PENERAPAN STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR (SOP) DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI PADA SEKSI PENDIDIKAN DINIYAH DAN PONDOK PESANTREN DI KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA SURABAYA

SKRIPSI

Oleh :

Nikhlatus Syarifah
D93215049

PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
JURUSAN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL
SURABAYA
2019

PERNYATAAN KEASLIAN

NAMA	:	NIKHLATUS SYARIFAH
NIM	:	D93215049
JUDUL	:	PENERAPAN STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR (SOP) DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI PADA SEKSI PENDIDIKAN DINIYAH DAN PONDOK PESANTREN DI KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA SURABAYA

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/ karya saya sendiri, kecuali pada bagian yang dirujuk sumbernya.

Surabaya, 21 Mei 2019

Yang menyatakan

METERAI TEMPEL
4DE26AEF273147826
6000
ENAM RIBU RUPIAH

Nikhlatus Syarifah

NIM.D93215049

PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI

Skripsi oleh

NAMA : NIKHILATUS SYARIFAH

JUDUL : PENERAPAN STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR (SOP) DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI PADA SEKSI PENDIDIKAN DINIYAH DAN PONDOK PESANTREN DI KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA SURABAYA

Telah diperiksa dan disetujui untuk diujikan.

Surabaya, 21 Mei 2019

Pembimbing I,	Pembimbing II,
Dr. H. A. Z. Fanani, M.Ag	**Muhammad Nuril Huda M.Pd**
NIP. 195501211985031002	NIP. 198006272008011006

PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI

Skripsi oleh Nikhlatus Syarifah ini telah dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya

Surabaya, 23 Juli 2019

Mengesahkan,

Dekan,

Prof. Dr. H. Ali Mas'ud, M.Ag. M.Pd.I
NIP. 196301231993031002

Penguji I,

Dra Mukhlisah AM, M.Pd
NIP. 196805051994032001

Penguji II,

Ni'matus Sholihah, M.Ag
NIP. 197308022009012003

Penguji III,

Dr. H. A. Z. Fanani, M.Ag
NIP. 195501211985031002

Penguji IV,

Muhammad Nuril Huda M.Pd
NIP. 198006272008011006

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 : NIKHLATUS SYARIFAH
NIM : D93215049
Fakultas/Jurusan : FTK / MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
E-mail address : nikhlatussyarifah@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :
☑ Skripsi ☐ Tesis ☐ Desertasi ☐ Lain-lain (.....)
yang berjudul :

PENERAPAN STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR (SOP) DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI PADA SEKSI PENDIDIKAN DINIYAH DAN PONDOK PESANTREN DI KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA 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, 30 JULI 2019

Penulis

(NIKHLATUS SYARIFAH)
nama terang dan tanda tangan

ABSTRAK

Nikhlatus Syarifah (D93215049), 2019 Penerapan Standar Operasional Prosedur dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren di Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya. Dosen Pembimbing Dr. H. A. Z. Fanani, M.Ag dan Muhammad Nuril Huda M.Pd.

Penelitian ini berjudul Penerapan Standar Operasional Prosedur dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren (PD Pontren) di Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya. Penelitian ini bertujuan untuk menjawab fokus penelitian mengenai penerapan standar operasional dalam meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi

Hasil penelitian yang dilakukan di lapangan menunjukkan bahwa Standar Operasional Prosedur (SOP) merupakan tahapan-tahapan dalam melaksanakan kegiatan sesuai dengan aturan yang digunakan. SOP yang ada di PD Pontren sengaja dirancang untuk memenuhi tahapan kegiatan yang diinginkan skateholder sehingga pelaksanaan kegiatan tersebut akan berjalan sebagaimana mestinya. Penerapan SOP yang sesuai dengan prosedur akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Hal tersebut dapat dilihat dari tingkat kepuasan pelanggan serta dari dokumen Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Dokumen SKP ini berisi penilaian kinerja yang dilakukan pegawai dalam satu tahun. Kinerja sendiri dapat diartikan sebagai pekerjaan yang dilakukan sehari-hari yang harus dikerjakan secara maksimal untuk mencapai hasil yang di targetkan. SOP yang telah disusun diimplementasikan ke semua seksi yang ada di Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya namun SOP yang telah dibuat tidak langsung bisa diterapkan karena SOP juga bisa memiliki kekurangan oleh sebab itu diperlukan adanya pembaharuan karena SOP yang digunakan sekarang belum tentu bisa di gunakan di masa yang akan datang.

