PARAMETER KINERJA PEGAWAI DI BALAI DIKLAT KEAGAMAAN SURABAYA

SKRIPSI

Diajukan kepada Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Dalam Menyelesaikan
Program Sarjana Sosial (S.Sos)

Oleh:

Devi Nur Fuadah

B04215003

PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAKWAH

JURUSAN DAKWAH

FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA

2019

LEMBAR PERNYATAAN PERTANGGUNGJAWABAN

OTENTISITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Devi Nur Fuadah

NIM : B04215003

Prodi : Manajemen Dakwah

Fakultas : Dakwah dan Komunikasi

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa:

1. Skripsi ini tidak pernah dikumpulkan kepada lembaga pendidikan tinggi manapun untuk mendapatkan gelar akademik apapun.
2. Skripsi ini adalah murni hasil karya penulis secara mandiri dan bukan hasil plagiasi dari karya orang lain.

Surabaya, 22 Maret 2019

Yang menyatakan,

METERAI TEMPEL A79D8AFF668580867 6000 ENAM RIBU RUPIAH

(Devi Nur Fuadah)

NIM: B04215003

PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING

Nama : Devi Nur Fuadah

NIM : B04215003

Fakultas : Dakwah dan Komunikasi

Prodi : Manajemen Dakwah

Konsentrasi : Manajemen Kelembagaan

Judul Skripsi : Parameter Kinerja Pegawai Di Balai Diklat Keagamaan Surabaya

Skripsi ini telah diperiksa dan disetujui oleh dosen pembimbing

Surabaya, 22 Maret 2019

Pembimbing,

Airlangga Bramayudha, MM

NIP. 197912142011011005

PENGESAHAN TIM PENGUJI

Skripsi yang telah disusun **DEVI NUR FUADAH** telah dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi

Surabaya, 08 April 2019

Mengesahkan,

Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya
Fakultas Dakwah Dan Komunikasi

Dekan,

Dr. H. Abd. Halim, M.Ag
NIP. 196302519910310003

Penguji I

Airlangga Bramayudha, M.M
NIP: 197912142011011005

Penguji II

Dra. Imas Maesaroh, Dip.I, M.Lib-M.Lib, Ph.D
NIP: 196605141992032001

Penguji III

Bambang Subandi, M.Ag
NIP: 197403032000031001

Penguji IV

Ahmad Khoirul Hakim, S.Ag, M.Si
NIP: 197512302003121001

KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
PERPUSTAKAAN
Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300
E-Mail: perpus@uinsby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Devi Nur Fuadah
NIM : B04215003
Fakultas/Jurusan : Dakwah dan Komunikasi / Manajemen Dakwah
E-mail address : Dephizero4@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :
☑ Sekripsi ☐ Tesis ☐ Desertasi ☐ Lain-lain (.....)
yang berjudul :
Parameter Kinerja Pegawai Di Balai Diklat Keagamaan Surabaya

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Ekslusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara ***fulltext*** untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, Senin, 15 April 2019

Penulis

(Devi Nur Fuadah)
nama terang dan tanda tangan

ABSTRAK

Devi Nur Fuadah. 2019. Skripsi. *Parameter Kinerja Pegawai Di Balai Diklat Keagamaan Surabaya.*

Fokus penelitian yang diteliti dalam penelitian ini adalah parameter atau pengukuran kinerja dan faktor pendukung di kelembagaan Balai Diklat Keagamaan Surabaya. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Deskriptif. Tujuan penelitian ini bersifat menggambarkan fokus penelitian sesuai keadaan objek yang ada. Data kualitatif diperoleh dari wawancara, dokumentasi, dan observasi. Dengan menggunakan deskriptif, analisis data dilakukan dengan data *reduction*, data *display*, dan *conclusions drawing.*

Penelitian ini menemukan, bahwa proses pengukuran kinerja yang dilakukan oleh Balai Diklat Keagamaan Surabaya adalah dengan melakukan SKP atau Sasaran Kerja Pegawai dan perilaku kerja. Adanya Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 merubah sistem penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil. Sebelumnya penilaian prestasi kerja diatur sebagai Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil atau yang dikenal dengan sebutan DP3. Penilaian SKP (Sasaran Kerja Pegawai) meliputi aspek : kuantitas, kualitas, waktu dan biaya. Penilaian perilaku kerja pegawai meliputi : orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerja sama dan kepemimpinan. Adapun faktor pendukung pengukuran kinerja pegawai Balai Diklat Keagamaan Surabaya terdiri dari tiga faktor, yaitu faktor personal, faktor lingkungan sekitar, dan faktor atasan atau pimpinan. Adapun faktor penghambat pengukuran kinerja di Balai Diklat Keagamaan Surabaya terdapat pada faktor sistem organisasi. Jika terjadi penghambatan pada faktor sistem dan faktor personal atau individu pegawai, maka berdampak buruk dan susah bagi organisasi untuk mencapai tujuan utama dari organisasi tersebut.

Kata Kunci : Parameter, pengukuran, dan kinerja pegawai

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL i
PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING ii
PENGESAHAN TIM PENGUJI iii
PERNYATAAN OTENTISITAS SKRIPSI iv
MOTTO v
PERSEMBAHAN vi
ABSTRAK vii
KATA PENGANTAR viii
DAFTAR ISI x
DAFTAR GAMBAR xii

BAB I: PENDAHULUAN

A. Latar Belakang 1
B. Rumusan Masalah 6
C. Tujuan Penelitian 6
D. Manfaat Penelitian 6
E. Definisi Konsep 7
F. Sistematika Penulisan 11

BAB II: KAJIAN TEORI

A. Penelitian Terdahulu yang Relevan 13
B. Kerangka Teori 17
1. Kinerja 17
2. Pengertian Parameter 22
3.Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja 27
4. Sistem Pengukuran Kinerja 32
5. Faktor Yang Mempengaruhi Pengukuran Kinerja 37

BAB III: METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian 41

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

B. Lokasi Penelitian 42
C. Jenis dan Sumber Data 42
D. Tahap-Tahap Penelitian 44
E. Teknik Pengumpulan Data 48
F. Teknik Validitas Data 50
G. Teknik Analisis Data 51

BAB IV: HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian..... 53
1. Sejarah Singkat Balai Diklat Keagamaan Surabaya 53
2. Visi Misi Tujuan dan Sasaran Balai Diklat Keagamaan Surabaya ... 55
3. Identitas Lembaga..... 58
4. Letak Geografis Balai Diklat Keagamaan Surabaya 58
5. Struktur Organisasi Balai Diklat Keagamaan Surabaya 69
6. Dasar Hukum Lembaga 60
7. Kepemimpinan Lembaga Balai Diklat Keagamaan Surabaya 60
8. Tugas Kepala Lembaga Balai Diklat Keagamaan Surabaya 61
9. Keadaan Sarana dan Prasarana Balai Diklat Keagamaan Surabaya .. 61
B. Penyajian Data 64
C. Analisis Data 79

BAB V: PENUTUP

A. Kesimpulan 98
B. Saran dan Rekomendasi 99
B. Keterbatasan Peneliti 100

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Struktur Balai Diklat Keagamaan Surabaya 57

Gambar 4.2 Sasaran Kerja Pegawai BDK 65

Gambar 4.3 Penilaian Perilaku Kerja Pegawai BDK 67

Gambar 4.4 Cara Penilaian Pegawai BDK 73

.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sebuah organisasi atau instansi tentu memerlukan manajemen. Manajemen merupakan suatu seni yang menyelesaikan sesuatu melalui sekelompok orang. Hal tersebut membuat seseorang untuk berfikir kreatif. Ilmuwan berpendapat mengenai manajemen. Menurut Gibson, Donelly & Ivancevich dalam Ratminto manajemen merupakan suatu proses yang dilakukan oleh satu atau lebih individu. Ia mengkoordinasikan berbagai aktivitas untuk mencapai hasil yang tidak bisa dicapai apabila satu individu bertindak sendiri.[1]

Definisi di atas menjelaskan, bahwa sebuah organisasi tidak akan berjalan dalam mencapai tujuan tanpa adanya sumber daya manusia. Sekelompok sumber daya manusia memiliki peranan penting di dalam organisasi atau instansi. Sumber daya manusia berperan penting di dalam instansi. *Man* ialah unsur manajemen yang paling utama dalam perusahaan. Sebuah perusahaan atau instansi membutuhkan sumber daya manusia untuk mengoperasikan organisasi. Oleh sebab itu, pegawai adalah unsur utama setiap perusahaan atau instansi. Mereka beperan aktif untuk mencapai tujuan perusahaan atau instansi. Keaktifan pegawai ini membuat tujuan perusahaan atau instansi cepat terealisasi. Perilaku pegawai yang aktif dapat menjalankan tujuan instansi.

[1] Ratminto & Atik Septi Winarsih, *Manajemen Pelayanan,* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005) Hal 2

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pemerintah daerah sebagai tangan kanan dari pemerintah pusat memiliki peran yang sangat penting. Seperti instansi pemerintah Kementerian Agama Kota Surabaya sebagai wahana pendidikan dan pelatihan. Balai Diklat Keagamaan Surabaya (BDK) adalah instansi pemerintah dibawah naungan Kementrian Agama. Balai Diklat Keagamaan mempunyai visi, yaitu mewujudkan aparatur Kementrian Agama Provinsi Jawa Timur yang berkompeten. Salah satu dari misi Balai Diklat Keagamaan Surabaya, yaitu mengembangkan penyelenggaraan diklat berbasis mutu, dan penjaminan mutu dalam pelaksanaan diklat. Balai Diklat Keagamaan Surabaya memiliki motto "*help you to be competent*". Motto Balai Diklat Keagamaan Surabaya tersebut bisa dijelaskan, bahwa Balai Diklat Keagamaan akan membantu meningkatkan kompeten melalui pelatihan dan pendidikan.[2]

Sasaran pelatihan dan pendidikan di Balai Diklat Keagamaan tidak terlepas dari pegawai yang berkinerja tinggi. Dalam hal ini kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Pegawai bisa belajar seberapa besar kinerja mereka melalui sarana informal, seperti komentar yang baik dari mitra kerja. Tetapi, penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem yang formal dan terstruktur yang mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil kerja.[3]

Balai Diklat Keagamaan Surabaya memiliki cara tersendiri dalam hal meningkatkan kompetensi pegawainya. Pemimpin menerapkan strategi tempel. Strategi tempel yang dimaksud ialah memasangkan pegawai yang kurang dengan

---

[2] Sumber Dokumentasi Dr. H. Mochammad Toha, M.Si (Kepala Balai Diklat Keagamaan Surabaya)
[3] Randall S. Schuler, Susan E. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Erlangga), Jilid 2

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pegawai yang lebih. Balai Diklat akan melakukan penilaian dan pengamatan terlebih dahulu sebelum menerapkan strategi ini. Penilaian dan pengamatan ini dilakukan untuk melihat manakah pegawai yang memiliki kinerja yang rendah dan manakan pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi.

Setelah pimpinan mengetahui hal tersebut, kemudian pimpinan akan memasang-masangkan pegawai yang kinerja rendah dengan kinerja tinggi. Pimpinan Balai Diklat meyakini bahwa strategi ini mampu mengubah kinerja seseorang menjadi lebih baik. Strategi ini sudah diterapkan pimpinan Balai Diklat sejak dulu. Stretegi tempel ini diyakini membawa pengaruh baik terhadap pegawai yang memiliki kinerja rendah. Pegawai kinerja tinggi akan membimbing dan memberikan dampak positif bagi pegawai yang memiliki kinerja rendah, sehingga kinerja pegawai seluruh Balai Diklat Keagamaan Surabaya dapat beriringan dengan baik.

Kinerja dapat diartikan sebagai penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu perusahaan, bagian dari perusahaan dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Perusahaan dijalankan oleh manusia sehingga penilaian kinerja merupakan penilaian perilaku manusia terhadap peran mereka dalam perusahaan.[4]

Masalah kinerja tentu tidak terlepas dari proses, hasil dan daya guna, dalam hal ini kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tangung jawab yang diberikan kepadanya. Apabila kinerja didefinisikan sebagai

[4] Henny Zurika Lubis, *Pengaruh Total quality Management Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Pengukuran Kinerja Sebagai Variabel Moderating*, Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Jurnal Riset Akutansi Dan Bisnis, Vol. 3 No. 3, Sept. 2012

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pencapaian hasil atau tingkat pencapaian tingkat organisasi, dan kinerja disebut sebagai *performance* yang memiliki arti suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Bangun mengatakan, bahwa manajemen kinerja merupakan serangkaian dari berbagai aktivitas organisasi. Aktiivitas tersebut diarahkan untuk mencapai tujuan yang berkaitan dengan peningkatan produktivitas individu, dan kelompok dalam organisasi.[5] Kinerja merupakan tolak ukur karyawan dalam melaksanakan tugas yang ditargetkan untuk diselesaikan. Dalam pengukuran kinerja, upaya tersebut sangat penting dilakukan dalam penilaian kerja. Kinerja dapat diukur berdasarkan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, kehadiran dan kerjasama. Dessler mengatakan, bahwa kinerja merupakan prestasi kerja. Prestasi kerja adalah perbandingan antara hasil kerja nyata dan standar kerja yang ditetapkan.[6]

Kinerja pegawai yang baik secara langsung akan mempengaruhi kinerja lembaga, dan untuk memperbaiki kinerja pegawai tentu merupakan suatu pekerjaan yang memakan waktu dan proses yang panjang. Selain dengan meningkatkan pengawasan dan pembinaan, juga dilakukan pengukuran kinerja terhadap tingkat keberhasilan kinerja yang telah dilakukan oleh para pegawainya. Hal ini bertujuan untuk mengukur tingkat keberhasilan yang telah dicapai oleh lembaga kediklatan dalam meningkatkan kompetensi pegawai di lingkungan Departemen Agama.

---

[5] Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya manusia,* (Jakarta : PT. Gelora Aksara Pratama, 2012), hal 10

[6] Garry Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* (Jakarta : PT. Indeks, 2010), hal 322

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Selain itu, pengukuran terhadap kinerja juga bermanfaat sebagai tolok ukur yang dapat digunakan untuk memperbaiki kinerja pegawai yang bersangkutan. Pengukuran terhadap kinerja merupakan upaya untuk memperbaiki kinerja dapat dilakukan secara terarah dan sistimatis. Dengan adanya pengukuran mengenai kinerja maka penilaian dapat dengan mudah dilakukan dan mendorong untuk memperbaiki kinerja pegawai.

Pengukuran terhadap kinerja para pegawai harus dilakukan pada setiap lembaga kediklatan, pengukuran terhadap kinerja pegawai di Balai Diklat Keagamaan Surabaya perlu dilakukan. Untuk itulah penelitian ini sangat penting karena selain untuk mengetahui tingkat kinerja para pegawai, penelitian ini juga diharapkan akan dapat menjelaskan aspek-aspek yang mendukung dan sekaligus menghambat kinerja khususnya pegawai di Balai Diklat Keagamaan Surabaya.

Untuk menghasilkan suatu keputusan yang berkaitan dengan kinerja pegawai, maka harus dilakukan evaluasi, pengukuran atau penilaian pada masing-masing pegawai, sehingga dapat diketahui mana pegawai yang memiliki potensi yang baik dan yang kurang baik. Sebagai seorang pemimpin yang baik, maka diperlukan cara pengambilan keputusan yang adil berdasarkan teori manajemen dan berlandaskan Al-Quran seperti yang tertulis dalam surat Al-Ahqaaf ayat 19 :

وَلِكُلٍّ دَرَجَٰتٌ مِّمَّا عَمِلُوا۟ ۖ وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَٰلَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ

Artinya ;

"*Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan Allah SWT mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan*"

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Ayat diatas menjelaskan bahwa Allah SWT memberikan balasan terhadap apa yang diperbuat umatnya, hal tersebut bisa dilihat dari kalimat "Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan". Dari ayat tersebut bisa diambil kesimpulan, bahwa untuk jadi pemimpin yang baik harus melakukan penilaian dan evaluasi terhadap hasil kerja pegawainya. Sehingga, pegawai dengan kinerja yang baik mendapatkan penilaian yang baik pula.

Dari latar belakang di atas, judul yang akan peneliti angkat adalah "Parameter Kinerja Pegawai Di Balai Diklat Keagamaan Surabaya ".

B. Rumusan Masalah

1. Apa parameter kinerja pegawai di Balai Diklat Keagamaan Surabaya?
2. Apa saja faktor pendukung dan penghambat penerapan parameter kinerja pegawai di Balai Diklat Keagamaan Surabaya ?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk menggambarkan pengukuran / penilaian kinerja pegawai di Balai Diklat Keagamaan Surabaya.
2. Untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat penerapan parameter kinerja pegawai di Balai Diklat Keagamaan Surabaya.

D. Manfaat Penelitian

Penulis menginginkan bahwa kajian ini bisa membantu untuk memperkaya wawasan keilmuan terkait parameter kinerja pegawai, secara teoritis maupun secara praktis. Dalam hal ini, penelitian ini penting untuk dilakukan sebab dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai masukan atau sumbangan ilmu pengetahuan dalam bidang mata kuliah manajemen sumber daya manusia khususnya yang berkaitan dengan pengukuran kinerja pegawai. Semoga penelitian ini berguna sebagai referensi pada penelitian selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

Dapat memberikan masukan bagi praktisi untuk dapat membenahi parameter kinerja pegawai di divisi kepegawaian.

E. Definisi Konsep

Konsep adalah salah satu unsur penting dalam suatu penelitian. Pengertian konsep adalah definisi singkat dari fakta yang menjadi pokok perhatian.[7] Untuk menghindari kekeliruan pemahaman pembaca terhadap maksud judul "Parameter Kinerja Pegawai Di Balai Diklat Keagamaan Surabaya", maka kiranya perlu dijelaskan istilah-istilah atau kata-kata yang terdapat didalam judul tersebut.

1. Parameter

Menurut KBBI, parameter adalah ukuran seluruh populasi dalam penelitian.[8] Parameter kinerja merupakan pengukuran kinerja dimana organisasi menetapkan hasil untuk di capai dan menuju sasaran yang telah ditentukan sebelumnya.

[7] Koentjoroningrat, *Metode Penelitian Masyarakat*, (Gramedia Pustaka Utama: Jakarta, 1994) hal. 21

[8] Ricky Mudjiono, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, hal 319

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Parameter kinerja atau pengukuran kinerja adalah proses dimana suatu organisasi menilai kinerja karyawan untuk memperibaiki pengambilan keputusan dalam organisasi tersebut.[9]

Menurut James B Whittaker yang dikutip Ismail Nawawi, pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Pengukuran kinerja juga digunakan untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran (*goals and objectives*).[10]

2. Kinerja

Bangun mengatakan, bahwa kinerja merupakan serangkaian dari berbagai aktivitas organisasi. Aktivitas tersebut diarahkan untuk mencapai tujuan yang berkaitan dengan peningkatan produktivitas individu, dan kelompok dalam organisasi.[11] Kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang dengan berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan. Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan. Hal tersebut merupakan standar pekerjaan.

