahwa dalam konsep manajemen, pengendalian mengandung tiga unsur pokok yakni, pengawasan, evaluasi, dan pengendalian. Pengawasan adalah upaya pemantauan secara terus menerus untuk memahami bidang-bidang tertentu dari perencanaan yang sedang dijalankan. Pengawasan yang baik tentunya akan sekaligus berfungsi sebagai evaluasi

⁶ Amiruddin, "Fungsi Pengawasan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kantor Distrik Numfor Timur Kabupaten Biak Numfor", Jurnal Gema Kampus, volume XI, Oktober 2016, h. 12

dari rencana yang dikerjakan, karena pada dasarnya pengawasan akan menghasilkan suatu kesimpulan akhir dari perencanaan yang dikerjakan. Dengan demikian, tentunya pengawasan yang sekaligus menghasilkan kesimpulan yang dapat dijadikan evaluasi bisa menghemat sumber daya yang dimiliki, karena tidak perlu mengulang proses pengerjaan. Pengawasan memiliki dua tujuan, yaitu memastikan pelaksanaan tidak menyimpang dari perencanaan yang dibuat dan membangun sistem pengawasan dini (*early warning system*) sebagai bagian penting untuk memastikan jika terjadi penyimpangan dalam pelaksanaan rencana yang telah dibuat.⁷

Evaluasi dalam konteks ini dipandang sebagai penilaian pencapaian hasil kerja dari perencanaan yang dilaksanakan. Penilaian terhadap hasil perencanaan tersebut dapat dilakukan secara keseluruhan atau dengan sebagian-sebagian dari perencanaan yang ada. Tujuan dari pemberian penilaian tersebut dimaksudkan untuk mengetahui permasalahan-permasalahan yang tidak sesuai dengan perencanaan serta dapat diperbaiki untuk mencapai tujuan yang maksimal.⁸

Sedangkan pengganjaran termasuk didalamnya penghargaan, merupakan pemberian insentif atau disinsentif yang ditetapkan dan diberikan sebagai hasil dari pengawasan dan evaluasi yang dilakukan. Bagi mereka yang berperan aktif dan melaksanakan tugas-tugasnya berdasarkan perencanaan yang ada, tentunya harus diberi insentif sebagai bentuk apresiasi. Dengan demikian mereka akan merasa dihargai, diperhitungkan, serta dibutuhkan oleh organisasi atau perusahaan yang dapat mendorong tumbuhnya semangat kerja yang lebih baik. Sebaliknya, bagi anggota yang tidak maksimal atau gagal dalam menjalankan tugas seperti yang direncanakan,

⁷ Abd. Rohman, *Dasar-dasar Manajemen*, (Malang: Intelligensia Media, 2017), h. 148

⁸ Ibid, h. 149

harus ada dis-insentif atau sanksi, yang dimaksudkan untuk memberi evaluasi tersendiri. Sehingga dengan dis-insentif tersebut akan termotivasi untuk melaksanakan tugas sesuai perencanaan secara lebih maksimal.

Pengawasan yang dibuat dalam fungsi manajemen sebenarnya merupakan strategi untuk menghindari penyimpangan-penyimpangan dari segi pendekatan rasional terhadap keberadaan *input* (jumlah dan kualitas bahan, uang, staff, peralatan, fasilitas, dan informasi), demikian pula pengawasan terhadap aktivitas (penjadwalan dan ketepatan pelaksanaan kegiatan organisasi), sedangkan yang lain adalah pengawasan terhadap *output* (standar produk yang diinginkan). Sasaran pengawasan sesungguhnya diarahkan pada upaya mencapai hal-hal berikut:⁹

- a. Kebijakan dan strategi yang telah ditetapkan terselenggara sesuai dengan jiwa dan semangat kebijaksanaan dan strategi dimaksud.
- b. Anggaran yang tersedia untuk menghidupi berbagai kegiatan organisasi benar-benar dipergunakan untuk melakukan kegiatan tersebut secara efisien dan efektif.
- c. Para anggota organisasi benar-benar berorientasi kepada berlangsungnya hidup dan kemajuan organisasi sebagai keseluruhan dan bukan kepada kepentingan individu yang sesungguhnya ditempatkan di bawah kepentingan organisasi.
- d. Penyediaan dan pemanfaatan sarana dan prasarana kerja sedemikian rupa sehingga organisasi memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana tersebut.
- e. Standar mutu hasil pekerjaan terpenuhi semaksimal mungkin.
- f. Prosedur kerja ditaati oleh semua pihak.

⁹

Candra Wijaya, Muhammad Rifa'i. Op. Cit. h. 46

Sebagai suatu pengawasan manajemen yang bebas dalam menyelesaikan tanggung jawabnya secara efektif maka fungsi pengawasan adalah:

- a. Untuk menilai apakah pengendalian manajemen telah cukup memadai dan dilaksanakan secara efektif.
- b. Untuk menilai apakah laporan yang dihasilkan telah menggambarkan kegiatan yang sebenarnya secara cermat dan tepat.
- c. Untuk menilai apakah setiap unit telah melakukan kebijaksanaan dan prosedur yang menjadi tanggung jawabnya.
- d. Untuk meneliti apakah kegiatan telah dilaksanakan secara efisien.
- e. Untuk meneliti apakah kegiatan telah dilaksanakan secara efektif yaitu mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa fungsi pengawasan adalah suatu kegiatan untuk menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi agar dapat bekerja untuk mencapai suatu tujuan yang ingin dicapai serta membantu seluruh manajemen dalam menyelesaikan tanggung jawabnya secara efektif dengan melaksanakan analisa, penilaian, rekomendasi dan penyampaian laporan mengenai kegiatan yang diperiksa.