Kata kunci : *SOP, Kinerja pegawai, 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

DAFTAR ISI

PERNYATAAN KEASLIAN ..... **i**

PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI ..... **ii**

PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI ..... **iii**

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI ..... **iv**

MOTTO ..... **v**

ABSTRAK ..... **vi**

KATA PENGANTAR ..... **vii**

HALAMAN PERSEMBAHAN ..... **ix**

DAFTAR ISI ..... **x**

DAFTAR TABEL ..... **xiii**

DAFTAR LAMPIRAN ..... **xiv**

BAB I PENDAHULUAN **1**

A. Latar Belakang 1

B. Fokus Penelitian 8

C. Tujuan Penelitian 8

D. Manfaat Penelitian 9

E. Keaslian Penelitian 10

F. Definisi Konseptual 13

G. Sistematika Pembahasan 16

BAB II KAJIAN PUSTAKA **18**

A. Standar Operasional Prosedur (SOP) 18

1. Pengertian Standar Operasional Prosedur 18

2. Tujuan Standar Operasional Prosedur 21

3. Jenis-jenis Standar Operasional Prosedur 24

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. Alur Penyusunan Standar Operasional Prosedur 28
B. Kinerja Pegawai 33
1. Pengertian Kinerja 33
2. Pengukuran Kinerja 37
3. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja 43
C. Penerapan SOP dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai 47
BAB III METODE PENELITIAN 49
A. Jenis Penelitian 49
B. Lokasi Penelitian 51
C. Sumber Data dan Informan Penelitian 52
D. Teknik Pengumpulan Data 54
E. Prosedur Analisis Data 57
F. Keabsahan Data 60
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN 62
A. Deskripsi Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren 62
1. Lokasi Penelitian 62
2. Profil Lembaga 62
3. Sejarah singkat Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya 63
4. Struktur Organisasi Seksi PD Pontren 64
B. Deskripsi Informan Penelitian 64
C. Deskripsi Hasil Penelitian 65
1. Standar Operasional Prosedur (SOP) di PD Pontren 66
2. Kinerja Pegawai di PD Pontren 75
3. Penerapan SOP dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di PD Pontren 85

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

D. Analisis Hasil Penelitian..... 91

1. Standar Operasional Prosedur di PD Pontren..... 92

2. Kinerja Pegawai di PD Pontren..... 96

3. Penerapan SOP dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di PD Pontren..... 99

BAB V PENUTUP..... 103

A. Kesimpulan..... 103

B. Saran..... 105

DAFTAR PUSTAKA..... 106

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 TABEL

Tabel 1.1 Keaslian Penelitian 10
Tabel 3.1 Daftar Informan Penelitian..... 51
Tabel 3.2 Contoh Penerapan Kode dan Cara Membacanya..... 57
Tabel 3.3 Aspek Pengkodean 57
Tabel 4.1 Identitas Informan Penelitian..... 65

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 LAMPIRAN

Lampiran I : Pedoman Observasi
Lampiran II : Hasil Observasi
Lampiran III : Pedoman Dokumentasi
Lampiran IV : Hasil Dokumentasi
Lampiran V : Pedoman Wawancara
Lampiran VI : Transkip Wawancara
Lampiran VII : Dokumen Analisis Jabatan
Lampiran VIII : Dokumen Tugas dan Fungsi
Lampiran IX : Dokumen SOP
Lampiran X : Dokumen SKP
Lampiran XI : Surat Izin Penelitian
Lampiran XII : Surat Balasan Izin Penelitian
Lampiran XIII : Foto Kegiatan
Lampiran XIV : Daftar Nama Pegawai di Kementerian Agama Kota 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