Kinerja merupakan tolak ukur karyawan dalam melaksanakan tugas yang ditargetkan untuk diselesaikan. Dalam pengukuran kinerja, upaya tersebut

[9] Handoko, *Sistem Pengendalian Manajemen*, (BPEE : Yogyakarta, 2007) Edisi Kedua. hal 135
[10] Ismail Nawawi Uha. *Budaya Organisasi Kepemimpinan & Kinerja*. (Kencana : Depok). Hal 233
[11] Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya manusia,* (Jakarta : PT. Gelora Aksara Pratama, 2012), hal 10

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sangat penting dilakukan dalam penilaian kerja. Kinerja dapat diukur berdasarkan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, kehadiran, dan kerjasama.[12]

Dessler mengatakan, bahwa kinerja merupakan prestasi kerja. Prestasi kerja adalah perbandingan antara hasil kerja nyata dan standar kerja yang ditetapkan.[13]

3. Parameter Kinerja

Untuk memastikan bahwa sumber (*input*) sudah digunakan secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan perusahaan, maka diperlukan pengukuran kinerja. Menurut Stout, yang dikutip Rani mengatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa, ataupun suatu proses. Pengukuran kinerja diperlukan untuk mengetahui pencapaian target yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja merefleksikan filosofi dan kultur dari suatu organisasi serta menggambarkan seberapa baik suatu kinerja telah diselesaikan dengan biaya, waktu, dan kualitas yang optimal.[14]

Pengukuran kinerja adalah proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa,

---

[12] Wuryaningsih dan Rini Kuswati, *Jurnal Analisis Pengaruh Locus Of Control Pada Konerja Karyawan,* Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta, Maret 2013, hal 276

[13] Garry Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* (Jakarta : PT. Indeks, 2010), hal 322

[14] Rani Dwi Yuniawati, *Jurnal Total Quality Management Dan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial*, Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Petra, Vol. 5, No. 1, Mei 2003: 18 - 34

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan). Hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.[15]

4. Pegawai

Menurut KBBI, pegawai merupakan orang yang bekerja pada pemerintah.[16] Dalam bahasa inggris, pengertian pegawai merupakan *employee*.[17] Dalam bahasa arab, pengertian pegawai merupakan مُوَظَّف.[18] A.W. Widjaja berpendapat bahwa, pegawai merupakan tenaga kerja manusia jasmaniah maupun rohaniah (mental dan pikiran) yang senantiasa dibutuhkan oleh karena itu menjadi salah satu modal pokok dalam usaha kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu (organisasi).[19]

Pegawai yang telah memberikan tenaga maupun pikirannya dalam melaksanakan tugas ataupun pekerjaan, baik itu organisasi pemerintah maupun organisasi swasta akan mendapat imbalan sebagai balas jasa atas pekerjaan yang telah dikerjakan.

Dari definisi di atas dapat diketahui bahwa pegawai merupakan modal pokok dalam suatu organisasi, baik itu organisasi pemerintah maupun organisasi swasta. Dikatakan bahwa pegawai merupakan modal pokok dalam

---

[15] Yuwono, *Balanced Scorecard Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi,* (Jakarta : Gramedia Utama, 2002) Hal 37

[16] Ricky Mudjiono, *Kamus Besar Bahasa Indonesia,* hal 331

[17] John Echols, *Kamus Inggris Indonesia* : *An English – Indonesian Dictionary*. (Jakarta : PT Gramedia, 2005) 193

[18] Alkalali, Asad M, *Kamus Indonesia Arab*, (Jakarta : Bulan Bintang, 1987) hal 223

[19] A.W.Widjaja, *Administraasi Kepegawaian*, (Jakarta : Rajawali, 2006) hal 113

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

suatu organisasi karena berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung pada pegawai yang memimpin dalam melaksanakan tugas-tugas yang ada dalam organisasi tersebut.

F. Sistematika Penulisan

Untuk memudahkan memahami penulisan skripsi ini, peneliti menyusun sistematika penulisan yang terdiri dari lima bab, yaitu : bab pendahuluan, bab kajian teori, bab metodologi penelitian, bab hasil penelitian, dan bab penutup.

Bab pendahuluan membahas tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi konsep, dan sistematika penulisan.

Bab kajian teori membahas tentang penelitian terdahulu dan teori yang relevan dengan fokus penelitian, yaitu mengenai parameter kinerja pegawai.

Bab metodologi penelitian membahas tentang metode yang digunakan dalam proses penelitian. Metodologi penelitianini terdiri dari pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, jenis dan sumber data, tahap-tahap dalam penelitian, teknik pengumpulan data, teknik validitas data, dan teknis analisis data. Bab ini disajikan untuk memberikan gambaran secara utuh mengenai metode penelitian yang digunakan oleh peneliti dalam skripsi ini. Dengan metode penelitian, peneliti bisa menjawab rumusan masalah pada sub bab rumusan masalah diatas.

Bab hasil penelitian membahas tentang data-data yang terkait dengan rumusan masalah, diantaranya gambaran umum objek penelitian, penyajian data, dan analisis data. Gambaran umum objek penelitian terdiri dari sejarah singkat Balai Diklat Keagamaan Surabaya, visi misi tujuan dan sasaran Balai Diklat Keagamaan Surabaya, identitas lembaga, letak geografis, struktur organisasi, dasar hukum

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

lembaga, kepemimpinan lembaga, tugas kepala lembaga dan keadaan sarana dan prasarana Balai Diklat Keagamaan Surabaya. Penyajian data terdiri dari pemaparan fakta mengenai parameter atau pengukuran kinerja pegawai di Balai Diklat Keagamaan Surabaya dan faktor pendukung parameter atau pengukuran kinerja pegawai di Balai Diklat Keagamaan Surabaya. Analisis data terdiri dari pembahasan hasil penelitian.

Bab penutup berisi tentang pemaparan kesimpulan, rekomendasi, dan saran.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Penelitian terdahulu

Dari penelitian terdahulu, penulis tidak menemukan penelitian dengan judul yang sama seperti judul penelitian penulis. Namun penulis mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian pada penelitian penulis. Berikut merupakan penelitian terdahulu berupa beberapa jurnal terkait dengan penelitian yang dilakukan penulis :

1. Penelitian pertama berjudul "*Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard*", oleh Venda Arsenia Laksmita dan Dra. Hj. Indira Januarti, M.Si., Akt. berasal dari Universitas Diponegoro Semarang. Penelitian ini menemukan, bahwa analisis pengukuran kinerja perusahaan dengan metode balanced scorecard pada studi kasus PT Bank Jateng Cabang Utama Semarang dengan cara memberikan *scoring* untuk memperoleh hasil yang berimbang. Dimana pengukuran kinerja ini diukur dengan menggunakan empat perspektif dan setiap perspektif memiliki keterkaitan satu sama lain. Pertama, perspektif keuangan berdasarkan *Balanced Scorecard* ada lima rasio keuangan yang digunakan yaitu NPL, LDR, *Profit Margin*, ROA,dan BOPO. Kedua, hasil penelitian pada perspektif pelanggan menunjukkan bahwa *Market Share dan* tingkat profitabilitas konsumen berdasarkan *Balanced Scorecard* secara garis besar mengalami penurunan yang dapat dikategorikan buruk. Ketiga, hasil penelitian pada perspektif proses bisnis internal yaitu selama kurun waktu lima tahun menunjukkan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

bahwa pada tingkat inovasi perusahaan, pihak bank tidak melakukan penambahan unit kerja artinya tidak ada inovasi yang dilakukan dan dapat dikategorikan *stagnan*. Keempat, hasil penelitian pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berdasarkan *Balanced Scorecard* menunjukkan bahwa tingkat kepuasan karyawan mencapai nilai skor menunjukkan hasil yang baik / puas.

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama meneliti tentang pengukuran kinerja dengan menggunakan penelitian kualitatif metode deskriptif, namun objek penelitiannya berbeda. Penelitian ini meneliti tentang analisis pengukuran kinerja perusahaan dengan metode balanced scorecard di PT Bank Jateng Cabang Semarang, sedangkan peneliti akan mengambil objek penelitian Pengukuran Kinerja Pegawai Di Balai Diklat Keagamaan Surabaya.

2. Penelitian kedua berjudul "*Memperkuat Manajemen Strategis Dengan Pengukuran Kinerja Dalam Organisasi Sektor Publik* oleh Marita Ahdiyana berasal dari Universitas Negri Yogyakarta. Penelitian ini menemukan, bahwa manajemen strategis bagi organisasi sektor publik menggunakan analisis lingkungan internal organisasi, analisis lingkungan eksternal organisasi, dan analisis pilihan strategis. Analisis lingkungan internal dan eksternal organisasi dengan metode SWOT (*strengths*, *weaknesse*s, *opportunities* dan *threats*) sangat diperlukan untuk mendapatkan pilihan-pilihan strategi yang berguna dilakukan pada masa yang akan datang, membangun kekuatan, mengurangi kelemahan, memperluas kesempatan dan menangkal ancaman.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama meneliti tentang pengukuran kinerja dengan menggunakan penelitian kualitatif metode deskriptif, namun objek penelitiannya berbeda. Penelitian ini meneliti tentang Memperkuat Manajemen Strategis Dengan Pengukuran Kinerja Dalam Organisasi Sektor Publik, sedangkan peneliti akan mengambil objek penelitian Pengukuran Kinerja Pegawai Di Balai Diklat Keagamaan Surabaya.

3. Penelitian ketiga berjudul "*Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PT Bank Syariah Mandiri Cabang Bogor*" oleh Yuli Hernanto berasal dari mahasiswa Institut Pertanian Bogor. Penelitian ini menemukan, bahwa tujuan penelitian ini adalah merancang sistem pengukuran kinerja dengan pendekatan BSC pada PT BSM Cabang Bogor dan mengukur pencapaian kinerja PT BSM Cabang Bogor pada tahun 2008 dengan pendekatan BSC. Berdasarkan pengukuran menggunakan BSC kinerja PT BSM Cabang Bogor memasuki kategori baik. Untuk itu, PT BSM Cabang Bogor memperhatikan sasaran strategik pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

   Persamaan penelitian ini adalah sama-sama meneliti tentang pengukuran kinerja dengan menggunakan penelitian kualitatif metode deskriptif, namun objek penelitiannya berbeda. Penelitian ini meneliti tentang pengukuran kinerja dengan pendekatan BSC pada PT BSM Cabang Bogor, sedangkan peneliti akan mengambil objek penelitian Pengukuran Kinerja Pegawai Di Balai Diklat Keagamaan Surabaya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4. Penelitian keempat berjudul "*Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja*" oleh Novella Aurora berasal dari mahasiswi Universitas Diponegoro Semarang. Penelitian ini menemukan, bahwa peneliti menggunakan konsep *Balanced Scorecard* yang dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat beberapa variasi pencapaian hasil. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran masih dianggap kurang, sedangkan untuk 3 perspektif lainnya dianggap sudah cukup baik. Maka, *Balanced Scorecard* cocok untuk diterapkan pada Rumah Sakit Umum Daerah Tugurejo Semarang karena *Balanced Scorecard* dapat memberikan gambaran yang lebih terstruktur dan menyeluruh dibandingkan dengan sistem tradisional yang masih digunakan sampai saat ini.

   Persamaan penelitian ini adalah sama-sama meneliti tentang pengukuran kinerja, namun penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif metode deskriptif dan peneliti terdahulu menggunakan analisis komparatif dan objek penelitiannya berbeda. Penelitian ini meneliti tentang Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja, sedangkan peneliti akan mengambil objek penelitian Pengukuran Kinerja Pegawai Di Balai Diklat Keagamaan Surabaya.

5. Penelitian kelima berjudul "*Total Quality Management, Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan Dan Kinerja Manajerial*". oleh I Made Narsa berasal dari Mahasiswi Universitas Airlangga. Penelitian ini menemukan, bahwa penelitian ini menggunakan independepen interaction model, dan analisis regresi, penelitian ini mendokumentasikan bahwa sistem pengukuran

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kinerja, penerapan total quality management, dan sistem penghargaan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Demikian pula interaksi antara total pengendalian manajemen dengan sistem pengukuran kinerja, tetapi interaksi antara sistem penghargaan dengan total quality manajemen tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama meneliti tentang pengukuran kinerja dengan menggunakan penelitian kualitatif metode deskriptif, namun objek penelitiannya berbeda. Penelitian ini meneliti tentang Penerapan *Total Quality Management, Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan Dan Kinerja Manajerial*, sedangkan peneliti akan mengambil objek penelitian Pengukuran Kinerja Pegawai Di Balai Diklat Keagamaan Surabaya.

B. Kerangka teori

1. Kinerja

Setiap organisasi atau lembaga menjalankan seluruh kegiatan operasionalnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkannya. Setiap organisasi atau lembaga tersebut terdiri dari elemen para pegawai yang memiliki tugas dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan secara sendiri-sendiri maupun berkelompok dengan tujuan untuk mengefisienkan dan mengoptimalkan pencapaian tujuan yang akan dicapai. Para pegawai yang terdapat dalam lembaga sangat mempengaruhi kinerja lembaga, hal ini dikarenakan para pegawai tersebut merupakan penggerak utama bagi setiap kegiatan yang ada dan sangat berperan aktif dalam upaya mencapai tujuannya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dengan kata lain tercapainya tujuan sebuah lembaga hanya dimungkinkan karena upaya para pegawai sebagai pelaku yang terdapat pada lembaga tersebut.

Kinerja merupakan gambaran mengenai sejauh mana keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsi pokoknya dalam rangka mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misinya. Dengan kata lain, kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu.

Menurut Rivai, kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan seseorang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan.[20]

Menurut Sutrisno yang dikutip dari Russel mengatakan, bahwa kinerja atau prestasi kerja merupakan catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu.[21]

Kinerja merupakan tolak ukur karyawan dalam melaksanakan tugas yang ditargetkan untuk diselesaikan. Dalam pengukuran kinerja, upaya tersebut sangat penting dilakukan dalam penilaian kerja. Kinerja dapat diukur berdasarkan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, kemandirian dan komitmen.[22]

Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang

---

[20] Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari teori dan praktik,* (Jakarta : PT Raja Grafindo Pertama, 2008), hal 309

[21] Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* (Surabaya : Kencana Prenada Media Group, 2013), hal 150

[22] Wuryaningsih dan Rini Kuswati, *Jurnal Analisis Pengaruh Locus Of Control Pada Konerja Karyawan,* Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta, Maret 2013, hal 276

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ditetapkan. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati. Jadi, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah kemampuan, usaha, dan kesempatan personel, tim, atau unit organisasi dalam melaksanakan tugasnya untuk mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan. Keberhasilan pencapaian strategik yang menjadi basis pengukuran kinerja perlu ditentukan ukurannya, dan ditentukan inisiatif

Bangun mengatakan, bahwa kinerja mempunyai beberapa dimensi sebagai berikut[23] :

a. Kualitas

Dalam perusahaan, setiap karyawan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut dalam suatu pekerjaan tertentu. Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat mengerjakannya sesuai ketentuan. Karyawan memiliki kinerja baik untuk menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.

1) Memiliki ketrampilan yang maksimal
2) Ketelitian dalam mengerjakan tugas
3) Penguasaan ilmu yang dimiliki

b. Kuantitas

[23] Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya manusia,* (Jakarta : PT. Gelora Aksara Pratama, 2012), hal 234

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dimensi tersebut menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda, sehingga karyawan dituntut untuk dapat memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, keterampilan maupun kemampuan yang sesuai. Berdasarkan persyaratan, pekerjaan tersebutdapat diketahui jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk dapat mengerjakan, sehingga setiap karyawan dapat mengerjakan berapa unit pekerjaan.

1) Kemampuan mengerjakan pekerjaan
2) Hasil pekerjaan

c. Ketepatan waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda dalam jenis pekerjaan tetentu untuk dapat diselesaikan tepat waktu, karena pekerjaan tersebut memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Jika pekerjaan pada suatu bagian tertentu tidak dapat diselesaikan tepat waktu, maka pekerjaan tersebut akan menghambat pekerjaan lainnya, sehingga hal tersebut dapat mempengaruh jumlah dan kualitas hasil pekerjaan.

1) Ketepatan dalam mengerjakan tugas
2) Pemanfaatan waktu dalam bekerja

d. Kehadiran

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakan sesuai waktu yang ditentukan. Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1) Ketaatan pada jam kerja
2) Kehadiran setiap harinya
3) Keaktifan dalam suatu kegiatan

e. Kerjasama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu karyawan atau secara individu. Ada beberapa pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga pekerjaan tersebut membutuhkan kerjasama antar karyawan sangat dibutuhkan. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya dalam bekerjasama dengan rekan sekerja lainnya.

1) Membangun hubungan baik dengan rekan kerja
2) Menghargai hasil kerja kelompok

Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati. Jadi, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah kemampuan, usaha, dan kesempatan personel, tim, atau unit organisasi dalam melaksanakan tugasnya untuk mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan.

Keberhasilan pencapaian strategik yang menjadi basis pengukuran kinerja perlu ditentukan ukurannya, dan ditentukan inisiatif strategik untuk mewujudkan sasaran-sasaran tersebut. Sasaran strategik beserta ukurannya kemudian digunakan untuk menentukan target yang dijadikan basis penilaian kinerja. Oleh

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

karena itu, pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dapat dilakukan terhadap aktivitas dari berbagai rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang pelaksanaan suatu rencana di mana perusahaan memerlukan penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian tersebut.

2. Pengertian Parameter Kinerja

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

Pengukuran kinerja merupakan hasil dari suatu penilaian yang sistematik dan didasarkan pada kelompok indikator kinerja kegiatan yang berupa indikator masukan, keluaran, hasil, manfaat, dan dampak. Pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi.[24]

Dalam pengukuran kinerja sangat ditentukan oleh tujuan yang ideal untuk dicapai, sehingga dalam tahap pengukurannya harus aktual atau nyata dengan mengidentifikasikannya terlebih dahulu ke dalam komponen operasional.

[24] Amins Achmad, *Manajemen Kinerja Pemerintah Daerah*, (Yogyakarta : Pressindo, 2012), Hal 97-98

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pengukuran kinerja organisasi dapat dilihat dari visi dan misi yang ada, proses kinerja dapat dilihat dari prosedur standar operasi, dan kinerja pegawai dapat dilihat dari petunjuk kerja manual yang ada. Sehingga penggambaran visi dan misi suatu organisasi harus mampu menjelaskan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai dalam suatu organisasi yang dirumuskan dalam sebuah tugas pokok dan fungsi yang akan menjadi satuan kinerja dalam menciptakan aktivitas atau kegiatan pekerja atau pegawai. Dengan demikian kinerja lebih diorientasikan pada pekerjaan itu sendiri dalam memberikan hasil, dampak, dan manfaat bagi masyarakat maupun bagi pegawai itu sendiri.

Dengan peran yang dimiliki oleh para pegawai sebagai penggerak utama bagi setiap kegiatan dalam lembaga, tentunya untuk mengetahui seberapa jauh tingkat pencapaian tujuan yang telah didapat lembaga, diperlukan sebuah sistem penilaian terhadap kinerja pegawai yang telah dilakukan. Hal ini merupakan suatu kegiatan yang dapat menggambarkan baik buruknya hasil sebuah lembaga dapat dilihat dengan jelas. Penilaian kinerja ini juga bermanfaat untuk lembaga agar dapat menentukan dengan tepat apa saja yang perlu diperbaiki oleh lembaga tersebut.

Simons menyebutkan bahwa pengukuran kinerja pegawai membantu manajer dalam memonitor implementasi strategi bisnis dengan cara membandingkan antara hasil aktual dengan sasaran dan tujuan strategis. Jadi pengukuran kinerja adalah suatu metode atau alat yang digunakan untuk mencatat dan menilai pencapaian pelaksanaan kegiatan berdasarkan tujuan, sasaran, dan strategi sehingga dapat diketahui kemajuan organisasi serta meningkatkan kualitas

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Ada beberapa elemen pokok suatu pengukuran kinerja, yaitu[25] :

1) Menetapkan tujuan, sasaran, dan strategi organisasi

   Tujuan adalah pernyataan secara umum tentang apa yang ingin dicapai organisasi. Sasaran merupakan tujuan organisasi yang sudah dinyatakan secara eksplisit dengan disertai batasan waktu yang jelas. Strategi adalah cara atau teknik yang digunakan organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran. Tujuan, sasaran, dan strategi tersebut ditetapkan dengan berpedoman pada visi dan misi organisasi. Berdasarkan tujuan, sasaran dan strategi tersebut selanjutnya dapat ditentukan indikator dan ukuran kinerja secara tepat.

2) Merumuskan indikator dan ukuran kinerja

   Indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung yaitu hal-hal yang sifatnya hanya merupakan indikasi kinerja. Ukuran kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara langsung. Indikator kinerja dan ukuran kinerja ini sangat dibutuhkan untuk menilai tingkat ketercapaian tujuan sasaran dan strategi. Indikator ini dapat digunakan oleh manajer untuk mendeteksi dan memonitor capain kinerja.

3) Mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi

   Jika sudah mempunyai indikator dan ukuran kinerja yang jelas, maka pengukuran kinerja bisa diimplementasikan. Mengukur tingkat

[25] Mariana Kristiyanti, *Jurnal Peran Indikator Kinerja Dalam Mengukur Kinerja Manajemen*, Fakultas Ekonomi Universitas AKI, Majalah Ilmiah Informatika Vol. 3 No. 3, Sept. 2012

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ketercapaian tujuan, sasaran dan strategi adalah membandingkan hasil aktual dengan indikator dan ukuran kinerja yang telah ditetapkan.

4) Evaluasi kinerja

Evaluasi kinerja akan memberikan gambaran kepada penerima informasi mengenai nilai kinerja yang berhasil dicapai organisasi. Pencapaian kinerja organisasi dapat dinilai dengan skala pengukuran tertentu. Informasi pencapaian kinerja dapat dijadikan *feedback* dan *reward punishment*, penilaian kemajuan organisasi dan dasar peningkatan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

a) *Feedback*, Hasil pengukuran terhadap pencapaian kinerja yang dijadikan dasar bagi manajemen atau pegelola organisasi untuk perbaikan kinerja pada periode berikutnya. Selain itu, hasil ini pun bisa dijadikan landasan pemberian *reward* and *punishment* terhadap manajer dan anggota organisasi.

b) Penilaian kemajuan organisasi, Pengukuran kinerja yang dilakukan setiap periode waktu tertentu sangat bermanfaat untuk menilai kemajuan yang telah dicapai organisasi. Kriteria yang digunakan untuk menilai kemajuan organisasi ini adalah tujuan yang telah ditetapkan. Dengan membandingkan hasil aktual yang tercapai dengan tujuan organisasi yang dilakukan secara berkala (triwulan, semester, tahunan) maka kemajuan organisasi bisa dinilai.

c) Meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas, Pengukuran kinerja menghasilkan informasi yang sangat bermanfaat

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

untuk pengambilan keputusan manajemen. Keputusan-keputusan yang bersifat ekonomis dan strategis sangat membutuhkan dukungan informasi kinerja seseorang. Informasi kinerja juga membantu menilai keberhasilan manajemen atau pihak yang diberi amanah untuk mengelola dan mengurus organisasi.

Sebagaimana halnya dalam firma Nya surat Al Baqarah ayat 155 :

وَلَنَبْلُوَنَّكُمْ بِشَيْءٍ مِنَ الْخَوْفِ وَالْجُوعِ وَنَقْصٍ مِنَ الْأَمْوَالِ وَالْأَنْفُسِ وَالثَّمَرَاتِ وَبَشِّرِ الصَّابِرِينَ

Artinya: "*Dan sungguh akan Kami berikan cobaan kepadamu, dengan sedikit ketakutan, kelaparan, kekurangan harta, jiwa dan buah-buahan. Dan berikanlah berita gembira kepada orang-orang yang sabar*".

Sasaran evaluasi dengan teknik testing tersebut adalah ketahanan mental beriman dan takwa terhadap Allah SWT. Jika mereka ternyata tahan terhadap uji coba (tes) Allah, mereka akan mendapatkan kegembiraan dalam segala bentuk, terutama kegembiraan yang bersifat mental rohaniah. Seperti kelapangan dada, ketegaran hati, terhindar dari putus asa, kesehata jiwa, dan kegembiraan paling tinggi nilainya ialah mendapatkan tiket masuk surga.

Pengukuran kinerja berfungsi untuk menilai sukses atau tidaknya suatu organisasi, program, atau kegiatan. Pengukuran kinerja diperlukan untuk menilai tingkat besarnya terjadi penyimpangan antara kinerja aktual dan kinerja yang diharapkan. Dengan mengetahui penyimpangan tersebut, dapat dilakukan upaya perbaikan dengan peningkatan kinerja.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dapat dilakukan terhadap berbagai aktivitas

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan atau instansi memerlukan penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian tersebut.

3. Tujuan Dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Batasan tentang pengukuran kinerja adalah sebagai usaha formal yang dilakukan oleh organisasi untuk mengevaluasi hasil kegiatan yang telah dilaksanakan secara periodik berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuan pokok dari pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar menghasilkan tindakan yang diinginkan.

Tujuan pokok pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam pencapaian sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan hasil dan tindakan yang diinginkan.[26]

Menurut I Gusti Agung Rai, tujuan pengukuran kinerja adalah sebagai berikut[27] :

a) Menciptakan Akuntabilitas Publik

[26] Mulyadi, *Manajemen Kontemporer Untuk Kinerja Keuangan Perusahaan*, (Salemba Empat : Jakarta, 2001) hal 42
[27] I Gusti Agung Rai, *Audit Kinerja Pada Sektor Publik*, (Grafindo : Jakarta, 2011) hal 18

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dengan melakukan pengukuran kinerja akan diketahui apakah sumber daya digunakan secara ekonomis, efektif, dan efisien sesuai dengan peraturan dan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

b) Mengetahui Tingkat Ketercapaian Tujuan Organisasi

Pengukuran kinerja sangat penting untuk melihat apakah suatu organisasi berjalan sesuai dengan yang direncanakan atau menyimpang dari tujuan yang ditetapkan.

c) Memperbaiki Kinerja Periode Berikutnya

Pengukuran kinerja akan sangat membantu pencapaian tujuan organisasi dalam jangka panjang serta membentuk upaya pencapaian tujuan organisasi dalam jangka panjang serta membentuk upaya pencapaian budaya kerja yang lebih baik di masa mendatang.

d) Menyediakan Sarana Pembelajaran Pegawai

Dengan adanya pengukuran atas kinerja pegawai, dapat diketahui apakah mereka telah bekerja dengan baik atau sebaliknya. Pengukuran kinerja adapat menjadi media pembelajaran bagi pegawai untuk meningkatkan kinerja di masa mendatang dengan melihat cerminan kinerja di masa lalu dan evaluasi kinerja di masa sekarang.

e) Memotivasi Pegawai

Pengukuran kinerja dapat dijadikan alat untuk memotivasi pegawai dengan memberikan imbalan kepada pegawai yang memiliki kinerja yang baik.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tujuan pengukuran kinerja adalah menghasilkan informasi yang akurat yang berhubungan dengan perilaku dan kinerja anggota suatu perusahaan dalam suatu periode tertentu. Informasi yang dihasilkan ini selanjutnya akan digunakan untuk mengevaluasi efektivitas perusahaan berdasarkan standar-standar tertentu dan bila perlu akan dilakukan perbaikan dalam kegiatan perusahaan. Pengukuran kinerja dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang dan menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta penghargaan.

Manfaat pengukuran kinerja bagi semua pihak adalah agar mereka mengetahui manfaat yang mereka harapkan. Manfaat pengukuran kinerja menurut pihak-pihak yang berkepentingan dalam penilaian adalah sebagai berikut[28] :

1) Bagi orang yang dinilai (karyawan / pegawai)
   a. Meningkatkan motivasi
   b. Meningkatkan kepuasan hidup
   c. Adanya kejelasan standar hasil yang mereka terapkan
   d. Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi
   e. Suatu pemahaman yang jelas dari apa yang diharapkan dan apa yang perlu dilaksanakan untuk mencapai harapan tersebut
   f. Meningkatkan hubungan yang harmonis dan aktif dengan atasan
2) Bagi penilai (atasan, pimpinan, manager, konsultan)

[28] Rivai & Basri, 2004: 14, *Penilaian Kinerja*. diakses dari http://jurnal-sdm.blogspot.com/ diakses pada tanggal 24 Januari 2019

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Bagi penilai manfaat pengukuran pekerjaan adalah :

a. Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasikan kecenderungan kinerja karyawan untuk perbaikan manajemen selanjutnya
b. Kesempatan untuk mengembangkan suatu pandangan umum tentang pekerjaan individu dan departemen yang lengkap
c. Memberikan peluang untuk mengembangakan sistem pengawasan baik untuk pekerjaan manajer sendiri, maupun pekerjaan dari bawahannya
d. Peningkatan kepuasan kerja
e. Meningkatkan rasa harga diri yang kuat anatara manajer dan pegawai, karena telah berhasil mendekatkan ide dari bawahan dan ide atasan
f. Kesempatan bagi para atasan untuk menjelaskan kepada bawahan apa yang sebenarnya diinginkan oleh perusahaan dari bawahan, sehingga para bawahan dapat mengukur dirinya, menempatkan dirinya, dan melaksanakan tugas sesuai dengan pekerjaannya
g. Sebagai media untuk meningkatkan *interpersonal relationship* atau hubungan pribadi antara bawahan dan atasan
h. Sebagai sarana meningkatkan motivasi pegawai dengan lebih memusatkan perhatian kepada mereka secara pribadi
i. Kesempatan bagi para atasan agar dapat menilai kembali apa yang telah dilakukan sehungga ada kemungkinan merevisi target atau menyusun prioritas kembali

3) Bagi perusahaan

Bagi perusahaan manfaat pengukuran pekerjaan adalah :

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. Perbaikan seluruh simpul unit yang ada dalam perusahaan karena ;
   a) Komunikasi menjadi lebih efektif mengenai tujuan perusahaan dan nilai budaya perusahaan
   b) Peningkatan rasa kebersamaan dan loyalitas
   c) Peningkatan kemampuan dan kemauan manajer menggunakan keterampilan dan keahlian mimpinya untuk memotivasi bawahan dan mengembangkan kemauan dan keterampilan bawahan
b. Meningkatkan kualitas komunikasi
c. Meningkatkan motivasi bawahan secara keseluruhan
d. Meningkatkan keharmonisan hubungan dalam pencapaian tujuan perusahaan
e. Kemampuan menemu kenali setiap permasalahan
f. Budaya perusahaan menjadi mapan. Setiap kelalaian dan ketidakjelasan dalam membina sistem dan prosedur dapat dihindarkan dan kebiasaan yang baik dapat diciptakan dan dipertahankan. Berita baik bagi setiap orang dan setiap bawahan akan mendukung pelaksanaan penilaian kinerja, mau berpartisipasi secara aktif dari pekerjaan selanjutnya darn penilaian kinerja akan menjadi lebih baik.

Dengan adanya pengukuran dan evaluasi terhadap data yang berkaitan dengan kinerja, organisasi dapat segera menentukan berbagai cara untuk mempertahankan atau meningkatkan efisiensi dan efektivitas suatu kegiatan dan sekaligus memberikan informasi obyektif kepada publik mengenai pencapaian hasil (*results*) yang diperoleh.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4. Sistem Pengukuran Kinerja

Sistem pengukuran kinerja merupakan proses atau cara dimana organisasi-organisasi menilai kinerja karyawan untuk memperibaiki pengambilan keputusan dalam perusahaan. Dengan kata lain sistem pengukuran kinerja merupakan mekanisme perbaikan secara periodik terhadap keefektifan tenaga kerja dalam melaksanakan kegiatan operasional perusahaan berdasarkan standar yang telah ditetapkan terlebih dahulu agar berhasil dalam menerapkan strategi perusahaan dan memperbaiki dalam pengambilan keputusan. Adapun indikator-indikatornya adalah meningkatkan kinerja karyawan, pengharapan kinerja, menilai kenerja dengan tepat, penilaian yang berbobot, dilakukan dengan cara yang adil, landasan penentuan reward, landasan untuk mengikuti latihan, sistem pengukuran kinerja dilakukan secara berkala, evaluasi kelayakan.[29]

Horngren et al dalam Narsa dan Yuniawati menyebutkan beberapa syarat bagi ukuran kinerja yang baik, antara lain: berkaitan dengan tujuan organisasi, seimbang antara jangka panjang dan jangka pendek, mencerminkan aktivitas kunci manajemen, memberi efek pada tindakan karyawan, mudah dipahami oleh karyawan, dipergunakan sebagai dasar evaluasi kinerja dan penentuan balas jasa, rasional, objektif dan dapat diukur, serta dipergunakan secara konsisten dan teratur.[30]

---

[29] Chyntia N. Kumentas, (*Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja Dan Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial PT. Pos Indonesia*). Jurnal EMBA Vol. 1 No.3 Juni 2013

[30] Narsa, I Made & Rani Dwi Yuniawati, (*Pengaruh Interaksi Antara Total Quality Manajement dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial*). Jurnal Akuntansi Keuangan Vol. 5 No.1, Mei 2003

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sistem pengukuran kinerja dapat bermanfaat bagi para pemakainya apabila hasilnya dapat menyediakan umpan balik yang bisa membantu anggota organisasi dalam usaha untuk melakukan perbaikan kinerja lebih lanjut. Horngren et al and Foster dalam Narsa dan Yuniawati berpendapat bahwa, sistem pengukuran kinerja memiliki peran lain selain berperan dalam pengendalian dan memberikan umpan balik pada proses perencanaan dan pengambilan keputusan, yaitu[31] :

1) Memberikan kemudahan para manajer mengawasi jalannya bisnis mereka dan mengetahui aspek-aspek bisnis yang mungkin membutuhkan bantuan
2) Peran kedua sistem pengukuran kinerja adalah suatu alat komunikasi
3) Peran ketiga sistem pengukuran kinerja sebagai dasar sistem penghargaan perusahaan

Menurut Horngren dan Datar dalam Narsa dan Yuniawati, pengukuran kinerja secara garis besar berdasarkan kriteria dan informasi yang dihasilkan, dapat dibagi menjadi dua yaitu : pengukuran kinerja keuangan (*financial performance measures*) dan pengukuran kinerja non keuangan (*nonfinancial performance*). Kedua jenis pengukuran kinerja tersebut masing-masing mempunyai pendekatan yang berbeda dalam menjelaskan tentang kinerja suatu perusahaan atau organisasi.[32]

Pengukuran kinerja keuangan biasanya menjabarkan tentang kinerja dari semua produk dan aktivitas jasa yang dihasilkan oleh sebuah perusahaan dalam

[31] *Ibid*., 20
[32] *Ibid*., 21

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

satuan mata uang. Dasar yang digunakan adalah kinerja masa lalu sehingga pencapaian kinerja dan keunggulan bersaing yang diharapkan sangat sulit. Jadi, fokus dari pengukuran adalah pada hasil akhir yang telah dicapai oleh perusahaan sebagai dampak dari keputusan yang telah dirumuskan oleh manajemen perusahaan. Contoh alat ukur pada *financial performance measures*, yaitu: *contribution margin*, *income before tax*, *percentage of profit to sales*, *direct business unit profit*, *ROI*, *residual income*, dan *net income*.

Pengukuran kinerja non keuangan mempunyai pendekatan lain dalam mengevaluasi kinerja perusahaan. Pengukuran ini biasanya berhubungan dengan pengukuran fisik. Informasi yang digunakan seringkali dikumpulkan bersamaan dengan data informasi bagi pengukuran kinerja keuangan. Alat ukur pada *non financial performance measures*, yaitu: *price*, *quality*, *lead time*, *productivity*, *customer complain*, *customer satisfaction*, dan *customer respon time*.

Menurut Cascio sistem pengukuran kinerja adalah sebagai berikut[33] :

1. Relevan (*relevance*)

   Relevan mempunyai kaitan yang erat antara standar untuk pelerjaan tertentu dengan tujuan organisasi, dan terdapat keterkaitan yang jelas antara elemen-elemen kritis suatu pekerjaan yang telah diidentifikasi melalui analisis jabatan dengan dimensi-dimensi yang akan dinilai dalam form penilaian.

2. Sensitivitas (*sensitivity*).

[33] Cascio, W. F, *Managing Human Resources,* (New York : Mc Graw Hill, 2003) hal 336

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sensitivitas berarti adanya kemampuan sistem penilaian kinerja dalam membedakan pegawai yang efektif dan pegawai yang tidak efektif.

3. Reliabilitas (*reliability*)

   Reliabilitas dalam konteks ini berarti konsistensi penilaian. Dengan kata lain sekalipun instrumen tersebut digunakan oleh dua orang yang berbeda dalam menilai seorang pegawai, hasil penilaiannya akan cenderung sama.

4. Akseptabilitas (*acceptability*)

   Akseptabilitas berarti bahwa pengukuran kinerja yang dirancang dapat diterima oleh pihak-pihak yang menggunakannya.

5. Praktis (*practicality*)

   Praktis berarti bahwa instrumen pengukuran yang disepakati mudah dimengerti oleh pihak-pihak yang terkait dalam proses penilaian tersebut.

Pendapat senada dikemukakan oleh Noe et al, bahwa kriteria sistem pengukuran kinerja pegawai yang efektif terdiri dari beberapa aspek sebagai berikut[34] :

1. Mempunyai Keterkaitan yang Strategis (*strategic congruence*).

   Suatu pengukuran kinerja dikatakan mempunyai keterkaitan yang strategis jika sistem pengukuran kinerjanya menggambarkan atau berkaitan dengan tujuan-tujuan organisasi. Sebagai contoh, jika organisasi tersebut menekankan pada pentingnya pelayanan pada pelanggan, maka

[34] Noe et al, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Mencapai Keunggulan Bersaing*, (Salemba Empat : Jakarta) hal 233

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pengukuran kinerja yang digunakan harus mampu menilai seberapa jauh pegawai melakukan pelayanan terhadap pelanggannya.

2. Validitas (*validity*)

   Suatu pengukuran kinerja dikatakan valid apabila hanya mengukur dan menilai aspek-aspek yang relevan dengan kinerja yang diharapkan.

3. Reliabilitas (*reliability*)

   Reliabilitas berkaitan dengan konsistensi pengukuran kinerja yang digunakan. Salah satu cara untuk menilai reliabilitas suatu pengukuran kinerja adalah dengan membandingkan dua penilai yang menilai kinerja seorang pegawai. Jika nilai dari kedua penilai tersebut relatif sama, maka dapat dikatakan bahwa instrumen tersebut reliabel.

4. Akseptabilitas (*acceptability*)

   Akseptabilitas berarti bahwa pengukuran kinerja yang dirancang dapat diterima oleh pihak-pihak yang menggunakannya. Hal ini menjadi suatu perhatian serius mengingat sekalipun suatu pengukuran kinerja valid dan reliabel, akan tetapi cukup banyak menghabiskan waktu si penilai, sehingga si penilai tidak nyaman menggunakannya.

5. Spesifisitas (*specificity*)

   Spesifisitas adalah batasan-batasan dimana pengukuran kinerja yang diharapkan disampaikan kepada para pegawai sehingga para pegawai memahami apa yang diharapkan dari mereka dan bagaimana cara untuk mencapai kinerja tersebut. Spesifisitas berkaitan erat dengan tujuan strategis dan tujuan pengembangan manajemen kinerja.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

5. Faktor Yang Mempengaruhi Pengukuran Kinerja

Kinerja tidak dapat terjadi dengan sendirinya. Dengan kata lain, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi pengukuran kinerja. Adapun faktor-faktor tersebut menurut Armstrong adalah sebagai berikut[35] :

1. Faktor individu (*personal factors*).

   Faktor individu berkaitan dengan keahlian, motivasi, komitmen dll.

2. Faktor kepemimpinan (*leadership factors*).

   Faktor kepemimpinan berkaitan dengan kualitas dukungan dan pengarahan yang diberikan oleh pemimpin, manajer atau ketua kelompok kerja.

3. Faktor kelompok / rekan kerja (*team factors*).

   Faktor kelompok atau rekan kerja berkaitan dengan kualitas dukungan yang diberikan rekan kerja.

4. Faktor sistem (*system factors*).

   Faktor sistem berkaitan dengan sistem atau metode kerja yang ada fasilitas yang disediakan oleh organisasi.

5. Faktor situasi (*contextual/situational factors*).

   Faktor situasi berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal.

