

**MANAJEMEN KINERJA DALAM MENINGKATKAN
KUALITAS PELAYANAN KANTOR URUSAN AGAMA (KUA)
DI KECAMATAN MUARA ENIM
SUMATERA SELATAN**

Oleh:

Rifki Zulkarnaen

NPM : 1741030207



**FAKULTAS DAKWAH DAN ILMU KOMUNIKASI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
RADEN INTAN LAMPUNG
1445 H / 2023 M**

**MANAJEMEN KINERJA DALAM MENINGKATKAN
KUALITAS PELAYANAN KANTOR URUSAN AGAMA (KUA)
DI KECAMATAN MUARA ENIM
SUMATERA SELATAN**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-tugas dan Memenuhi Syarat-
Syarat Guna Mendapatkan Gelar Sarjana S1 Dalam Manajemen
Dakwah



Pembimbing I : Drs. Mansur Hidayat, M.Sos. I
Pembimbing II : Devid Saputra, M.M

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

1445 H/ 2023 M

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana kualitas pelayanan warga melalui manajemen kinerja pada kantor urusan agama kecamatan Muara Enim Sumatra Selatan. Manajemen kinerja adalah proses pengelolaan sumber daya yang berorientasi pada kinerja dengan menciptakan visi dan misi bersama untuk mencapai tujuan masa depan. kinerja merupakan faktor pengatur diri sehingga bahwa dalam melakukan pekerjaan yang bersifat pekerjaan tidak setengah-setengah, akan tetapi segala kemampuan dalam arti kata harus profesional dalam suatu pekerjaan agar dapat selesai tepat pada waktunya. Namun pada nyatanya masih banyak administrasi atau aturan pada kebijakan yang ada tidak dilakukan dengan apa yang menjadi aturan yang ada seperti halnya keterlambatan pegawai yang menjadi kebiasaan pada setiap kantor urusan agama.

Metode dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. teknik pengumpulan data seperti wawancara, dokumentasi dan observasi. Informan dalam penelitian ini diperoleh langsung dari Kepala, Penghulu, Penyuluh, staf di Kantor Urusan Agama Kecamatan Muara dan sebagian masyarakat Kecamatan Muara Enim. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik wawancara, dokumentasi, dan observasi, uji keabsahan data menggunakan sumber teknik dan triangulasi data.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perencanaan program kerja pada peningkatan pelayanan kepada masyarakat menyangkut tugas kantor urusan agama yakni melakukan perencanaan pembagian tugas-tugas pelayanan kepada unit-unit atau bagian-bagian yang ada di kantor urusan agama. Pengorganisasian dilakukan sebagai kegiatan pembagian tugas pada pegawai yang terlibat pada bidang-bidang program kerja yaitu program kerja bidang tata usaha, program kerja bidang administrasi keuangan, program kerja bidang administrasi nikah dan rujuk, program kerja bidang zakat, wakaf dan ibadah sosial dan program kerja bidang administarasi kemasjidan. Pelaksanaan dilakukan dengan fokus dalam memberikan pelayanan, pengawasan, pelayanan bimbingan tentang keagamaan islam, pencatatan dan pelaporan nikah dan rujuk sesuai tugasnya masing- masing. Evaluasi program kerja

kantor urusan agama dilakukan dengan memberikan penilaian dan analisis terhadap proses yang sedang berjalan dan hasil yang sudah dicapai, dimana nantinya hasil dari keputusan evaluasi bisa saja menentukan keputusan tidak lanjut ditahun berikutnya.

Kata Kunci : Manajemen Kinerja, Kualitas Pelayanan



ABSTRACT

This study aims to determine the extent to which the quality of citizen service through performance management at the religious affairs office in Muara Enim sub-district, South Sumatra. Performance management is a process of managing performance-oriented resources by creating a shared vision and mission to achieve future goals. performance is a self-regulatory factor so that in doing work that is work not half measures, but all abilities in the sense of the word must be professional in a job so that it can be completed on time. However, in fact there are still many administrations or rules on existing policies that are not carried out according to existing regulations, such as employee delays which are a habit in every religious affairs office.

The method in this study uses a descriptive qualitative approach. data collection techniques such as interviews, documentation and observation. The informants in this study were obtained directly from the Head, Penghulu, Extension Officers, staff at the Office of Religious Affairs in Muara District and some of the people of Muara Enim District. Data collection techniques in this study used interviews, documentation, and observation techniques, testing the validity of the data using technical sources and data triangulation.

The results of this study indicate that the planning of a work program to improve service to the community involves the duties of the religious affairs office, namely planning the distribution of service tasks to units or sections in the religious affairs office. Organizing is carried out as a division of tasks for employees involved in work program fields, namely administration work programs, financial administration work programs, marriage and reconciliation administration work programs, work programs in the field of zakat, endowments and social worship and work programs in the field of mosque administration. Implementation is carried out with a focus on providing services, supervision, guidance services on Islamic religion, recording and reporting of marriages and reconciliation according to their respective duties. Evaluation of the work program of the religious affairs office is carried out by providing an assessment and analysis of the ongoing process and the results that have been achieved, where later the results

of the evaluation decision may determine the decision not to proceed in the following year.

Keywords: Performance Management, Service Quality



SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Rifki Zulkarnaen
NPM : 1741030207
Jurusan : Manajemen Dakwah
Fakultas : Dakwah Dan Ilmu Komunikasi

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul “**Manajemen Kinerja Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Kantor Urusan Agama (KUA) Di Kecamatan Muara Enim Sumatra Selatan**” adalah benar-benar hasil karya sendiri, bukan dupikasi ataupun dari karya orang lain kecuali pada bagian yang telah dirujuk dan disebutkan dalam *footnote* atau daftar pustaka. Apabila dilain 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, 3 Juli 2023

Penulis,



Rifki Zulkarnaen
1741030207



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

Jl. Let. Kol H. Endro Suratmin Sukarame Bandar Lampung Telp. (0721) 703260

PERSETUJUAN

Judul Skripsi : Manajemen Kinerja Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Kantor Urusan Agama (KUA) Muara Enim Sumatera Selatan
Nama : Rifki Zulkarnaen
NPM : 1741030207
Program Studi : Dakwah Dan Ilmu Komunikasi
Fakultas : Manajemen Dakwah

MENYETUJUI

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

Pembimbing I

Pembimbing II

Drs. Mansur Hidayat, M.Sos.I.
NIP. 196508171994031005

Devid Saputra, M.M
NIP. 198612152019031000

Ketua Program Studi,

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



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

Jl. Let. Kol H. Endro Suratmin Sukarame Bandar Lampung Telp. (0721) 703260

PENGESAHAN

Skripsi dengan judul: "Manajemen Kinerja Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan Muara Enim Sumatera Selatan" Disusun oleh: Rifki Zulkarnaen NPM: 1741030207, Program studi: Manajemen Dakwah. Telah diujikan dalam sidang Munaqosyah di Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi UIN Raden Intan Lampung pada hari/ tanggal: Senin, 3 Juli 2023, Pukul 09:30-10:30 WIB.

TIM MUNAQOSYAH

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

Sekretaris : Rouf Tamim, M. Pd. I

Penguji I : Dr. Hj. Suslina Sanjaya, S.Ag., M.Ag

Penguji II : Drs. H. Mansur Hidayat, M.Sos.I

Penguji Pendamping : Devid Saputra, MM

Mengetahui

Dekan Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi



Dr. H. Abdul Syukur, M.Ag
NIP. 196511011995031001

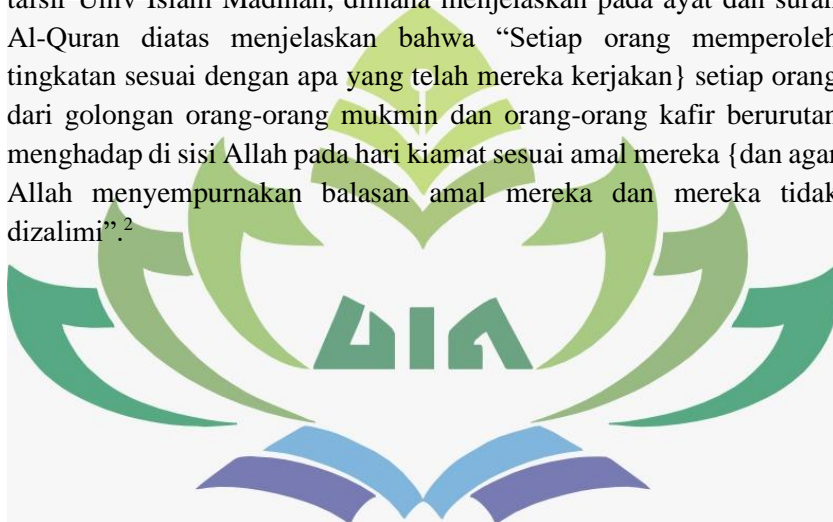
MOTTO

وَلِكُلِّ دَرَجَةٌ مِمَّا عَمِلُوا وَيُؤْتِيهِمْ أَجْرَهُمْ وَهُمْ لَا يظَلَمُونَ

“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-Ahqaf [46]:19).¹

Pada Tafsir Ash-Shaghir / Fayiz bin Sayyaf As-Sariih, dimuraja'ah oleh Syaikh Prof. Dr. Abdullah bin Abdul Aziz al-'Awaji, professor tafsir Univ Islam Madinah, dimana menjelaskan pada ayat dan surah Al-Quran diatas menjelaskan bahwa “Setiap orang memperoleh tingkatan sesuai dengan apa yang telah mereka kerjakan} setiap orang dari golongan orang-orang mukmin dan orang-orang kafir berurutan menghadap di sisi Allah pada hari kiamat sesuai amal mereka {dan agar Allah menyempurnakan balasan amal mereka dan mereka tidak dizalimi”.²



¹ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Jakarta,2007), h.504

² Referensi : <https://tafsirweb.com/9585-surat-al-ahqaf-ayat-19.html>

PERSEMBAHAN

Dengan mengucapkan rasa syukur kepada Allah SWT, semoga kita senantiasa mendapatkan rahmat dan hidayah-Nya. Skripsi ini saya persembahkan untuk orang-orang tercinta, yaitu kepada :

1. Kedua orang tua saya yaitu ayah dan ibu ku tersayang yang telah melahirkanku, tanpa hentinya telah merawat, mendidik dan membimbing dan mendo"akan putri-putrimu disetiap waktumu penuh ketulus dan keikhlas. Selalu mendukungku setiap langkahku, yang berjuang mencukupi kebutuhan putri-putrimu semoga allah selalu melindungi keluarga kita aamiin, dan semoga Allah SWT selalu memberikan kesehatan kepada ayah dan mama bisa di tempatkan di surganya aamiin.
2. Untuk Istriku yang kusayangi, kakak dan adik-adikku yang saya sayangi yang mana telah memberikan motivasi serta dukungan kepada saya, semoga Allah SWT selalu melindungi keluarga kalian semuanya.
3. Kepada sahabat-sahabatku, yang telah memberikan saya motivasi yang selalu mendo"akan dan yang selalu mendukungku dalam menyelesaikan skripsi ini.
4. Teman-teman seperjuangan mahasiswa/i prodi manajemen Dakwah 2017 khususnya kelas E yang telah berjuang dalam menyelesaikan studi di manajemen Dakwah.
5. Teman –teman KKN-DR kelompok 236 dan teman-teman KKN-DR di desa Beringin Kecamatan Sukabumi Kabupaten Bandar Lampung
6. Alamaterku tercinta Uin Raden Intan Lampung

RIWAYAT HIDUP

Penulis bernama Rifki Zulkarnaen, dilahirkan di Tanjung Karang pada tanggal 16 Maret 1997, anak kedua dari pasangan Ayah dan Ibu. Penulis menempuh pendidikan di mulai dari Sekolah dasar (SD) SDN 01 Wayhuwi Kabupaten Lampung Selatan, selesai pada tahun 2010, kemudian melanjutkan pendidikan Sekolah Menengah Pertama di SMPN 05 Muara Enim Sumatera Selatan, selesai tahun 2013, kemudian melanjutkan sekolah menengah kejuruan (SMK) di SMKN 01 Muara Enim mengambil jurusan Teknik Komputer Jaringan (TKJ) selesai pada tahun 2016. Kemudian mengikuti pendidikan tingkat perguruan tinggi pada Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi UIN Raden Intan Lampung dan mengambil program studi Manajemen Dakwah kelas E dimulai pada semester 1 tahun akademik 2017.

Bandar Lampung, April 2023
Yang Membuat,

Rifki Zulkarnaen
NPM. 1741030207

KATA PENGANTAR

Assalama'alaikum Wr. Wb

Alhamdulillah puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan Rahmat dan Hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul **Manajemen Kinerja Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Kantor Urusan Agama (KUA) Di Kecamatan Muara Enim Sumatra Selatan** dalam rangka memenuhi syarat untuk menyelesaikan studi program Stara Satu (S1) Jurusan Manajemen Dakwah untuk memperoleh gelar Sarjana Sosial (S.Sos).

Shalawat serta salam semoga tercurahkan kepada baginda Nabi Muhammad SAW yang telah membawa manusia dari zaman jahiliyah menuju zaman yang terang benderang yakni adanya dinil islam, yang telah membawa ajaran yang paling sempurna dan diantaranya yaitu menganjurkan kepada manusia untuk menuntut ilmu pengetahuan agar dapat dimanfaatkan dalam segala aspek kehidupan.

Dalam usaha menyelesaikan skripsi ini, penulis banyak menerima bantuan dari bimbingan berbagai pihak, dengan tidak mengurangi rasa terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. H. Wan Jamaluddin Z, M.Ag.,Ph.D selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Intan Lampung.
2. Dr. Abdul Syukur, M.Ag selaku Dekan Fakultas Dakwah Dan Ilmu Komunikasi UIN Raden Intan Lampung
3. Dr. Yunidar Cut Mutia Yanti, S.Sos., I. dan Badaruddin, S.Ag.,M.Ag selaku ketua dan sekretaris jurusan Manajemen Dakwah
4. Drs. Mansur Hidayat, M.Sos. I dan Devid Saputra, M.M selaku pembimbing I dan Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan serta motivasi dalam penyusunan skripsi ini.
5. Bapak dan ibu Dosen Fakultas Dakwah Dan Ilmu Komunikasi UIN Raden Intan lampung yang telah mendidik dan memberikan ilmu dan pengetahuannya kepada penulis.

6. Kepala Kantor dan Keluarga Besar Kantor Urusan Agama (KUA) Muara Enim Sumatra Selatan yang telah memberikan izin dan bantuan bagi penulis dalam mengadakan penelitian.
7. Teman-teman seperjuangan jurusan Dakwah DAN Ilmu Komunikasi Angkatan 2017 khususnya Manajemen Dakwah kelas A, yang selalu memberi motivasi.
8. Kepada semua pihak yang telah membantu penyusunan skripsi ini baik langsung maupun tidak langsung.

Dengan bantuan yang telah diberikan oleh semua pihak tersebut penulis mengucapkan terimakasih, semoga Allah SWT melimpahkan rahmat dan ampunan-Nya bagi hamba-hambanya yang beramal sholeh dan berbudi baik kepada sesamanya.

Akhirnya dengan rasa yang mendalam penulis memohon Ridho Allah SWT, seraya berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat khususnya bagi penulis dan umumnya bagi pembaca, *Aamiin*.