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Manajemen sumber daya manusia menjadi aktivitas yang diperlukan di dalam suatu lembaga ataupun organisasi karena aktivitas-aktivitas tersebut melibatkan pelaku atau manusia maka diperlukan adanya perencanaan, pengelolaan, dan penerapan secara benar agar tujuan yang telah dikehendaki suatu organisasi atau lembaga dapat tercapai. Keunikan yang dimiliki manajemen sumber daya manusia terletak pada penekanan orang-orang yang terlibat didalamnya, tidak hanya dalam segi keberhasilannya saja namun juga perilaku karyawannya, kinerjanya, tingkat kepuasannya, serta perhatian mereka pada kepuasan pelanggan.[2]

Dalam teori manajemen sumber daya manusia menganggap bahwa karyawan merupakan kekayaan (*asset*) utama organisasi, maka dari itu harus dipelihara dengan baik. Sedangkan teori manajemen personalia menganggap bahwa karyawan adalah faktor produksi, jadi harus dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya. Manajemen sumber daya manusia juga merupakan salah satu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam sebuah organisasi, lembaga atau perusahaan. Unsur dari manajemen sumber daya manusia itu sendiri ialah tenaga kerja. Dengan demikian, fokus yang

[2] Ahmad Sani Supriyanto Dan Vivin Maharani, *Metodolodi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia Teori Kuisioner Dan Analisis Data*, (Malang: UIN Maliki Press, 2013) Hal,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

dipelajari manajemen sumber daya manusia ialah hanya pada masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja saja.[3]

Sebagian besar lembaga di Indonesia atau bahkan di dunia sudah memiliki standar operasional prosedur (SOP) sendiri. Tidak hanya di dunia pemerintahan saja yang telah menggunakan SOP namun di dunia pendidikan juga sudah menggunakan SOP. Seluruh kegiatan operasional di suatu lembaga di dalam setiap bidangnya juga memerlukan suatu sistem atau standar untuk mengetahui apakah pelayanan yang diberikan sudah memenuhi standar yang ada serta untuk melihat kinerja pegawai apakah sudah sesuai standar yang telah ditentukan. Standar operasional prosedur sendiri merupakan pedoman atau acuan untuk melaksanakan tugas dan pekerjaan sesuai dengan fungsi dari pekerjaan tersebut.

Pada dasarnya pengertian SOP sendiri menurut Atmoko dalam bukunya Endah Nur Fatimah dkk menyatakan bahwa SOP merupakan pedoman atau acuan untuk melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan fungsi dan alat penilaian kinerja instansi pemerintah yang cara kerjanya berdasarkan indikator-indikator teknis, administrasif dan prosedural sesuai dengan tata kerja, prosedur kerja dan sistem kerja pada unit yang bersangkutan.[4]

SOP sangat berperan penting dalam semua kegiatan di suatu lembaga atau perusahaan, karena dengan adanya SOP kegiatan dapat terancang dengan baik dan dapat berjalan sesuai kemauan lembaga atau perusahaan. SOP akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Untuk

[3] Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Pt Bumi Aksara, 2016) Hal, 10
[4] Endah Nur Fatimah dkk, *Strategi Pintar Menyusun SOP (Standard Operating Procedure)*, (Yogyakarta: Pustaka Baru Press, 2015) Hal, 48

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

mencapai tujuan perusahaan, perusahaan memberikan suatu rancangan berupa SOP yang akan menjadi pedoman pegawai dalam melakukan tugasnya dan untuk meminimalisasi kesalahan saat melakukan tugas sesuai dengan *job description* masing-masing pegawai.[5]

Adanya SOP juga akan memengaruhi kinerja pegawai. Kinerja sendiri merupakan konsep yang bersifat universal yang merupakan efektivitas operasional bagi lembaga dan bagi pegawai berdasarkan standar dan kriteria yang telah diterapkan sebelumnya. Untuk meningkatkan dan mengoptimalkan kinerja pegawai, lembaga telah memberikan suatu rancangan berupa SOP yang bertujuan untuk mempermudah pegawai melaksanakan tugasnya dan meminimalisasi tingkat kesalahan dalam menjalankan tugasnya.