2. Tujuan dan Fungsi Pengawasan

Menurut Griffin terdapat empat tujuan dari fungsi pengawasan. Adapun tujuan tersebut yaitu sebagai berikut:¹⁰

a. Adaptasi lingkungan

Tujuan pertama dari fungsi pengawasan adalah agar perusahaan dapat terus beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan perusahaan,

¹⁰

Mulyadi, Widi Winarso. Op. Cit. h. 145

baik lingkungan yang bersifat internal maupun lingkungan eksternal.

Pengawasan perlu dilakukan agar perusahaan tetap bisa beradaptasi terus dengan perubahan lingkungan. Dengan demikian, fungsi pengawasan tidak saja dilakukan untuk memastikan agar kegiatan perusahaan berjalan sebagaimana rencana yang telah ditetapkan, akan tetapi juga agar kegiatan yang dijalankan sesuai dengan perubahan lingkungan, karena sangat memungkinkan perusahaan juga mengubah rencana perusahaan disebabkan terjadinya berbagai perubahan dilingkungan yang dihadapi perusahaan.

b. Meminimalkan kegagalan

Dalam suatu operasi perusahaan, tentu kegagalan sangat berpeluang untuk terjadi. Seperti contoh karyawan ketika tidak ada yang mengawasi akan bekerja asal-asalan, tidak serius, dan hal lainnya yang dapat merugikan perusahaan. Jika perusahaan menargetkan untuk memproduksi 1.000 unit tentu dengan karyawan yang seperti itu kemungkinan akan ada 1.000 unit yang tidak layak dipasarkan. Tentu hal ini sangat merugikan perusahaan.

Sebaliknya, jika suatu pekerjaan didampingi pengawas tentu karyawan akan bekerja dengan semestinya. Hal inilah yang mendasari pentingnya fungsi pengawasan agar kegagalan-kegagalan dapat diperkecil bahkan dihilangkan.

c. Meminimalkan biaya

Seperti yang dicontohkan diatas, ketika perusahaan menerima kegagalan sebanyak 1.000 unit, tentu perusahaan akan mengeluarkan biaya yang terbuang dengan sia-sia. Dengan adanya implementasi fungsi pengawasan diharapkan dapat meminimalkan biaya perusahaan.

d. Mengantisipasi kompleksitas dari organisasi

Kompleksitas dari mulai pengelolaan terhadap produk, tenaga kerja, hingga berbagai prosedur yang terkait dengan manajemen organisasi. Oleh karena itu, jelas fungsi pengawasan memiliki peran penting untuk menjamin bahwa kompleksitas tersebut dapat diantisipasi dengan baik.

Agar keempat dari fungsi pengawasan tersebut dapat lebih dipahami, maka berikut ini diuraikan langkah-langkah dari proses pengawasan sehingga kaitan antara apa yang dikerjakan oleh perusahaan dengan fungsi pengawasan akan lebih dapat dipahami.

Langkah-langkah proses pengawasan tersebut, yaitu:

- Penetapan standar dan metode penilaian kerja
- Penilaian kinerja
- Penilaian apakah kinerja memenuhi standar ataukah tidak
- Pengambilan tindakan koreksi

Dengan demikian fungsi pengawasan adalah membantu seluruh manajemen dalam menyelesaikan tanggung jawabnya secara efektif dengan melaksanakan analisa, penilaian, rekomendasi dan penyampaian laporan mengenai kegiatan yang diperiksa. Oleh karena itu internal audit harus dapat memberikan pelayanan kepada manajemen, sehingga manajemen dapat mengetahui apakah sistem pengendalian yang telah diterapkan berjalan dengan baik dan efektif untuk memperoleh keadaan sesungguhnya.

Tujuan pengawasan menurut Manulang mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan untuk dapat benar-benar merealisasikan tujuan utama tersebut, maka pengawasan pada taraf pertama bertujuan agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan intruksi yang telah dikeluarkan, dan untuk mengetahui kelemahan-kelemahan serta kesulitan-kesulitan yang dihadapi dalam pelaksanaan rencana berdasarkan penemuan-penemuan tersebut dapat diambil tindakan

untuk memperbaikinya, baik pada waktu itu ataupun waktu-waktu yang akan datang.¹¹

Menurut Edwar, pengawasan memiliki tujuan yaitu sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui apakah sesuatu kegiatan berjalan sesuai dengan rencana yang digariskan.
- b. Untuk mengetahui apakah segala sesuatu dilaksanakan dengan intruksi serta asas-asas yang telah ditentukan.
- c. Untuk mengetahui kesulitan-kesulitan, kelemahan-kelemahan dalam bekerja.
- d. Untuk mengetahui apakah kegiatan berjalan efisien.
- e. Untuk mencari jalan keluar bila ternyata dijumpai kesulitan-kesulitan dan kegagalan ke arah perbaikan.