Wassalamu 'alaikum Wr.Wb

Bandar Lampung, April 2023
Penulis,

Rifki Zulkarnaen
NPM. 1741030207

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	ii
ABSTRAK	iii
SURAT PERNYATAAN	v
PERSETUJUAN.....	vi
PENGESAHAN	vii
MOTTO	viii
PERSEMBAHAN	ix
RIWAYAT HIDUP	x
KATA PENGANTAR	xi
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Penegasan Judul.....	18
B. Latar Belakang Masalah	20
C. Identifikasi Penelitian	24
D. Rumusan Masalah.....	25
E. Tujuan Penelitian	25
F. Manfaat Penelitian	25
G. Kajian Penelitian Terdahulu yang Relevan.....	25
H. Metode Penelitian	29
1. Jenis Penelitian	29
2. Desain Penelitian	29
3. Tempat dan Waktu Penelitian.....	30
4. Sumber Data	30
5. Metode Pengumpulan Data.....	30
6. Teknis Analisis Data.....	31
7. Uji Keabsahan Data	32
I. Sistematika Pembahasan	33

BAB II MANAJEMEN KINERJA DAN PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN

A. Manajemen Kinerja.....	35
1. Pengertian Manajemen Kinerja	35
2. Penilaian Kinerja.....	38
3. Manfaat dan Tujuan Manajemen Kinerja	39
4. Perencanaan Kinerja	40
5. Pengorganisasian Kinerja	46
6. Pelaksanaan Kinerja	46
7. Evaluasi Kinerja.....	53
B. Kualitas Pelayanan.....	57
1. Pengertian Kualitas Pelayanan.....	57
2. Standar Kualitas Pelayanan	60
3. Dimensi Kualitas Pelayanan	62
4. Prinsip Pelayanan Publik	63

BAB III MANAJEMEN KINERJA PADA KUA KECAMATAN MUARA ENIM

A. Profil Kantor Urusan Agama Kecamatan Muara Enim	64
1. Kondisi Objektif Kantor Urusan Agama Kecamatan Muara Enim	64
2. Sarana dan Prasarana Kantor Urusan Agama Kecamatan Muara Enim	65
3. Visi, Misi dan Tujuan Kantor Urusan Agama Kecamatan Muara Enim	66
4. Struktur Organisasi Kantor Urusan Agama Kecamatan Muara Enim	68
5. Data Pegawai Kantor Urusan Agama Kecamatan Muara Enim.....	68
6. Program Kerja Kantor Urusan Agama Kecamatan Muara Enim.....	68
7. Sosial, Budaya dan Agama Masyarakat Kecamatan Muara Enim.....	70
B. Manajemen Kinerja Pada KUA	71
1. Perencanaan Manajemen Kinerja Kantor Urusan Agama Kecamatan Muara Enim	73

2. Pengorganisasian Manajemen Kinerja Kantor Urusan Agama Kecamatan Muara Enim.....	76
3. Pelaksanaan Manajemen Kinerja Kantor Urusan Agama Kecamatan Muara Enim	77
4. Evaluasi Kantor Urusan Agama Kecamatan Muara Enim	82

BAB IV MANAJEMEN KINERJA DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PELAYANAN DI KANTOR URUSAN AGAMA KECAMATAN MUARA ENIM

A. MANAJEMEN KINERJA.....	88
1. Perencanaan Program Kantor Urusan Agama di Kecamatan Muara Enim	89
2. Pengorganisasian Program Kantor Urusan Agama di Kecamatan Muara Enim.....	92
3. Pelaksanaan Program Kantor Urusan Agama di Kecamatan Muara Enim	93
4. Evaluasi Program Kantor Urusan Agama di Kecamatan Muara Enim	97

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan	103
B. Saran	104

**DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN-LAMPIRAN**

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Daftar Nama Kepala Kantor Urusan Agama dari Periode Tahun 1957 s/d Sekarang	64
Tabel 3.2 Data Inventaris Kantor yang ada di KUA Muara Enim	65
Tabel 3.3 Data Tempat Peribadatan Kecamatan Muara Enim	70
Tabel 4.1 Program Khusus di Kantor Urusan Agama Kecamatan Muara Enim	90
Tabel 4.2 Program Umum di Kantor Urusan Agama Kecamatan Muara Enim	92
Tabel 4.3 Program Kerja Kantor Urusan Agama	95
Tabel 4.4 Data Sarana Dan Prasarana KUA. Kec. Muara Enim	95
Tabel 4.5 Standar Waktu dan Biaya Pelayanan Kantor Kecamatan Muara Enim	98
Tabel 4.6 Sirkulasi Surat Masuk Dan Keluar Tahun Aggsrsn 2022.....	99
Tabel 4.7 Daftar Peristiwa Dan Penerimaan Bukti Setor Biaya Pencatatan Nikah Dan Rujuk Ke KAS Negara TAHUN Anggaran 2022	99
Tabel 4.8 Data Peristiwa Nikah Dan Rujuk Tahun 2022 Kantor Urusan Agama Kecamatan Muara Enim Kabupaten Muara Enim.....	100

DAFTAR GAMBAR

- Gambar 3.1 Struktur Organisasi Kantor Urusan Agama
Kecamatan Muara Enim 68
- Gambar 4.1 Tahap-Tahap Merencanakan Program..... 91



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Instrumen Wawancara Kepada Kepala Kantor Urusan Agama Kecamatan Muara Enim.....
- Lampiran 2 Instrumen Wawancara Kepada Penghulu, Penyuluh, Staf Dan Masyarakat Di Urusan Agama Kecamatan Muara Enim.....
- Lampiran 3 Catatan Hasil Wawancara Dengan Kepala Kantor Urusan Agama Kecamatan Muara Enim.....
- Lampiran 4 Catatan Hasil Wawancara Dengan Penghulu, Penyuluh, Staf Dan Masyarakat Di Urusan Agama Kecamatan Muara Enim



BAB I

PENDAHULUAN

A. Penegasan Judul

Untuk memberikan gambaran yang jelas dan untuk menghindari kesalahpahaman pembaca dalam menulis proposal yang berjudul “Manajemen Kinerja Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Kantor Urusan Agama (KUA) di Kecamatan Muara Enim Sumatera Selatan“. maka untuk mendapatkan kesatuan pengertian dan menghindari kesalah pahaman serta untuk membatasi ruang lingkup permasalahan penulis memberi istilah-istilah penting yang terdapat dalam judul skripsi ini sebagai berikut:

1. Manajemen Kinerja

a. Manajemen

Menurut James A.F Stoner dan Charles Wankel yang dikutip Siswanto, Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi upaya anggota organisasi dan penggunaan seluruh sumber daya organisasi lainnya demi tercapainya tujuan organisasi.³

b. Kinerja

Secara etimologis kata kinerja dapat disamakan artinya dengan kata *performance* yang berasal dari kata bahasa Inggris. *Performance* atau kinerja pada umumnya diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Menurut Prawirosentono, *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Bernardin dan Russel seperti yang dikutip oleh Ruky mendefinisikan *performance* sebagai catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dan fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun

³ H.B. Siswanto, *Pengantar Manajemen* (Jakarta : Bumi Aksara, 2021), h. 16

waktu tertentu. Kinerja dalam konteks prestasi kerja, menurut Gomes adalah suatu hasil yang dicapai sebagai akibat dari perbuatan atau tindakan yang dilakukan.

Sedangkan menurut Siagian bahwa prestasi kerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku bagi pekerjaan.⁴

Manajemen Kinerja adalah suatu proses pencapaian upaya melalui tahapan-tahapan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi secara profesional sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika sehingga akan menghasilkan capaian yang sesuai dengan tujuan serta visi dan misi yang ada.

2. Kualitas

Philip B. Crosby, *The quality is conformance with the requirements*, yang berarti kualitas adalah kesesuaian dengan persyaratan. Menurut Joseph M. Juran, *is the quality of the suitability of the use of products to meet customer needs and satisfaction*, yang berarti kesesuaian penggunaan produk untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Berdasarkan ISO, *Quality is degree to which a set of inherent characteristics of an object fulfils requirements*, yang berarti kualitas adalah tingkat dimana serangkaian karakteristik yang melekat pada objek yang memenuhi persyaratan. Kualitas mengisyaratkan suatu kesempurnaan atau suatu kedudukan yang lebih tinggi dari segmen lainnya.⁵ Berdasarkan dari pengertian yang telah disebutkan dapat disimpulkan bahwa kualitas merupakan tingkat dimana serangkaian karakteristik yang melekat telah sesuai persyaratan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan.⁶

⁴ Akhmad Fauzi, Rusdi Hidayat, *MANAJEMEN KINERJA* (Surabaya : Airlangga University Press, 2020), h. 4

⁵ Cut Mutiawati, dkk, *Kinerja Pelayanan Angkutan Umum Jalan Raya*, (Yogyakarta : Deepublish, 2019), h. 7

⁶ Ketut witara, *Cara Singkat Memahami Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 dan Implementasinya*, (Jawa barat : CV Jejak, 2018). h. 6

3. Pelayanan

Phillip kotler mengatakan bahwasannya, pelayanan dapat diartikan sebagai suatu aktivitas yang bermanfaat atau yang di berikan oleh satu atau beberapa pihak kepada pihak lain untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan yang pada dasarnya bersifat berwujud dan tidak akan menimbulkan kepemilikan apapun kepada yang menerimanya.⁷

Pengertian kualitas pelayanan adalah upaya pemenuhan kebutuhan yang dibarengi keinginan konsumen serta ketepatan cara penyampaiannya agar dapat memenuhi harapan dan kepuasan pelanggan tersebut.⁸ Pada dasarnya setiap manusia membutuhkan pelayanan, bahkan secara ekstrim dapat dikatakan bahwa pelayan tidak dapat dipisahkan dengan kehidupan manusia.⁹

Berdasarkan penjelasan di atas maka yang dimaksud "Manajemen kinerja dalam meningkatkan kualitas pelayanan di Kantor Urusan Agama Kecamatan Muara Enim Sumatera Selatan" adalah suatu proses kegiatan yang dilakukan oleh seorang kepala atau manager melalui tahap manajemen, dimana dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi dalam meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat dengan upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat tentang pendapat penyuluhan nikah dan rujuk, kursus calon pengantin, pembinaan jama'ah haji dan pembinaan keluarga sakinah di Kantor Urusan Agama Kecamatan Muara Enim Sumatera Selatan.

B. Latar Belakang Masalah

Kehidupan modern sekarang ini telah membawa perubahan mendasar terhadap struktur masyarakat dan mental manusia. Di antara perubahan itu adalah cara manusia berfikir terhadap agama dan tradisi intelektualisme yang berkembang didalamnya. Hal ini bisa dipahami karena struktur berfikir manusia sangat terkait dengan

⁷Phillip Kottler, *Manajemen Pemasaran Di Indonesia: Analisis, Perencanaan, Implementasi Dan Pengadilan*, (Jakarta: Salemba Empat, 2001), h.446

⁸ R. Dewi Pratiwi, *Pemasaran Jasa Pariwisata*, (Yogyakarta : Deeplublish, 2021), h. 68

⁹ Lijan Poltak Sinambe, *Reformasi Pelayanan Publik : Teori Kebijakan dan Implementasi* (Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2010). h. 3

kehidupan sejarah yang melatar belakanginya.¹⁰ Perlu diadakan revolusi intelektual dalam membentuk ide, iman dan pandangan moral masyarakat ke dalam bentuk yang islami. Mempengaruhi sistem pendidikan dan berusaha menghidupkan kembali ilmu-ilmu pengetahuan dan sikap yang islami secara umum. Pembaruan dalam praktek, yaitu memberantas semua kebiasaan yang menyimpang, mensucikan moral, serta mewariskan semangat melaksanakan syariah dan mempersiapkan orang-orang yang mampu melaksanakan kepemimpinan secara islami. Bertitik tolak pada persoalan diatas, maka adanya penyuluh agama KUA dapat dijadikan sebagai wadah komunikasi dakwah dalam kegiatan pendidikan Islam dalam masyarakat, memberikan penguatan pemahaman, dan pengamalan nilai-nilai Islam, sehingga pemahaman keislaman masyarakat menjadi paripurna (*kaffah*).

Sebagaimana firman Allah dalam QS. Al-Baqarah 208 :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا ادْخُلُوا فِي السِّلْمِ كَافَّةً وَلَا تَتَّبِعُوا خُطُوَاتِ الشَّيْطَانِ إِنَّهُ لَكُمْ عَدُوٌّ مُّبِينٌ

Artinya: *“Hai orang-orang yang beriman, masuklah kamu ke dalam Islam keseluruhan, dan janganlah kamu turut langkah-langkah syaitan. Sesungguhnya syaitan itu musuh yang nyata bagimu”* (Q.S. Al-Baqarah [2]: 208)

Pemahaman masyarakat terhadap nilai-nilai dan ajaran Islam masih perlu ditingkatkan. Dan ini menjadi tanggung jawab serta kewajiban bersama bagi setiap muslim, ulama dan tokoh agama serta pemerintah. Usaha untuk menyebarkan Islam, begitu pula untuk merealisasikan ajarannya di tengah-tengah kehidupan umat manusia adalah merupakan usaha dakwah, yang dalam keadaan bagaimana pun dan dimanapun harus dilaksanakan oleh umat Islam. Penyelenggaraan usaha dakwah Islam, terutama dimasa depan akan semakin bertambah dan kompleks. Hal ini disebabkan karena masalah yang dihadapi oleh dakwah semakin berkembang dan kompleks pula.

¹⁰ Wahyudi, *Islamologi Terapan*, (Gitamedia Press 1997), h. 1

Penyuluh agama adalah salah satu profesi yang memegang peranan penting dalam upaya penyebaran syiar Islam, karena penyuluh di samping menjalankan tugas pokoknya sebagai penyuluh agama, juga memegang banyak peranan yang ada dalam lingkup kegiatan keagamaan. Peran yang diemban oleh penyuluh agama semakin hari semakin berat, seiring dengan perkembangan sistem informasi dan komunikasi yang sifatnya lebih cenderung membawa dampak negatif bagi individu-individu yang tidak jeli dalam melihat pemanfaatan media yang tersedia saat ini.¹¹

Islam adalah agama yang sejalan dengan fitrah manusia. Islam tidak hanya dipahami dalam bentuk hubungan antara manusia dengan Tuhannya, tetapi juga menata kehidupan timbal balik antara sesama manusia. Hal ini membuktikan bahwa Islam tidak hanya memfokuskan pada keselamatan individual saja namun mencakup juga masalah-masalah sosial demi terciptanya ketenteraman, dan kesejahteraan umat. Sebagai insan harus bertakwa kepada Allah, dan melaksanakan amal kebaikan (*amar ma'ruf*) dan mencegah perbuatan mungkar (*nahi munkar*) dalam usaha mendekatkan diri kepada Allah swt, untuk mencapai kebahagiaan dunia dan akhirat. Islam adalah agama dakwah yang menugaskan umatnya untuk menyebarkan Islam sebagai pembawa rahmat bagi seluruh alam (*rahmatan lil alamin*). Islam dapat menjamin terwujudnya kebahagiaan dan kesejahteraan manakala ajarannya dijadikan sebagai pedoman hidup dan dilaksanakan secara konsisten. Pemerintah, dalam hal ini Departemen Agama dan Penyuluh Agama adalah ujung tombak yang berperan penting dalam upaya membimbing masyarakat memahami ajaran Agama dan mengamalkan secara berkualitas. Untuk mewujudkan dan menumbuhkan pengajaran agama dibutuhkan tokoh-tokoh agama seperti para penyuluh yang ada di Kantor Urusan Agama.¹²

Salah satu lembaga pemerintah yang terkait dengan urusan keagamaan di Muara Enim adalah Kantor Urusan Agama (KUA).

¹¹ Dudung Abdul R dan Firman Nugraha, *Menjadi Penyuluh Agama Profesional Analisis Teoritis dan Praktis*, (Bandung : Lekkas, 2018), h.3

¹² Amir Hamzah dan Mahasiswa Komunikasi Penyiaran Islam, *Dakwah di Masa Pandemi*, (Sukabumi : CV Jejak, anggota IKAPI, 2021), h.116

Kantor Urusan Agama (KUA) merupakan unit kerja terdepan Departemen Agama yang melaksanakan sebagian tugas pemerintah di bidang agama Islam, dikatakan sebagai unit kerja terdepan, karena KUA secara langsung berhadapan dengan masyarakat. Kantor Urusan Agama adalah kantor yang melaksanakan sebagian tugas kantor Kementerian Agama Indonesia di Kabupaten dan kotamadya di bidang urusan agama Islam dalam wilayah Kecamatan. Kantor Urusan Agama adalah unit pelaksana teknis (UPT) Direktorat Jenderal Urusan Agama Islam Kementerian Agama RI yang berada ditingkat Kecamatan, satu tingkat di bawah Kantor Kementerian Agama Kabupaten.¹³

Kementerian Agama kabupaten di bidang urusan agama Islam di wilayah kecamatan.¹⁴ Kantor Urusan Agama merupakan ujung tombak kementerian Agama dalam melayani masyarakat di bidang keagamaan. Kantor Urusan Agama (KUA) memiliki tugas dan fungsi yang cukup berat sekaligus mempunyai peran strategis dalam kehidupan masyarakat. Kantor urusan agama merupakan bagian dari unsur pelaksanaan sebagian tugas kementerian agama yang berhubungan langsung dengan masyarakat di wilayah kecamatan.¹⁵ Keberadaan KUA yang bersentuhan langsung dengan masyarakat terutama yang memerlukan pelayanan di bidang urusan agama Islam, seperti yang dijelaskan dalam Peraturan Menteri Agama (PMA) No. 34 Tahun 2016 tentang Organisasi Tata Kerja Kantor Urusan Agama Kecamatan yaitu:

1. Administrasi seperti Pendaftaran, Pengesahan dan Pencatatan Nikah dan Rujuk.
2. Pembinaan keluarga Sakinah.
3. Pembinaan Kemasjidan.
4. Pembinaan Zakat.