Dalam dunia kerja baik di lembaga atau perusahaan selalu melakukan perbaikan dalam kinerjanya untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Dengan melakukan perbaikan secara berkelanjutan, lembaga atau perusahaan dapat bertahan menghadapi persaingan dan meraih keuntungan. Manusia selalu berperan penting dalam setiap kegiatan dalam organisasi karena manusia sebagai perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tersebut tidak akan terwujud apabila tidak ada peran aktif dari pegawai meskipun perusahaan telah memiliki peralatan yang canggih sekalipun.[6]

---

[5] Gabriele, *Analisis Penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) di Departemen Marketing dan HRD PT Cahaya Indo Persada*. Jurnal Agora, Vol 6 No 1 (Surabaya: Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra, 2008) Hal, 2

[6] Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2016) Hal 11

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

Kedudukan dan peranan pegawai di dalam suatu lembaga sangat berperan penting sebagaimana yang dijelaskan dalam undang-undang Kepegawaian Nomor 43 Tahun 1999 tentang pokok-pokok kepegawaian bahwasanya dalam rangka usaha untuk mencapai tujuan nasional untuk mewujudkan masyarakat madani yang taat hukum berperadaban modern, demokratis, makmur adil, dan bermoral tinggi, diperlukan Pegawai Negeri yang merupakan unsur aparatur pemerintah negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat yang menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata, menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dengan penuh kesetiaan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Dalam pasal 1 ayat 1 UU Kepegawaian Nomor 43 tahun 1999, yang dimaksud dengan Pegawai Negeri ialah setiap warga negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas dalam suatu jabatan negeri, atau diserahi tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.[7]

Pada dasarnya untuk meningkatkan kinerja pegawai tidaklah mudah, setidaknya peran dan keikutsertaan pemimpin dalam hal ini sangat dibutuhkan. Pasalnya pemimpin harus tau bagaimana cara mengontrol pegawainya dan memberikan motivasi, mengambil keputusan serta menciptakan kerja sama antar pegawai agar terjaminnya mutu dan kualitas lembaga sehingga pegawai juga dapat bekerja dengan mudah dan tanpa terbebani serta hubungan antara pemimpin dan bawahan dapat terjalin

[7] Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian

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 baik. Untuk mengetahui peningkatan kinerja dalam suatu lembaga dapat dilihat dari hasil kerja atau prestasi kerja lembaga tersebut. Hasil kerja diperoleh dari serangkaian aktivitas yang dijalankan lembaga. Aktivitas tersebut dapat berupa pengelolaan sumber daya organisasi maupun proses pelaksanaan kerja yang diperlukan untuk mencapai tujuan lembaga.

Dengan demikian, agar tujuan dapat tercapai maka adanya proses yang didesain untuk mengarahkan aktivitas dan perilaku pegawai sendiri terhadap perusahaan atau lembaga disebut dengan manajemen kinerja. Sedangkan pengertian manajemen kinerja sendiri menurut Amstrong dan Baron menyatakan bahwa:

> "*Strategic and integrated approach to increase the effectiveness of companies by improving the performance of the people who work in them and by developing the capabilities of teams and contributors"*,