3. Bentuk-bentuk Pengawasan

Menurut Athoillah, bentuk pengawasan manajemen dapat dikelompokkan menjadi tiga bagian, yaitu:¹²

a. Bersifat *top down*

Pengawasan dalam bentuk ini dilakukan oleh seorang manajer (atasan) langsung kepada anggota organisasi atau perusahaan (bawahan). Pengawasan dalam bentuk ini yang paling umum digunakan dalam menjalankan roda keorganisasian atau perusahaan. Sehingga menurut seorang manajer sebagai atasan selain memiliki kemampuan konsep, juga memiliki kemampuan teknis.

b. Bersifat *buttom up*

Bentuk kedua merupakan sebaliknya dari bentuk pertama, dimana dalam bentuk ini pengawasan dilakukan oleh bawahan atau anggota organisasi atau perusahaan terhadap atasannya. Bentuk ini memang tidak secara formal digunakan, namun seharusnya

¹¹ Fadli Sandewa. "Pengawasan Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Banggai Kabupaten Banggai Laut." Jurnal Katalogis, Volume 5 Nomor 4, April 2017 h. 150-159.

¹² Abd. Rohman. Op. Cit. h. 152

bentuk ini juga dapat dijalankan dalam prakteknya di lapangan. Artinya tidak hanya manajer yang memiliki hak untuk mengawasi pekerjaan bawahan atas rencana-rencana yang telah dibuat, melainkan bawahan juga harus mampu mengendalikan dan melakukan pengawasan terhadap atasan dalam menjalankan rencana-rencana yang telah dibuat. Jika bentuk pengawasan yang bersifat *bottom up* ini berjalan, maka dapat meminimalisir terjadinya perilaku penyelewengan dan kesewenang-wenangan dari atasan.

c. Bersifat *self control*

Pengawasan dalam bentuk ini sama-sama memiliki peran aktif antara atasan dan bawahan. Artinya atasan maupun bawahan senantiasa mengawasi dirinya sendiri. Pengawasan bentuk ini menitik tekankan pada kesadaran diri, instropeksi diri, serta menjadi contoh yang baik bagi orang lain. dari perilaku yang demikian, rasa saling membantu dan toleransi akan terbangun, terlebih dalam melaksanakan perencanaan yang telah dibuat untuk mencapai tujuan bersama.

Apabila dilihat secara umum, pengawasan yang lebih baik adalah yang menekankan pada arti pembinaan dan pemberdayaan. Sehingga dengan menjalankan fungsi pengawasan, seluruh personalia organisasi atau perusahaan akan memiliki rasa pengabdian, komitmen, loyalitas yang tinggi pada pekerjaan dan organisasi atau perusahaan bersangkutan.

4. Metode Pengawasan

Secara umum teknik pengawasan dapat dilakukan dengan dua macam, yaitu dengan pengawasan langsung dan pengawasan tidak langsung.

a. Pengawasan langsung

Pengawasan langsung adalah suatu pengawasan yang dilakukan secara langsung terhadap

kegiatan-kegiatan para pekerja. Kegiatan pengawasan langsung dapat dilakukan dengan berbagai cara seperti melakukan kunjungan untuk melihat kegiatan pegawai secara langsung, mengobservasi secara langsung untuk mendapatkan informasi serta keterangan dari para pegawai, dan meminta laporan secara langsung untuk mendapatkan data-data yang diperlukan.

b. Pengawasan tidak langsung

Pengawasan tidak langsung merupakan pengawasan yang dilakukan oleh pemimpin instansi lewat laporan-laporan yang diberikan seksi pengawasan kepada atasannya. Laporan bisa berbentuk rangkaian kata-kata, deretan angka atau statistik yang memuat skema mengenai kemajuan yang dicapai apakah sebanding dengan pengeluaran dana anggaran yang sudah dicanangkan. Kekurangan dari pengawasan tidak langsung ini adalah atasan tidak segera mengetahui kekurangan-kekurangan dalam sistem pelaksanaan dan dapat memicu timbulnya kerugian yang lebih besar.

Pengawasan diperlukan karena bagaimanapun tingginya kemampuan dan keahlian yang dimiliki serta kesesuaiannya dengan tugas yang diberikan pada personalia dalam suatu organisasi atau perusahaan tidak menjamin luput dari kesalahan dan kelalaian. Oleh karena itu, pengawasan sebagai salah satu tugas manajemen sangat diperlukan untuk menemukan, menganalisis, menekan dan memperkecil serta memperbaiki kesalahan yang ada.

5. Indikator Keberhasilan Pengawasan

a. Standar Pengukuran Kinerja Pegawai

Fungsi pengawasan yang dilakukan melalui standar pengukuran kinerja pegawai adalah dimaksudkan untuk mengetahui apakah pekerjaan

yang sudah dilakukan oleh pegawai selama ini telah sesuai dengan standar kinerja yang sudah ditetapkan. Jika tugas pekerjaan yang sudah dilakukan pegawai selama ini sudah sesuai dengan standar pengukuran kinerja yang sudah ditetapkan, maka sudah dapat dipastikan bahwa kinerja pegawai pasti meningkat. Artinya dengan adanya standar pengukuran kinerja seperti ini, paling tidak memudahkan atasan untuk mengetahui apakah kinerja pegawai sudah mencapai standar atau belum.

b. Penilaian (Evaluasi) Terhadap Kinerja Pegawai

Fungsi pengawasan yang dilakukan melalui penilaian (evaluasi) terhadap kinerja pegawai adalah dimaksudkan untuk mengetahui apakah tugas pekerjaan yang sudah dilakukan oleh pegawai selama ini telah sesuai dengan yang sudah ditetapkan atau belum. Jika tugas pekerjaan yang sudah dilakukan pegawai selama ini ada dilakukan penilaian (evaluasi) seperti ini maka sudah dapat dipastikan bahwa kinerja pegawai pada lembaga/organisasi pasti meningkat. Artinya dengan adanya penilaian (evaluasi) terhadap apa yang telah dikerjakan/dilakukan pegawai terkait dengan tugas pekerjaan yang sudah diberikan paling tidak mendorong pegawai untuk melakukan tugas pekerjaan tersebut secara lebih baik dan bertanggung jawab terhadap tugas pekerjaan yang telah diberikan.