Ada tiga faktor yang mempengaruhi pengukuran kinerja pegawai atau karyawan menurut Payaman J Simanjuntak sebagai berikut[36] :

---

[35] Armstrong, Michael, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : PT Transito Asri Media) hal 16-17

[36] Maria Devita, (*Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Di Restaurant Alpha Hotel Pekanbaru*), Jurnal Ilmu Administrasi, JOM FISIP Vol. 4 No. 2 – Oktober 2017

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1. Faktor individu, faktor individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompetensi seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dikelompokan dalam dua golongan, yaitu kemampuan dan keterampilan kerja serta motivasi dan etos kerja.
2. Faktor dukungan organisasi dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut adalah dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, kenyaman lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja. Pengorganisasian dimaksudkan untuk memberi kejelasan bagi setiap orang tentang sasaran yang harus dicapai dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai sasarn tersebut. Setiap orang perlu memiliki dan memahami uraian jabatan dan tugas yang jelas.
3. Faktor dukungan manajemen, kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang juga sangat tergantung pada kemamouan manajerial para manajemen atau pimpinan, baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi pekerja, demikian juga dengan menumbuhkan motivasi seluruh karyawan untuk bekerja secara optimal.

Berikut ini adalah beberapa faktor yang dapat mempengaruhi pengukuran kinerja dari pegawai didalam suatu organisasi atau perusahaan. Menurut

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Mangkunegara ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu sebagai berikut[37] :

1. Faktor Kemampuan (*ability*)

   Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari :

   a. Kemampuan potensi (IQ).

   b. Kemampuan reality (knowledge + skiil).

   Maksudnya adalah pimpinan dan karyawan yang memilki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ superior, very superior, gifted dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah dalam mencapai kinerja maksimal.

2. Faktor motivasi (*motivation*)

   Motivasi diartikan sebagai suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja , fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja, dan kondisi kerja.

---

[37] Mangkunegara, Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Remaja Rosda Karya: Bandung, 2005) hal 13-14

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Menurut Mangkuprawira, faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah sebagai berikut[38] :

1. Faktor instrinsik (personal) yaitu pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki individu pegawai.
2. Faktor ekstrinsik yaitu kepemimpinan meliputi aspek kualitas manajer dan team leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja pada karyawan.
3. Faktor Tim meliputi dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan kerja dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim kerja, kekompakan dan keeratan anggota tim kerja.
4. Faktor sistem meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.
5. Faktor situasional meliputi tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

[38] Mangkuprawira, T.S, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Ghalia Indonesia : Jakarta) hal 56

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pengertian dari metode penelitian adalah cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan beberapa tujuan dan kegunaan tertentu.[39] Metode penelitian berfungsi untuk menganalisis data sesuai dengan judul penelitian. Peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif dalam penelitiannya. Pengertian metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk memberikan gambaran terhadap suatu fenomena, mengeksplorasi fenomena, dan memberikan penjelasan dari suatu fenomena yang diteliti.[40]

Peneliti memilih metode penelitian kualitatif, karena peneliti berusaha meneliti secara menyeluruh mengenai topik pembahasan yang sesuai dengan judul penelitian. Peneliti menggunakan pendekatan kualitatif, dengan jenis penelitian deskriptif. Penelitian ini tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis. Akan tetapi, penelitian ini bersifat menggambarkan suatu gejala atau keadaan yang diteliti secara apa adanya.

Penelitian ini akan diarahkan untuk memaparkan fakta-fakta, kejadian-kejadian secara sistematis dan akurat. Melalui pendekatan kualitatif deskriptif ini, peneliti akan mendeskripsikan tentang parameter kinerja pegawai di Balai Diklat Keagamaan Surabaya terkait pengukuran dan penilaian kinerja pegawai di Balai Diklat Keagamaan Surabaya.

---

[39] Sugiyono, *Metodologi Penelitian*, (Bandung: Alfabeta, 2016), hal 2
[40] Haris Herdiansyah, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Jakarta: Salemba Humanika, 2010), hal 8

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

B. Lokasi Penelitian

Peneliti akan melakukan penelitian di Balai Diklat Keagamaan Surabaya, tepatnya di Jl. Ketintang Madya No. 92, Karah, Jambangan, Kota Surabaya, Jawa Timur 60232.

C. Jenis dan Sumber Data

a. Jenis Data

Data merupakan keterangan atau informasi nyata yang dijadikan bahan untuk menyusun hipotesa.[41] Jenis data penelitian yang digunakan dalam penelitian ini ada dua macam, yaitu :

1) Data Primer

Data Primer adalah data yang diperoleh peneliti secara langsung. Data primer berupa data hasil jawaban, wawancara, dan pengamatan. Data primer didapatkan dari sumber data pertama di lapangan. Selain itu, data diambil dari sumber pertama dimana sebuah data dihasilkan.[42]

Data primer diperoleh dari jawaban pertanyaan yang akan disajikan oleh peneliti. Data yang akan diambil ialah data tentang parameter kinerja pegawai di Balai Diklat Keagamaan Surabaya. Responden yang akan didatangi peneliti dalam mendapatkan data primer ini adalah pegawai Balai Diklat Keagamaan Surabaya.

2) Data Sekunder

---

[41] Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Sosial,* (Surabaya: Airlangga University Press, 2001), hal 129

[42] Burhan Bungin,."*Metodologi Penelitian Sosial*" (Surabaya: Airlangga University Press, 2001) hal 129

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Data sekunder adalah data yang diterima peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder merupakan sumber kedua sesudah sumber data primer.[43] Data sekunder umumnya berupa bahan kepustakaan, peraturan perundang-undangan yang tertulis, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip, baik dari data yang dipublikasikan maupun tidak dipublikasikan oleh perusahaan.

Peneliti juga akan menggunakan data sekunder sebagai sarana memperoleh data. Sumber data sekunder digunakan sebagai bahan perbandingan dari data primer yang telah diperoleh peneliti. Data sekunder yang dihimpun dalam penelitian ini terdiri dari beberapa data, yakni buku dokumentasi di Balai Diklat Keagamaan Surabaya.

b. Sumber Data

Sumber data adalah hal yang paling penting dalam suatu penelitian.[44] Adapun sumber data yang diperoleh peneliti dalam penelitiannya adalah sebagai berikut :

1) Informan

Informan adalah orang yang memberikan informasi tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan fokus penelitian. Peneliti menentukan informan yang tepat untuk memperoleh data dalam penelitiannya. Peneliti mengajukan pertanyaan kepada informan terkait fokus

[43] *Ibid*., 129
[44] *Ibid*., 130

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

penelitian yang diteliti. Pertanyaan yang diajukan oleh peneliti kepada informan bersifat tatap muka langsung. Data pertanyaan yang peneliti ajukan kepada informan adalah data pertanyaan terkait profil lembaga, pengukuran kinerja pegawai dan faktor pendukung kinerja pegawai.

2) Dokumen

Dokumen digunakan peneliti sebagai pendukung atau pembanding yang akan dipakai peneliti untuk menyempurnakan penelitiannya seperti sejarah Balai Diklat Keagamaan Surabaya, Visi dan Misi, Struktur Pegawai, Laporan Kerja Pegawai.

D. Tahap-tahap Penelitian

Sebelum melakukan sebuah penelitian, peneliti menyusun tahap-tahap penelitian terlebih dahulu. Tahapan penelitian adalah langkah-langkah dalam penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Proses penelitian dimulai dari tahap mencari data di lapangan sampai dengan tahap analisis data.[45] Tujuan penyusunan tahap penelitian adalah untuk memudahkan peneliti dalam melakukan penelitian. Adapun beberapa tahap penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti adalah sebagai berikut :

a) Tahap Pra Lapangan

Tahap pra lapangan adalah tahap yang dilakukan peneliti sebelum terjun ke lapangan. Tahap pra lapangan ini merupakan tahap awal dalam melakukan suatu penelitian. Adapun kegiatan yang dilakukan oleh peneliti dalam tahap pra lapangan ini adalah :

1. Menyusun rancangan penelitian

[45] Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif,*(Bandung: PT Rosdakarya, 2015), hal 137

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Peneliti mengajukan judul penelitian kepada sekretaris prodi dalam bentuk matriks. Setelah matriks tersebut disetujui oleh sekretaris prodi, peneliti menunggu untuk mendapatkan dosen pembimbing. Setelah mendapatkan dosen pembimbing, penelitimulai menyusun proposal penelitian. Dalam proses penyusunan proposal penelitian, peneliti juga melakukan diskusi khusus tentang beberapa masalah yang ditemukan dengan dosen pembimbing. Proposal peneliti yang sudah mendapatkan persetujuan dari dosen pembimbing diserahkan kepada sekretaris prodi sebagai syarat pendaftaran ujian proposal.

2. Memilih lapangan penelitian

Peneliti memilih objek penelitian di Balai Diklat Keagamaan Surabaya, karena instansi tersebut merupakan instansi yang memiliki beberapa kelebihan dan keunikan. Peneliti juga sudah melakukan praktek kerja lapangan di instansi tersebut selama dua bulan. Selain itu, lokasi Balai Diklat Keagamaan Surabaya juga cukup mudah dijangkau oleh peneliti, sehingga peneliti bisa melakukan penelitian dengan lancar.

3. Mengatur perizinan

Peneliti mengurus perizinan di Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Ampel Surabaya. Syarat dari pengajuan surat perizinan adalah dengan menyerahkan proposal yang sudah direvisi kepada pihak akademik fakultas. Surat perizinan tersebut digunakan untuk mendapatkan izin dari pihak perusahaan sebagai legal formal untuk

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menggali data. Setelah peneliti mendapatkan surat perizinan, peneliti langsung menyerahkan surat tersebut kepada Balai Diklat Keagamaan Surabaya.

4. Memilih informan

Peneliti akan memilih informan yang bisa memberikan info terkait fokus penelitian yang diambil. Informan yang akan dipilih peneliti adalah bagian tata usaha, bagian arsip, bagian administrasi, bagian teknis dan bagian kepegawaian.

5. Menyiapkan perlengkapan penelitian

Peneliti menyiapkan perlengkapan penelitian terlebih dahulu untuk membantu proses pengumpulan data. Beberapa peralatan yang dipersiapkan peneliti adalah alat tulis menulis dan alat perekam. Peneliti juga mempersiapkan map khusus untuk menyimpan dokumen atau data penting terkait penelitian. Map tersebut sengaja dipersiapkan peneliti untuk mempermudah mencari dokumen atau data ketika dibutuhkan. Selain itu, map tersebut berfungsi agar dokumen atau data tentang penelitian tidak tercampur atau terselip dengan dokumen lainnya. Untuk alat perekam, peneliti memakai handphone yang bisa merekam suara atas semua jawaban informan

b) Tahap Lapangan

Setelah tahap pra lapangan dilakukan, peneliti kemudian melakukan tahap lapangan. Adapun tahap lapangan yang dilakukan peneliti adalah sebagai berikut :

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1. Memahami latar penelitian dan persiapan diri

   Dalam memahami latar penelitian, peneliti sudah sedikit memahami tentang aktivitas kerja informan, karena peneliti sudah melakukan penelitian pendahuluan sebelumnya. Sebelum proses wawancara, peneliti membuat janji waktu pelaksanaan wawancara terlebih dahulu dengan pihak informan terkait. Sebelum memasuki lapangan, peneliti juga mempersiapkan diri secara fisik, mental, dan tidak melupakan etika. Persiapan tersebut dilakukan agar peneliti ketika terjun ke lapangan dapat berjalan dengan lancar.

2. Memasuki lapangan

   Dalam tahap ini, peneliti terjun ke lapangan untuk memperoleh data yang valid mengenai pengukuran kinerja pegawai di Balai Diklat Keagamaan Surabaya. Peneliti berusaha menjaga sikap dan etika ketika berhadapan dengan informan.

3. Pengumpulan data

   Dalam tahap ini, peneliti mencatat semua data atau infomasi yang diperoleh selama penelitian di lapangan. Kemudian, data atau informasi tersebut disusun oleh peneliti berdasarkan kategorisasi. Data yang tidak relevan dihilangkan oleh peneliti dan hanya data valid yang berhubungan dengan fokus penelitian yang diambil oleh peneliti untuk dimasukkan ke dalam analisis data.

c) Tahap Analisis Data

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Setelah peneliti berhasil mendapatkan data atau informasi di lapangan, peneliti kemudian melakukan analisis data. Akan tetapi, peneliti membuat transkrip data terhadap semua hasil penggalian data di lapangan terlebih dahulu. Transkrip data memudahkan peneliti untuk melakukan analisis data. Peneliti juga mempelajari dan membandingkan semua data yang diperoleh untuk dianalisis.

E. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa teknik pengumpulan data untuk mendapatkan data terkait pengukuran kinerja pegawai di Balai Diklat Keagamaan Surabaya. Adapun teknik pengumpulan data yang dipakai oleh peneliti adalah sebagai berikut :

a) Observasi

Observasi merupakan pengumpulan data dengan melakukan pengamatan dan berpartisipasi secara langsung pada objek penelitian guna memperoleh data. Menurut Cartwright, Observasi merupakan suatu proses melihat, mengamati, dan mencermati serta merekam perilaku secara sistematis untuk suatu tujuan tertentu.[46]

Dengan observasi, peneliti diharapkan dapat langsung mengamati serta mencatat gejala-gelaja apa yang terjadi terhadap obyek penelitian. Sebagai metode ilmiah, observasi bisa diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan secara sistematik terhadap fenomena-fenomena yang diselidiki.[47] Dalam

[46] Haris Herdiansyah, *Metodelogi Penelitian Kualitatif,* (Jakarta: Salemba Humanika, 2010), hal 131

[47] Sutrisno Hadi, "*Metodologi Research II*", (Yogyakarta : Andi Offset, 1991), hal 136

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

teknik observasi ini, peneliti akan melihat, mengamati, dan mencatat perilaku serta kejadian yang terjadi pada keadaan sebenarnya.

b) Wawancara

Wawancara adalah salah satu teknik pengumpulan data yang sering digunakan untuk penelitian. Burhan Bungin berpendapat, bahwa wawancara dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara dan narasumber atau informan.[48] Selain itu, Stewart dan Cash mendefinisikan wawancara lebih terperinci, sebagaimana yang dikutip oleh Haris Herdiyansyah, Wawancara diartikan sebagai sebuah interaksi yang di dalamnya terdapat pertukaran atau berbagi aturan, tanggung jawab, perasaan, kepercayaan, motif, dan informasi. Wawancara bukanlah suatu kegiatan dengan kondisi satu orang melakukan/memulai pembicaraan sementara yang lain hanya mendengarkan, akan tetapi adanya interaksi yang berkesinambungan antara pewawancara dan informan.[49]

Wawancara merupakan metode yang akan digunakan oleh peneliti dalam penggalian data dengan cara menanyakan langsung kepada informan. Wawancara dapat dilakukan dengan cara mengajukan pertanyaan spontan atau dengan menggunakan pedoman wawancara. Setelah itu, peneliti akan merekam dan mencatat hasil dari wawancara tersebut.

c) Dokumentasi

---

[48] Burhan Bungin, "*Metodologi penelitian kualitatif*" (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 200) hal 133

[49] Haris Herdiyansyah, "*Metodologi penelitian kualitatif*" (Jakarta : Salemba Empat, 2010) hal 118

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data yang diambil lewat dokumen-dokumen. Metode dokumentasi memiliki beberapa kelebihan dan kelemahan. Kelebihan menggunakan metode dokumentasi adalah biaya yang dikeluarkan relatif murah serta waktu dan tenaga yang lebih efisien. Kelemahan dari metode dokumnetasi adalah data yang diambil dari dokumen cenderung sudah lama. Jika ada kesalahan dalam dokumen tersebut, maka peneliti ikut salam dalam memperoleh data.[50] Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian. Peneliti akan menggunakan handphone sebagai media dokumentasi.

Berdasarkan metode dokumentasi ini, peneliti akan mencari dokumen tentang:

1. Sejarah Balai Diklat Keagamaan Surabaya
2. Visi Misi
3. Struktur Pegawai
4. Dokumentasi
5. Laporan Kerja Pegawai

F. Teknik Validitas Data

Peneliti menggunakan teknik validitas data triangulasi dalam penelitiannya. Triangulasi merupakan teknik pengumpulan data dengan cara menggabungkan berbagai teknik dan sumber data. Teknik triangulasi akan dilakukan peneliti dengan menggabungkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi untuk mendapatkan

[50] Husaini Utsman, DKK. *Metodologi Penelitian Sosial,* (Jakarta : Bumi Aksar, 1996) hal 73

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

data dari sumber yang sama. Triangulasi merupakan pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Teknik triangulasi berarti peneliti mendapatkan data dari sumber yang berbeda-beda dengan teknik yang sama.[51]

Adapun langkah-langkah yang dilakukan peneliti dalam melakukan teknik triangulasi adalah sebagai berikut :

1. Mengecek derajat kepercayaan hasil wawancara informan satu dengan hasil wawancara informan lain.
2. Mengecek derajar kepercayaan hasil wawancara dengan hasil observasi.
3. Mengecek derajat kepercayaan hasil wawancara dengan dokumentasi.

G. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan mengatur catatan yang diperoleh di lapangan. Peneliti menggunakan penelitian kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Hasil penelitian ini hanya bersifat menggambarkan keadaan objek sesuai fokus penelitian. Peneliti menggunakan teknik analisis data kualitatif dalam penelitian ini. Model atau konsep teknik analisis data kualitatif yang dipakai peneliti adalah model teknik analisis data kualitatif menurut Miles dan Hubermen yang terdiri dari :

1. Data *reduction*

   Data *reduction* dilakukan peneliti dengan cara merangkum data-data yang didapatkan dari penelitian, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dan mencari tema serta polanya. Data-data yang sudah direduksi oleh peneliti mampu akan memberikan gambaran yang lebih jelas.

[51] Sugiyono, "*Memahami penelitian kualitatif*". (Bandung : Alfabeta, 2014) hal 83

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Selain itu, reduksi data juga dapat dilakukan dengan memberikan kode pada aspek-aspek tertentu.[52]

2. Data *display*

Setelah data direduksi, peneliti kemudian mendisplaykan data-data yang diperoleh dari lapangan. Data *display* adalah data yang sudah diorganisir dan disusun dalam suatu pola hubungan, sehingga data tersebut akan semakin mudah dipahami. Peneliti mendisplaykan data dengan teks yang bersifat naratif.[53]

3. *Conclusions drawing*

Penarikan kesimpulan dan verifikasi merupakan bagian ketiga dari analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman. Peneliti meyimpulkan hasil penelitian sesuai dengan rumusan masalah di atas. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif merupakan penemuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Penemuan tersebut dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu objek menjadi jelas, hubungan kausal atau interaktif, dan hipotesis atau teori.

[52] *Ibid*., 271
[53] Sugiyono, *Memahami penelitian kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2014) hal 249

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

1. Sejarah Singkat Balai Diklat Keagamaan Surabaya

Berdasarkan KMA. No. 18/1978 tanggal 6 Maret 1978 dengan persetujuan menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (MENPAN) No. B 251/I/MENPAN/3/1978 tanggal 6 Maret 1978, maka didirikanlah Balai Penataran Guru Agama (BPGA) sebanyak 6 Balai yang tersebar di 6 propinsi untuk seluruh wilayah Indonesia, salah satunya adalah BPGA di Surabaya yang mewakili Indonesia bagian Timur yang terletak di Jl. Ngagel Jaya Utara 84 Surabaya.

Berdasarkan KMA No. 45/1981 tanggal 23 Mei 1981 diperkuat dengan KEPMENPAN No. B 504/MENPAN/5/1981 tahun 1981 sekaligus mencabut KMA No. 18 Tahun 1978 maka ditetapkan pembentukan Balai Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Teknis Keagamaan Departemen Agama yang tersebar di 12 kota, salah satunya sebagai pengganti BPGA Surabaya yang sejak 1986 sampai tahun 2001 bertempat di Jl. Juanda 2 Surabaya.