Maksud dari kutipan di atas adalah untuk meningkatkan evektivitas perusahan diperlukan strategi dan pendekatan terintegrasi untuk meningkatkan prestasi kinerja orang yang bekerja didalamnya dan mengembangkan kemampuan tim serta kontribusinya. Dalam hal ini pegawai ingin menyelaraskan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi. Oleh karena itu dibutuhkan adanya proses manajemen kinerja yang berpengaruh dalam peningkatan profitabilitas dan produktivitas suatu lembaga atau perusahaan.[8]

Jadi peningkatan kinerja pegawai dapat didefinisikan sebagai suatu ukuran untuk mengetahui sejauh mana kemampuan pegawai dalam

[8] Farid Poniman dan Yayan Hidayat, *Manajemen HR Stifin Terobosan untuk Mendongkrak Produktivitas,* (Jakarta:Gramedia Pustaka Utama, 2015) Hal 184

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

melaksanakan strategi lembaga, baik dalam mencapai sasaran yang berkaitan dengan peran individual ataupun kerjasama tim untuk mencapai hasil kerja yang maksimal dan yang mencakup tiga aspek yakni sikap yang baik (*attitude*), kemampuan (*ability*) dan prestasi (*accomplishment*).

Berdasarkan pengamatan peneliti ketika melaksanakan observasi awal di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya bahwa struktur organisasi di Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya terdiri dari Sub-bagian tata usaha, seksi bimbingan masyarakat islam, seksi pendidikan madrasah, seksi pendidikan madrasah, seksi pendidikan diniyah dan pondok pesantren, seksi pendidikan agama islam, seksi penyelenggaraan haji dan umrah, dan seksi penyelenggaraan kristen. Dalam hal ini setiap seksi memiliki tugas dan fungsi masing-masing. Dari tugas dan fungsi tersebut tidak akan berjalan dengan baik jika pelaksanaannya tidak sesuai dengan SOP yang berlaku.

Seksi pendidikan diniyah dan pondok pesantren (PD Pontren) memliki standar operasional prosedur resmi dari Kementerian Agama kota Surabaya. SOP tersebut yang digunakan sebagai panduan dalam melaksanakan pekerjaan setiap seksi yang ada di kantor Kementerian Agama kota Surabaya tak terkecuali seksi PD Pontren. Tujuan dibuatnya SOP tersebut ialah untuk mengetahui tugas dan fungsi serta sistem dan prosedur kerja masing-masing pegawai. Penggunaan SOP pada seksi PD Pontren sudah berjalan sejak lama bahkan sejak tahun 2016 sampai sekarang, 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

melakukan pekerjaannya pegawai sudah mengikuti SOP yang ada, namun SOP yang digunakan dari tahun 2016 masih belum ada pembaharuan lagi.

Sedangkan kinerja pada seksi PD Pontren berdasarkan pengamatan peneliti dari segi pelayanan sudah baik pelanggan merasa puas ketika menerima pelayanan yang diberikan. Kemudian dari segi disiplin waktu, sebagian pegawai sangat menghargai waktu dibuktikan dengan kehadiran yang *in time* yakni datang sebelum jam masuk namun dalam sudut pandang lain mengenai disiplin waktu ada beberapa pegawai yang tidak ada di tempat ketika pengunjung datang hal demikian dapat mempengaruhi penilaian kinerja pasalnya pengunjung harus menunggu terlebih dahulu untuk menerima jasa pelayanan. Kemudian dari pembagian tugas masih kurang optimal dikarenakan masih ada pegawai yang bergantung pada pegawai lainnya terkait tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan, namun ada kalanya terkait kerjasama tim, mereka dapat saling membantu jika ada permasalahan yang perlu diselesaikan.