¹³ Budi Sunarso, *Peran Kantor Urusan Agama dan Penyuluhan dalam Memberikan Bimbingan Perkawinan pada Masyarakat di Udapi Hilir Prafi Kab. Manokwari*, (Ponorogo : Myira Publisher, 2019), h.19

¹⁴ Diah Maziatu Chalida, "*Penyelenggaraan Kursus Calon Pengantin (SUSCATIN) Oleh KUA di Kecamatan Pagedongan Kabupaten Banjarnegara (Studi Kasus di KUA Kecamatan Pagedongan Kabupaten Banjarnegara)*". Skripsi (Semarang: Fakultas Syari'ah IAIN Walisongo, 2010), h. 12

¹⁵ Kantor Urusan Agama (KUA) *Profil Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan Guntur 2016*, (Demak: KUA Kecamatan Guntur, 2016), hlm. 160

5. Pembinaan Wakaf.
6. Penyelenggaraan Manasik Haji.
7. Pelaksanaan Ketatausahaan dan Kerumahtanggaan KUA kecamatan.¹⁶

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. Sebagai pemimpin yang baik, maka diperlukan cara pengambilan keputusan yang adil berdasarkan teori-teori manajemen juga berlandaskan Al- Quran seperti yang tertulis dalam surat Al- Ahqaf ayat 19:

وَلِكُلِّ دَرَجَةٌ مِّمَّا عَمِلُوا وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ

Artinya: "Dan setiap orang memperoleh tingkatan sesuai dengan apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan balasan amal perbuatan mereka dan mereka tidak dirugikan." (Q.S. Al-Ahqaf [46]: 19)

Ayat tersebut menjelaskan bahwa Allah memberikan balasan terhadap apa yang diperbuat umatnya. Hal ini dapat dilihat dari kalimat "dan bagi masing- masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan". Dari ayat tersebut dapat kesimpulan bahwa untuk menjadi pimpinan yang baik, maka haruslah melakukan suatu penilaian dan evaluasi terhadap hasil kinerja karyawannya, sehingga karyawan dengan kinerja yang baik mendapatkan penilaian yang baik pula.

Pelayanan Kantor Urusan Agama kecamatan Muara Enim merupakan bentuk pelayanan publik yang merupakan segala macam bentuk pelayanan baik dalam bentuk barang maupun jasa publik yang dilaksanakan oleh organisasi atau instansi yang bersangkutan, guna memenuhi kebutuhan masyarakat sebagai pengguna pelayanan publik.

¹⁶ Peraturan Menteri Agama (PMA) RI No. 34 Tahun 2016 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Urusan Agama Kecamatan

Kementerian agama memiliki visi yakni “Kementerian Agama yang profesional dan andal dalam membangun masyarakat yang saleh, moderat, cerdas dan unggul untuk mewujudkan Indonesia maju yang berdaulat, mandiri, dan berkepribadian berdasarkan gotong royong”. Yang tertera pada Peraturan Menteri Agama Nomor 18 Tahun 2020. Maka dari itu adanya kementerian agama yang profesional akan membutuhkan pengelolaan atau manajemen yang baik, khususnya pada manajemen kinerja yang ada pada kementerian agama pusat ataupun setiap wilayah yang ada.. Sehingga kualitas pelayanan masyarakat akan terpenuhi dan berkembang seiring dengan meningkatnya kesadaran bahwa warga Negara memiliki hak untuk dilayani.

Dari hasil pra penelitian pada tanggal 19 September 2022 yang peneliti temukan bahwasannya tidak semua pegawai di KUA Kecamatan Muara Enim melaksanakan kinerjanya dengan baik sesuai dengan apa yang menjadi peraturan yang ada, seperti adanya keterlambatan pegawai yang seharusnya datang pada jam 07.30 WIB, namun banyak yang datang pada jam 08.00 WIB, dan peneliti menemukan bahwasannya ada beberapa penerbitan buku nikah diterbitkan lama dari setelah menikah atau bisa dikatakan masih tertunda pada KUA Kecamatan Muara Enim Kantor Urusan Agama (KUA), hal ini peneliti temukan pada saat pra observasi dilapangan yakni KUA Kecamatan Muara Enim Kantor Urusan Agama. Hal lainnya juga ditemukan bahwa sarana dan prasarana juga mempengaruhi kesadaran akan keprofesionalitasan pegawai yang ada sehingga dalam menjalankan tugasnya pegawai KUA Kecamatan Muara Enim telah berusaha seoptimal mungkin dengan kemampuan dan fasilitas seadanya untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat dan KUA Kecamatan Muara Enim.

17

Maka dari itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian ini, dengan judul: ”Manajemen Kinerja Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan di Kantor Urusan Agama Kecamatan Muara Enim“.

C. Identifikasi Penelitian

¹⁷ Pra Observasi, 19 September 2022, KUA Kecamatan Muara Enim, Sumatra Selatan.

Identifikasi Penelitian pada judul penelitian Manajemen Kinerja Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan di Kantor Urusan Agama Kecamatan Muara Enim ini, yaitu:

1. Fokus Penelitian

Terkait dengan konteks penelitian yang ditemukan di atas, maka permasalahan yang dijadikan dasar pada fokus penelitian ini adalah fungsi manajemen kinerja dalam meningkatkan kualitas pelayanan kantor urusan agama di Kecamatan Muara Enim Sumatera Selatan.

2. Sub Fokus Penelitian

Penelitian ini memiliki sub fokus penelitian, dimana sub fokus pada penelitian ini yaitu POAC (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi).

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan fokus dan sb fokus penelitian yang telah diuraikan di atas maka penulis merumuskan rumusan masalah pada penelitian ini yaitu Bagaimana manajemen kinerja dalam meningkatkan kualitas pelayanan di kantor urusan agama (KUA) Kecamatan Muara Enim Sumatra Selatan?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas adapun tujuan penelitian ini yaitu Mengetahui manajemen kinerja dalam meningkatkan kualitas pelayanan di kantor urusan agama (KUA) Kecamatan Muara Enim Sumatra Selatan.

F. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian pada judul Manajemen Kinerja Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Kantor Urusan Agama (KUA) di Kecamatan Muara Enim Sumatera Selatan ini, yaitu sebagai berikut:

1) Bersifat Teoritis

- a) Memperkaya khasanah ilmu pengetahuan tentang teori manajemen kinerja
- b) Memberikan gambaran dan informasi tentang manajemen kinerja dalam meningkatkan kualitas pelayanan di KUA Kec. Muara Enim Sumatra Selatan.

2) Bersifat Praktis

- a) Memberikan masukan efektif dan efisien kepada staf karyawan di KUA Kec. Muara Enim.
- b) Sumatera Selatan agar dapat mempertahankan dan meningkatkan dalam melayani masyarakat setempat.
- c) Manfaat bagi penulis sebagai salah satu syarat menyelesaikan perkuliahan di Fakultas Dakwah Ilmu Komunikasi Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.

G. Kajian Penelitian Terdahulu yang Relevan

Dari penelitian yang relevan ini bertujuan untuk keaslian penelitian ini. dari hasil penelitian yang dilakukan yaitu mengetahui di mana letak perbedaan maupun persamaan penelitian yang dilakukan yaitu mengetahui di mana letak perbedaan mau persamaan penelitian yang sudah ada sebelumnya dengan berdasarkan literatur yang berkaitan dengan topik pembahasan. Dari hasil penelusuran yang peneliti lakukan, ada beberapa penelitian yang terkait dengan judul “Manajemen Kinerja Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Kantor Urusan Agama (KUA) di Kab. Muara Enim Sumatera Selatan”, yaitu sebagai berikut:

1. Skripsi yang berjudul Penerapan Manajemen Kinerja Dalam Meningkatkan Kualitas Kerja Pegawai Pada Kantor Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Di Kabupaten Enrekang, yang ditulis oleh Sri Wahyuni Skripsi.

Pokok permasalahan penelitian ini adalah bagaimana manajemen kinerja dalam meningkatkan kualitas kerja pegawai pada Kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Enrekang dan bagaimana kualitas kerja pegawai pada Kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil di Kabupaten Enrekang. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui manajemen kinerja dalam meningkatkan kualitas kerja pegawai pada Kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Enrekang dan bagaimana kualitas kerja pegawai pada Kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil di Kabupaten Enrekang. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan manajemen. Sumber data penelitian ini adalah data primer dan

data sekunder, selanjutnya teknik pengelolaan data yang dilakukan dengan melalui empat tahapan, yaitu reduksi data, penyajian data, analisis perbandingan, dan penarikan kesimpulan. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen kinerja yang diterapkan Kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Enrekang menggunakan (1) manajemen pelayanan publik yang meliputi: pelayanan pendaftaran dan pendataan penduduk, pelayanan pencatatan sipil, pelayanan penyuluhan dan informasi dan pelayanan administrasi perkantoran (2) Manajemen administrasi kependudukan meliputi: pendaftaran penduduk, administrasi pencatatan sipil dan pengelolaan data dan administrasi penduduk Adapun kualitas kerja pegawai pada Kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Enrekang meliputi: kualitas pelayanan publik yang sudah memadai, disiplin kerja yang belum memadai, kompetensi pegawai belum memadai, dan fasilitas kantor juga belum memadai. Implikasi penelitian ini yaitu: (1) pegawai harus lebih disiplin dalam berangkat kerja dan pulang kantor untuk itu kepala dinas menyediakan daftar hadir elektronik seperti finger print (2) pengetahuan mengenai keterampilan komputer ditingkatkan lagi. (3) kepala dinas menyediakan pembaharuan komputer/ Upgrade.

2. Skripsi yang berjudul Implementasi Manajemen Kinerja Tenaga Kependidikan Di SMP Muhammadiyah 4 Palembang, Skripsi, ditulis oleh Nurlela.

Penelitian ini berjudul Implementasi Manajemen Kinerja Tenaga Kependidikan di SMP Muhammadiyah 4 Palembang. Dengan rumusan masalah: bagaimana implementasi manajemen kinerja tenaga kependidikan di SMP Muhammadiyah 4 Palembang: apa saja faktor yang mendukung dan menghambat manajemen kinerja tenaga kependidikan di SMP Muhammadiyah 4 Palembang. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui implementasi manajemen kinerja

tenaga kependidikan di SMP Muhammadiyah 4 Palembang, untuk mengetahui faktor yang mendukung dan menghambat implementasi manajemen kinerja tenaga kependidikan di SMP Muhammadiyah 4 Palembang. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan penelitian kualitatif. Informan kunci dalam penelitian ini yaitu kepala sekolah sedangkan informan pendukung yaitu wakil kepala sekolah, tenaga kependidikan, wakil sarana dan prasarana, guru, dan siswa. Sumber data dalam penelitian ini adalah sumber data primer yang berupa data yang diperoleh dari kepala sekolah dan sumber data sekunder adalah data yang diperoleh dari literatur yang berkaitan dengan penelitian ini termasuk dokumen tenaga kependidikan. Teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara yang ditujukan kepada kepala sekolah, wakil kepala sekolah, tenaga kependidikan, wakil sarana dan prasarana, guru, dan siswa, serta dokumentasi digunakan untuk menghimpun data tentang prestasi kinerja tenaga kependidikan, tugas pokok tenaga kependidikan, dan lain-lain. Teknik analisis data dilakukan dengan reduksi data, penyajian data, dan kesimpulan atau verifikasi data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi manajemen kinerja tenaga kependidikan di SMP Muhammadiyah 4 Palembang telah terlaksana dilihat dari perencanaan kinerja sampai dengan tujuan manajemen kinerja, yang telah memberikan dampak positif untuk lembaga sekolah.

3. Skripsi yang berjudul Peranan Manajemen Dakwah Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kantor Urusan Agama Kecamatan Mare Kabupaten Bone, ditulis oleh Muh. Faisal.

Skripsi ini membahas mengenai “Peranan Manajemen Dakwah dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kantor Urusan Agama Kecamatan Mare Kabupaten Bone”. Adapun pokok-pokok permasalahan yang dibahas dalam skripsi ini adalah 1) Bagaimana gambaran peranan manajemen dakwah dalam meningkatkan kinerja pegawai kantor urusan agama kecamatan mare kabupaten bone? 2) Bagaimana tantangan manajemen dakwah dalam meningkatkan kinerja pegawai kantor urusan agama kecamatan mare kabupaten bone? Penelitian ini adalah

penelitian kualitatif dengan pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan manajemen. Sumber data dari penelitian ini adalah sumber data primer dan sumber data sekunder. Selanjutnya metode pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara, dan dokumentasi. Metode analisis data melalui tiga tahapan, yaitu: reduksi kata, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengelolaan di Kantor Urusan Agama Kecamatan Mare Kabupaten Bone telah memenuhi fungsi-fungsi manajemen yakni fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Manajemen kinerja pegawai Kantor Urusan Agama Kecamatan Mare Kabupaten Bone dalam meningkatkan pengelolaan lembaga perlu ditingkatkan dalam hal pengelolaan pembinaan masjid, pengelolaan haji/umrah, pelaksanaan surat menyurat, dan pengelolaan zakat. Di samping itu pelayanan pegawai Kantor Urusan Agama Kecamatan Mare Kabupaten Bone terhadap masyarakat belum maksimal dan perlu ditingkatkan untuk Kantor Urusan Agama Kecamatan Mare Kabupaten Bone yang lebih maju. Adapun tantangan manajemen dakwah dalam meningkatkan kinerja pegawai Kantor Urusan Agama Kecamatan Mare Kabupaten Bone yaitu: Peningkatan kapasitas kemampuan membaca al-Quran pada calon pengantin dan pegawai Kantor Urusan Agama Kecamatan Mare Kabupaten Bone, keterbatasan waktu Kepala Kantor Urusan Agama Kecamatan Mare Kabupaten Bone dan sarana dan prasarana yang tidak memadai. Implikasi penelitian ini yaitu kinerja pegawai Kantor Urusan Agama Kecamatan Mare Kabupaten Bone belum maksimal. Untuk menciptakan kinerja pegawai yang efektif dan efisien hal yang harus dilakukan adalah mengembangkan menambah personil pegawai, potensi pegawai, dan mengoptimalkan semua indikator kinerja. Kantor Urusan Agama Kecamatan Mare Kabupaten Bone perlu memperhatikan kepuasan masyarakat. Agar kepuasan masyarakat dapat tercapai, yang harus dilakukan adalah mengatur prosedur dan sistem pelayanannya serta disiplin waktu.

Penelitian-penelitian tersebut merupakan penelitian yang setema namun memiliki perbedaan subjek dan objek yang diteliti. Hal ini jelas menunjukkan bahwa penelitian yang akan peneliti bahas pada penelitian ini belum pernah dibahas dalam sudut pandang yang sama. Hal ini tentu menjadi bahan pertimbangan khusus guna fokus dan konsentrasi dalam penelitian ini mencapai hasil yang diinginkan.

H. Metode Penelitian

Metode penelitian adalah suatu cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Penelitian ini menggunakan pendekatan- pendekatan tertentu. Agar penyusunan karya ilmiah ini dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan maka diperlukan metode yang sesuai dengan permasalahan yang dibahas dan selesai dengan teknik penulisan ilmiah.