Mulai tahun 2001-2002 Balai Diklat berada di Wisma Sejahtera, Jl Ketintang Madya 72 Surabaya sambil menunggu proses renovasi gedung di Jl Ketintang Madya 92 yang merupakan hasil tukar guling dengan Kanwil Departemen Agama Provinsi Jawa Timur. Baru sejak tahun 2003 Balai Diklat Keagamaan menempati lahan tersebut. Berdasarkan KMANo. 345 tahun

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2004 Balai Diklat Pegawai Teknis Surabaya berubah nomenklatur menjadi Balai Diklat Keagamaan Surabaya.

Berdasarkan Keputusan Menteri Agama Nomor 345 tahun 2004 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan menyebutkan bahwa Balai Diklat Keagamaan adalah Unit Pelaksana Teknis Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama yang menangani bidang pendidikan dan pelatihan di lingkungan Kementerian Agama di daerah. Sebagai kepanjangan tangan dari Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama tersebut, Balai Diklat Keagamaan Surabaya mempunyai tugas Melaksanakan pendidikan dan pelatihan tenaga administrasi dan tenaga teknis keagamaan di wilayah kerja Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur. dengan motto "*Help You To Be Professional*".

Dalam melaksanakan tugasnya tersebut, Balai Diklat Keagamaan Surabaya menyelenggarakan fungsi sebagai berikut :

1. Merumuskan visi, misi dan kebijakan Balai Diklat Keagamaan.
2. Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan tenaga administrasi dan tenaga teknis keagamaan.
3. Menyelenggarakan koordinasi dan pengembangan kemitraan dengan satuan organisasi atau satuan kerja di lingkungan Kementerian Agama dan Pemda serta lembaga terkait lainnya.
4. Menyiapkan dan menyajikan laporan hasil pelaksanaan tugas Balai Diklat Keagamaan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Guna mengaktualisasikan tugas dan fungsi tersebut, Balai Diklat Keagamaan Surabaya memiliki struktur organisasi yang terdiri dari Kepala Balai yang dibantu oleh Kepala Sub Bagian Tata Usaha, Kepala Seksi Diklat Tenaga Administrasi dan Kepala Seksi Diklat Tenaga Teknis Keagamaan.

Selanjutnya untuk mewujudkan mekanisme kerja yang harmonis serta hasil kerja yang optimal dalam penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan, maka penjabaran tugas dan fungsi dituangkan ke dalam uraian tugas (*job discription*) untuk dipedomani oleh seluruh pegawai yang berjumlah 50 orang, dua di antaranya seorang pustakawan dan seorang arsiparis serta Widyaiswara yang berjumlah 38 orang dengan spesialisasi sesuai latar belakang pendidikan.

2. Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran Balai Diklat Keagamaan Surabaya

a. Visi

Visi Balai Diklat Keagamaan Surabaya adalah "Terwujudnya lembaga diklat yang terpercaya dalam meningkatkan SDM Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur yang kompenten dan berakhlak mulia" Dalam rangka mengimplementasikan visi tersebut, perlu diwujudkan nilai-nilai yang dapat dijadikan pedoman bagi penyelenggara diklat dalam melaksanakan tugasnya yang dimulai sejak proses perencanaan, pelaksanaan hingga pada tahap evaluasi. Nilai-nilai tersebut adalah :

1) Tanggung jawab, setiap penyelenggara diklat harus bertanggung jawab terhadap setiap pekerjaan yang diberikan kepadanya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2) Koordinasi, kegiatan pendidikan dan pelatihan merupakan suatu sistem, maka setiap penyelenggara diklat harus selalu menjalin kerja sama yang harmonis dengan rekan kerjanya
3) *Professional*, setiap pekerjaan harus dilakukan oleh orang yang ahli di bidangnya, diharapkan dapat menghasilkan output yang memenuhi standar kompetensi yang dipersyaratkan
4) *Proporsiona*l, segala sesuatu ditempatkan menurut proporsi yang semestinya
5) Efektif, setiap pengambilan langkah dan kebijakan harus tepat dan tercapai sasaran yang ditargetkan
6) Efisien, adanya keseimbangan antara input dan output, tenaga, waktu, dana, sarana dan prasarana sesuai dengan regulasi yang ada

b. Misi

Berdasarkan visi tersebut, Balai Diklat Keagamaan Surabaya mengemban misi sebagai berikut :

1) Menyelenggarakan diklat untuk meningkatkan SDM
2) Mengembangkan *networking* (jaringan kerja)
3) Meningkatkan dan memberdayakan sarana dan prasarana
4) Mengembangkan dan menberdayakan SDM Balai Diklat
5) Mengembangkan sistem operasional kediklatan secara efesien dan efektif

c. Tujuan

Tujuan Balai Diklat Keagamaan Surabaya adalah :

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1) Meningkatkan kualitas SDM Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur
2) Meningkatkan koordinasi dalam penyelenggaraan diklat
3) Meningkatkan efesiensi dan efektivitas pelaksanaan diklat
4) Meningkatkan profesionalitas tenaga kediklatan

d. Sasaran

Sasaran adalah hasil yang diinginkan dalam kurun waktu tertentu yang realis. Sasaran dapat diukur tingkat pencapaiannya berdasarkan indikator kinerja tertentu yang disebut indikator kerja sasaran. Sasaran dibagi atas 2 kelompok, yaitu :

1) Sasaran tahunan (Rencana Kerja Tahunan) yang mempunyai jangka waktu paling lama satu tahun
2) Sasaran dalam kurun waktu (Rencana Strategis) yang mempunyai jangka waktu antara 1 samapi 5 tahun

Berdasarkan kelompok sasaran tersebut, maka sasaran yang ingin dicapai Balai Diklat Keagamaan Surabaya adalah :

1) Meningkatkan kualitas SDM pejabat eselon IV
2) Meningkatkan kualitas SDM tenaga administrasi
3) Meningkatkan kualitas Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS)
4) Meningkatkan kualitas SDM tenaga teknis
5) Meningkatkan sinkronisasi dan sinergi antar subsistem kediklatan
6) Meningkatkan ketertiban administrasi serta sarana dan prasarana
7) Meningkatkan kualitas dan kuantitas SDM Balai Diklat

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan, maka Balai Diklat Keagamaan Surabaya mempunyai kebijakan dan program, yaitu :

1) Kebijakan, meliputi pelatihan penjabat eselon IV, pelatihan tenaga administrasi, pelatihan CPNS, pelatihan tenaga teknis keagamaan, melaksanakan administrasi umum, mengadakan koordinasi dan evaluasi, memenuhi sarana dan prasarana, serta mengembangkan kampus diklat dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia
2) Program, yaitu meliputi penyelenggaraan diklat structural, penyelenggaraan diklat administrasi, penyelenggaraan diklat prajabatan golongan II dan III, penyelenggaraan diklat tenaga teknis keagamaan, penyelenggaraan monitoring diklat, pelaksanaan administrasi umum, pengadaan sarana dan prasarana diklat, pembangunan asrama dan pemberdayaan widyaiswara dan pegawai

3. Identitas Lembaga

a. Nama Lembaga : Lembaga Balai Diklat Keagamaan Surabaya
b. Jalan : Jl. Ketintang Madya 92 Surabaya
c. Telp : (031) 8280116
d. Fax : (031) 8290021
e. Website : http://bdksurabaya-kemenag.com//
f. Email : bdk_surabaya@kemenag.go.id

4. Letak Geografis Balai Diklat Keagamaan Surabaya

Berdiri di atas sebidang tanah di Kecamatan Jambangan, Surabaya, tepatnya di Jl. Ketintang Madya No. 92 Surabaya, Gedung Balai Diklat

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Keagamaan Surabaya tegak berdiri sebagai kawah candradimuka bagi peningkatan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) Kementerian Agama di Provinsi Jawa Timur.

5. Struktur Organisasi Balai Diklat Keagamaan Surabaya

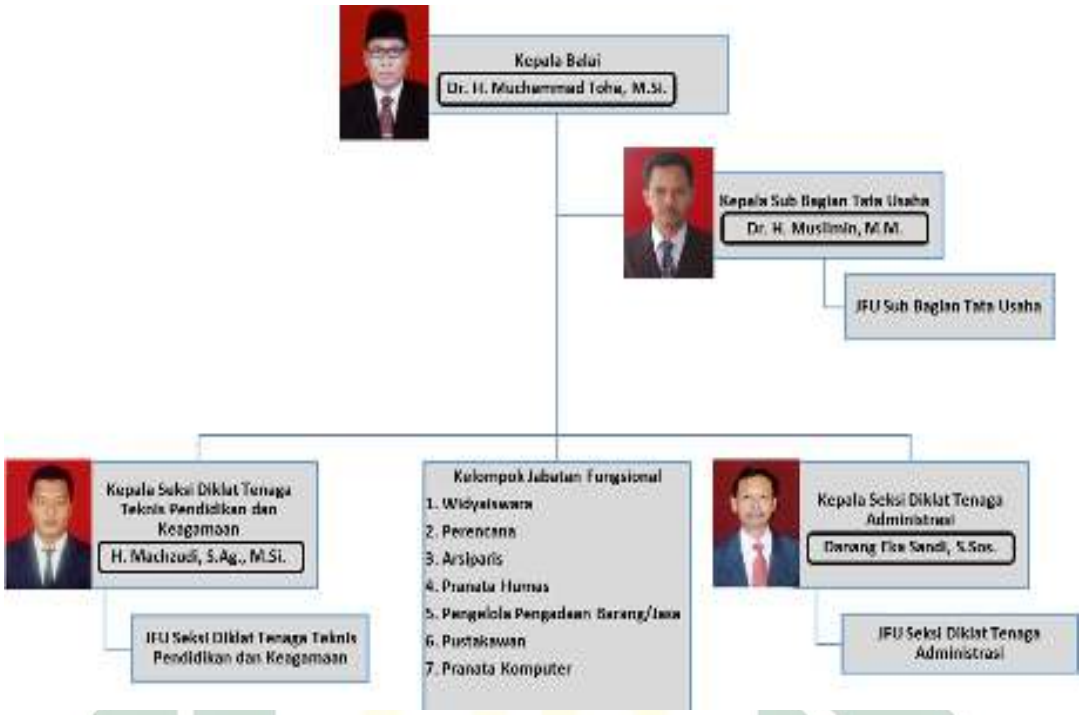
Untuk mengaktualisasikan tugas dan fungsinya, Balai Diklat Keagamaan Surabaya memiliki struktur organisasi yang terdiri dari Kepala Balai yang dibantu oleh Kepala Sub Bagian Tata Usaha, Kepala Seksi Tenaga Teknis Keagamaan dan Kepala Seksi Tenaga Adminstrasi. Masing-masing kepala seksi dan kepala sub bagian dibantu oleh para pegawai. Total jumlah pegawai yang berstatus PNS pada Balai Diklat Keagamaan Surabaya adalah 73 orang dengan perincian sebagai berikut :

1) Kepala Balai : 1 orang
2) Kepala seksi : 2 orang
3) Kepala Sub Bagian : 1 orang
4) Pejabat Fungsional umum : 22 orang
5) Pejabat Fungsional tertentu : 47 orang
6) Tenaga kontrak sebanyak : 14 orang

Jika digambarkan dalam bentuk bagan seperti di bawah ini:

Gambar 4.1
STRUKTUR ORGANISASI BALAI DIKLAT KEAGMAAN SURABAYA

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id



6. Dasar Hukum Lembaga

a. PP No. 101 Tahun 2000 tentang Diklat Jabatan PNS

b. KMA No. 1 Tahun 2001 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Kewenangan Susunan Orga. dan Tata Kerja Depag

c. KMA No. 1 Tahun 2003 tentang Pedoman Diklat PNS di Lingkungan Depag

d. KMA No. 2 Tahun 2003 tentang Pengalihan Perencanaan Program dan Anggaran serta Pelaksanaan Diklat di Lingkungan Depag

e. KMA No. 345 Tahun 2004 tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Diklat Keagamaan

7. Kepemimpinan Lembaga Balai Diklat Keagamaan Surabaya

a. Drs. Imam Efendi Tahun 1979-1986

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. Drs. M. Ruzaini (Kasubag TU Sebagai PLH) tahun 1986-1988
c. Drs. H.M Asrori AM, SH tahun 1988-1991
d. Drs. Mugono Abdul Wahab tahun 1991-1994
e. Dra. Hj. Hasniah Hasan, M.Si tahun1994-2002
f. Drs. Roziqi, MBA, MM tahun 2002-2003
g. Drs. Masykur Hadi, MM tahun 2003 – 2006
h. Drs. H. Muzaijin Mashdar, M.Pd.I tahun 2006 – 2009
i. Prof. Dr.H. Zainuddin Maliki, M.Si.,(Pgs Kepala) tahun 2009-2011
j. Drs. H. M. Nazli Idris, M.Si, tahun 2011- 2012
k. Drs. H. Rusman Langke, M.Pd. Tahun 2012 – 2014
l. DR M. Toha, M.Si tahun 2014-sekarang

8. Tugas Kepala Lembaga Balai Diklat Keagamaan Surabaya

Melaksanakan Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Administrasi dan Tenagan Teknis Keagamaan di wilayah kerja Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur.

9. Keadaan Sarana dan Prasarana Balai Diklat Keagamaan Surabaya

Keadaan sarana dan prasarana di Balai Diklat Keagamaan Surabaya cukup baik, sebagaimana yang telah diterangkan pada bagian terdahulu. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

SARANA DAN PRASARANA BDK SURABABAYA				
No	**Nama Sarpras**	**Jumlah**	**Ukuran**	**Keterangan**
1	Tanah		13.745 m^2	

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2	Gedung	16	11.213 m^2	
3	Aula	1	500 orang	
4	Ruang Multimedia	1	100 orang	
5	Ruang kerja	10		Setiap ruang kerja terdapat PC dan printer
6	Ruang kelas	10	300 orang	setiap ruang kelas terdapat sarna pembelajaran berupa meja, kursi, layar LCD, papan tulis dll
7	Lab IPA	1	56 m^2	
8	Lab Bahasa	1	56 m^2	
9	Lab Komputer	1	56m2	
10	Perpustakaan	1	160 m^2	
11	Musholla	1		
12	Kamar	110	310 orang	setiap kamar dilengkapi dengan kamar mandi, gantungan baju,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

				cermin, meja, kursi dan almari
13	Ruang secretariat	5		setiap ruang skretariat dilengkapi PC dan printer
14	Ruang Fitness	1		
15	lap tenis	3		
16	Dapur	1		
17	Ruang makan	5		
18	LCD	14		
19	Peralatan Video Converence	1		
20	Bus	2	50 orang	
21	Koperasi	1		
22	Sound sistem	13		
23	Ruang Lobby	2		
24	Handycam	1		
25	Camera	1		

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

26	Meja tenis	1		
27	Mobil sedan	2		
28	Mobil MPV	3		
29	Tempat parkir	3		
30	Sepeda motor	1		
31	Jaringan Fiber optic	1	3 giga	
32	Televisi	10		
33	tandon air besar di bawah	2	5mx2,5mX2m	
34	tandon air kecil	2		
35	Tandon atas	12		

B. Penyajian Data

Penulis melakukan penelitian mengenai Penilaian Prestasi Kerja Pegawai berdasarkan PP No. 46 Tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja pegawai yang dilaksanakan di Balai Diklat Keagamaan Surabaya. Penulis akan memaparkan hasil penelitian secara kualitatif berdasarkan observasi, dan wawancara yang telah dilakukan kepada beberapa narasumber. Tujuan dari penelitian yaitu untuk mendeskripsikan pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan di

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Balai Diklat Keagamaan Surabaya, serta mengetahui faktor pendukung proses pengukuran prestasi kerja pegawai di Balai Diklat Keagamaan Surabaya.

Berikut ini merupakan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi yang dilakukan oleh peneliti pada saat di lapangan dengan menggunakan metode kualitatif pada umumnya. Peneliti menyajikan data mengenai parameter kinerja pegawai di Balai Diklat Keagamaan Surabaya sebagai berikut :

I.1 : Bagian Tata Usaha

I.2 : Bagian Arsip

I.3 : Bagian Administrasi

I.4 : Bagian Teknis

I.5 : Bagian Kepegawaian

1. Pengukuran Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan tolak ukur pegawai dalam melaksanakan tugas yang ditargetkan untuk diselesaikan. Dalam pengukuran kinerja, upaya tersebut sangat penting dilakukan dalam penilaian kerja. Pencapaian visi dan misi sebuah organisasi tergantung bagaimana pengukuran kinerja pegawai.

Sebagaimana Ungkapan Informan :

> "Kami melakukan monitoring, evaluasi, saling memotivasi lah antar pegawai mbak ..." (I.3)

> "... memotivasi karyawan agar mau dan mampu memaksimalkan kerja mereka, selalu melakukan komunikasi, merumuskan tanggung jawab dan tugas yang harus dicapai oleh pegawai dan disepakati bersama, melakukan monitoring, melakukan koreksi" (I.4)

> "Selalu memberi motivasi, dorongan antar sesama rekan pegawai mbak ..." (I.5)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Menurut informan 3, 4 dan 5 untuk meningkatkan kinerja pegawai di Balai Diklat Keagamaan Surabaya dengan cara memotivasi pegawai dalam memberikan inspirasi, semangat dan dorongan sesama pegawai. Melakukan evaluasi untuk dijadikan *feedback* tercapaianya tujuan organisasi. Dan selalu melakukan monitoring antara atasan dan bawahan.

Pengukuran kinerja merupakan hasil dari suatu penilaian yang sistematik dan didasarkan pada kelompok indikator kinerja kegiatan yang berupa indikator masukan, keluaran, hasil, manfaat, dan dampak. Pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi.

Dalam usaha pencapaian tujuan organisasi pemerintah salah satunya di Balai Diklat Keagamaan Surabaya perlu didukung oleh kinerja pegawai dalam instansi tersebut. Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya selama periode waktu tertentu sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya untuk mencapai suatu tujuan organisasi. Untuk mengetahui sejauh mana keberadaan, peran, dan kontribusi pegawai dalam organisasi maka perlu diadakan penilaian atau pengukuran terhadap kinerja atau prestasi kerja pegawai. Penilaian prestasi kerja ini ke depannya akan bermanfaat untuk mendorong prestasi kerja, bahan keputusan dalam memberikan imbalan, kepentingan mutasi pegawai, dan penyusunan program pendidikan dan pelatihan

Sebagaimana Ungkapan Informan :

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> "Penilaian prestasi kerja pegawai di Balai Diklat sudah menggunakan unsur SKP dan Perilaku kerja mbak, juklaknya 2012 tetapi baru dilaksanakan secara real Januari 2014. Dari segi normatif SKP ini bisa mengukur kemampuan dalam pelaksanaan pekerjaan dan bisa me-range rencana kerja dibandingkan penilaian yang lama menggunakan DP3, hanya saja responnya agak berat ya mbak ada yang senang ada yang kurang senang karena harus membuat rencana di awal" (I.1)

> "Penilaian disini sudah menggunakan SKP sejak tahun 2014 mbak jadi sekarang ada target dalam bekerja, kalau sebelum SKP ini dulu pakai DP-3 pegawai tidak punya target, hanya tergantung perintah dan petujuk pimpinan, karena arahnya kan ke perilaku, dulu bekerja lebih santai mbak ..." (I.2)

> "Pengukuran kerja pegawai di balai ini sudah menggunakan SKP dan perilaku kerja mbak. Iya SKP ini dibuat di awal ya mbak agar pegawai bisa merencanakan dan mentargetkan tugasnya ..." (I.4)

Menurut informan diatas, pengukuran kinerja pegawai di Balai Diklat Keagamaan Surabaya sejak tahun 2014 sudah tidak menggunakan DP-3 karena adanya beberapa kelemahan, melainkan menggunakan target dalam melaksanakan pekerjaan yang dituangkan pada SKP (Sasaran Kerja Pegawai) dan dalam perilaku kerja sesuai dengan PP No. 46 Tahun 2011. SKP tersebut dibuat sebagai rencana atau target kerja pegawai yang harus dicapainya selama bekerja. Perilaku kerja merupakan penilaian setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh pegawai. Dalam pembuatan SKP ada beberapa unsur yang dicantumkan.