c. Tindakan Perbaikan Bila Terjadi Penyimpangan

Fungsi pengawasan yang dilakukan melalui tindakan perbaikan bila terjadi penyimpangan adalah dimaksudkan untuk membetulkan atau meluruskan ketika tugas pekerjaan yang sudah dilakukan pegawai dinilai keliru atau bahkan salah. Artinya dengan adanya pengawasan melalui tindakan perbaikan bila terjadi penyimpangan seperti ini paling tidak akan mendorong pegawai untuk melakukan tugas pekerjaan

yang sudah diberikan kepada mereka secara lebih teliti dan benar.

6. Pengawasan dalam Islam

Pengawasan dilihat dari kacamata Islam dilaksanakan guna meluruskan yang menyimpang, mengoreks yang keliru, serta membenarkan yang sesuai dan pantas. Pengawasan dalam Islam dibagi atas dua tipe yaitu:

- a. Pengawasan yang bersumber dari dalam diri manusia yang dikokohkan oleh tauhid serta iman yang kuat kepada Allah SWT. seseorang yang percaya bahwa Allah akan selalu mengamati hambanya, ia selalu berusaha berperilaku dengan hati-hati disetiap hal. Dalam QS. Al-Mujadalah Ayat 7 disebutkan:

أَلَمْ تَرَ أَنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ مَا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ مَا يَكُونُ مِنْ نَجْوَى ثَلَاثَةٍ إِلَّا هُوَ رَابِعُهُمْ وَلَا خَمْسَةٍ إِلَّا هُوَ سَادِسُهُمْ وَلَا أَدْنَىٰ مِنْ ذَلِكَ وَلَا أَكْثَرَ إِلَّا هُوَ مَعَهُمْ أَيْنَ مَا كَانُوا ثُمَّ يُنَبِّئُهُمْ بِمَا عَمِلُوا يَوْمَ الْقِيَامَةِ إِنَّ اللَّهَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ

Artinya: “*Tidakkah engkau perhatikan bahwa Allah mengetahui apa yang ada dilangit dan apa yang ada di bumi? Tidak ada pembicaraan rahasia antara tiga orang, melainkan dialah keempatnya. Dan tidak ada pembicaraan lima orang melainkan dialah yang keenamnya. Dan tidak ada yang kurang dari itu atau lebih banyak melainkan dia pasti ada bersama mereka dimanapun mereka berada. Kemudian dia akan memberitakan kepada mereka pada hari kiamat apa yang telah mereka kerjakan. Sesungguhnya Allah maha mengetahui segala sesuatu.*”

Pengawasan internal yang telah tercantum di dalam diri insan muslim dapat menjauhkannya dari segala macam penyelewengan. Hal ini akan membuat setiap muslim untuk selalu istiqomah pada saat mematuhi hukum syari'at maupun hakikat Allah SWT. Tetapi kembali lagi dalam setiap insan hanyalah manusia biasa yang pasti melakukan kekeliruan. Dalam tatanan masyarakat salah satu dari

mereka pasti ada yang cenderung melakukan penyimpangan. Oleh karena itu, Islam mengatur sistem sosial politik guna menjalankan fungsi pengawasan pelaksanaan hukum syariah Allah. Pengawasan adalah tanggung jawab sosial serta publik yang wajib dilaksanakan masyarakat, baik dalam bentuk organisasi formal maupun non formal.¹³

- b. Pengawasan dapat lebih baik apabila proses dalam pengawasan juga dikerjakan dari luar insan tersebut. Sistem pengawasan terdiri dari mekanismen pengawasan dari pimpinan yang berhubungan dengan selesai atau tidaknya tugas yang telah dibebankan, sesuai atau tidaknya tugas yang telah dikerjakan dengan rencana yang telah dibuat. Islam memberikan keluesan bagi semua muslim untuk melaksanakan pengawasan berdasarkan pengalaman, kondisi sosial dan sistem manajemen yang berlaku di masyarakat. Di zaman Rasulullah, Khulafaurrasyidin, Dinasti Umayyah serta Abasiyyah ada jenis pengawasan yang dilakukan yaitu pengawasan manajemen, pengawasan masyarakat dan pengawasan peradilan manajemen.