1. Jenis dan sifat penelitian

a. Jenis penelitian

Menurut jenisnya, penelitian ini termasuk penelitian lapangan (*field research*) karena peneliti harus terjun langsung ke lapangan, terlibat dengan masyarakat.¹⁸ Dilakukan dengan cara menggali informasi untuk mendapatkan data langsung dari lapangan penelitian. Adapun penelitian ini akan dilaksanakan di Kantor Urusan Agama Kecamatan Muara Enim Sumatera Selatan dan data yang diteliti yaitu tentang manajemen kinerja dalam meningkatkan kualitas pelayanan kantor urusan agama.

b. Sifat Penelitian

Penelitian ini bersifat deskriptif, yaitu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (*independen*) tanpa membuat perbandingan, atau penghubungan dengan variabel lain.¹⁹ Menurut Sugiyono, metode deskriptif kualitatif merupakan metode penelitian yang berdasarkan pada filsafat *postpositivisme* digunakan untuk meneliti objek yang

¹⁸ J.R. Raco, *Penelitian Kualitatif*, (Jakarta: PT Grasindo, 2010), h. 9

¹⁹ H. Nur Khoiri, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, (semarang: SEAP.), h.6

alamiah. Penelitian deskriptif kualitatif bertujuan untuk menggambarkan, melukiskan, menjelaskan dan menjawab secara rinci permasalahan yang akan diteliti.

2. Desain Penelitian

Desain Penelitian yang tersusun dalam proposal penelitian merupakan petunjuk bagi peneliti untuk menjalankan rencana penelitiannya. Desain penelitian berbicara tentang langkah-langkah yang peneliti lakukan dari tahap awal hingga akhir peneliti. Menurut Creswell tahap-tahapan dalam proses penelitian diawali dengan identifikasi masalah penelitian, kemudian melakukan review literatur, lalu menetapkan tujuan dan pertanyaan penelitian, mengumpulkan serta analisis data, melaporkan penelitian dan terakhir, mengevaluasi penelitian.²⁰

3. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kantor Urusan Agama Kabupaten Muara Enim Sumatera Selatan pada bulan Juli sampai dengan September 2022

4. Sumber Data

Berdasarkan dengan jenis data yang digunakan dalam penelitian ini, maka yang termasuk dalam sumber datanya adalah :

a. Sumber Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh peneliti secara langsung dari sumber datanya. Data primer disebut juga sebagai data asli atau data baru yang memiliki sifat *up to date*. Untuk mendapatkan data primer, peneliti harus mengumpulkannya secara langsung. Teknik yang dapat digunakan peneliti untuk mengumpulkan data primer antara lain: observasi, wawancara, dan penyebaran kuesioner.²¹

Sumber data primer dalam penelitian ini adalah berjumlah orang, yang terdiri dari :

²⁰ Asfi Manzilati, *Metodologi Penelitian Kualitatif: Paradigma , Metode, Dan Aplikasi* (Malang: Universitas Brawijaya Press, 2017). h. 45

²¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif R&D*, (Bandung : Alfabeta, 2008), h. 10

- 1) Kepala KUA Kabupaten Muara Enim berjumlah 1 orang.
- 2) Staf KUA Kabupaten Muara Enim berjumlah 3 orang.
- 3) Masyarakat yang mendapatkan pelayanan di KUA periode 2022 berjumlah 5 orang.

b. Sumber Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh peneliti dari berbagai sumber yang telah ada (peneliti sebagai tangan kedua). Data sekunder diperoleh dari berbagai sumber seperti dokumen, struktur organisasi dan sumber data lainnya yang berkaitan dengan penelitian.²²

5. Metode pengumpulan data

a. Metode Wawancara/*Interview*

Metode wawancara merupakan salah satu teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa wawancara (*interview*) adalah suatu kejadian atau suatu proses interaksi antara pewawancara dan sumber informasi atau narasumber melalui komunikasi langsung. Dapat juga dikatakan bahwa wawancara merupakan percakapan tatap muka (*face to face*) di mana pewawancara bertanya langsung tentang suatu objek yang diteliti dan telah dirancang sebelumnya. Wawancara yang penulis gunakan adalah wawancara terencana dan terstruktur, yaitu suatu bentuk wawancara di mana pewawancara dalam hal ini peneliti menyusun secara terperinci dan sistematis rencana atau pedoman pertanyaan menurut pola tertentu dengan menggunakan format yang baku.²³

b. Metode Observasi

Observasi adalah metode pengumpulan data di mana peneliti melakukan pengamatan secara langsung kepada objek penelitian, untuk melihat lebih dekat kegiatan yang dilakukan.²⁴ Dalam penelitian observasi yang dilakukan

²² Sandu Siyoto, M. Ali Sodik, *Dasar Metodologi Penelitian* (yogyakarta: literasi Media Publishing, 2015). h. 68

²³ A. Muri Yusuf, *Metode Penelitian kualitatif, kuantitatif, dan penelitian gabungan* (Jakarta : Kencana, 2017). h. 372

²⁴ Ridwan, *Metode research* (Jakarta : Rineka Cipta, 2004), h.104

peneliti menggunakan metode *non participant observation* yaitu peneliti hanya mengamati kegiatan di lapangan, observasi pengumpulan data dan informasi dilakukan tanpa melibatkan diri dari organisasi yang diamati. Metode ini penulis gunakan untuk mengumpulkan data yang diperlukan, baik kondisi, sarana prasarana serta fasilitas yang menunjang proses pelaksanaan penelitian.

c. Metode Dokumentasi

Dokumentasi yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, agenda, foto, jurnal, dan lain sebagainya yang berhubungan dengan masalah penelitian.²⁵ Dalam pelaksanaan penelitian ini, dokumentasi yang ingin diperoleh yaitu segala bentuk data dan dokumen yang terdapat pada Kantor Urusan Agama Muara Enim Sumatera Selatan terkait dengan fokus penelitian.

6. Teknis Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami diri sendiri maupun orang lain.

Analisis data menurut Miles dan Huberman dibagi menjadi 3 bagian, yaitu :

a) Reduksi data (*Data Reduction*)

Reduksi data merupakan proses berfikir sensitif yang memerlukan kecerdasan, keluasan, dan kedalaman wawasan yang tinggi. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan

²⁵ Sandu Siyoto, Ali Sodik, *Dasar Metode Penelitian* (Yogyakarta : Literasi Media Publishing, 2015), h. 77 ¹⁹ Ibid..273

mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.

b) Penyajian Data (*Data Display*)

Penyajian data adalah sekumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan simpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya. Dengan mendisplaykan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut.

c) Penarikan Simpulan dan Verifikasi

Simpulan adalah intisari dari temuan penelitian yang menggambarkan pendapat-pendapat terakhir yang berdasarkan pada uraian-uraian sebelumnya atau keputusan yang diperoleh berdasarkan metode berpikir induktif atau deduktif. Simpulan yang dibuat harus relevan dengan fokus penelitian, tujuan penelitian dan temuan penelitian yang sudah dilakukan interpretasi dan pembahasan.

7. Uji Keabsahan Data

Pemeriksaan terhadap keabsahan data pada dasarnya, selain digunakan untuk menyanggah balik yang dituduhkan kepada penelitian kualitatif yang mengatakan tidak ilmiah, juga merupakan sebagai unsur yang tidak terpisahkan dari tubuh pengetahuan penelitian kualitatif. Keabsahan data dilakukan untuk membuktikan apakah penelitian yang dilakukan benar-benar merupakan penelitian ilmiah sekaligus untuk menguji data yang diperoleh.

Triangulasi Wiliam Wiersma dalam Sugiyono mengatakan triangulasi dalam pengujian kredibilitas diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai waktu. Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data, dan waktu.¹⁹

a) Triangulasi Sumber

Untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Data yang diperoleh dianalisis oleh peneliti sehingga menghasilkan kesimpulan selanjutnya dimintakan kesepakatan (*member check*) dengan tiga sumber data.

b) Triangulasi Teknik

Untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya untuk mengecek data bisa melalui wawancara, observasi, dokumentasi. Bila dengan teknik pengujian kredibilitas data tersebut menghasilkan data yang berbeda, maka peneliti melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang bersangkutan untuk memastikan data mana yang dianggap benar.²⁶

Metode yang penulis gunakan untuk memperoleh kebenaran data/dokumen yang berhubungan dengan manajemen kinerja dalam meningkatkan kualitas pelayanan Kantor Urusan Agama (KUA) di Kabupaten Muara Enim Sumatera Selatan.

I. Sistematika Pembahasan

Untuk mempermudah pemahaman dalam memahami masalah yang akan dibahas, maka diperlukan format penulisan kerangka skripsi agar memperoleh gambaran komprehensif dalam penelitian. Dalam sistematika penulisan ini akan menjelaskan kerangka penulisan yang merupakan konsep dasar dalam pembahasan selanjutnya. Sistematika penulisan tersusun atas beberapa bab-bab dan sub bab. Sedangkan garis besarnya, penulis skripsi ini adalah sebagai berikut :

Bab I : Pendahuluan. Pada bab ini akan dideskripsikan mengenai penegasan Judul, alasan memilih judul, latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, tinjauan pustaka, metode penelitian, dan sistematika penulisan.

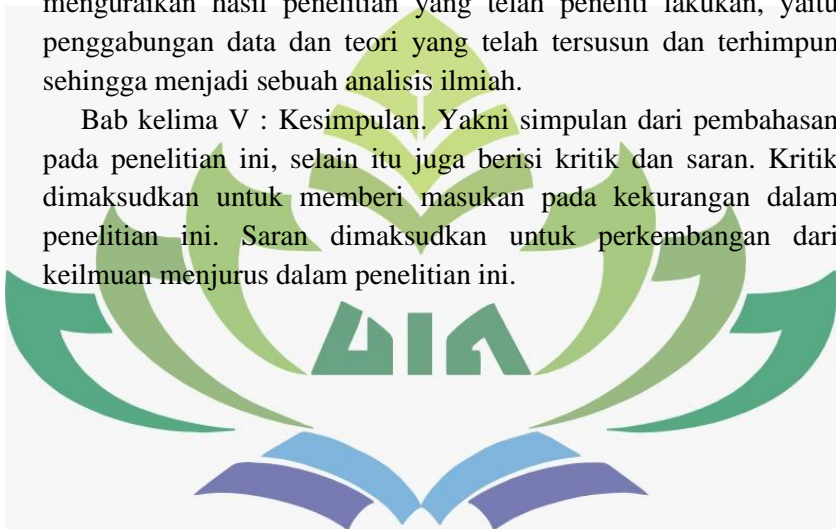
²⁶ Ibid. 274

Bab II : Berisi tentang landasan teori. Pada bab ini akan mendeskripsikan tentang teori-teori yang mendukung pada penelitian ini, yaitu mengenai manajemen kinerja yang meliputi pengertian, perumusan, dan pelaksanaan manajemen kinerja selain itu membahas juga tentang Kantor Urusan Agama (KUA) yang meliputi sejarah, tugas dan wewenang, dan fungsi Kantor Urusan Agama KUA.

Bab III : Berisi tentang kajian data. Dalam bab ini berisikan tentang deskripsi dan pemaparan dari data yang dikumpulkan dalam penelitian ini meliputi kadan segala objek penelitian di dalamnya.

Bab IV : Analisis Data Penelitian. Dalam bab ini akan menguraikan hasil penelitian yang telah peneliti lakukan, yaitu penggabungan data dan teori yang telah tersusun dan terhimpun sehingga menjadi sebuah analisis ilmiah.

Bab kelima V : Kesimpulan. Yakni simpulan dari pembahasan pada penelitian ini, selain itu juga berisi kritik dan saran. Kritik dimaksudkan untuk memberi masukan pada kekurangan dalam penelitian ini. Saran dimaksudkan untuk perkembangan dari keilmuan menjurus dalam penelitian ini.



BAB II

MANAJEMEN KINERJA DAN PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN

A. Manajemen Kinerja

1. Pengertian Manajemen Kinerja

Kebutuhan tenaga-tenaga terampil di dalam berbagai bidang sudah merupakan tuntutan dunia global yang tidak dapat ditunda. Di masa krisis yang melanda seperti saat ini, justru kita seharusnya lebih menyadari bahwa kita dituntut untuk memiliki kemampuan dalam membuat rencana pengembangan SDM yang berkualitas. Bila saatnya nanti kita berhasil mengatasi krisis moneter, SDM kita hendaknya telah siap untuk memasuki era persaingan bebas sebagai era pertukaran barang dan jasa tanpa batas sehingga SDM yang ada telah siap bersaing dengan SDM negara-negara tetangga serta SDM dari negara-negara ekonomi maju.

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Jika dilihat dari asal katanya, kata kinerja adalah terjemahan dari kata *performance*, yang menurut The Scribner-Bantam English Dictionary, terbitan Amerika Serikat dan Canada, berasal dari akar kata “*to perform*” dengan beberapa “entries” yaitu: (1) melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry out, execute*) (2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar (*to discharge of fulfill, as vow*) (3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete an understanding*) dan (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*).²⁷ Beberapa

²⁷ Titin Rohayati, *Birokrasi Pemerintah*, (Yogyakarta : Deepublish, 2021), h.100

pengertian berikut ini akan memperkaya wawasan kita tentang kinerja :

- 1) Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta
- 2) Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja
- 3) Kinerja dipengaruhi oleh tujuan
- 4) Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Dengan demikian, kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Jika dikaitkan dengan performance sebagai kata benda (noun) di mana salah satu entrinya adalah hasil dari suatu pekerjaan (thing done), pengertian performance atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika.²⁸

Berbagai definisi diberikan oleh para ahli berkenaan dengan pengertian manajemen sesuai dengan sudut pandang mereka masing-masing, diantaranya:²⁹

²⁸ Agoes Kamaroellah, *Manajemen Kinerja (Konsep, Desain, Implementasi dan Penilaian Kinerja)*, (Surabaya: Salsabila Putra Pratama, 2014) 14- 15

²⁹ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta : Raja Grafindo, 2007), h. 1

- 1) Wibowo, Manajemen suatu proses menggunakan sumberdaya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi melalui fungsi: *planning*, *organizing*, *decision making*, *leading*, dan *controlling*.
- 2) Robbins dan Coulter, Manajemen sebagai suatu proses untuk membuat aktivitas dapat diselesaikan secara efisien dan efektif.

Dari rumusan-rumusan tersebut kita dapat menyimpulkan, manajemen itu adalah keseluruhan aktivitas yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan organisasi melalui fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan organisasi yang sudah ditetapkan dengan bantuan sumberdaya organisasi (*man, money, material, machine, and method*) secara efisien dan efektif. Secara efisien dan efektif ini maksudnya dalam melaksanakan pekerjaan organisasi dengan menggunakan sumberdaya organisasi itu harus dilakukan dengan cermat dan teliti agar tidak terjadi pemborosan. Setiap pemborosan yang terjadi dalam penggunaan sumberdaya organisasi sekecil apapun berarti suatu kerugian. Dan kalau sudah terjadi kerugian itu berarti tidak efektif, karena salah satu indikator efektif itu adalah tidak terjadi pemborosan yang berdampak pada kerugian. Dan kerugian adalah sesuatu yang harus dihindari dalam aktivitas organisasi, lebih-lebih organisasi bisnis.³⁰

Menurut Schwart yang dikutip oleh Aditya, dkk³¹ menguraikan manajemen kinerja adalah gaya manajemen yang dasarnya yaitu komunikasi terbuka antara manajer dan pegawai yang menyangkut penetapan tujuan, memberikan umpan balik baik dari manajer kepada pegawai maupun sebaliknya. Selanjutnya menurut Amstrong manajemen kinerja adalah sebuah proses yang sistematis untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan cara mengembangkan kinerja individu dan

³⁰ M. Ma'ruf Abdullah, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*, (Yogyakarta : Aswaja Pressindo, 2077), h

³¹ Aditya Wardhana, dkk, *Manajemen Kinerja, (Konsep, Teori, dan Penerapannya*, (Bandung : Media Sains Indonesia dan Penulis, 2022), h. 42

team atau kelompok. Tujuan manajemen kinerja adalah untuk mendapatkan hasil kinerja yang lebih baik secara organisasional, team atau individu dengan upaya pemahaman, pengelolaan dan kesepakatan yang terintegrasi dalam satu kesatuan tujuan yang terencana, meliputi standard dan persyaratan kompetensi. Ruang lingkup manajemen kinerja meliputi tujuan dan upaya pengembangan SDM apa yang akan dilakukan untuk jangka pendek dan panjang. Beberapa definisi Manajemen Kinerja yang lain:³²

“Performance management is: “The development of individuals with competence and commitment, working towards the achievement of shared meaningful objectives within an organisation which supports and encourages their achievement” [Manajemen Kinerja adalah : Usaha pengembangan pegawai oleh organisasi melalui peningkatan kompetensi dan komitmen, untuk mencapai tujuan bersama dalam organisasi dengan memberikan dukungan dan dorongan kepada mereka untuk berprestasi *Performance management is managing the business”*. [Manajemen Kinerja adalah sebuah pengelolaan bisnis. Manajemen kinerja merupakan sebuah proses atau seperangkat proses mengenai apa yang akan dicapai dan bagaimana mencapainya dan mengurus manusia dengan sedemikian rupa sehingga tujuan yang ingin dicapai menjadi lebih terbuka.