Sebagaimana Ungkapan Informan :

> "SKP ini meliputi kuantitas, kualitas, waktu, biaya ..." (I.3)

> "emm isi dari SKP kuantitas, kualitas, waktu dan biaya ..." (I.4)

> "...meliputi emm kuantitas, kualitas, biaya dan waktu" (I.5)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dari pemaparan informan diatas dapat di jelaskan yang termasuk dalam bagian pembuatan SKP yaitu kuantitas, kualitas, waktu dan biaya :

a. Kuantitas

Ukuran jumlah atau banyaknya hasil kerja yang dicapai oleh pegawai.

b. Kualitas

Ukuran mutu setiap hasil kerja yang dicapai.

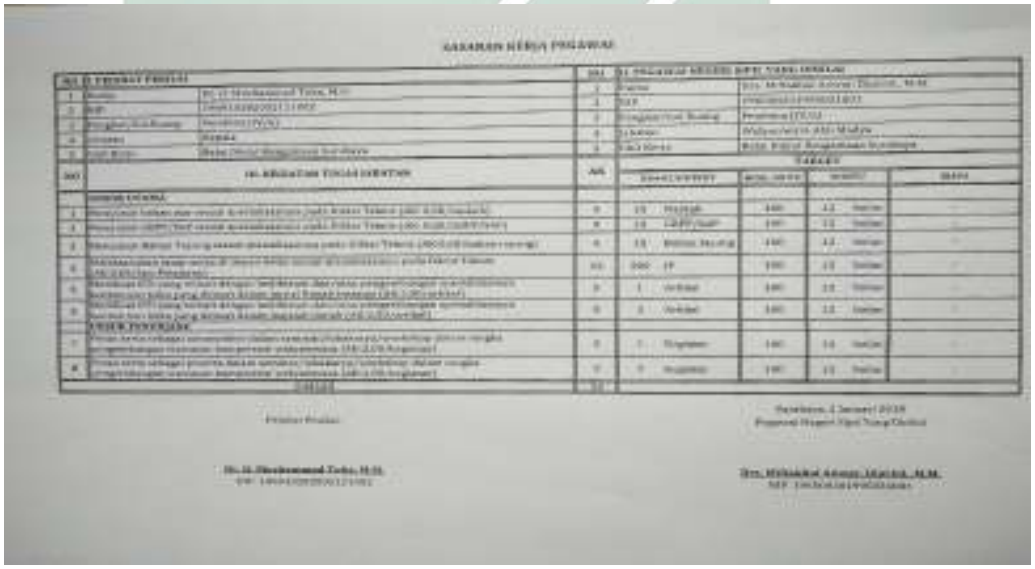
c. Waktu

Ukuran lamanya proses setiap hasil kerja yang dicapai.

d. Biaya

Besaran jumlah anggaran yang digunakan setiap hasil kerja berlangsung.

Gambar 4.2
SASARAN KERJA PEGAWAI BALAI DIKLAT KEAGMAAN SURABAYA



digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Beberapa hal yang termasuk dalam kategori penilaian perilaku kerja pegawai sesuai dengan PP No. 46 Tahun 2011 :

Sebagaimana Ungkapan Informan :

> "...perilaku kerja ini meliputi : orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerja sama dan kepemimpinan ..." (I.1)
>
> "kalau perilaku kinerja, emm yang termasuk perilaku kerja itu disiplin, kerja sama, pelayanan, kepemimpinan dan komitmen..." (I.4)
>
> "...perilaku kerja itu ada tentang kepemimpinan, disiplin, kerja sama, komitmen dan pelayanan mbak..." (I.5)

Menurut informan diatas yang termasuk dalam penilaian perilaku kerja meliputi :

a. Pelayanan

   Sikap dan perilaku pegawai yang di lakukan ketika melayani masyarakat atau rekan kerja, atasan maupun organisasi atau instansi.

b. Integritas

   Kemampuan atau tindakan pegawai sesuai nilai dalam beretika dalam organisasi maupun luar organisasi.

c. Komitmen

   Kemauan dan kemampuan pegawai dalam menyelaraskan sikap untuk mengutamakan kepentingan organisasi ketimbang kepentingan pribadi.

d. Disiplin

   Kesanggupan pegawai untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan organisasi.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

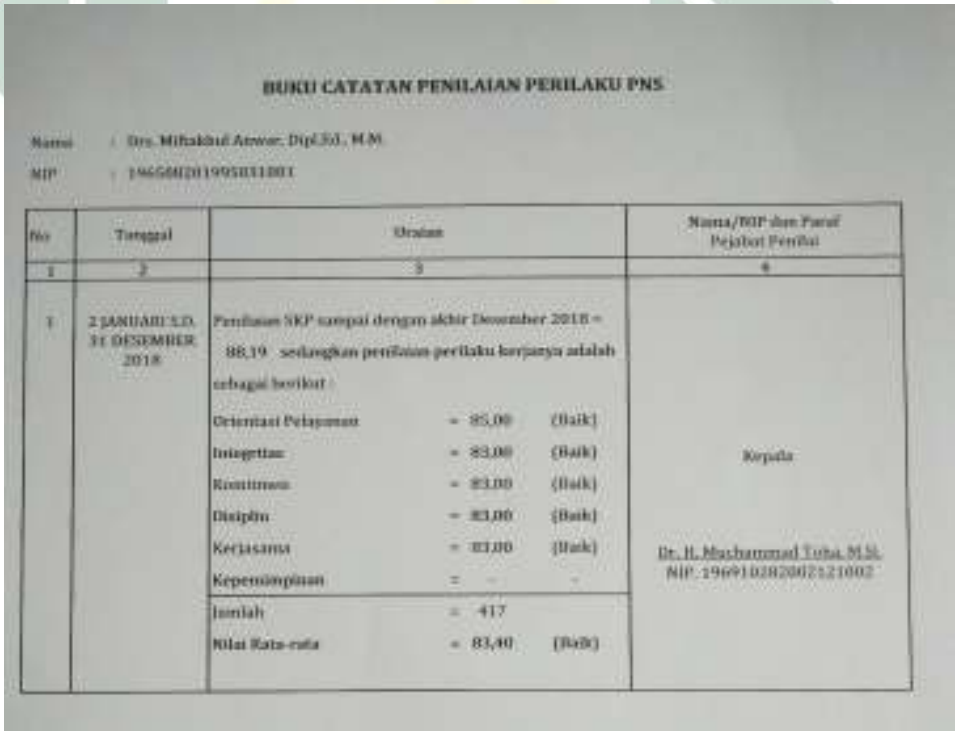
e. Kerja sama

Kemampuan pegawai untuk bekerja sama antar rekan devisi atau unit dalam menyelesaikan pekerjaan dan tanggung jawab yang ditentukan.

f. Kepemimpinan

Kemampuan pegawai untuk selalu memotivasi dan mempengaruhi bawahan atau sesama rekan kerja yang berkaitan dengan tugas organisasi.

Gambar 4.3
PENILAIAN PERILAKU KERJA PEGAWAI BALAI DIKLAT KEAGMAAN SURABAYA



BUKU CATATAN PENILAIAN PERILAKU PNS

Nama : Drs. Mifhakhul Anwar, Dpl.Sd., M.M.
NIP : 196508120199503 1001

No	Tanggal	Uraian	Nama/NIP dan Paraf Pejabat Penilai
1	2	3	4
1	2 JANUARI S.D. 31 DESEMBER 2018	Penilaian SKP sampai dengan akhir Desember 2018 = 88,19 sedangkan penilaian perilaku kerjanya adalah sebagai berikut : Orientasi Pelayanan = 85,00 (Baik) Integritas = 83,00 (Baik) Komitmen = 83,00 (Baik) Disiplin = 83,00 (Baik) Kerjasama = 83,00 (Baik) Kepemimpinan = - - Jumlah = 417 Nilai Rata-rata = 83,40 (Baik)	Kepala Dr. H. Muchammad Tuha, M.Si. NIP. 196910282002121002

Dalam PP No. 46 Tahun 2011 setiap pegawai wajib menyusun Sasaran Kerja Pegawai (SKP) di awal tahun pada bulan Januari yang berisi rencana

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

untuk satu tahun mendatang. Maka dari itu, kebijakan atasan mewajibkan seluruh devisi di BDK untuk menyusun SKP tersebut.

Sebagaimana Ungkapan Informan :

> "tiap tahun kita wajib membuat SKP dek, jadi penilaian ini itu di buat untuk mengetahui agenda setiap tahunnya mau mengerjakan apa ..." (I.2)
>
> "kita wajib membuat SKP ini setiap tahun mbak, ini memang sudah kebijakan ya dari atasan. Target yang dibuat di SKP ini tidak boleh keluar dari target acara atau agenda dari pembuatan SKP tahunan juga ..." (I.4)
>
> "... SKP di sini di buat pertahun mbak, pembuatan SKP inikan biar bisa mengkontrol dan mentargetkan juga mbak apa saja yang mau dilakukan dalam tahun ini... " (I.5)

Berdasarkan pernyataan informan diatas dapat diketahui, bahwa pelaksanaan penilaian terhadap SKP dilakukan pada akhir tahun pada bulan Desember sesuai dengan PP No.46 Tahun 2011. Pelaksanaan penilaian terhadap SKP dilaksanakan sesuai dengan target agenda yang sudah ditentukan. Pembuatan SKP pada setiap tahunnya pada pegawai tersebut wajib, atas dasar kebijakan dari atasan.

Penilaian atau pengukuran kinerja untuk pegawai BDK dilakukan di unit kerja pegawai yaitu di Balai Diklat Keagamaan Surabaya.

Sebagaimana Ungkapan Informan :

> "Untuk penilaian prestasi sendiri dilakukan di Balai ini ya mbak, tidak ada penilaian yang dilakukan di luar lingkungan kerja, kan setiap hari kami mengamati pegawai-pegawai pada mengerjakan tugas mereka" (I.1)
>
> "Penilaian dilakukan di sini mbak di Balai, pada saat jam kerja mereka kita bisa menilai..." (I.2)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> "...penilaian untuk pegawai kami lakukan di sini mbak, di Balai Diklat, disini kami selalu mengontrol kinerja mereka..." (I.4)

Berdasarkan pernyataan informan diatas dapat diketahui bahwa pelaksanaan penilaian terhadap pegawai dilakukan di Balai Diklat Keagamaan Surabaya. Penilaian tersebut dilakukan pada saat jam kerja pegawai berlangsung. Dengan begitu seorang atasan dapat menilai pegawai pada saat jam kerja dilaksanakan.

Dalam penilaian prestasi kerja biasanya yang melakukan penilaian terhadap hasil kerja pegawai yaitu atasan langsung atau pejabat yang berwenang dalam organisasi atau devisi tersebut.

Sebagaimana Ungkapan Informan :

> "yang berhak menilai itu atasan langsung dari pegawai tersebut ya mbak, jadi penilaiannya itu ya ketua dalam devisi masing-masing yang menilai, soalnya kan kami yang satu ruangan kerja dengan pegawai yang lain..." (I.3)

> "penilaian dilakukan oleh ketua dari setiap devisi mbak, memang sudah ada peraturannya juga kalo seorang atasan yang nilai itu..." (I.4)

> "disini yang menilai dari atasan mbak, atasan itu ya ketua dari devisi masing-masing unit kerja disini..." (I.5)

Dari pernyataan informan diatas dapat diketahui, bahwa penilaian kinerja terhadap pegawai di BDK dilakukan oleh seorang atasan. Atasan yang dimahsut yaitu ketua dari setiap devisi pada unit kerja di BDK. Dalam penilaian kinerja tersebut atasan langsung yang menilai hasil kerja pegawai karena setiap harinya atasan langsung yang mengetahui tugas-tugas yang dilaksanakan oleh pegawainya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tujuan dan manfaat pengukuran kinerja pegawai dilaksanakan untuk mengetahui sejauh mana tingkat kecapaian pegawai dalam melaksanakan tugas dan untuk mengevaluasi kinerja pegawai. Sehingga dapat memberikan petunjuk bagi organisasi atau instansi yang berkepentingan dalam upaya pengambilan keputusan supaya diperoleh solusi yang tepat. Berikut pernyataan mengenai tujuan pelaksanaan pengukuran kinerja pegawai.

Sebagaimana Ungkapan Informan :

> " ...tujuannya pasti untuk mengembangkan kemampuan SDM dan tercapainya tujuan visi misi dalam lembaga ini mbak" (I.1)
>
> "emm bisa mengetahui ya tingkat capai organisasi ini berapa, sudah mencapai tujuan yang ditetapkan belum begitu mbak... " (I.3)
>
> "Tujuan dari pengukuran kinerja ini tentunya bisa mencapai tujuan utama dari organisasi iniya mbak, seperti tercapainaya visi misi dari organisasi ini..." (I.5)

Dari pemaparan informan 1, 3 dan 5 menjelaskan bahwa tujuan dari pengukuran kinerja pegawai untuk tercapainya visi dan misi organisasi. Tercapainya visi dan misi sangatlah penting untuk organisasi atau instansi, karena untuk mengukur sejauh mana prestasi pegawai, dapat menentukan standar kerja pegawai, panduan pengambilan keputusan terhadap pegawai, dan kemajuan organisasi.

Selain tujuan adanya pengukuran kinerja ini berdampak besar untuk organisasi atau instansi, berikut manfaat pengukuran kinerja organisasi :

Sebagaimana Ungkapan Informan :

> "dapat mengevaluasi kerja pegawai, dapat mengoperasikan organisasi secara efektif dengan memberika motivasi, membangun kinerja pegawai agar lebih giat dalam bekerja... " (I.1)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> "kami jadi tau ya apa-apa saja yang perlu di evaluasi jika ada kesalahan, jika ada kendala kami bisa pantau, memperbaiki kinerja yang kurang efektif, memotivasi pegawai yang down, dan memperbaiki prestasi kerja pegawai..." (I.2)

> "bisa di evaluasi, motivasi pegawai, menjadikan suasana harmonis kan kalau seumpama ada masalah dalam suatu rekan kerja tentu bisa di evaluasi dari situkan bisa menciptakan suasana yang harmonis gitu mbak..." (I.3)

> "bisa meningkatkan motivasi para pegawai, menjadi tolak ukur untuk menjadi lebih baik lagi untuk masa depan, mengetahui kelemahan yang ada pada pegawai, menjaga hubungan harmonis antar sesama pegawai, atasan maupun pimpinan..." (I.4)

Dari penjelasan informan diatas, bahwa manfaat pengukuran kinerja pegawai di BDK yaitu dapat mengevaluasi kinerja pegawai jika ada kesalahan dalam menjalankan tugasnya. Memotivasi pegawai guna untuk membangkitkan, mengarahkan dan memelihara hubungan kerja antar sesama pegawai. Memperbaiki kinerja yang kurang efektif untuk kemajuan organisasi dan kemajuan pegawai. Menjaga hubungan harmonis antara atasan dan bawahan untuk kesuksesan bersama.

Sistem pengukuran kinerja merupakan proses atau cara dimana organisasi-organisasi menilai kinerja karyawan untuk memperbaiki pengambilan keputusan dalam perusahaan. Dengan kata lain, sistem pengukuran kinerja merupakan mekanisme perbaikan secara periodik terhadap keefektifan tenaga kerja dalam melaksanakan kegiata operasional perusahaan berdasarkan standar yang telah ditetapkan terlebih dahulu agar berhasil dalam menerapkan strategi perusahaan dan memperbaiki dalam pengambilan keputusan.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja PNS yang pelaksanaannya telah diatur dalam Peraturan Kepala

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BKN No. 1 Tahun 2013, maka penilaian prestasi kerja PNS dilaksanakan dengan berorientasi pada peningkatan prestasi kerja dan pengembangan potensi PNS. Metode penilaian prestasi dalam PP No. 46 Tahun 2011 ini meliputi unsur Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dengan bobot sebesar 60% dan unsur perilaku kerja dengan bobot sebesar 40%. SKP wajib disusun oleh setiap PNS sesuai dengan tugas pokok dan fungsi.

Sebagaimana Ungkapan Informan :

> "Penilaian atau pengukuran kinerja ini menggabungkan antara penilaian SKP dan penilaian perilaku kerja mbak... " (I.1)
>
> "Penilaian itu digabung mbak nilai SKP sama perilaku kerja... (I.2)
>
> "Sistem pengukuran nya itu emm digabungkan mbak ya antara nilai SKP dengan perilaku kerja pegawai... " (I.4)

Dari penjelasan informan diatas, sistem penilaian atau pengukuran kinerja pegawai digabung antara nilai SKP (Sasaran Kerja Pegawai) dengan perilaku kerja pegawai. Hasil pelaksanaan penilaian SKP tersebut dilakukan dengan cara membandingkan realisasi dengan target yang telah ditetapkan. Dalam melakukan penilaian dilakukan analisis terhadap hambatan pelaksanaan pekerjaan untuk mendapatkan umpan balik serta menyusun rekomendasi perbaikan dan memberikan hasil penilaian terbaik untuk kemajuan organisasi.

Gambar 4.4
CARA PENILAIAN PEGAWAI BALAI DIKLAT KEAGMAAN SURABAYA

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dalam pengukuran atau penilaian pegawai, seorang atasan yang menilai harus sesuai dengan kenyataan penilaian yang ada. Untuk mengukur elemen-elemen penilaian kinerja tersebut, diperlukan metode pengukuran yang sistematis dan efektif sehingga hasilnya dapat diterima oleh pegawai maupun organisasinya dan benar-benar dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan.

Sebagaimana Ungkapan Informan :

> "Dalam aspek pengukuran kinerja ini juga harus relevan atau sesuai dengan keadaan yang terjadi, seorang penilai juga harus paham mana pegawai yang aktif dan non aktif juga... " (I.1)
>
> " ...kami yang menilaipun harus membedakan antara pegawai efektif dan non efektif. Dan tentunya penilaian ini atau hasil penilaian harus bisa diterima oleh pegawai yang dinilai mbak" (I.2)
>
> "Harus sesuai kenyataan yang ada juga, jangan biasanya itu teman dekat dinilai baik gitu jangan, kita kan sekarang posisinya dalam organisasi jadi harus mengikuti alur prosedur yang telah ditentukan juga... " (I.5)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dari penjelasan informan 1,2 dan 5 menjelaskan bahwa, penilaian terhadap pegawai harus sesuai dengan hasil yang nyata. Penilaian tersebut harus berdasarkan ketentuan yang ada pada prosedur penilaian. Orang yang melakukan penilaian terhadap pegawai harus bisa membedakan antara pegawai yang aktif dan non aktif. Penilaian tersebut harus strategis, dengan kata lain sistem pengukuran kinerjanya menggambarkan atau berkaitan dengan tujuan-tujuan organisasi.

2. Faktor Pendukung dan Penghambat Pengukuran Kinerja

Dalam usaha pencapaian tujuan organisasi atau instansi, permasalahan yang dihadapi seringkali terjadi. Sumber daya manusia merupakan peranan yang sangat penting dalam organisasi atau instansi, karena sumber daya manusia menyebabkan sumber daya yang lain dapat berfungsi dan dijalankan. Begitu pentingnya peranan sumber daya manusia, faktor pendukung ini menjadi penentu bagi kemajuan suatu organisasi atau instansi.