B. Kinerja Pegawai

1. Pengertian Kinerja

Kinerja sesuatu yang berproses yang dapat diukur dan mengacu kepada sesuatu hal di dalam periode tertentu dan hal tersebut mempunyai ketentuan-ketentuan yang berlaku serta adanya kesepakatan yang tentunya telah ditetapkan sebelumnya, hal tersebut dapat diartikan sebagai kinerja. Menurut kamu umum Bahasa Indonesia kinerja adalah apa yang dicapai atau prestasi kerja yang terlihat, selain itu kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan perusahaan dan mewujudkan

¹³ Muhammad Ariffudin, "Peran Pengawasan Pimpinan Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Pegawai Di Kantor Urusan Agama Kecamatan Purwosari Kabupaten Bojonegoro" (Skripsi, UIN Sunan Ampel, 2021), h. 21

sasaran, visi dan misi perusahaan yang tertuang dalam perumusan skeman strategis suatu perusahaan.¹⁴

Kinerja diartikan sebagai hasil usaha seseorang yang dicapai dengan kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Menurut pandangan Byars bahwa kinerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Kinerja yang tinggi sebagai suatu langkah untuk menuju pada proses tercapainya tujuan organisasi bersangkutan. Oleh karena itu, diperlukan upaya untuk meningkatkan kinerja tersebut. Pada sisi lain Siagian mengungkapkan bahwa beberapa faktor yang dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja seseorang diantaranya adalah sifat yang agresif, kreatifitas yang tinggi, kepercayaan pada diri sendiri, kemampuan untuk mengendalikan diri serta kualitas pekerjaan dan masalah inovasi dan prakarsa.¹⁵

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. Dalam pandangan Islam dijelaskan pada QS. Al-Ahqaf Ayat 19:

وَلِكُلِّ دَرَجَةٌ مِمَّا عَمِلُوا وَيُؤْتِيهِمْ أَجْرَهُمْ وَهُمْ لَا يظْلَمُونَ

Artinya: “Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang tiada dirugikan.”

Ayat tersebut menjelaskan bahwa dalam Islam Allah SWT pasti akan membalas segala amal perbuatan manusia berdasarkan apa yang sudah mereka kerjakan. Maksudnya jika hasil kerja seseorang baik maka ia akan mendapatkan

¹⁴ Tiwi Hartanti, op.cit, h. 18

¹⁵ Huseno, Op.Cit, h. 86

balasan yang baik juga seperti bonus ataupun kenaikan jabatan dan memberikan keuntungan bagi dirinya.

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 etika. Ini menjelaskan bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau lembaga dalam melaksanakan pekerjaannya. Dari definisi diatas terdapat setidaknya empat elemen sebagai berikut:

- a. Hasil kerja yang dicapai secara individual atau secara institusi, yang berarti bahwa kinerja tersebut adalah hasil akhir yang diperoleh secara perorangan atau berkelompok.
- b. Dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga diberikan wewenang dan tanggung jawab, yang berarti orang atau lembaga diberikan hak dan kekuatan untuk bertindak sehingga pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik. Meskipun demikian, orang atau lembaga tetap harus dalam kendali, yakni mempertanggungjawabkan pekerjaannya kepada pemberi hak dan wewenang sehingga dia tidak akan menyalahgunakan hak dan wewenangnya tersebut.
- c. Pekerjaan harus dilakukan secara legal, yang berarti dalam melaksanakan tugas-tugas individu atau lembaga harus mengikuti aturan yang telah ditetapkan.
- d. 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.¹⁶

Pegawai merupakan orang yang sudah memiliki dan memenuhi syarat yang telah ditetapkan oleh peraturan

¹⁶ Wibowo, Op.Cit, h. 80-81

yang berlaku, yang setelah itu diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diberi tugas jabatan negeri atau tugas negara ditetapkan berdasarkan perundang-undangan dan digaji menurut pertauran yang berlaku. Namun, setiap para pegawai dalam suatu organisasi mampu memberikan sumbangan positif melalui kinerja yang telah dilakukan para pegawai.

Kinerja pegawai diartikan sebagai keahlian dalam menjalankan setiap tugas atau prestasi kerja dengan cara mentaati hasil kerja yang telah ditetapkan di organisasi. Pada umumnya seorang pegawai menjalankan kinerja yang diberikan kepadanya jika diharapkan untuk menunjukkan suatu kinerja yang terbaik. Dengan demikian, kinerja yang diberikan oleh pegawai maka akan mempengaruhi berbagai faktor yang penting untuk meningkatkan hasil usaha dan menjadi tujuan dasar dari lembaga atau organisasi dan instansi dimana anggota atau pegawai tersebut bekerja. Dengan demikian kinerja yang efektif dan efisien akan berguna bagi organisasi, kelompok, maupun individu lainnya. Karena manajemen sebuah kinerja yang akan mempengaruhi seluruh lembaga atau organisasi dalam menyelesaikan setiap pekerjaannya.¹⁷

Dari definisi diatas dapat diartikan bahwa kinerja sebagai tindakan (kata kerja) bukan sebagai peristiwa (kata benda). Kinerja merupakan suatu tindakan yang terdiri atas beberapa unsur dan bukan hasil dalam sekejap saja. Kinerja dipandang sebagai suatu proses. Mengatur kinerja merupakan sebuah proses berkesinambungan yang melibatkan sumber daya manusia untuk mencapai hasil yang diinginkan. Soeprapto menyatakan bahwa kinerja

¹⁷ Hardatul Husna, "Penerapan Fungsi Manajemen Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kantor Urusan Agama Di Kecamatan Kualuh Hilir Kabupaten Labuhan Ratu Utara" (Skripsi, UIN Sumatera Utara, 2021), h. 23-24.

perusahaan, dicerminkan oleh produktivitas perusahaan dan produktivitas sumber daya manusia.¹⁸

2. Faktor-faktor Kinerja Pegawai

Terdapat faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Menurut Hasibuan yang dikutip dalam Nawawi, kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor yang terdiri dari:¹⁹

- a. Minat dalam bekerja
 - b. Penerimaan delegasi tugas, dan
 - c. Peran dan tingkat motivasi seorang pekerja
- Simamora, mengemukakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu:²⁰
- a. Kuantitas kerja yaitu pencapaian kinerja pegawai yang dapat terlihat pada diri pegawai itu sendiri pada saat bekerja, yang meliputi ketepatan waktu dalam mengerjakan pekerjaan, ketelitian dalam mengerjakan tugas dan juga terampil dalam mengerjakan tugas.
 - b. Kualitas kerja adalah pencapaian kinerja pegawai yang diukur atas hasil pekerjaan yang dicapai pekerja dalam bekerja. Kualitas kerja yang dapat diukur oleh output atau hasil kerja dibandingkan dengan standar output yang telah ditetapkan perusahaan.