Menurut Ainsworth yang dikutip oleh Sarwani³³ menyebutkan bahwasanya proses manajemen kinerja merupakan suatu proses sistematis yang mencakup perencanaan kinerja, review dan diskusi kinerja. Evaluasi kinerja dan tindakan adaptif atau korektif untuk mengembangkan strategi dalam mengatasi kesenjangan kinerja.

³² Siswoyo, *Manajemen Kinerja SDM Teori & Aplikasi*, (Jakarta : Luxima Metro Media, 2018), h. 21 Wirawan, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*,(Jakarta : Salemba Empat 2009) h. 22.

³³ Sarwani, *Manajemen Kinerja*, (Tangerang : Pascal Books, 2022), h.

2. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (performance appraisal) adalah suatu proses atau kegiatan yang dilakukan oleh perorangan atau kelompok dalam sebuah perusahaan untuk mengevaluasi dan mengomunikasikan bagaimana karyawan melakukan pekerjaan dengan cara membandingkan hasil pekerjaannya dengan seperangkat standar yang telah dibuat dalam suatu periode tertentu yang digunakan sebagai dasar pertimbangan suatu kegiatan.

Bagi seorang manajer, kinerja menjadi penentu apakah dirinya bisa terus bertahan di perusahaan dan bahkan bisa dipromosikan ke level yang lebih tinggi atau sebaliknya. Menurut Hansen dan Mowen yang dikutip oleh Onita Sari Sinaga³⁴ mengatakan pengukuran kinerja terbagi menjadi 2 kelompok yaitu : tradisional dan kontemporer. Penilaian tradisional dilakukan dengan membandingkan kinerja actual dengan kinerja yang dianggarkan atau biaya standar sesuai dengan karakteristik pertanggung jawabannya, sedangkan penilaian kontemporer menggunakan aktivitas sebagai pondasinya. Sistem penilaian kinerja hayalah suatu mekanisame yang memperbaiki kemungkinan bahwa organisasi tersebut akan mengimplementasikan strateginya dengan baik, menurut teori Yuwono yang dikutip oleh Onita Sari Sinaga³⁵ penilaian kinerja dalam arah pencapaian misi, melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun suatu proses.

Menurut Dessler yang dikutip oleh Annisa Fathoroni terdapat beberapa manfaat dari penilaian kinerja, yaitu sebagai berikut:³⁶

³⁴ Onita Sari Sinaga, dkk, *Manajemen Kinerja dalam Organisasi*, (Medan : Yayasan Kita Menulis, 2020), h.8

³⁵ Ibid, h.9

³⁶ Annisa Fathoroni, dkk, *Buku Tutorial Sistem Penduku Keputusan Penilaian Knerja Dosen Menggunakan Metode 360 Degree Feedback*, (Bandung : Informatics Research Center , 2020), h.36

- 1) Sebagian besar pekerjaan mendasarkan keputusan bayaran, promosi dan retensi pada penilaian karyawan.
- 2) Penilaian memainkan peran sentral dalam proses manajemen kinerja pemberi kerja. Manajemen kinerja berarti secara terus menerus memastikan bahwa kinerja setiap karyawan sesuai dengan sasaran keseluruhan perusahaan.
- 3) Penilaian memungkinkan manajer dan bawahannya mengembangkan rencana untuk mengoreksi adanya defisiensi, dan untuk menguatkan bawahan.
- 4) Penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau rencana karier karyawan dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan yang ditampilkan.
- 5) Penilaian memungkinkan penyelia untuk mengidentifikasi adanya kebutuhan akan pelatihan, dan langkah-langkah perbaikan yang dibutuhkan.

Dengan mengetahui kinerja yang telah ditetapkan, organisasi dengan mudah menentukan seberapa jauh kinerja tersebut dengan melihat dari ukuran penilaian kinerja. Kinerja pegawai adalah hasil dari berbagai faktor-faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja organisasi.

3. Manfaat dan Tujuan Manajemen Kinerja

Menurut Wibowo manajemen kinerja memberikan manfaat bagi organisasi, kelompok dan individu, yaitu:

- 1) Manfaat manajemen kinerja bagi organisasi adalah membantu menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan tim dan individu lainnya, mendukung nilai-nilai inti, memperbaiki proses pelatihan dan pengembangan, meningkatkan dasar keterampilan, mengusahakan perbaikan dan pengembangan berkelanjutan.
- 2) Manfaat manajemen kinerja bagi manajer yaitu membantu memperbaiki kinerja tim dan individu lainnya dan proses memotivasi serta pengembangan tim.
- 3) Manfaat manajemen kinerja bagi individu yaitu membantu mendorong dan mendukung untuk bekerja dengan baik dan

memberikan umpan balik dalam rencana memperbaiki kinerja individu.³⁷

Sedangkan tujuan manajemen kinerja dari suatu organisasi sebagai macam diantaranya sebagai berikut:

- 1) Menerjemahkan dari visi dan misi organisasi ke dalam tujuan dan hasil yang jelas, mudah dipahami dan dapat diukur sehingga membantu keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan.
- 2) Menyediakan informasi untuk menilai, mengelola dan meningkatkan keberhasilan kinerja.
- 3) Menyediakan manajemen kinerja yang lengkap dengan memasukan ukuran-ukuran kualitas, biaya, ketetapan waktu, kepuasan dan peningkatan keahlian pegawai.³⁸

Dalam pencapaian tujuan suatu organisasi menunjukkan hasil kerja yang diperoleh berdasarkan aktivitas yang dijalankan organisasi. Untuk menjamin berjalannya aktivitas tersebut dapat mencapai hasil yang diinginkan, maka diperlukan usaha manajemen dalam pelaksanaan aktivitasnya.

4. Perencanaan Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja yang baik akan dapat membawa organisasi untuk dapat mengimplementasikan kinerja melalui perencanaan, proses *budgeting*, sistem manajemen kinerja, perubahan pada struktur organisasi, serta manajemen program dan proyek. Perencanaan kinerja menurut Wibowo³⁹ merupakan kegiatan mendesain apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk melakukan kegiatan tersebut, bagaimana menyediakan sumber daya yang diperlukan dan kapan harus dilakukan sehingga tujuan dapat dicapai seperti yang diharapkan. Manajemen kinerja membantu pegawai dalam mencapai hasil yang direncanakan dan disepakati. Hasil yang ingin dicapai dalam manajemen kinerja

³⁷ Wibowo, Manajemen Kinerja, (Jakarta: PT Raja Grafindo, 2011), h.9

³⁸ Moeheriono, Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), h.137

³⁹ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, h.35

disebut Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Manajemen kinerja fokus terhadap apa yang harus dikerjakan, bagaimana dan apa yang harus dicapai. Manajemen kinerja juga fokus terhadap pengembangan dan dukungan kebutuhan pegawai untuk bekerja secara optimal. Acuan dasar manajemen kinerja adalah kesepakatan kinerja (*performance agreement*), yang merupakan hasil dari perencanaan dan pengembangan kinerja. Kesepakatan kinerja adalah dasar untuk mengelola kinerja berkelanjutan dan sebagai pedoman dalam setiap aktivitas peningkatan dan pengembangan kinerja.⁴⁰ Kesepakatan kinerja dapat digunakan sebagai bahan referensi pada saat mengevaluasi kinerja, pencapaian dan pengembangan kinerja. Perencanaan pada dasarnya merupakan tahap awal dari sistem manajemen. Perencanaan kinerja merupakan tahap awal dari manajemen kinerja, mulai dengan perumusan visi dan misi perusahaan atau organisasi, perumusan tugas pokok dan struktur organisasi, sasaran dan fungsi-fungsi unit organisasi, hingga uraian jabatan, sasaran kinerja dan rencana tindakan kinerja individu dimasing-masing unit organisasi.

Manajemen kinerja adalah suatu proses berkelanjutan dalam mengidentifikasi, mengukur dan mengembangkan kinerja organisasi, di mana kinerja dan tujuan setiap individu terhubung dengan tujuan dan misi organisasi. Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwasanya manajemen kinerja terdiri dari dua komponen, yaitu⁴¹ :

- 1) Proses yang berkelanjutan

Manajemen kinerja selalu berkelanjutan, yang melibatkan proses tiada akhir dalam menentukan tujuan, observasi kinerja, dan memberikan *coaching* dan *feedback* secara berkelanjutan.

- 2) Terhubung dengan misi dan tujuan

⁴⁰ Meithiana Indrasari, dkk, *Evaluasi Kinerja Pegawai*, (Surabaya : Unitomo Press, 2018) h.145

⁴¹ Hasbullah, dkk, *Desain Sistem Manajemen Kinerja : Kasus Industri Manufaktur dan Jasa*, (Malang : Ahlimedia Press, 2020), h.1

Manajemen kinerja membutuhkan manajer yang dapat memastikan aktivitas karyawan dan output yang dihasilkan sesuai dan konsisten dengan tujuan organisasi, sehingga dapat membantu meningkatkan daya saing perusahaan selain itu hubungan eksplisit antara tujuan kinerja karyawan dan tujuan organisasi juga berfungsi membangun pemahaman bersama tentang apa yang akan dicapai dan bagaimana hal itu harus dicapai.

Proses penyusunan perencanaan dan pengembangan kinerja dilakukan oleh manajer dan pegawai. Diskusi manajer dan pegawai dimaksudkan untuk menemukan titik temu tentang apa yang harus dikerjakan oleh kedua belah pihak. Titik awal perencanaan dan pengembangan pegawai adalah deskripsi kinerja (*job description*) atau *role profile* yang menjelaskan hasil, pengetahuan, keterampilan serta perilaku kinerja yang diperlukan. *Role profile* juga dapat digunakan sebagai acuan untuk melakukan pengukuran dalam evaluasi kinerja. Rencana pengembangan individu dan kinerja, diperoleh dari analisis perbandingan hasil kinerja yang dicapai dengan persyaratan minimum sesuai Sasaran Kinerja Pegawai.

Menurut Wirawan di dalam bukunya Siswoyo Haryono⁴² mengatakan perencanaan kinerja merupakan bagian awal manajemen kinerja. Kinerja karyawan perlu dikelola agar dapat memenuhi harapan perusahaan. Perencanaan kinerja adalah pertemuan antara pegawai yang dinilai (*appraisee*) dengan superiornya atau penilai (*appraisor*) yang antara lain membahas:

- a. Tugas, pekerjaan dan tanggung jawab ternilai, yaitu tugas atau pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh ternilai dan prosedur yang harus diikuti oleh ternilai dalam melaksanakan pekerjaannya,
- b. Kompetensi yang diperlukan ternilai agar dapat melaksanakan tugas atau pekerjaan dengan baik, serta

⁴² Siswoyo Haryono, *Manajemen Kinerja SDM Teori & Aplikasi*, h.44

perilaku kerja dan sifat pribadi yang harus dilakukan dan dimiliki oleh ternilai agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik,

- c. Standar kinerja ternilai dalam melaksanakan pekerjaannya,
- d. Menentukan cara pegawai mencapai kinerjanya,
- e. Proses pengukuran kinerja dan instrumen yang digunakan, serta waktu pelaksanaan.
- f. Penilai dan ternilai harus memahami teknik pengukuran kinerja ternilai,
- g. Merencanakan pengembangan kompetensi ternilai jika belum memiliki kompetensi tersebut sepenuhnya, jika belum mempunyai kompetensi inti yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, penilai dilatih dan dikembangkan.

Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam perencanaan dan pengembangan kinerja, diantaranya : deskripsi kinerja (*job description*) atau *role profile*, penetapan tujuan kinerja (*objective setting*), pengukuran dan penilaian kinerja (*performance measures and assessment*), perencanaan kinerja (*performance planning*), rencana pengembangan kinerja (*development planning*) dan kesepakatan kinerja (*performance agreement*).⁴³ Menurut Sofyan Tsauri⁴⁴ berikut di bawah ini perumusan manajemen kinerja :

a. Masukan

Manajemen kinerja membutuhkan berbagai masukan yang harus dikelola agar dapat saling bersinergi dalam mencapai tujuan organisasi. Masukan tersebut berupa: sumber daya manusia (SDM), modal, material, peralatan dan teknologi serta metode dan mekanisme kerja. Manajemen Kinerja memerlukan masukan berupa

⁴³ Taufiqurahman, *Konsep dan Kajian Ilmu Perencanaan*, (Jakarta : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama, 2008), h. 5

⁴⁴ Sofyan Tsauri, *Manajemen Kinerja Performance Management*, (Jember : STAIN Jember Press, 2014), h 25-27

tersedianya kapabilitas SDM, baik sebagai perorangan maupun tim. Kapabilitas SDM diwujudkan dalam bentuk pengetahuan, keterampilan dan kompetensi. SDM yang memiliki pengetahuan dan keterampilan diharapkan dapat meningkatkan kualitas proses kinerja maupun hasil kerja. Sedangkan kompetensi diperlukan agar SDM mempunyai kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi sehingga dapat memberikan kinerja terbaiknya.

b. Proses

Manajemen kinerja diawali dengan perencanaan tentang bagaimana merencanakan tujuan yang diharapkan di masa yang akan datang, dan menyusun semua sumberdaya dan kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Pelaksanaan rencana dimonitoring dan diukur kemajuannya dalam mencapai tujuan. Penilaian dan peninjauan kembali dilakukan untuk mengoreksi dan menentukan langkah-langkah yang diperlukan bila terdapat deviasi terhadap rencana. Manajemen kinerja menjalin terjadinya saling menghargai kepentingan di antara pihak-pihak yang terlibat dalam proses kinerja. Prosedur dalam manajemen kinerja dijalankan secara jujur untuk membatasi dampak merugikan pada individu. Proses manajemen kinerja dijalankan secara transparan terutama terhadap orang yang terpengaruh oleh keputusan yang timbul dan orang mendapatkan kesempatan melalui dasar dibuatnya suatu keputusan.

c. Sasaran

Sasaran yang dimaksud pada rencana kinerja ini adalah sasaran sebagaimana dimuat dalam dokumen renstra. selanjutnya diidentifikasi sasaran mana yang akan diwujudkan pada tahun yang bersangkutan beserta indikator dan rencana tingkat capaiannya (targetnya).

d. Program

Program yang ditetapkan merupakan program-program yang berada dalam lingkup kebijakan tertentu

sebagaimana dituangkan dalam strategi yang diuraikan pada dokumen rencana strategi. selanjutnya perlu diidentifikasi dan ditetapkan program-program yang akan dilaksanakan pada tahun bersangkutan, sebagai cara untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

e. Kegiatan

Kegiatan adalah tindakan nyata dalam jangka waktu tertentu yang dilakukan oleh instansi pemerintah sesuai dengan kebijakan dan program yang telah ditetapkan dengan memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mencapai sasaran dan tujuan tertentu. dalam komponen kegiatan ini perlu ditetapkan indikator kinerja kegiatan dan rencana capaiannya.

f. Keluaran

Keluaran merupakan hasil langsung dari kinerja organisasi, baik dalam bentuk barang maupun jasa. Hasil kerja yang dicapai organisasi harus dibandingkan dengan tujuan yang diharapkan . Keluaran dapat lebih besar atau lebih rendah dari tujuan yang telah ditetapkan. Bila terdapat deviasi akan menjadi umpan balik dalam perencanaan tujuan yang akan datang dan implementasi kinerja yang sudah dilakukan.

g. Manfaat

Selain memperhatikan keluaran, manajemen kinerja juga memperhatikan manfaat dari hasil kerja. Dampak hasil kerja dapat bersifat positif bagi organisasi, misalnya karena keberhasilan seseorang mewujudkan prestasinya berdampak meningkatkan motivasi sehingga semakin meningkatkan kinerja organisasi. Tetapi dampak keberhasilan seseorang dapat bersifat negatif, jika karena keberhasilannya ia menjadi sombong yang akan membuat suasana kerja menjadi tidak kondusif.