Dari pemaparan tersebut peneliti memiliki ketertarikan yang didasari rasa keingintahuan yang mendalam mengenai penerapan standar operasional prosedur dan kinerja pegawai yang ada di PD Pontren, sehingga peneliti merasa tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dan menetapkan judul penelitian "Penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren (PD Pontren) di Kantor Kementerian Agama Kota 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

B. Fokus Penelitian

Dari uraian latar belakang yang telah dikemukakan di atas, fokus penelitian pokok dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana standar operasional prosedur (SOP) yang ada di Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren (PD Pontren) Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya?
2. Bagaimana kinerja pegawai pada Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren (PD Pontren) di Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya?
3. Bagaimana penerapan standar operasional prosedur (SOP) dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren (PD Pontren) di Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan di atas tujuan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui standar operasional prosedur (SOP) yang ada di Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren (PD Pontren) di Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya
2. Untuk mengetahui kinerja pegawai pada Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren (PD Pontren) di Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya
3. Untuk mengetahui penerapan standar operasional prosedur (SOP) dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Seksi Pendidikan Diniyah

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

dan Pondok Pesantren (PD Pontren) di Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

   Sebagai acuan untuk penelitian sejenis yang dapat dilakukan dimasa yang akan datang

2. Manfaat Praktis

   a. Bagi Pegawai

      1) Hasil penelitian diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai di kantor Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya.

   b. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi motivasi pegawai dalam bekerja agar lebih giat dari sebelumnya. Bagi Lembaga yang diteliti

      1) Hasil penelitian diharapkan menjadi referensi untuk meningkatkan kualitas kinerja pegawai di kantor Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya.

      2) Hasil penelitian ini diharapkan menjadi bahan untuk evaluasi kinerja pegawai di kantor Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya.

   c. Bagi Peneliti dan mahasiswa

      Peneliti mempunyai pengetahuan dan wawasan mengenai penerapan Standar Operasional Prosedur terhadap kualitas 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

pegawai pada Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren di Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya.

E. Keaslian Penelitian

Tabel 1.1 Keaslian Penelitian

Skripsi	Perbedaan
1. Pengaruh Implementasi Standar Operasional Prosedur Kerja terhadap Peningkatan Produktivitas Buruh Berdasarkan Perspektif Ekonomi Islam (Studi Pada PT. Indokom Samudra Persada). Tubagus Agil. 2018	a. Teori Untuk variabel X dalam skripsi milik Tubagus Agil yaitu pembahasan mengenai SOP dan menggunakan teori dari Indah Puji tentang tujuan dan fungsi SOP, teori dari Nico A. Lumenta tentang Indikator SOP. Untuk variabel Y skripsi milik Tubagus Agil membahas tentang produktivitas buruh, menggunakan teori dari Sedarmayanti dan J Simanjutak tentang faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja. b. Objek Penelitian Objek penelitian ini berada di PT Indokom Samudra Persada di Kota Lampung. c. Metode Penelitian Menggunakan metode penelitian kuantitatif, untuk pengumpulan data menggunakan metode kuisioner, dokumentasi dan wawancara
2. Standar Operasional Prosedur Sistem Pelayanan Perpustakaan Pada Badan Perpustakaan Dan Arsip Daerah Provinsi Sulawesi Selatan. Haryanti Rusli. 2013	a. Teori Skripsi milik Hardiyanti Rusli hanya menggunakan satu variabel yakni hanya membahas tentang SOP sistem pelayanan pada Dinas Perpustakaan di Sulawesi Selatan. Teori yang digunakan ialah teori dari Darmono

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. Objek Penelitian Objek Penelitian ini berada di Badan Perpustakaan dan Arsip Daerah Provinsi Sulawesi Selatan. c. Metode penelitian Menggunakan penelitian deskriptif kualitatif serta teknik yang digunakan dalam pengumpulan data ialah wawancara, observasi dan dokumentasi.
3. Analisis Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun. Al Jufri. 2013	a. Teori Penelitian ini menggunakan 1 variabel yakni tentang analisis kinerja pegawai serta teori yang digunakan ialah teori dari Mangkunegara, Simanjutak, Ruky tentang faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. b. Objek Penelitian Objek yang diteliti berada di Dinas Pendidikan Kabupatan Karimun Provinsi Riau c. Metode penelitian Jenis penelitian yang digunakan ialah penelitian kualitatif dengan teknik pengumpulan data kuisioner, Observasi dan wawancara.
4. Pengaruh Kualitas Penyusunan *Standard Operating Procedure* (SOP) Terhadap Kinerja Karyawan Pt Mgg Jakarta. Winda Dezi Putri . 2016	a. Teori Penelitian ini menggunakan 2 variabel yakni variabel X membahas tentang kualitas penyusunan SOP sedangkan variabel Y membahas tentang kinerja karyawan. Teori yang digunakan ialah teori dari Audra Bianca tentang pentingnya SOP dalam Perusahaan dan teori dari Mangkunegara tentang indikator kinerja. b. Objek Penelitian Objek Penelitian berada di PT MGG yang beralamat di Jl. M.H. Thamrin No.28-30,