Sedangkan menurut Sinambela faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu sebagai berikut:

- a. Efektivitas dan efisiensi. Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi

¹⁸ Huseno, Op.Cit, h. 88

¹⁹ Fitria Febriana, *Kinerja Pegawai pada Subbag Umum Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga DIY*, Jurnal Skripsi, 5 Oktober 2017

²⁰ Melan Angriani Asnawi, *Kinerja Karyawan Perseroan Terbatas: Studi Kasus atas Pengaruh Fasilitas Kerja dan Karakteristik Pekerjaan*, (Gorontalo: CV Athra Samudra, 2019), hal. 21

apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien.

- b. Otoritas (wewenang) adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan konstrubusinya. Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan dalam organisasi tersebut.
- c. Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Jadi, disiplin pegawai adalah kegiatan pegawai yang bersangkutan dala, menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.
- d. Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Lebih lanjut Farlen menyatakan bahwa perusahaan akan berusaha meningkatkan kinerja pegawainya, tinggi rendahnya kinerja karyawan dapat diukur dengan penilaian kinerja.

Karakteristik yang mempunyai kinerja tinggi antara lain:

- a. Berorientasi pada prestasi, karyawan yang kinerjanya tinggi memiliki keinginan yang kuat membangun sebuah mimpi tentang apa yang mereka inginkan tentang dirinya.
- b. Percaya diri, pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi memiliki sikap mental positif yang

- mengarahkan untuk bertindak dengan tingkat percaya diri yang tinggi.
- c. Pengendalian diri, pegawai yang kinerjanya tinggi mempunyai rasa disiplin diri yang tinggi.
 - d. Kompetensi, pegawai yang kinerjanya tinggi telah mengembangkan kemampuan spesifik atau kompensasi berprestasi dalam daerah pemilihan mereka.²¹

3. Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi untuk menilai kinerja pegawainya. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan umpan balik kepada karyawan dalam upaya memperbaiki kinerjanya dan meningkatkan produktivitas organisasi, khususnya yang berkaitan dengan kebijaksanaan terhadap karyawan seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan.

Mathis dan Jackson menyatakan penilaian kinerja karyawan adalah masalah penting bagi seluruh pengusaha, sedangkan kinerja yang memuaskan tidak terjadi secara otomatis, dimana hal ini cenderung akan makin terjadi dengan menggunakan sistem penilaian manajemen yang baik. Sistem manajemen kinerja (*performance management system*) terdiri dari proses-proses untuk mengidentifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi, meningkatkan dan memberi penghargaan terhadap kinerja para karyawan yang dipekerjakan.²²

Robbins, menyatakan kinerja mempunyai beberapa tujuan dalam organisasi yaitu:

- a. Evaluasi untuk keputusan sumber daya manusia secara umum, memberikan masukan untuk promosi, transfer dan pemutusan hubungan kerja.

²¹ Ibid, h. 22

²² Huseno, Op.Cit, h. 89

- b. Sebagai kriteria untuk program seleksi dan pengembangan.
- c. Memberikan umpan balik kepada karyawan terhadap kinerjanya.
- d. Sebagai dasar alokasi imbalan memperoleh kenaikan gaji dan imbalan lainnya berdasarkan hasil evaluasi kinerja.²³

Rao menambahkan bahwa ada beberapa hal yang mampu membuat pegawai lebih berprestasi dalam bekerja, yaitu: (1) pegawai akan bekerja keras apabila merasa dibutuhkan oleh organisasi, (2) pegawai akan bekerja lebih baik apabila mereka merasa jelas mengenai apa yang diharapkan dari mereka dan apabila sesekali mereka berwenang mengubah harapan-harapan itu, (3) pegawai akan bekerja lebih baik apabila mereka merasa bahwa organisasi menyediakan peluang bagi prestasi kerja mereka untuk dihargai dan diberi ganjaran, (4) pegawai akan bekerja apabila mereka mempergunakan kemampuan mereka, dan (5) pegawai akan bekerja lebih baik apabila mereka dipercaya dan diperlakukan dengan hormat.