Selanjutnya, di dalam manajemen kinerja menurut Sobirin yang dikutip oleh Erika Revida, dkk mengatakan komponen kunci dari manajemen kinerja yaitu⁴⁵ :

a. *Planing*

Planing atau perencanaan adalah komponen kunci yang pertama dalam manajemen kinerja. Perencanaan kinerja menetapkan rencana kinerja, penilaian kinerja pegawai termaksud standar penilaian kerjanya.

b. *Monotoring*

Monitoring diperlukan untuk memantau kinerja seseorang atau satuan organisasi agar berjalan sesuai dengan tugas pokok dan tanggung jawabnya yang telah diberikan. Pada umumnya monitoring dilakukan pada saat implementasi pekerjaan dengan tujuan untuk mencegah secara dini kemungkinan terjadinya penyimpangan.

c. *Developing*

Developing dimaksudkan untuk pengembangan kinerja pegawai atau satuan organisasi dengan tujuan untuk meningkatkan kapasitas dan kapabilitas pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Sebelum dilakukan pengembangan, terlebih dahulu dilakukan evaluasi terhadap kinerja pegawai atau satuan organisasi. Setelah diketahui derajat kinerja pegawai, maka kemudian dilakukan pengembangan kinerja pegawai dengan melakukan pendidikan dan pelatihan.

d. *Rating*

Rating adalah pemeringkatan kinerja yang dicapai oleh setiap pegawai, yaitu dengan melakukan perbandingan kinerja pegawai yang satu dengan pegawai yang lainnya secara keseluruhan, sehingga diperoleh rating mulai dari kinerja yang terbaik, sedang dan yang kurang baik.

⁴⁵ Erika Revida, dkk, *Manajemen Kinerja SDM*, (Medan : Yayasan Kita Menulis, 2022), h. 6

e. Rewarding

Rewarding adalah pemberian penghargaan kepada kinerja pegawai baik individual maupun kelompok. *Reward* atau penghargaan biasanya beriringan dengan punishment (hukuman). Punishment atau hukuman diberikan untuk kinerja yang tidak mencapai target yang telah ditentukan.

5. Pengorganisasian Manajemen Kinerja

Pengorganisasian diartikan sebagai kegiatan membagi tugas-tugas pada orang yang terlibat dalam kerja sama. Salah satu prinsip pengorganisasian terbaginya semuatugas dalam berbagai tugas unsur organisasi secara proporsional, dengan kata lain pengorganisasian yang efektif adalah membagi habis dan menstrukturkan tugas-tugas ke dalam sub-sub atau komponen-komponen organisasi.⁴⁶

Definisi sederhana pengorganisasian adalah keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas, serta wewenang dan tanggung jawab sedemikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan yang utu dan bulat dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Ada beberapa aspek penting yang perlu diketahui dalam pengorganisasian yaitu, Adanya sekelompok orang yang bekerja sama, adanya tujuan tertentu yang ingin dicapai, adanya pekerjaan yang akan dikerjakan, adanya penetapan dan pengelompokan pekerjaan, adanya wewenang dan tanggung jawab, adanya tata tertib yang harus ditaati.⁴⁷

Dari pengertian di atas, penulis berpendapat bahwa pengorganisasian adalah suatu tindakan yang dilakukan seorang pemimpin dalam menentukan orang-orang yang akan

⁴⁶ Ernie Tisnawati Sule Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen* (Cet. I; Jakarta: PT Fajar Interpretama Mandiri, 2017), h.8

⁴⁷ Boy Hasan, *Pelaksanaan Fungsi dan Manajemen Sekolah Terhadap Kinerja Guru dan Pegawai tata usaha* (Makassar UNM 2005), h. 16

menjalankan tugas dan dan tanggung jawab agar tercapainya suatu tujuan.

6. Pelaksanaan Manajemen Kinerja

Berdasarkan perencanaan kinerja yang telah disepakati bersama antara manajer dengan pekerja, dilakukan implementasi kerja. Pelaksanaan kinerja berlangsung dalam suatu lingkungan internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi keberhasilan maupun kegagalan kinerja. Menurut Wibowo lingkungan kerja yang bisa memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya dapat dibedakan menjadi dua, yaitu:⁴⁸

a. Lingkungan Internal

Ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja atau prestasi kerja karyawan. Karyawan akan bekerja dengan produktif atau tidak tergantung pada kondisi pekerjaan yang secara langsung ataupun tidak langsung akan berdampak pada kelangsungan perusahaan. Lingkungan internal adalah komponen-komponen yang ada dalam lingkup organisasi atau perusahaan. Adapun Faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan internal, yaitu:

- 1) Kompetensi Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap pekerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.
- 2) Kepuasan Kerja Kepuasan kerja (job satisfaction) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif ataupun negatif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Kepuasan kerja mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja,

⁴⁸ Ibid, h.87

keluhan-keluhan, dan masalah-masalah lainnya. Dengan demikian hubungan kepuasan kerja akan mengarahkan ke pelaksanaan kerja lebih baik, atau sebaliknya, prestasi kerja menimbulkan kepuasan.

- 3) Stress Karyawan Berbagai bentuk kecemasan dan masalah selalu dihadapi para karyawan. Stress adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang. Stress yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan. Sebagai hasilnya, pada diri karyawan berkembang berbagai macam gejala stress yang dapat mengganggu pelaksanaan kerja mereka. Gejala-gejala ini menyangkut baik kesehatan psikologi maupun kesehatan mental.
- 4) Kompensasi Faktor yang paling signifikan yang mempengaruhi kinerja karyawan serta kepuasan kerja karyawan adalah kompensasi atau upah. Upah merupakan pengganti atau jasa yang diberikan kepada karyawan.

b. Lingkungan Eksternal

Organisasi atau perusahaan seharusnya tidak hanya memusatkan perhatiannya pada lingkungan internal organisasi, tetapi perlu juga menyadari pentingnya pengaruh lingkungan eksternal terhadap kinerja karyawan yang akan berdampak pada organisasi yang dikelolanya. Menurut Wibowo lingkungan eksternal adalah komponen-komponen yang ada di luar organisasi atau perusahaan. Bagaimanapun juga, lingkungan eksternal pada saat sekarang ini sangat bergejolak, perubahan-perubahan yang terjadi didalamnya sangat dinamis dan kadang-kadang pengaruhnya tidak dapat diperkirakan terlebih dahulu. Karenanya manajemen dituntut untuk selalu bersikap tanggap dan adaptif, selalu mengikuti dan menyesuaikan diri dengan lingkungan yang selalu berubah. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dari lingkungan eksternal yaitu:

1) Sektor Sosial Ekonomi

Setiap segi sosial ekonomi dapat membantu atau menghambat upaya mencapai tujuan perusahaan dan menyebabkan keberhasilan ataupun kegagalan strategi. Nilai-nilai ini terwujud ke dalam perubahan gaya hidup yang mempengaruhi permintaan terhadap produk dan jasa ataupun cara perusahaan berhubungan dengan karyawannya serta interaksi karyawan terhadap pekerjaannya. Adapun Faktor- faktor sosial ekonomi, yaitu:

- a) Masalah keluarga,
- b) Masalah kesehatan (kondisi fisik)
- c) Masalah finansial
- d) Perubahan-perubahan di sekitar tempat tinggal atau tekanan sosial
- e) Kesempatan untuk pengembangan karier
- f) Masalah-masalah pribadi lainnya, dan lain-lain.

2) Sektor Teknologi

Di samping sektor sosial ekonomi, perubahan teknologi dapat memberi peluang besar untuk meningkatkan hasil, tujuan, atau mengancam kedudukan perusahaan karena akan berinteraksi secara langsung maupun tidak langsung terhadap karyawan.

3) Sektor Pemerintah

Falsafah pemerintah dalam hubungannya dengan perusahaan dapat berubah-ubah sewaktu-waktu. Ini merupakan aspek penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Tindakan pemerintah dapat memperbesar peluang atau hambatan usaha atau adakalanya keduanya bersamaan. Di samping mendorong dan membantu, pemerintah juga menciptakan ancaman, ini berarti mempengaruhi kelangsungan hidup dan keuntungan perusahaan. Dengan adanya peraturan pemerintah, maka akan berdampak pada perusahaan dan akan berimbas pada

kinerja karyawan yang secara keseluruhan akan berinteraksi secara langsung maupun tidak langsung.

4) Pesaing

Pesaing merupakan ancaman bagi kelangsungan hidup suatu perusahaan. Kondisi persaingan yang begitu ketat akan mempengaruhi keadaan suatu perusahaan, dengan demikian kinerja karyawan sangatlah penting dan dituntut sebagai masukan atau hasil kerja yang lebih baik sehingga perusahaan dapat menghadapi kondisi yang seperti ini.

Wibowo⁴⁹ menyebutkan beberapa pakar manajemen yang memperkenalkan dan mengembangkan model manajemen kinerja ini antara lain:

a) Model Deming

Model Deming ini diambil dari nama Dr. William Edward Deming seorang pakar manajemen kinerja yang memperkenalkan teori manajemen “Total Quality Management”. (TQM) yang di dalam teori itu ada model manajemen kinerja yang kemudian disebut “model Deming”. Pada mulanya ketika TQM ini diperkenalkan oleh Deming pada tahun 1920-an, para industriawan dan para manajer di Amerika Serikat kurang memperhatikan. Para industriawan dan para manajer mereka lebih senang menerapkan manajemen tradisional yang bersifat otokratis, dimana pengambilan keputusan diambil oleh top eksekutif, sedangkan karyawan sekedar melaksanakan keputusan tersebut. Kualitas produksi ditentukan oleh standar produksi perusahaan.⁵⁰ Para industriawan dan para manajer di Amerika Serikat baru sadar dan menaruh perhatian terhadap teori yang diperkenalkan dan dikembangkan oleh Deming, setelah Deming berhasil mengajarkannya kepada para insinyur

⁴⁹ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, h. 21-25.

⁵⁰ Wirawan, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Salemba Empat, 2009) h. 34

industri- industri Jepang. Dalam waktu yang relatif singkat hanya kurang lebih sepuluh tahun setelah kehancuran dua kota industri Jepang Hiroshima dan Nagasaki akibat dibom oleh sekutu dalam perang dunia II, industri Jepang berhasil bangkit kembali.

b) Model Torrington dan Hall

Torrington dan Hall menggambarkan proses manajemen kinerja dengan merumuskan terlebih dahulu apa yang menjadi “harapan” (hasil) yang diinginkan.

Kemudian menentukan “dukungan” apa yang harus diberikan untuk mencapai tujuan itu. Setelah itu dilakukan peninjauan (“mereview”) kembali dan penilaian terhadap kinerja. Kemudian melakukan “pengelolaan” terhadap standar kinerja. Bersamaan dengan proses pelaksanaan kinerja dilakukan peninjauan kembali dan penilaian terhadap kinerja. Standar kinerja harus dijaga agar tujuan yang diharapkan dapat dicapai.

c) Model Costello

Model Costello juga dalam bentuk siklus. Diawali dengan melakukan persiapan perencanaan (preplanning). Dari preplanning itu baru dibuat rencana kinerja dan pengembangannya. Selanjutnya untuk meningkatkan kinerja karyawan (SDM) dilakukan coaching kepada karyawan (SDM). Setelah itu dilakukan pengukuran kemajuan kinerja karyawan. Selama proses berlangsung juga dilakukan peninjauan kembali terhadap kemajuan pekerjaan, dan apabila diperlukan dapat dilakukan penyesuaian rencana. Pelaksanaan coaching dan review dilakukan secara berkala, dan pada akhir tahun dilakukan penilaian kinerja tahunan. Hasil penilaian kinerja antara lain digunakan untuk umpan balik (feedback) perbaikan kinerja, mempertimbangkan perbaikan penggajian, dan sebagai dasar pembuatan keputusan-keputusan yang menyangkut pengembangan SDM.

d) Model Amstrong dan Baron.

Model Amstrong dan Baron mengungkapkan siklus manajemen kinerja sebagai sekuen atau urutan. Prosesnya merupakan rangkaian aktivitas yang dilakukan secara berurutan yang bermuara pada pencapaian hasil (kinerja) yang diharapkan.⁵¹

Secara umum, tujuan manajemen kinerja adalah : membangun budaya kinerja yang kuat, upaya perbaikan yang terus menerus (*continuous improvement*) dalam bahasa Jepang disebut *Kaizen*, peningkatan keterampilan dan kontribusi pegawai. Tujuan manajemen kinerja adalah agar para pegawai fokus melakukan pekerjaan yang benar dan mencapai tujuan yang jelas. Secara khusus, tujuan manajemen kinerja adalah untuk memadukan tujuan individu terhadap tujuan organisasi dan meyakinkan bahwa setiap individu menjunjung tinggi nilai-nilai inti organisasi.⁵²

Implementasi manajemen kinerja dalam organisasi diharapkan mampu menghasilkan pegawai yang memiliki tanggungjawab dan akuntabilitas, keterampilan dan perilaku yang produktif. Manajemen kinerja juga bertujuan mengembangkan kapasitas pegawai untuk mendapatkan kinerja yang mampu melebihi target yang telah ditentukan dan untuk memanfaatkan potensi secara maksimal untuk kepentingan individu dan organisasi. Dapat disimpulkan, bahwa manajemen kinerja selalu memperhatikan dan meyakinkan bahwa dukungan dan bimbingan yang dibutuhkan pegawai selalu tersedia dengan baik. Manajemen kinerja menurut Dharma bertujuan untuk membangun harapan yang jelas dan pemahaman tentang: (1) Fungsi kerja esensial yang diharapkan dari para karyawan; (2) Seberapa besar kontribusi pekerjaan karyawan bagi pencapaian tujuan organisasi; (3) Apa arti konkretnya „melakukan pekerjaan dengan lebih baik“; (4) Bagaimana karyawan dan penyelia bekerjasama untuk

⁵¹ Ma'ruf Abdullah, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*, h.17

⁵² *Ibid*, h.18

mempertahankan, memperbaiki, maupun mengembangkan kinerja karyawan; (5) Bagaimana mengukur prestasi kerja; (6) Mengenali berbagai hambatan kinerja dan menyingkirkannya.⁵³

Beberapa contoh tujuan manajemen kinerja dari beberapa organisasi atau perusahaan :

Empowering, motivating and rewarding employees to do their best (Armstrong World Industries). [Memberdayakan, memotivasi dan menghargai pegawai agar mereka bekerja dengan kemampuan terbaiknya, Armstrong World Industries]

Focusing employees' tasks on the right things and doing them right. Aligning everyone's individual goals to the goals of the organization (Eli Lilly & Co). [Fokus terhadap tugas pegawai pada hal-hal yang benar dan mereka bekerja dengan benar, Eli Lilly & Co]

Proactively managing and resourcing performance against agreed accountabilities and objectives (ICI Paints). [Secara aktif mengelola dan menyediakan keperluan kinerja terhadap akuntabilitas dan objektivitas, ICI Paints]

Linking job performance to the achievement of the council's medium term corporate strategy and service plans (Leicestershire County Council). [Menghubungkan kinerja dengan pencapaian jangka menengah strategi korporasi dan rencana pelayanan, Leicestershire County Council].