Sebagaimana Ungkapan Informan :

> "Faktor pendukung ini tentunya datang dari berbagai pihak, yang pasti dari diri sendiri, karna diri sendiri dulu yang bisa membangkitkan kita dalam bekerja, selanjutnya lingkungan kerja dimana lingkungan inikan tempat kita untuk melakukan atau mengerjakan pekerjaan mbak jadi ya ini salah satu faktor pendukung kami, terus rekan kerja mereka itukan teman kita dalam menjalankan tugas yang di berikan pada kami pegawai, jika dari rekan kerja saja tidak akur bagaimana kita bisa menjalankan pekerjaan dengan baik mbak, bahkan pimpinanpun harus dijadikan pendukung saat bekerja mbak karna bagaimanapun seorang pemimpin kan orang yang bisa mengayomi kita dalam menjalankan pekerjaan... " (I.2)

> "Mengenai faktor pendukung nya ada dari diri sendiri, atasan, lingkungan maupu keluarga mbak. Semua yang ada di sekitar kita itu penting sekali untuk pekerjaan yang kita kerjakan saat ini, karna mereka-merekalah kita bisa menjalankan tugas dengan baik... " (I.4)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> "Semua disekitar kita harus dijadikan pendukung atas apa yang kita kerjakan, terlebih untuk personal ya mbak diri kita sendiri, itu kunci utama keberhasilan kita dalam bekerja. Lingkungan dimana kita melaksanakan dan mengerjakan tugas kita, keluarga, rekan kerja mereka yang selalu membantu satu sama lain ketika kita bekerja bahkan kerjaan yang lagi kita kerjakan itu juga salah satu faktor meningkatkan mood kita ketika mengerjakan tugas mbak" (I.5)

Dari penjelasan informan diatas menjelaskan, bahwa faktor pendukung kinerja pegawai datang dari berbagai pihak. Yang paling utama faktor personal atau diri sendiri, dengan meningkatkan dukungan dari diri sendiri semua pekerjaan bisa dikerjakan dengan baik. Karena, jika suasana hati seseorang terasa nyaman maka, semua yang dikerjakan juga terasa nyaman. Faktor selanjtnya karena rekan kerja atau lingkungan kerja, dengan adanya dukungan tersebut seseorang dapat bekerja dengan baik untuk mencapai tujuan utama organisasi secara bersama-sama. Dukungan dari atasan atau pimpinan juga sangat berpengaruh dalam menjalankan tugas yang di kerjakan oleh semua pegawai.

Adapun faktor penghambat pengukuran kinerja di BDK adalah tentang sistem yang ada di lembaga tersebut. Sistem baru

Sebagaimana Ungkapan Informan :

> "Dulu ya mbak waktu awal-awal ada e-kin itu hampir semuanya tidak bisa komputer, sama sekali tidak bisa. Akhirnya kami mengundang orang buat ngajarin itu semua pegawai disini. Disitu ya kita praktek bareng-bareng mbak cara membuka aplikasi e-kin, pengisiannya, sampai cara ngeprint e-kin sendiri-sendiri. Ya itu kita lakukan agar pegawai bisa membuat SKP nya sendiri jadi tidak minta tolong teman lagi untuk membuatkan SKP, padahal teman gak juga itu cara pengisian yang bener, akhirnya isi SKP nya terserah. Hahaha, terus datang juga dari faktor personal atau individu mbak dimana semua pekerjaan kan tergantung dari personal seseorang kan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> ya mbak, jadi jika dari personal atau individu seseorang sudah berantakan maka bisa berdampak buruk juga untuk pekerjaan kita mbak...” (I.2)
>
> “Dulu banyak mbak yang gak paham SKP, bingung sama apa-apa saja yang harus dimasukkan dalam SKP, tidak semua pegawai paham dengan peraturan baru itu, makanya ada pelatihan e-kin waktu awal-awal dulu, setelah itu sedikit-sedikit pegawai sudah mulai pintar dalam pembuatan SKP mbak, ada juga yang tentang faktor personal pegawai mbak bisa membawa hambatan buat pekerjaan yang ada... ” (I.4)
>
> “hambatannya dulu itu emm di awal-awal mbak karena peraturan baru banyak yang bingung ya ga paham cara membuat SKP bagaimana, hambatan selanjutnya datang dari individu pegawai mbak dimana dari individu ini dulu mereka bisa menata mood mereka dalam bekerja... ” (I.5)

Dari penjelasan informan diatas menjelaskan, bahwa faktor penghambat pengukuran kinerja pegawai di BDK datang dari sistem kerja organisasi. Faktor tersebut terjadi diawal sejak berlakunya peraturan penilaian berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011 tentang pembuatan SKP dan perilaku kerja pegawai. Banyak pegawai yang masih tidak terlalu paham akan sistem tersebut. Akan tetapi, dengan seiring berjalannya waktu semua pegawai di BDK sudah cukup memahami tentang adanya sistem SKP dan perilaku kerja.

C. Pembahasan Hasil Penelitian (Analisis Data)

1. Pengukuran Kinerja Pegawai Di BDK

Pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi organisasi. Pengukuran kinerja pegawai di Balai Diklat Keagamaan Surabaya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menggunakan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan perilaku kerja. Berikut adalah pernyataan informan :

> "Penilaian prestasi kerja pegawai di Balai Diklat sudah menggunakan unsur SKP dan Perilaku kerja mbak, juklaknya 2012 tetapi baru dilaksanakan secara real Januari 2014. Dari segi normatif SKP ini bisa mengukur kemampuan dalam pelaksanaan pekerjaan dan bisa me-range rencana kerja dibandingkan penilaian yang lama menggunakan DP3, hanya saja responnya agak berat ya mbak ada yang senang ada yang kurang senang karena harus membuat rencana di awal" (I.1)

> "Penilaian disini sudah menggunakan SKP sejak tahun 2014 mbak jadi sekarang ada target dalam bekerja, kalau sebelum SKP ini dulu pakai DP-3 pegawai tidak punya target, hanya tergantung perintah dan petujuk pimpinan, karena arahnya kan ke perilaku, dulu bekerja lebih santai mbak ..." (I.2)

> "Pengukuran kerja pegawai di balai ini sudah menggunakan SKP dan perilaku kerja mbak. Iya SKP ini dibuat di awal ya mbak agar pegawai bisa merencanakan dan mentargetkan tugasnya ..." (I.4)

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan diatas, peneliti menemukan bahwa di Balai Diklat Keagamaan Surabaya menggunakan sistem penilaian SKP dengan perilaku kerja. Penilaian kinerja tersebut dengan menggabungkan antara penilaian SKP dengan penilaian perilaku kerja. Hasil dari penggabungan nilai tersebut agar tercapainya tujuan visi dan misi organisasi. Berikut adalah pernyataan informan :

> " ...tujuannya pasti untuk mengembangkan kemampuan SDM dan tercapainya tujuan visi misi dalam lembaga ini mbak" (I.1)

> "emm bisa mengetahui ya tingkat capai organisasi ini berapa, sudah mencapai tujuan yang ditetapkan belum begitu mbak... " (I.3)

> "Tujuan dari pengukuran kinerja ini tentunya bisa mencapai tujuan utama dari organisasi iniya mbak, seperti tercapainaya visi misi dari organisasi ini..." (I.5)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan diatas, peneliti menemukan bahwa hasil penggabungan antara penilaian SKP dan perilaku kerja pegawai untuk tercapainya visi dan misi organisasi. Pengukuran kinerja organisasi dapat dilihat dari visi dan misi yang ada, proses kinerja dapat dilihat dari prosedur standar operasi, dan kinerja pegawai dapat dilihat dari petunjuk kerja manual yang ada. Sehingga penggambaran visi dan misi suatu organisasi harus mampu menjelaskan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai dalam suatu organisasi yang dirumuskan dalam sebuah tugas pokok dan fungsi yang akan menjadi satuan kinerja dalam menciptakan aktivitas atau kegiatan pekerja atau pegawai. Dengan demikian kinerja lebih diorientasikan pada pekerjaan itu sendiri dalam memberikan hasil, dampak, dan manfaat bagi masyarakat maupun bagi pegawai itu sendiri.

Teori menurut Mulyadi menyatakan, pengukuran kinerja adalah keberhasilan dalam mewujudkan sasaran-sasaran strategi perusahaan. Sasaran strategi perusahaan ini merupakan hasil penerjemahan misi, visi, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi perusahaan. Keberhasilan strategi yang dicapai organisasi atau perusahaan perlu diukur, oleh sebab itu sasaran strategi yang menjadi basis pengukuran kinerja perlu di tentukan ukurannya dan ditentukan inisiatif strategi untuk mewujudkanya.[54]

Dalam hal ini, teori yang dikemukakan oleh Mulyadi dan data yang dikemukakan oleh peneliti ditemukan, bahwa pengertian pengukuran kinerja adalah penilaian terhadap kinerja yang dilakukan untuk mengetahui apakah

[54] Mulyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (In Media : Jakarta, 2015) Hal 47

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kegiatan operasi organisasi atau instansi sesuai dengan perencanaan dan tujuan yang dicapai oleh organisasi atau instansi. Keberhasialan tujuan suatu organisasi atau instansi bisa diliahat dari berhasil atau tidaknya visi dan misi kinerja operasi yang di jalankan oleh organisasi atau instansi tersebut.

Dalam pembuatan SKP ada beberapa unsur yang dicantumkan.

Sebagaimana Ungkapan Informan :

> "SKP ini meliputi kuantitas, kualitas, waktu, biaya ..." (I.3)
>
> "emm isi dari SKP kuantitas, kualitas, waktu dan biaya ..." (I.4)
>
> "...meliputi emm kuantitas, kualitas, biaya dan waktu" (I.5)

Beberapa hal yang termasuk dalam kategori penilaian perilaku kerja pegawai sesuai dengan PP No. 46 Tahun 2011 :

Sebagaimana Ungkapan Informan :

> "...perilaku kerja ini meliputi : orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerja sama dan kepemimpinan ..." (I.1)
>
> "kalau perilaku kinerja, emm yang termasuk perilaku kerja itu disiplin, kerja sama, pelayanan, kepemimpinan dan komitmen..." (I.4)
>
> "...perilaku kerja itu ada tentang kepemimpinan, disiplin, kerja sama, komitmen dan pelayanan mbak..." (I.5)

Adapun manfaat dari pengukuran kinerja pegawai di Balai Diklat keagamaan Surabaya berdampak besar bagi instansi tersebut. Berikut adalah hasil dari wawancara peneliti dengan informan :

> "dapat mengevaluasi kerja pegawai, dapat mengoperasikan organisasi secara efektif dengan memberika motivasi, membangun kinerja pegawai agar lebih giat dalam bekerja menjaga komunikasi antar pegawai juga mbak membuat hubungan lebih harmonis lah... " (I.1)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> "kami jadi tau ya apa-apa saja yang perlu di evaluasi jika ada kesalahan, jika ada kendala kami bisa pantau, memperbaiki kinerja yang kurang efektif, memotivasi pegawai yang down, dan memperbaiki prestasi kerja pegawai..." (I.2)

> "bisa di evaluasi, motivasi pegawai, menjadikan suasana harmonis kan kalau seumpama ada masalah dalam suatu rekan kerja tentu bisa di evaluasi dari situkan bisa menciptakan suasana yang harmonis gitu mbak..." (I.3)

> "bisa meningkatkan motivasi para pegawai, menjadi tolak ukur untuk menjadi lebih baik lagi untuk masa depan, mengetahui kelemahan yang ada pada pegawai, menjaga hubungan harmonis antar sesama pegawai, atasan maupun pimpinan..." (I.4)

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan diatas, peneliti menemukan, bahwa manfaat pengukuran kinerja bagi pegawai yaitu dapat mengevaluasi kinerja pegawai tersebut jika ada kesalahan dalam menjalankan tugasnya. Memotivasi pegawai guna untuk membangkitkan, mengarahkan dan memelihara hubungan kerja antar sesama pegawai. Memperbaiki kinerja yang kurang efektif untuk kemajuan organisasi dan kemajuan pegawai. Menjaga hubungan harmonis antara atasan dan bawahan untuk kesuksesan bersama.

Sedangkan teori menurut Yuwono menyatakan, bahwa manfaat pengukuran kinerja bagi pegawai adalah sebagai berikut[55] :

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya member kepuasan kepada pelanggan

[55] Yuwono, *Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*, (Jakarta : Gramedia Utama, 2002) Hal 23

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok interna
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut
4. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi
5. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan reward atas perilaku yang diharapkan tersebut

Teori menurut Rivai dan Bisri juga menyatakan, bahwa manfaat pengukuran kinerja pegawai adalah sebagai berikut[56] :

4) Bagi orang yang dinilai (karyawan / pegawai)
   g. Meningkatkan motivasi
   h. Meningkatkan kepuasan hidup
   i. Adanya kejelasan standar hasil yang mereka terapkan
   j. Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi
   k. Suatu pemahaman yang jelas dari apa yang diharapkan dan apa yang perlu dilaksanakan untuk mencapai harapan tersebut
   l. Meningkatkan hubungan yang harmonis dan aktif dengan atasan
5) Bagi penilai (atasan, pimpinan, manager, konsultan)

   Bagi penilai manfaat pengukuran pekerjaan adalah :

[56] Rivai & Basri, 2004: 14, *Penilaian Kinerja*. diakses dari http://jurnal-sdm.blogspot.com

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

j. Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasikan kecenderungan kinerja karyawan untuk perbaikan manajemen selanjutnya
k. Kesempatan untuk mengembangkan suatu pandangan umum tentang pekerjaan individu dan departemen yang lengkap
l. Memberikan peluang untuk mengembangakan sistem pengawasan baik untuk pekerjaan manajer sendiri, maupun pekerjaan dari bawahannya
m. Peningkatan kepuasan kerja
n. Meningkatkan rasa harga diri yang kuat anatara manajer dan pegawai, karena telah berhasil mendekatkan ide dari bawahan dan ide atasan
o. Kesempatan bagi para atasan untuk menjelaskan kepada bawahan apa yang sebenarnya diinginkan oleh perusahaan dari bawahan, sehingga para bawahan dapat mengukur dirinya, menempatkan dirinya, dan melaksanakan tugas sesuai dengan pekerjaannya
p. Sebagai media untuk meningkatkan *interpersonal relationship* atau hubungan pribadi antara bawahan dan atasan
q. Sebagai sarana meningkatkan motivasi pegawai dengan lebih memusatkan perhatian kepada mereka secara pribadi
r. Kesempatan bagi para atasan agar dapat menilai kembali apa yang telah dilakukan sehungga ada kemungkinan merevisi target atau menyusun prioritas kembali

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

6) Bagi perusahaan

Bagi perusahaan manfaat pengukuran pekerjaan adalah :

g. Perbaikan seluruh simpul unit yang ada dalam perusahaan karena ;

d) Komunikasi menjadi lebih efektif mengenai tujuan perusahaan dan nilai budaya perusahaan

e) Peningkatan rasa kebersamaan dan loyalitas

f) Peningkatan kemampuan dan kemauan manajer menggunakan keterampilan dan keahlian mimpinya untuk memotivasi bawahan dan mengembangkan kemauan dan keterampilan bawahan

h. Meningkatkan kualitas komunikasi

i. Meningkatkan motivasi bawahan secara keseluruhan

j. Meningkatkan keharmonisan hubungan dalam pencapaian tujuan perusahaan

k. Kemampuan menemu kenali setiap permasalahan

l. Budaya perusahaan menjadi mapan. Setiap kelalaian dan ketidakjelasan dalam membina sistem dan prosedur dapat dihindarkan dan kebiasaan yang baik dapat diciptakan dan dipertahankan. Berita baik bagi setiap orang dan setiap bawahan akan mendukung pelaksanaan penilaian kinerja, mau berpartisipasi secara aktif dari pekerjaan selanjutnya darn penilaian kinerja akan menjadi lebih baik.

Dalam hal ini, teori manfaat pengukuran kinerja pegawai yang di kemukakan oleh Yuwono, Rivai & Bisri dan data mengenai manfaat

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pengukuran kinerja pegawai yang dikemukakan oleh informan ditemukan, bahwa manfaat pengukuran kinerja pegawai ini tidak hanya berdampak pada pegawai saja, melainkan melibatkan semua pihak seperti pegawai atasan, bawahan maupun organisasi itu sendiri.

Pengukuran kinerja merupakan dimensi yang cukup penting dalam penentuan kinerja. Pengukuran kinerja bisa dijadikan sebagai sebuah dorongan dalam diri pegawai akan menentukan kinerja yang dihasilkan. Begitu juga dengan kemampuan kerja pegawai, dimana mampu tidaknya pegawai dalam melaksanakan tugas akan berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan. Semakin tinggi kemampuan yang dimiliki pegawai semakin menentukan kinerja yang dihasilkan.

Dalam pengukuran kinerja pegawai di Balai Diklat Keagamaan terdapat beberapa sistem atau cara untuk menentukan hasil kerja pegawai. Berikut adalah hasil dari wawancara peneliti dengan informan :

> "Penilaian atau pengukuran kinerja ini menggabungkan antara penilaian SKP dan penilaian perilaku kerja mbak... " (I.1)
>
> "Penilaian itu digabung mbak nilai SKP sama perilaku kerja... (I.2)
>
> "Sistem pengukuran nya itu emm digabungkan mbak ya antara nilai SKP dengan perilaku kerja pegawai... " (I.4)
>
> "Dalam aspek pengukuran kinerja ini juga harus relevan atau sesuai dengan keadaan yang terjadi, seorang penilai juga harus paham mana pegawai yang aktif dan non aktif juga... " (I.1)
>
> " ...kami yang menilaipun harus membedakan antara pegawai efektif dan non efektif. Dan tentunya penilaian ini atau hasil penilaian harus bisa diterima oleh pegawai yang dinilai mbak" (I.2)
>
> "Harus sesuai kenyataan yang ada juga, jangan biasanya itu teman dekat dinilai baik gitu jangan, kita kan sekarang posisinya dalam

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

organisasi jadi harus mengikuti alur prosedur yang telah ditentukan juga... ” (I.5)

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan diatas, peneliti menemukan, bahwa sistem pengukuran kinerja bagi pegawai di Balai Diklat Keagamaan Surabaya selain dengan menggabungkan nilai SKP dan perilaku kerja pegawai penilai harus sesuai dengan hasil yang ada. Penilaian tersebut harus berdasarkan ketentuan yang ada pada prosedur penilaian. Orang yang melakukan penilaian terhadap pegawai harus bisa membedakan antara pegawai yang aktif dan non aktif. Penilaian tersebut harus strategis, dengan kata lain sistem pengukuran kinerjanya menggambarkan atau berkaitan dengan tujuan-tujuan organisasi.

Teori menurut Cascio menyatakan, sistem pengukuran kinerja pegawai meliputi[57] :

1. Relevan (relevace)

   Relevan mempunyai kaitan yang erat antara standar untuk pelerjaan tertentu dengan tujuan organisasi, dan terdapat keterkaitan yang jelas antara elemen-elemen kritis suatu pekerjaan yang telah diidentifikasi melalui analisis jabatan dengan dimensi-dimensi yang akan dinilai dalam form penilaian

2. Sensitivitas

[57] Cascio, W. F, *Managing Human Resources,* (New York : Mc Graw Hill, 2003) 336

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sensitivitas berarti adanya kemampuan sistem penilaian kinerja dalam membedakan pegawai yang efektif dan pegawai yang tidak efektif.

3. Reliabilitas

   Reliabilitas dalam konteks ini berarti konsistensi penilaian. Dengan kata lain sekalipun instrumen tersebut digunakan oleh dua orang yang berbeda dalam menilai seorang pegawai, hasil penilaiannya akan cenderung sama.

4. Akseptabilitas

   Akseptabilitas berarti bahwa pengukuran kinerja yang dirancang dapat diterima oleh pihak-pihak yang menggunakannya.

5. Praktis (*practicality*)

   Praktis berarti bahwa instrumen pengukuran yang disepakati mudah dimengerti oleh pihak-pihak yang terkait dalam proses penilaian tersebut.

Teori senada dikemukakan oleh Noe et al, bahwa kriteria sistem pengukuran kinerja pegawai yang efektif terdiri dari beberapa aspek sebagai berikut[58] :

1. Mempunyai Keterkaitan yang Strategis (*strategic congruence*)

   Suatu pengukuran kinerja dikatakan mempunyai keterkaitan yang strategis jika sistem pengukuran kinerjanya menggambarkan atau

[58] Noe et al, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Mencapai Keunggulan Bersaing*, (Salemba Empat : Jakarta) hal 233

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

berkaitan dengan tujuan-tujuan organisasi. Sebagai contoh, jika organisasi tersebut menekankan pada pentingnya pelayanan pada pelanggan, maka pengukuran kinerja yang digunakan harus mampu menilai seberapa jauh pegawai melakukan pelayanan terhadap pelanggannya.