Tujuan utama sistem penilaian kinerja adalah untuk menghasilkan informasi yang akurat dan sah tentang perilaku dan kinerja anggota instansi. Semakin akurat dan sah informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja, semakin besar potensi nilainya bagi instansi. Kendatipun semua instansi sama-sama memiliki tujuan utama tersebut untuk sistem penilaian kinerja pegawai, terdapat variasi yang sangat besar dalam penggunaan khusus yang dibuat instansi atas informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian mereka. Tujuan khusus evaluasi kinerja itu terdapat digolongkan kedalam dua bagian besar yakni evaluasi (*evaluation*) dan pengembangan (*development*). Kedua tujuan tadi tidaklah saling berpisah, tetapi memang secara tidak langsung berbeda dari segi orientasi, waktu, metode, dan peran

²³

Huseno, Op,Cit, h. 91

atasan dan bawahannya. Penilaian untuk kedua tujuan itu harus dilaksanakan dalam konteks program konseling, perencanaan karir, penentuan tujuan dan pemantauan kinerja yang berkelanjutan.²⁴

4. Indikato Kinerja

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Indkator kinerja harus merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja, baik dalam tahap perencanaan, pelaksanaan, maupun setelah kegiatan selesai dan berfungsi. Indikator kinerja digunakan untuk menyakinkan bahwa kinerja hari demi hari organisasi atau unit kerja yang bersangkutan menunjukkan kemampuan dalam rangka atau menuju tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Menurut Colquit kinerja ditentukan oleh tiga faktor, yaitu:

- a. Kinerja tugas (*task performance*) yaitu yang meliputi perilaku karyawan yang secara langsung terlibat dalam proses pembentukan sumber daya organisasi kedalam barang atau jasa yang menghasilkan organisasi.
- b. Perilaku kesetiaan (*cirizenship behavior*) sebagai kontribusi perilaku positif dan dipengaruhi oleh perilaku impersonal yaitu kegiatan-kegiatan karyawan yang bersifat sukarela yang dapat atau tidak dapat diberikan penghargaan namun berkontribusi kepada organisasi dengan meningkatkan kualitas keseluruhan dari rancangan suatu pekerjaan.
- c. Perilaku produktif tandingan (*counter productive behavior*) yaitu perilaku-perilaku karyawan yang secara disengaja menghalangi atau menunda pencapaian tujuan organisasional.

²⁴

Melan Angriani Asnawi, Op.Cit, h. 16-17

Secara umum menurut Mitchell, kinerja bisa ditunjukkan dalam berbagai cara yaitu:

- a. Spesifik dan jelas, sehingga dapat dipahami dan tidak ada kemungkinan kesalahan interpretasi.
- b. Dapat diukur secara obyektif, baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif yaitu dua atau lebih yang mengukur indikator kinerja mempunyai kesimpulan sama.
- c. Relevan. Harus melalui aspek obyektif yang relevan.
- d. Dapat dicapai, penting, dan harus berguna untuk menunjukkan keberhasilan input, output, hasil, manfaat dan dampak serta proses.
- e. Harus fleksibel dan sensitif terhadap perubahan atau penyesuaian, pelaksanaan, dan hasil pelaksanaan kegiatan.
- f. Efektif, data atau informasi yang berkaitan dengan indikator kinerja yang bersangkutan dapat dikumpulkan, diolah, dan dianalisis dengan biaya yang tersedia.

Terdapat tujuh indikator kinerja. dua diantaranya mempunyai peran yang sangat penting, yaitu tujuan dan motif. Kinerja ditentukan oleh tujuan yang hendak dicapai dan untuk melakukannya diperlukan adanya motif. Karena tanpa dorongan motif untuk mencapai tujuan, kinerja tidak akan berjalan. Namun kinerja memerlukan adanya dukungan sarana, kompetensi, peluang, standar, dan umpan balik.

- a. Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai. Yang bermakna bahwa tujuan bukan merupakan persyaratan, juga bukan merupakan sebuah keinginan. Tujuan merupakan suatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai dimasa yang akan datang. Tujuan menunjukkan arah kemana kinerja harus dilakukan. Atas dasar arah tersebut dilakukan

kinerja untuk mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan diperlukan kinerja individu, kelompok, dan organisasi. Kinerja individu maupun organisasi berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

- b. Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.
- c. Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar. Umpan balik terutama penting ketika mempertimbangkan “*real goals*” atau tujuan sebenarnya. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.
- d. Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses dan merupakan faktor penunjang untuk mencapai tujuan. Tanpa alat tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan.
- e. Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik.
- f. Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer mau memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau dan minta umpan balik.
- g. Peluang pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan

kesempatan untuk berprestasi yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat. Tugas mendapatkan prioritas lebih tinggi, mendapat perhatian lebih banyak, dan mengambil waktu yang tersedia.

5. Perbaikan Kinerja

Manajer perlu melakukan perbaikan kinerja karena proses *performance review* ini membantu manajer meningkatkan kemampuan kepemimpinan, pembimbingan, pengembangan individu dan tim serta terhadap siapa mereka harus bertanggung jawab. Perbaikan kinerja adalah tugas yang melekat bagi para manajer. Perbaikan kinerja merupakan proses transformasi konsisi kinerja saat ini menuju pada kondisi kinerja yang lebih baik pada masa yang akan datang. Perbaikan secara formal diperlukan sebagai aktifitas manajemen kinerja untuk melengkapi proses informal yang berkelanjutan pada tahap pengawasan kinerja.

a. Tujuan perbaikan kinerja yaitu:

1. Perencanaan, menyiapkan dasar-dasar perumusan kesepakatan, perencanaan dan pengembangan kinerja.
2. Motivasi, untuk mendapatkan umpan balik positif, penghargaan, pengakuan, kesempatan untuk maju, memperjelas tujuan, memberdayakan pegawai mengella kinerjanya masing-masing.
3. Pembelajaran dan pengembangan, untuk menyiapkan dasar-dasar pembelajaran dan pengembangan mandiri melalui aktivitas pelatihan dan metode belajar lainnya sesuai dengan kecakapan pegawai baik untuk saat sekarang dan mendatang.
4. Komunikasi, untuk mendapatkan saluran komunikasi dua arah tentang peran, harapan (persyaratan tujuan kinerja kompetensi), hubungan, permasalahan dan aspirasi kinerja.