The alignment of personal/individual objectives with team, department/divisional and corporate plans. The presentation of objectives with clearly defined goals/targets using measures, both soft and numeric. The monitoring of performance and tasking of continuous action as required (Macmillan Cancer Relief). [Perpaduan antara tujuan individu dengan team, divisi dan rencana korporasi. Menghadirkan definisi tujuan secara jelas dengan pengukuran, baik secara kualitatif maupun numerik. Monitoring pekerjaan dan tugas

⁵³ Siswoyo, *Manajemen Kinerja SDM Teori & Aplikasi*, h. 3

tentang kegiatan yang berlangsung secara berkesinambungan sesuai yang dibutuhkan, Macmillan Cancer Relief]

All individuals being clear about what they need to achieve and expected standards, and how that contributes to the overall success of the organization; receiving regular, fair, accurate feedback and coaching to stretch and motivate them to achieve their best (Marks & Spencer Financial Services). [Seluruh individu memahami apa saja yang diperlukan untuk mencapai standar kinerja, dan bagaimana berkontribusi secara keseluruhan terhadap keberhasilan organisasi, menerima umpan balik secara teratur, adil, dan akurat serta melatih untuk memperluas dan memotivasi mereka untuk pencapaian terbaik, Marks & Spencer Financial Services]

Systematic approach to organizational performance aligning individual accountabilities to organizational targets and activity (Royal Berkshire and Battle Hospitals NHS Trust). [Sebuah upaya sistematis untuk memadukan akuntabilitas individu terhadap target kinerja aktivitas organisasi, Royal Berkshire and Battle Hospitals NHS Trust].⁵⁴

7. Evaluasi Kinerja

Evaluasi merupakan salah satu fungsi dari manajemen, yang memberikan penilaian dan perbaikan yang dilakukan dalam suatu kegiatan yang telah berlangsung atau sedang dilaksanakan. Manajemen kinerja (khususnya evaluasi kinerja) dimulai di Cina tahun 2000 Sebelum Masehi. Hal itu dilakukan dalam rangka merekrut karyawan (pegawai) administrasi kerajaan yang akan melaksanakan tugasnya sebagai abdi negara yang memenuhi pengetahuan, keterampilan, dan sifat personalitas tertentu. Para calon pegawai kerajaan harus lebih dahulu dievaluasi melalui ujian pelayanan publik yang meliputi kemampuan berhitung, menulis, serta membaca huruf Cina dan kesenian.⁵⁵ Evaluasi adalah suatu rangkaian kegiatan untuk

⁵⁴ Siswoyo Haryono, *Manajemen Kinerja SDM Teori & Aplikasi*, h.24

⁵⁵ Nurfitriani, *Manajemen Kinerja Karyawan*, (Makasar : Cendekia Publisher, 2022), h. 17

dapat membandingkan realisasi masukan (input), keluaran (output) dan hasil (outcome) terhadap rencana dan standar. Artinya, evaluasi merupakan kegiatan yang menilai hasil yang diperoleh selama kegiatan pemantauan berlangsung.⁵⁶ Evaluasi kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu perusahaan secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan. Menurut Schuler dan Jackson yang dikutip oleh Rismawati dan Mattalata menyatakan evaluasi kinerja adalah suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil termasuk tingkat ketidakhadiran.⁵⁷

Selain itu menurut Wirawan yang dikutip oleh Akhmad Fauzi dan Rusdi H. Nugroho evaluasi kinerja sebagai proses penilaian, yang dimaksud penilaian yaitu pemimpin atau manajer melakukan penilaian, dan mengumpulkan informasi mengenai kinerja pegawai yang dinilai kemudian didokumentasi secara formal untuk menilai kinerja pegawai dengan membandingkannya standar kinerja secara periodik untuk membantu pengambilan keputusan manajemen SDM.⁵⁸ Seperti yang telah dibahas dalam definisi evaluasi kinerja di atas, hasil dari evaluasi kinerja adalah informasi mengenai kinerja ternilai. Informasi tersebut berupa kekuatan dan kelemahan kinerja dalam kaitannya dengan standar kinerja. Informasi mengenai kinerja ternilai digunakan sebagai alat manajemen kinerja karyawan dan pengambilan keputusan manajemen SDM organisasi. Fungsi evaluasi kinerja antara lain sebagai berikut :⁵⁹

⁵⁶ Syafrida H. Sahir, dkk, *Pengantar Manajemen Kinerja*, (Medan : Yayasan Kita Menulis, 2022),h. 68

⁵⁷ Rismawati dan Mattalata, *Evaluasi Kinerja Penilaian Kinerja Atas Dasar Prestasi Kerja Berorientasi Kedepan*, (Makasar : Celebes Media Perkasa, 2018), h. 6

⁵⁸ Akhmad Fauzi dan Rusdi H. Nugroho, *Manajemen Kinerja*, (Surabaya : Airlangga University, 2020), h. 67

⁵⁹ Syafrida H. Sahir, dkk, *Pengantar Manajemen Kinerja*, h.73

- a. Menumbuhkan dan meningkatkan sikap saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja,
- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik,
- c. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau pekerjaan yang diembannya sekarang,
- d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.

Evaluasi kinerja sangat dibutuhkan karena berfungsi untuk mengetahui seberapa besar tugas yang diberikan telah tercapai sesuai target yang telah ditetapkan dan merupakan salah satu faktor yang digunakan untuk mengembangkan dan meninalai organisasi secara efektif dan efisien karna adanya kebijakan atau program penilain prestasi kerja. Wibowo yang dikutip Syafrida H. Sahir, dkk,⁶⁰ menyatakan evaluasi kinerja merupakan pondasi yang kuat untuk meningkatkan kinerja organisasi dalam mencapai tujuan. dengan basisnya Al Quran, Islam sudah mengajarkan kepada umatnya bahwa kinerja harus dinilai. Ayat yang harus menjadi rujukan penilaian kinerja itu adalah surat at-Tawbah ayat 105.

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ
بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ،

Artinya :”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 gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya

⁶⁰ Ibid, h. 74

kepadamu apa yang telah kamu kerjakan”. (Q.S. At-Tawbah [9] : 105)

Kata “*amalukum*” berarti amalmu atau pekerjaan. Kata ini bisa berarti “*amalan di dunia yakni berupa prestasi selama di dunia*”. Dalam bahasa manajemen, hasil dari amalan atau pekerjaan itu adalah kinerja, performance. Jadi, ungkapan “*sayarallâhu ‘amalukum wa rasûlûhû wal mu’minûn*” sejatinya adalah pelaksanaan performance appraisal. Yang perlu diperhatikan, pengungkapan kata “Allah, Rasul, dan Mukmin” (yang dalam bahasa Arab menggunakan *i’rab rafa’*, sebagai subjek), berarti para penilai itu tidak saja Allah, tetapi juga melibatkan pihak lain, yakni Rasul dan kaum Mukmin. Penilaian kinerja juga bisa diartikan sebagai proses organisasi yang mengevaluasi prestasi kerja karyawan terhadap pekerjaannya. Kinerja (performance) “perwujudan dari bakat dan kemampuan (capability); atau hasil nyata dari kompetensi seseorang; dari sisi jabatan” hasil yang dicapai karena fungsi jabatan tertentu pada periode waktu tertentu.

Dalam melakukan evaluasi kinerja haruslah sesuai dengan prinsip-prinsip dasar dalam melakukan evaluasi kinerja, yaitu :

- a) Kejujuran, dalam berkomunikasi, dalam mengekspresikan pendapat, menyampaikan fakta, memberikan pertimbangan dalam menggali kebenaran sehingga melalui kejujuran dapat diketahui motivasi, apa yang disukai dan apa yang tidak disukai, apa yang dilakukan dan apa yang tidak ingin dilakukan.
- b) Pelayanan, yaitu memberikan pelayanan kepada setiap stakeholder. Prinsip pelayanan merupakan tanda yang paling kuat untuk pengukuran, perencanaan, dan coaching pekerja. Dalam memberikan pelayanan harus dapat membantu orang lain dengan baik, memperbaiki keterampilan, dan kompetensi.

- c) Tanggung jawab, yaitu siap bertanggung jawab atas apa yang dikerjakan dalam mencapai tujuan, melakukan perbaikan agar dapat mempengaruhi hasilnya dengan memperbaiki kecakapan dalam kompetensi perilaku.
- d) Perumusan tujuan, yaitu merumuskan dan mengklarifikasi tujuan yang hendak dicapai organisasi, harus dirumuskan secara rinci dan secara tingkatan, seperti tujuan divisi, departemen, tim dan individu.
- e) Kerjasama, yaitu mengandalkan kerjasama antara atasan dan bawahan dibina dengan baik, sehingga diperlukan adanya kontrak kesepakatan antara atasan dan bawahan yang disetujui bersama sebagai standar kinerja dalam mencapai kinerja organisasi.
- f) Komunikasi dua arah, yaitu gaya manajemen yang bersifat terbuka, jujur dan mendorong terjadinya komunikasi dua arah antara atasan dengan bawahan agar terlihat keterbukaan dan saling pengertian antara kedua belah pihak sehingga dapat membangun dan menumbuhkan rasa percaya yang akan berdampak pada peningkatan tanggung jawab.
- g) Umpan balik, yaitu dilakukan secara terus menerus agar memungkinkan pengalaman dan pengetahuan yang diperoleh dari pekerjaan dapat dipergunakan untuk memodifikasi tujuan organisasi.⁶¹

Proses suatu evaluasi pada umumnya memiliki tahapan-tahapannya sendiri. Berikut ini tahapan-tahapan evaluasi :⁶²

- a) Menentukan apa yang akan dievaluasi
- b) Merancang kegiatan evaluasi
- c) Pengumpulan data
- d) Pengelolaan dan analisis data
- e) Pelaporan hasil evaluasi
- f) Tindak lanjut hasil evaluasi.

⁶¹ Ibid, h. 75

⁶² Husein Umar, *Evaluasi Kinerja Perusahaan*, (Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 2002), h. 39

Standar yang dipakai untuk mengevaluasi suatu kegiatan tertentu dapat dilihat dari tiga aspek yaitu :⁶³

- a) *Utility* (manfaat). Hasil evaluasi hendaknya bermanfaat bagi manajemen untuk pengambilan keputusan atas program yang sedang berjalan.
- b) *Accuracy* (akurat). Informasi atau hasil evaluasi hendaklah memiliki tingkat ketepatan tinggi.
- c) *Feasibility* (layak). Hendaknya proses evaluasi yang dirancang dapat dilaksanakan secara layak.

Dalam mengevaluasi kinerja ada sejumlah pendekatan yang bisa digunakan, agar penilaian kinerja dapat efektif dan terhindar dari konflik atau kesalahpahaman. Menurut Kressler yang dikutip oleh Samuel Y. Warella, dkk menyebutkan bahwasanya pendekatan evaluasi kinerja ada tiga yaitu :⁶⁴

- a) Evaluasi Top Down. Seorang manajer bertanggung jawab untuk memastikan bahwa anggota timnya mencapai kinerja tingkat tinggi.
- b) Evaluasi Bottom Up. Top management berkepentingan untuk mengetahui bagaimana performance middle managers ketika mengkoordinir lower managers/employees. Hal ini dilakukan agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan optimal.
- c) Evaluasi 360 Derajat. Evaluasi ini juga dikenal sebagai umpan balik. Pada evaluasi umpan balik ini diberikan oleh sejumlah orang yang mungkin termasuk manajer, bawahan, kolega dan pelanggan mereka.

B. Kualitas Pelayanan

1. Pengertian Kualitas Pelayanan

Pelayanan menurut *Ivancevice, Lorenzi, Skinner* dan *Crosby* mengatakan bahwa pelayanan adalah produk produk yang tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang melibatkan

⁶³ Ibid, h. 40

⁶⁴ Samuel Y. Warella, dkk, *Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia*, (Medan : Yayasan Kita Menulis, 2021), h. 32

usaha-usaha manusia dan menggunakan peralatan.⁶⁵ Menurut kotler dalam sampara lukman, pelayanan adalah setiap kegiatan yang menguntungkan dalam suatu kumpulan atau suatu kesatuan, dan menawarkan kepuasan meskipun hasilnya tidak terikat pada suatu produk dan fisik.⁶⁶ Sampara lukman berpendapat, pelayanan adalah suatu kegiatan yang terjadi dalam interaksi langsung antara seseorang dengan orang lain atau mesin secara fisik, dan menyediakan kepuasan pelanggan. Sedangkan pelayanan publik menurut keputusan MENPAN Nomor 67 tahun 2003 tentang pedoman umum penyelenggaraan publik adalah segala kegiatan pelayanan yang dilakukan oleh penyelenggara pelayanan public sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.⁶⁷

Keputusan menteri pemberdayagunaan aparatur Negara (MENPAN) nomor 63 tahun 2003 adalah sebagai berikut :

- a) Pelayanan publik adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya memenuhi kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- b) Penyelenggara pelayanan publik adalah instansi pemerintah.
- c) Instansi pemerintah adalah sebuah kolektif meliputi satuan kerja atau satuan organisasi Kementerian, Departemen, Lembaga Pemerintah Non Departemen, Kesekretariatan Lembaga Tertinggi, Tinggi Negara dan Instansi Pemerintah lainnya, baik Pusat maupun Daerah termasuk Badan Usaha milik Negara, Badan Hukum milik Negara dan Badan Usaha milik Daerah.

⁶⁵Ratminto Dan Atik Septi Winarsih, *Manajemen Pelayanan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar,2005)h.2

⁶⁶ Sampara Lukman, *Manajemen Kualitas Pelayanan*,(Jakarta: STIA LAN press,2000),h. 8

⁶⁷ Srajuddin, Didik Sukriono, Winardi, *Hukum Pelayanan Publik*, (Malang: Setara Press, 2011), h. 12

- d) Unit penyelenggara pelayanan publik adalah unit kerja pada Instansi Pemerintah yang secara langsung memberikan pelayanan publik.
- e) Pemberi pelayanan publik adalah pejabat atau pegawai instansi pemerintah yang melaksanakan tugas dan fungsi pelayanan publik sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
- f) Penerima pelayanan publik adalah orang, masyarakat, instansi pemerintah dan badan hukum.
- g) Biaya pelayanan publik adalah segala (dengan nama atau sebutan apapun) sebagai imbalan jasa atas pemberian pelayanan publik yang besaran dan tata cara pembayaran ditetapkan oleh pejabat yang berwenang sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan
- h) Indeks kepuasan masyarakat adalah tingkat kepuasan masyarakat dalam memperoleh pelayanan yang diperoleh oleh penyelenggara atau pemberi pelayanan sesuai harapan dan kebutuhan masyarakat.⁶⁸

Konsep kualitas pelayanan bersifat relatif karena kualitas dapat diukur/dinilai dari perspektif yang digunakan. Norman yang dikutip di dalam Trilestari, berpendapat bahwa apabila kita ingin sukses memberikan kualitas pelayanan, kita harus memahami terlebih dahulu karakteristik tentang pelayanan sebagai berikut:

- a) Pelayanan sifatnya tidak dapat diraba, pelayanan yang sangat berlawanan sifatnya dengan barang jadi.
- b) Pelayanan itu kenyataannya terdiri dari tindakan nyata dan merupakan pengaruh yang sifatnya adalah tindakan sosial.
- c) Produksi dan konsumsi dari pelayanan tidak dapat dipisahkan secara nyata, karena pada umumnya kejadian bersamaan dan terjadi di tempat yang sama.

⁶⁸ Moenir, *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h.190

Karakteristik tersebut dapat menjadikan dasar bagaimana penyelenggara pelayanan atau aparatur pemerintah dapat memberikan pelayanan yang baik serta berkualitas⁶⁹

Selanjutnya pengertian kualitas lebih luas dijelaskan oleh Daviddow dan Uttal yang dikutip di dalam Hardiansyah, kualitas merupakan segala usaha yang digunakan untuk mempertinggi kepuasan pelanggan. Standar pelayanan adalah ukuran yang telah ditentukan sebagai suatu pembakuan pelayanan yang baik.⁷⁰

Sedangkan menurut Zeithaml dalam Hardiansyah, kualitas pelayanan merupakan suatu metode yang diturunkan secara empiris yang dapat digunakan oleh organisasi pelayanan untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Metode ini meliputi pengembangan pemahaman mengenai kebutuhan layanan yang dirasakan oleh pelanggan. Ini diukur dari persepsi kualitas layanan bagi organisasi bersangkutan, kemudian dibandingkan terhadap sebuah organisasi yang sangat baik.⁷¹

Konsep kualitas pelayanan dapat dipahami melalui pengamatan perilaku yang dimainkan konsumen dalam mencari, membeli, menggunakan dan mengevaluasi suatu produk maupun pelayanan yang diberikan oleh aparatur pemerintah dengan harapan dapat memuaskan dan mencapai kebutuhan mereka.