2. Validitas (*validity*)

   Suatu pengukuran kinerja dikatakan valid apabila hanya mengukur dan menilai aspek-aspek yang relevan dengan kinerja yang diharapkan.

3. Reliabilitas (*reliability*)

   Reliabilitas berkaitan dengan konsistensi pengukuran kinerja yang digunakan. Salah satu cara untuk menilai reliabilitas suatu pengukuran kinerja adalah dengan membandingkan dua penilai yang menilai kinerja seorang pegawai. Jika nilai dari kedua penilai tersebut relatif sama, maka dapat dikatakan bahwa instrumen tersebut reliabel.

4. Akseptabilitas (*acceptability*)

   Akseptabilitas berarti bahwa pengukuran kinerja yang dirancang dapat diterima oleh pihak-pihak yang menggunakannya. Hal ini menjadi suatu perhatian serius mengingat sekalipun suatu pengukuran kinerja valid dan reliabel, akan tetapi cukup banyak menghabiskan waktu si penilai, sehingga si penilai tidak nyaman menggunakannya.

5. Spesifisitas (*specificity*)

   Spesifisitas adalah batasan-batasan dimana pengukuran kinerja yang diharapkan disampaikan kepada para pegawai sehingga para pegawai

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

memahami apa yang diharapkan dari mereka dan bagaimana cara untuk mencapai kinerja tersebut. Spesifisitas berkaitan erat dengan tujuan strategis dan tujuan pengembangan manajemen kinerja.

Dari hal ini, teori yang dikemukakan oleh Cascio, Noe et al dan data yang dikemukakan oleh informan ditemukan, bahwa sistem pengukuran kinerja pegawai harus sesuai dengan kenyataan yang ada dan berkaitan dengan penilaian organisasi. Penilaian juga harus jelas dan dapat diterima oleh semua pihak seperti penilai dan pegawai yang dinilai. Selain itu, sistem pengukuran kinerja dapat bermanfaat bagi para pemakainya apabila hasilnya dapat menyediakan umpan balik yang bisa membantu anggota organisasi dalam usaha untuk melakukan perbaikan kinerja lebih lanjut.

2. Faktor Pendukung dan Penghambat Pengukuran Kinerja Pegawai

Dalam usaha pencapaian tujuan organisasi atau instansi, permasalahan yang dihadapi seringkali terjadi. Sumber daya manusia merupakan peranan yang sangat penting dalam organisasi atau instansi, karena sumber daya manusia menyebabkan sumber daya yang lain dapat berfungsi dan dijalankan. Begitu pentingnya peranan sumber daya manusia, berbagai banyak faktor menjadi penentu bagi kemajuan suatu organisasi atau instansi.

> "Faktor pendukung ini tentunya datang dari berbagai pihak, yang pasti dari diri sendiri, karna diri sendiri dulu yang bisa membangkitkan kita dalam bekerja, selanjutnya lingkungan kerja dimana lingkungan inikan tempat kita untuk melakukan atau mengerjakan pekerjaan mbak jadi ya ini salah satu faktor pendukung kami, terus rekan kerja mereka itukan teman kita dalam menjalankan tugas yang di berikan pada kami pegawai, jika dari rekan kerja saja tidak akur bagaimana kita bisa menjalankan pekerjaan dengan baik mbak, bahkan pimpinanpun harus dijadikan pendukung saat bekerja

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> mbak karna bagaimanapun seorang pemimpin kan orang yang bisa mengayomi kita dalam menjalankan pekerjaan... ” (I.2)
>
> “Mengenai faktor pendukung nya ada dari diri sendiri, atasan, lingkungan maupu keluarga mbak. Semua yang ada di sekitar kita itu penting sekali untuk pekerjaan yang kita kerjakan saat ini, karna mereka-merekalah kita bisa menjalankan tugas dengan baik... ” (I.4)
>
> “Semua disekitar kita harus dijadikan pendukung atas apa yang kita kerjakan, terlebih untuk personal ya mbak diri kita sendiri, itu kunci utama keberhasilan kita dalam bekerja. Lingkungan dimana kita melaksanakan dan mengerjakan tugas kita, keluarga, rekan kerja mereka yang selalu membantu satu sama lain ketika kita bekerja bahkan kerjaan yang lagi kita kerjakan itu juga salah satu faktor meningkatkan mood kita ketika mengerjakan tugas mbak” (I.5)

Berdasarkan wawancara dengan informan diatas, peneliti menemukan bahwa pegawai Balai Diklat Keagamaan Surabaya melakukan pekerjaan dengan dukungan dari berbagai pihak. Salah satunya datang dari diri sendiri (*personal*). Karna berawal dari *personal*, seseorang bisa meningkatkan daya kerja yang lebih efektif. Dengan meningkatkan dukungan dari diri sendiri semua pekerjaan bisa dikerjakan dengan baik. Karena, jika suasana hati seseorang terasa nyaman maka, semua yang dikerjakan juga terasa nyaman. Faktor selanjtnya karena rekan kerja atau lingkungan kerja, dengan adanya dukungan tersebut seseorang dapat bekerja dengan baik untuk mencapai tujuan utama organisasi secara bersama-sama. Dukungan dari atasan atau pimpinan juga sangat berpengaruh dalam menjalankan tugas yang di kerjakan oleh semua pegawai.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Teori menurut Armstrong, menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah sebagai berikut[59] :

1. Faktor individu (*personal factors*)

   Faktor individu berkaitan dengan keahlian, motivasi, komitmen dll.

2. Faktor kepemimpinan (*leadership factors*)

   Faktor kepemimpinan berkaitan dengan kualitas dukungan dan pengarahan yang diberikan oleh pemimpin, manajer atau ketua kelompok kerja.

3. Faktor kelompok / rekan kerja (*team factors*)

   Faktor kelompok atau rekan kerja berkaitan dengan kualitas dukungan yang diberikan rekan kerja.

4. Faktor sistem (*system factors*)

   Faktor sistem berkaitan dengan sistem atau metode kerja yang ada fasilitas yang disediakan oleh organisasi.

5. Faktor situasi (*contextual/situational factors*)

   Faktor situasi berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal.

Teori menurut Payaman J Simanjuntak, tentang faktor yang mempengaruhi pengukuran kinerja adalah sebagai berikut[60] :

---

[59] Armstrong, Michael, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : PT Transito Asri Media) hal 16-17

[60] Maria Devita, (*Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Di Restaurant Alpha Hotel Pekanbaru*), Jurnal Ilmu Administrasi, JOM FISIP Vol. 4 No. 2 – Oktober 2017

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1. Faktor individu

   Faktor individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompetensi seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dikelompokan dalam dua golongan, yaitu kemampuan dan keterampilan kerja serta motivasi dan etos kerja.

2. Faktor organisasi

   Faktor dukungan organisasi dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut adalah dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, kenyaman lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja. Pengorganisasian dimaksudkan untuk memberi kejelasan bagi setiap orang tentang sasaran yang harus dicapai dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai sasarn tersebut. Setiap orang perlu memiliki dan memahami uraian jabatan dan tugas yang jelas.

3. Faktor dukungan manajemen / pimpinan

   Kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang juga sangat tergantung pada kemamouan manajerial para manajemen atau pimpinan, baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi pekerja, demikian juga dengan menumbuhkan motivasi seluruh karyawan untuk bekerja secara optimal.

Dari hal tersebut teori yang dikemukakan oleh Armstrong, Payaman J Simanjuntak dan data yang sudah diungkapkan oleh informan ditemukan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

bahwa faktor pendukung pengukuran kinerja bagi pegawai datang dari berbagai pihak. Datang dari diri sendiri, semua yang dihadapi, lingkungan sekitar dimana seseorang bekerja, rekan kerja, serta seorang pemimpin, dan pekerjaan yang menyangkut perseorangan atau individu maupun sebagai kelompok sangat berpengaruh pada pendukung kinerja pegawai. Dengan demikian dapat ditarik sebuah kesimpulannya bahwa kondisi lingkungan kerja yang baik akan menunjang produktivitas pegawai yang pada akhirnya berdampak pada meningkatnya kinerja pegawai demi tercapainya tujuan utama organisasi.

Adapun hambatan dalam pengukuran kinerja pegawai di BDK terdapat pada sistem organisasi dan faktor individu pegawai.

> "Dulu ya mbak waktu awal-awal ada e-kin itu hampir semuanya tidak bisa komputer, sama sekali tidak bisa. Akhirnya kami mengundang orang buat ngajarin itu semua pegawai disini. Disitu ya kita praktek bareng-bareng mbak cara membuka aplikasi e-kin, pengisiannya, sampai cara ngeprint e-kin sendiri-sendiri. Ya itu kita lakukan agar pegawai bisa membuat SKP nya sendiri jadi tidak minta tolong teman lagi untuk membuatkan SKP, padahal teman gak juga itu cara pengisian yang bener, akhirnya isi SKP nya terserah. Hahaha, terus datang juga dari faktor personal atau individu mbak dimana semua pekerjaan kan tergantung dari personal seseorang kan ya mbak, jadi jika dari personal atau individu seseorang sudah berantakan maka bisa berdampak buruk juga untuk pekerjaan kita mbak..." (I.2)

> "Dulu banyak mbak yang gak paham SKP, bingung sama apa-apa saja yang harus dimasukkan dalam SKP, tidak semua pegawai paham dengan peraturan baru itu, makanya ada pelatihan e-kin waktu awal-awal dulu, setelah itu sedikit-sedikit pegawai sudah mulai pintar dalam pembuatan SKP mbak, ada juga yang tentang faktor personal pegawai mbak bisa membawa hambatan buat pekerjaan yang ada... " (I.4)

> "hambatannya dulu itu emm di awal-awal mbak karena peraturan baru banyak yang bingung ya ga paham cara membuat SKP

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> bagaimana, hambatan selanjutnya datang dari individu pegawai mbak dimana dari individu ini dulu mereka bisa menata mood mereka dalam bekerja... ” (I.5)

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan diatas, peneliti menemukan bahwa di Balai Diklat Keagamaan Surabaya memiliki kendala pada sistem organisasi dan faktor individu pegawai. Pada awal diberlakukan sistem SKP dan perilaku kerja berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011, banyak pegawai yang tidak paham mengenai cara mengoprasikan sistem tersebut. Kendala tersebut bisa menghambat kinerja pegawai dalam menjalankan tugasnya yaitu mengahambat tercapinya tujuan utama organisasi.

Teori menurut Mangkuprawira, faktor yang menjadi penghambat kinerja pegawai adalah sebagai berikut[61] :

6. Faktor instrinsik (personal) yaitu pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki individu pegawai.
7. Faktor ekstrinsik yaitu kepemimpinan meliputi aspek kualitas manajer dan team leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja pada karyawan.
8. Faktor Tim meliputi dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan kerja dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim kerja , kekompakan dan keeratan anggota tim kerja.

[61] Mangkuprawira, T.S, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Ghalia Indonesia : Jakarta) hal 56

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

9. Faktor system meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.
10. Faktor situasional meliputi tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Dari hal tersebut teori yang dikemukakan oleh Mangkuprawira dan data yang sudah diungkapkan oleh informan ditemukan bahwa faktor penghambat pengukuran kinerja bagi pegawai bisa datang dari sistem dan faktor individu pegawai yang ada dalam organisasi tersebut. Karna sistem dan individu pegawai yang berada dalam organisasi saling berkaitan dan saling mempengaruhi dalam melakukan kegiatan bersama untuk mencapai suatu tujuan. Dengan kata lain, sistem organisasi dan faktor personal tersebut adalah tata cara kerja yang saling berkaitan, dan bekerja sama dalam membentuk suatu aktivitas atau mencapai tujuan tertentu.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Parameter atau pengukuran kinerja pegawai di Balai Diklat Keagamaan Surabaya menggunakan SKP (Sasaran Kerja Pegawai) dan perilaku kerja pegawai. Adanya Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 merubah sistem penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil. Sebelumnya penilaian prestasi kerja diatur sebagai Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil atau yang dikenal dengan sebutan DP3. Dalam hal ini membuat Divisi Kepegawaian Balai Diklat Keagamaan Surabaya mulai menerapkan sistem penilaian baru dalam beberapa tahun terakhir ini, yaitu pada Tahun 2014 dengan memberikan penilaian dengan sistem Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan perilaku kerja pegawai kepada Pegawai Negeri Sipil di Balai Diklat Keagamaan Surabaya. Penilaian SKP (Sasaran Kerja Pegawai) meliputi aspek : *pertama*, kuantitas yaitu ukuran jumlah atau banyaknya hasil. *Kedua*, kualitas yaitu ukuran mutu setiap hasil kerja yang dicapai. *Ketiga*, waktu yaitu ukuran lamanya proses setiap hasil kerja yang dicapai. *Keempat*, biaya yaitu besaran jumlah anggaran yang digunakan setiap hasil kerja. Penilaian perilaku kerja pegawai meliputi aspek : *pertama*, orientasi pelayanan yaitu sikap dan perilaku kerja pegawai dalam memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, atasan kerja, dan unit kerja. *Kedua*, integritas yaitu kemampuan untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika yang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

diterapkan diorganisasi. *Ketiga*, komitmen yaitu kemauan dan kemampuan untuk menyelaraskan sikap dan tindakan pegawai untuk mewujudkan tujuan organisasi. *Keempat*, disiplin yaitu kesanggupan pegawai untuk menaati kewajiban da menghindari larangan yang ditentukan organisasi. *Kelima*, kerja sama yaitu kemauan dan kesanggupan pegawai untuk bekerja sama dengan rekan kerjanya. *Keenam*, kepemimpinan yaitu kemampuan dan kemauan pegawai untuk saling memotivasi antar pegawai yang berkaitan dengan tujuan utama organisasi.

2. Adapun faktor pendukung pengukuran kinerja pegawai Balai Diklat Keagamaan Surabaya terdiri dari tiga faktor, yaitu faktor personal, faktor lingkungan sekitar, dan faktor atasan atau pimpinan. *Pertama*, faktor personal yaitu kemampuan dan kemauan dari diri sendiri untuk melakukan pekerjaan. *Kedua*, faktor lingkuan kerja yaitu faktor kelomok atau rekan kerja yang berkaitan dengan organisasi mendukung tercapainya tujuan utama. *Ketiga*, faktor atasan atau pimpinan yaitu dukungan atau motivasi yang diberikan oleh atasan untuk menjalankan tugas organisasi.

   Adapun faktor penghambat pengukuran kinerja di Balai Diklat Keagamaan Surabaya terdapat pada faktor sistem organisasi dan faktor personal. Jika terjadi penghambatan pada faktor sistem dan faktor personal atau individu pegawai, maka berdampak buruk dan susah bagi organisasi untuk mencapai tujuan utama dari organisasi tersebut.

B. Saran dan Rekomendasi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Saran dan rekomendasi yang ingin diajukan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah :

1. Unuk lembaga, lebih selektif dalam memilih pegawai dan hendaknya memberikan perhatian lebih pada pegawai yang lama mengabdi di BDK Surabaya.
2. Untuk kepala lembaga, hendaknya lebih memotivasi para pegawai, memperbaiki proses pelatian dan pengembangan, meningkatkan dasar keterampilan, dan mengusahakan perbaikan dan perkembangan berkelanjutan.
3. Untuk pegawai, hendaknya mengembangkan setiap kemampuan dan kinerja dan selalu menggunakan waktu secara berkualitas agar kinerjanya juga menjadi berkualitas untuk tercapainya tujuan organisasi.

C. Keterbatasan Penelitian

Terdapat keterbatasan peneliti dalam melakukan penelitian ini, yaitu peneliti belum bisa melihat secara langsung proses penilaian atau pengukuran kinerja pegawai di Balai Diklat Keagamaan Surabaya dari awal sampai akhir secara detail dan lengkap. Peneliti berharap untuk peneliti yang meneliti tentang penilaian atau pengukuran kinerja pegawai bisa melihat langsung proses melakukan penilaian terhadap pegawai di BDK secara langsung.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR PUSTAKA

Amins Achmad, *Manajemen Kinerja Pemerintah Daerah*, (Yogyakarta : Pressindo, 2012), Hal 97-98

Armstrong, Michael, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : PT Transito Asri Media) hal 16-17

Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Sosial,* (Surabaya: Airlangga University Press, 2001), hal 129

Cascio, W. F, *Managing Human Resources,* (New York : Mc Graw Hill, 2003) 336

Chyntia N. Kumentas, (*Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja Dan Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial PT. Pos Indonesia*). Jurnal EMBA Vol. 1 No.3 Juni 2013

Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* (Surabaya : Kencana Prenada Media Group, 2013), hal 150

Garry Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* (Jakarta : PT. Indeks, 2010), hal 322

Handoko, *Sistem Pengendalian Manajemen*, (BPEE : Yogyakarta, 2007) Edisi Kedua. Hal 135

Haris Herdiansyah, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Jakarta: Salemba Humanika, 2010), hal. 8

Henny Zurika Lubis, *Pengaruh Total quality Management Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Pengukuran Kinerja Sebagai Variabel Moderating*, Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Jurnal Riset Akutansi Dan Bisnis, Vol. 3 No. 3, Sept. 2012

Husaini Utsman, DKK. *Metodologi Penelitian Sosial,* (Jakarta : Bumi Aksar, 1996). hal 73

I Gusti Agung Rai, *Audit Kinerja Pada Sektor Publik*, (Grafindo : Jakarta, 2011) Hal 18

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Ismail Nawawi Uha. *Budaya Organisasi Kepemimpinan & Kinerja*. (Kencana : Depok). Hal 233

Koentjoroningrat, *Metode Penelitian Masyarakat*, (Gramedia Pustaka Utama: Jakarta, 1994). Hal. 21

Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif,*(Bandung: PT Rosdakarya, 2015), hal. 137

Mangkunegara, Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan***, (**Remaja Rosda Karya: Bandung, 2005) hal 13-14

Mangkuprawira, T.S, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Ghalia Indonesia : Jakarta) hal 56

Maria Devita, (*Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Di Restaurant Alpha Hotel Pekanbaru*), Jurnal Ilmu Administrasi, JOM FISIP Vol. 4 No. 2 – Oktober 2017

Mariana Kristiyanti, *Jurnal Peran Indikator Kinerja Dalam Mengukur Kinerja Manajemen*, Fakultas Ekonomi

Mulyadi, *Manajemen Kontemporer Untuk Kinerja Keuangan Perusahaan*, (Salemba Empat : Jakarta, 2001) Hal 42

Narsa, I Made & Rani Dwi Yuniawati, (*Pengaruh Interaksi Antara Total Quality Manajement dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial*). Jurnal Akuntansi Keuangan Vol. 5 No.1, Mei 2003

Randall S. Schuler, Susan E. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Erlangga), Jilid 2

Ratminto & Atik Septi Winarsih, *Manajemen Pelayanan,* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005) Hal 2

Ricky Mudjiono, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Hal 319

Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari teori dan praktik,* (Jakarta : PT Raja Grafindo Pertama, 2008), hal 309

Sugiyono, *Metodologi Penelitian*, (Bandung: Alfabeta, 2016), hal. 2

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sumber Dokumentasi Dr. H. Mochammad Toha, M.Si (Kepala Balai Diklat Keagamaan Surabaya)

Sutrisno Hadi, "*Metodologi Research II*", (Yogyakarta : Andi Offset, 1991), Hal. 136

Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya manusia,* (Jakarta : PT. Gelora Aksara Pratama, 2012), hal 10

Wuryaningsih dan Rini Kuswati, *Jurnal Analisis Pengaruh Locus Of Control Pada Konerja Karyawan,* Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta, Maret 2013, hal 276

Yuwono, *Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*, (Jakarta : Gramedia Utama, 2002) Hal 23

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id