5. Penilaian kinerja, mempersiapkan dasar-dasar untuk penilaian kinerja khususnya jika hasil penilaian kinerja menjadi acuan untuk penentuan sistem imbalan.

b. Kendala-kendala dalam perbaikan kinerja

Dalam melakukan perbaikan kinerja tidak jarang ditemui kendala yang menghambat jalannya perbaikan kinerja. menurut Beer dan Ruth terdapat tiga sumber kendala dalam menyelenggarakan perbaikan kinerja, yaitu:

1. Kualitas hubungan antara manajer dengan pegawai, jika tidak terdapat saling percaya dan mengerti diantara kedua belah pihak, maka perbaikan kinerja merupakan sebuah pengalaman yang menakutkan karena munculnya sifat kekasaran dan penolakan.
2. Perilaku dan keterampilan saat wawancara.
3. Proses perbaikan (*review*) itu sendiri, tergantung tujuan, metodologi dan dokumentasi.

Para manajer diharapkan mampu mengatasi kendala-kendala diatas yang dihadapi dalam melakukan perbaikan kinerja (*performance review*) dan menemukan cara-cara yang efektif untk melakukan perbaikan kinerja.

c. Permasalahan perbaikan kinerja dalam organisasi

Tujuan dan metode perbaikan kinerja harus sejalan dengan budaya organisasi, sebagai pemicu perubahan yang terencana. Manajemen kinerja dan proses perbaikan kinerja dapat mambantu tercapainya budaya organisasi melalui perubahan yang dikelola dengan baik dengan melibatkan karyawan disertai komunikasi yang baik.

Beberapa permasalahan yang muncul dalam melaksanakan perbaikan kinerja diantaranya yaitu:

1. Menentukan cara pengukuran dan kriteria untuk mengevaluasi kinerja.

2. Mengumpulkan bukti-bukti faktual kinerja.
3. Adanya penyimpangan atau kesalahan manajer dalam penilaian kinerja.
4. Menyelesaikan konflik antara penilai dan ternilai.
5. Perilaku bertahan atau defensive yang diperlihatkan ternilai (karyawan yang dinilai) terhadap kritik.



DAFTAR PUSTAKA

- Asnawi Angriani Melan. 2019. *Kinerja Karyawan Perseroan Terbatas: Studi Kasus atas Pengaruh Fasilitas Kerja dan Karakteristik Pekerjaan*. Gorontalo: CV Athra Samudra.
- Anggito Albi dan Johan Setiawan. 2018. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jawa Barat: CV Jejak.
- Bangun Wilson. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga.
- Dewi Purnama Desilia dan Harjoyo. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Tangerang Selatan: UNPAM PRESS.
- Fahmi Irham. 2011. *Manajemen Kinerja*. Bandung: Alfabeta.
- Firmansyah Anang, Mahardika W. Budi, 2018. *Dasar-dasar Manajemen*. Medan: CV Budi Utama.
- Hardani, Nur Hikmatul Aulia, dkk. *Metode Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Pustaka Ilmu.
- Huseno Tun. 2016. *Kinerja Pegawai*. Malang: Media Nusa Creative.
- Kadarisman. 2014. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Karyoto. 2016. *Dasar-dasar Manajemen: Teori, Definisi, dan Konsep*. Yogyakarta: Andi.
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Mulyadi, Widi Winarso, 2020. *Pengantar Manajemen*. Jawa Tengah: CV Pena Persada.
- Rohman Abd, 2017. *Dasar-dasar Manajemen*. Malang: Inteligensi Media.
- Sadikin Ali, Isra Misra, dkk, 2020. *Pengantar Manajemen dan Bisnis*. Yogyakarta: K-Media.
- Sedarmayanti. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT. Refika Aditama.

- Sinambela Poltak Lijan. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Suryani Kadek Ni dan John Foeh. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bali: Nilacakra.
- Wijaya Candra, Muhammad Rifa'i, 2016. *Dasar-dasar Manajemen*. Medan: Perdana Publishing.
- Amiruddin. 2016. *Fungsi Pengawasan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kantor Distrik Numfor Timur Kabupaten Biak Numfor*. Jurnal Gema Kampus, Volume XI.
- Sadewa Fadli. 2017. *Pengawasan Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Banggai Laut*. Jurnal Katalogis, Volume 5 Nomor 4.
- Ariffudin Muhammad. 2021. *Peran Pengawasan Pimpinan Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Pegawai Di Kantor Urusan Agama Kecamatan Purwasari Kabupaten Bojonegoro*. Skripsi. Surabaya: UIN Sunan Ampel.
- Febriana Fitria. 2017. *Kinerja Pegawai pada Subbag Umum Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga DIY*. Skripsi. Yogyakarta: UNY.
- Hartanti, Tiwi. 2020. "Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan BPRS Mitra Agro Usaha Bandar Lampung dalam Perspektif Islam." Skripsi. Metro: IAIN Metro.
- Husna Hardatul. 2021. *Penerapan Fungsi Manajemen Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kantor Urusan Agama Di Kecamatan Kualuh Hilir Kabupaten Labuhan Ratu Utara*. Skripsi. UIN Sumatera Utara.
- Wulandari Asih. 2020. *Fungsi Pengawasan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Baitul Maal Wat Tamwil Assyafi'iyah Pringsewu*. Skripsi. UIN Raden Intan Lampung.