2. Standar Kualitas Pelayanan

Menurut Ratminto dan Winarsih untuk dapat memberikan pelayanan yang memuaskan bagi pengguna jasa.⁷² Penyelenggaraan pelayanan harus memenuhi asas-asas pelayanan dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara, yaitu:

⁶⁹Trilestari, Endang Wirjatmi. *Model Kinerja Pelayanan Publik Dengan Pendekatan Sistem Thinkink dan Sistem Dinamis. Disentrasi*. (Depok: FISIP UI, 2004), h. 85

⁷⁰Hardiansyah. *Kualitas Pelayanan Publik Konsep, Dimensi, Indikator, dan Implementasinya*. (Yogyakarta: Gava Media.2011), h.39

⁷¹ Ibid, 39

⁷² Ratminto Dan Atik Septi Winarsih. *Manajemen Pelayanan*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar 2005), h.78

- a) Transparansi,
- b) Akuntabilitas,
- c) Kondisional,
- d) Partisipatif,
- e) Kesamaan Hak,
- f) Keseimbangan Hak dan Kewajiban.

Penyelenggaraan pelayanan publik harus memiliki standar pelayanan dan dipublikasikan sebagai jaminan adanya kepastian agar pelayanan tersebut dapat dipercaya bagi penerima pelayanan. Standar pelayanan merupakan ukuran yang dibakukan dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang harus dan wajib ditaati oleh pemberi atau penerima pelayanan. Adapun standar pelayanan publik menurut Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 tahun 2003, yaitu meliputi:

- a) Prosedur pelayanan, yang dibakukan dan termasuk dengan pengaduan.
- b) Waktu penyelesaian, yang ditetapkan/diberlakukan sejak awal proses pengajuan permohonan sampai pada tahap penyelesaian.
- c) Biaya pelayanan, termasuk segala rinciannya yang telah ditetapkan pada saat proses pemberian pelayanan berlangsung sampai dengan penyelesaian.
- d) Produk pelayanan, segala bentuk yang akan diterima oleh penerima layanan sesuai dengan semua ketentuan yang memang telah ditetapkan sebelumnya.
- e) Sarana dan prasarana, yang memadai.
- f) Kompetensi petugas, yang harus diterapkan dan telah ditetapkan dengan tepat yang berdasarkan kepada pengetahuan, keahlian petugas, keterampilan petugas, sikap, serta perilaku yang dibutuhkan.⁷³

Menurut Kotler dalam Fandy Tjiptono mengungkapkan ada terdapat lima faktor dominan atau penentu kualitas

⁷³ Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik

pelayanan jasa, kelima faktor dominan tersebut diantaranya yaitu:

- a) Berwujud (Tangible), yaitu berupa penampilan fisik, peralatan dan berbagai materi komunikasi yang baik.
- b) Empati (Empathy), yaitu kesediaan karyawan dan pengusaha untuk lebih peduli memberikan perhatian secara pribadi kepada pelanggan. Misalnya karyawan harus mencoba menempatkan diri sebagai pelanggan. Jika pelanggan mengeluh maka harus dicari solusi segera, agar selalu terjaga hubungan harmonis, dengan menunjukkan rasa peduli yang tulus.
- c) Cepat tanggap (Responsiveness), yaitu kemauan dari karyawan dan pengusaha untuk membantu pelanggan dan memberikan jasa dengan cepat serta mendengar dan mengatasi keluhan konsumen.
- d) Keandalan (Reliability), yaitu kemampuan untuk memberikan jasa sesuai dengan yang dijanjikan, terpercaya dan akurat, serta konsisten.
- e) Kepastian (Assurance), yaitu berupa kemampuan karyawan untuk menimbulkan keyakinan dan kepercayaan terhadap janji yang telah dikemukakan Kepala kepada konsumen.⁷⁴

Kualitas pelayanan merupakan sesuatu yang sangat diharapkan oleh publik dalam berbagai urusan dan kebutuhan.¹⁵ Mulai dari tingkat yang sederhana ke tingkat yang paling kompleks. Ada 3 tingkatan harapan masyarakat mengenai kualitas :

- a) Tingkatan sederhana atau jaminan bahwa public akan mendapatkan layanan.
- b) Tingkatan menengah, mendapatkan pelayanan yang baik dan memuaskan.
- c) Tingkatan tinggi, yaitu mendapatkan kesenangan dan kenyamanan.

⁷⁴ Fandi, Tjiptono. *Kualitas Jasa: Pengukuran Keterbatasan dan Implikasi Manajerial*. (Jakarta: Majalah Manajemen Usahawan Indonesia. 2001), h.35

Dari tiga tingkatan diatas dapat diartikan bahwa tidak sulit bagi siapapun untuk memberikan kualitas dan kepuasan kepada masyarakat atau pelanggan. Kualitas pelayanan adalah sesuatu yang kompleks untuk menentukan sejauhmana kualitas dari pelayanan tersebut dapat dilihat dari lima indicator.

3. Dimensi Kualitas Pelayanan

Mengukur kualitas pelayanan yang diberikan penyelenggara pelayanan, pada dasarnya banyak dimensi-dimensi yang dirancang oleh para ahli yang dapat digunakan sebagai alat pemandu bagi aparatur. Zeithamel dalam Hardiansyah mengemukakan bahwa kualitas pelayanan dapat diukur dari 5 dimensi, yaitu:⁷⁵

- a) *Tangible* (Bukti fisik) yakni merupakan bukti fisik pelayanan yang meliputi fasilitas fisik, peralatan, penampilan, sarana dan prasarana dalam pelayanan
- b) *Reliability* (Keandalan) yakni keandalan pegawai dalam memberikan layanan sesuai dengan yang dijanjikan, terpercaya, akurat, konsisten dan sesuai harapan.
- c) *Responsiveness* (Ketanggapan) merupakan daya tanggap pegawai dalam pemberian layanan yang cepat, tepat, dan cermat.
- d) *Assurance* (jaminan) merupakan jaminan dari pemberi layanan terhadap masyarakat pengguna layanan yang meliputi jaminan waktu, biaya, legalitas dan kepastian dalam pelayanan.
- e) *Empathy* (Empati) yakni perhatian secara pribadi yang disediakan bagi masyarakat pengguna layanan seperti sikap ramah pegawai dalam melayani, sopan santun dan menghargai.
- f) *Competence*, tuntutan yang dimilikinya, pengetahuan dan keterampilan yang baik oleh aparatur dalam memberikan layanan.

⁷⁵ Hardiansyah. *Kualitas Pelayanan Publik Konsep, Dimensi, Indikator, dan Implementasinya*. (Yogyakarta: Gava Media.2011), h.40

- g) *Courtesy*, sikap atau perilaku ramah, bersahabat, tanggap terhadap keinginan konsumen serta mau melakukan kontak atau hubungan pribadi.
- h) *Credibility*, sikap jujur dalam setiap upaya untuk menarik kepercayaan masyarakat.
- i) *Security*, jasa pelayanan yang diberikan harus dijamin bebas dari berbagai bahaya dan resiko.
- j) *Access*, terdapat kemudahan untuk mengadakan kontak dan pendekatan.
- k) *Communication*, kemauan pemberi layanan untuk mendengarkan suara, keinginan atau aspirasi pelanggan, sekaligus kesediaan untuk selalu menyampaikan informasi baru kepada masyarakat.
- l) *Understanding the customer*, melakukan segala usaha untuk mengetahui kebutuhan pelanggan.

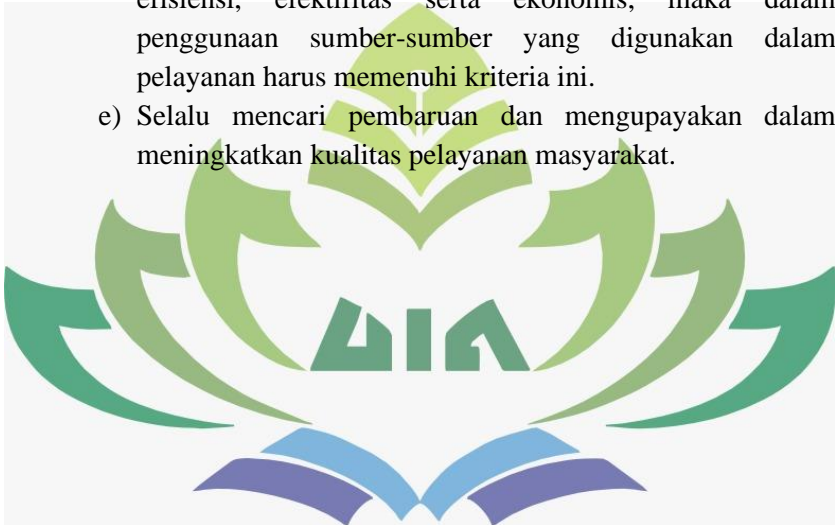
Oleh karena itu, dapat dipahami bahwa untuk mengukur kualitas pelayanan public tidak cukup hanya menggunakan indikator tunggal, tetapi harus menggunakan multi indikator dalam pelaksanaannya. Karena dimensi pelayanan sangat berpengaruh terhadap kualitas pelayanan yang diberikan aparat.

4. Prinsip Pelayanan Publik

Dalam meningkatkan kualitas pelayanan terdapat beberapa prinsip dalam penyediaan pada sektor publik sebagai berikut:

- a) Terbuka terhadap kritik dan saran maupun keluhan, kemudian menyediakan seluruh informasi yang diperlukan oleh masyarakat dan Memperlakukan seluruh masyarakat pelanggan secara adil dalam pemberian barang layanan tertentu, di mana masyarakat pelanggan secara transparan diberikan pilihan, maka pengertian adil adalah proporsional sesuai dengan tarif yang dibayarkannya.
- b) Mempermudah akses kepada seluruh masyarakat, unit-unit pelayanan yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan harus benar-benar mudah diakses oleh masyarakat.

- c) Membenarkan sesuatu hal dalam sebuah proses pelayanan ketika hal tersebut menyimpang dalam kaitan dengan pemberian pelayanan, sehingga setiap jajaran personil pelayanan dari seluruh tingkatan yang mengetahui penyimpangan tersebut maka harus segera membenarkan sesuai dengan kapasitasnya atau jika tidak dapat menyelesaikan masalah maka wajib menyampaikan kepada atasannya mengenai penyimpangan tersebut.
- d) 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.
- e) Selalu mencari pembaruan dan mengupayakan dalam meningkatkan kualitas pelayanan masyarakat.



DAFTAR PUSTAKA

- Amir Hamzah dan Mahasiswa Komunikasi Penyiaran Islam, *Dakwah di Masa Pandemi*, (Sukabumi: CV Jejak, anggota IKAPI, 2021).
- Asfi Manzilati, *Metodologi Penelitian Kualitatif: Paradigma, Metode, Dan Aplikasi* (Malang: Universitas Brawijaya Press, 2017).
- A.Muri Yusuf, *Metode Penelitian kualitatif, kuantitatif, dan penelitian gabungan*, (Jakarta: Kencana, 2017).
- Agoes Kamaroellah, *Manajemen Kinerja (Konsep, Desain, Implementasi dan Penilaian Kinerja)*, (Surabaya: Salsabila Putra Pratama, 2014).
- Akhmad Fauzi dan Rusdi Hidayat N, *Manajemen Kinerja*, (Surabaya: Airlangga University, 2020).
- Budi Sunarso, *Peran Kantor Urusan Agama dan Penyuluhan dalam Memberikan Bimbingan Perkawinan pada Masyarakat di Udupi Hilir Prafi Kab. Manokwari*, (Ponorogo: Myira Publisher, 2019).
- Basrowi dan Suwandi, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2015).
- Cut Mutiawati, dkk, *Kinerja Pelayanan Angkutan Umum Jalan Raya*, (Yogyakarta : Deeplublish, 2019).
- Diah Maziatu Chalida, “*Penyelenggaraan Kursus Calon Pengantin (SUSCATIN) Oleh KUA di Kecamatan Pagedongan Kabupaten Banjarnegara (Studi Kasus di KUA Kecamatan Pagedongan Kabupaten Banjarnegara)*”. Skripsi (Semarang: Fakultas Syari’ah IAIN Walisongo, 2010).
- Dudung Abdul R dan Firman Nugraha, *Menjadi Penyuluh Agama Profesional Analisis Teoritis dan Praktis*, (Bandung: Lekkass, 2018).
- Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur’an Dan Terjemahannya* (Bandung: Diponegoro, 2006).
- Eddy Herjanto, *Manajemen Operasi*, (Jakarta: Grasindo, 2015).
- Fandi, Tjiptono. *Kualitas Jasa: Pengukuran Keterbatasan dan Implikasi Manajerial*. (Jakarta: Majalah Manajemen Usahawan Indonesia. 2001).
- Hardiansyah. *Kualitas Pelayanan Publik Konsep, Dimensi, Indikator, dan Implementasinya*, (Yogyakarta: Gava Media. 2011).
- H. Nur Khoiri, *Metodelogi Penelitian Pendidikan*, (Semarang: SEAP.).

- J.R. Raco, *Penelitian Kualitatif*, (Jakarta: PT Grasindo, 2010).
- Kantor Urusan Agama (KUA) Profil Kantor Urusan Agama (KUA) Kecamatan Guntur 2016, (Demak: KUA Kecamatan Guntu, 2016).
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik.
- Ketut witara, *Cara Singkat Memahami Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 dan Implementasinya*, (Jawa barat: CV Jejak, 2018).
- Lijan Poltak Sinambe, *Reformasi Pelayanan Publik : Teori Kebijakan dan Implementasi* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2010).
- Meithiana Indrasari, dkk, *Evaluasi Kinerja Pegawai*, (Surabaya: Unitomo Press, 2018).
- M. Ma'ruf Abdullah, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*, (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2007).
- Moenir, *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006).
- Phillip Kottler, *Manajemen Pemasaran Diindonesia: Analisis,Perencanaan,Implementasi Dan Pengadilan*, (Jakarta: Salemba Empat, 2001).
- Ridwan, *Metode research*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004).
- Ratminto Dan Atik Septi Winarsih, *Manajemen Pelayanan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005).
- R. Dewi Pratiwi, *Pemasaran Jasa Pariwisata*, (Yogyakarta: Deeplubish, 2021).
- Sampara Lukman, *Manajemen Kualitas Pelayanan*, (Jakarta: STIA LAN press, 2000).
- Srajuddin, Didik Sukriono, Winardi, *Hukum Pelayanan Publik*, (Malang: Setara Press, 2011).
- Sandu Siyoto, Ali Sodik, *Dasar Metode Penelitian*, (Yogyakarta: Literasi Media Publishing, 2015).
- Sofyan Tsauri, *Manajemen Kinerja Performace Manahement*, (Jember: STAIN Jember Press, 2014).
- Suharyadi, dkk, *Kewirausahaan: Membangun Usaha Sukses Sejak Usia Muda*, (Jakarta: Salemba Empat, 2007).
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2008).

- Siswoyo, *Manajemen Kinerja SDM Teori & Aplikasi*, (Jakarta: Luxima Metro Media, 2018).
- Taufiqurahman, *Konsep dan Kajian Ilmu Perencanaan*, (Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Moestopo Beragama, 2008).
- Trilestari, Endang Wirjatmi. *Model Kinerja Pelayanan Publik Dengan Pendekatan Sistem Thinkink dan Sistem Dinamis. Disentrasi*. (Depok: FISIP UI, 2004).
- Timotius Duha, *Motivasi Untuk Kinerja*, (Yogyakarta: Deepublish, 2020).
- Titin Rohayati, *Birokrasi Pemerintah*, (Yogyakarta: Deepublish, 2021).
- Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Raja Grafindo, 2007).
- Wahyudi, *Islamologi Terapan*, (Gitamedia Press 1997).
- Yaya Ruyatnisih dan Liya Megawati, *Pengantar Manajemen Teori Fungsi dan Kasus*, (Yogyakarta: Absolute Media, 2018).
- Yayat M. Herujito, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Jakarta: Grasindo, 2004).