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

	Jakarta Pusat. c. Metode Penelitian Jenis penelitian yang digunakan ialah penelitian kuantitatif, sedangkan metode pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi, wawancara, dan survei dengan kuisioner.
5. Peneliti	a. Teori Untuk variabel X peneliti menggunakan teori dari Santoso, puspitasari dan Rosmawati sedangkan dalam variabel Y peneliti membahas tentang kualitas kinerja pegawai menggunakan teori dari Anwar Prabu Mangkunegara, Matutina, Simamora dan Surya Darma. b. Objek Penelitian Objek yang akan digunakan peneliti ialah di Kantor Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya terutama pada Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren. c. Metode Penelitian Peneliti menggunakan penelitian kulitatif dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara, dokumentasi, dan observasi.

Dari data di atas, peneliti telah memaparkan perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti secara rinci baik dari teori yang digunakan, metode hingga ke objek penelitiannya, namun peneliti belum memaparkan persamaan dari beberapa penelitian tersebut oleh karena itu peneliti akan memaparkan persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu 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. Penelitian ini memliki persamaan dengan penelitian milik Tubagus Agil yaitu pada bagian variable x yakni sama-sama membahas tentang SOP
2. Penelitian milik Haryanti Rusli memeliki persamaan dengan penelitian ini yaitu pada bagian variable x yang membahas tantang SOP juga serta metode penelitiannya sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif serta pengunaaan teknik pengumpulan data sama-sama menggunakan teknik wawancara, dokumentasi dan observasi.
3. Penelitian milik Al Jufri memiliki persamaan dengan peneliti yakni variabelnya sama-sama membahas tentang kinerja pegawai kemudian metode yang digunakan juga sama yakni sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif.
4. Penelitian milik Winda Dezi Putri memiliki persamaan dengan punya peneliti pada bagian variabel x yakni tentang SOP dan pada variabel y tentang kinerja.

F. Definisi Konseptual

Untuk memudahkan pembaca dalam memahami penelitian ini serta untuk menghindari kesalahpahaman, maka peneliti perlu menjelaskan penegasan dalam judul yang diangkat yaitu "Penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren di Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya".

Adapun rincian definisinya 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. Penerapan Standar Operasional Prosedur

a. Penerapan

Implementasi atau penerapan menurut Grindle yang dikutip oleh Haedar Akib menyatakan bahwa implementasi merupakan sebuah proses umum dalam tindakan administratif yang dapat dilaksanakan pada program tertentu, proses tersebut dapat terlaksana apabila tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan, dan program kegiatan yang sudah tersusun serta dana yang sudah siap disalurkan untuk mencapai sasaran tesebut.[9]

b. Standar Operasional Prosedur (SOP)

Pengertian Standar Operasional Prosedur menurut Istyadi Insani dalam jurnal Panji Prasetya dkk menyatakan bahwa SOP merupakan dokumen yang berisi petunjuk atau rangkaian dari beberapa instruksi tertulis mengenai berbagai proses penyelenggaraan administrasi perkantoran yang berisi cara, waktu, tempat dan pelaku yang berpesan dalam kegiatan tersebut.[10]

Jadi penerapan SOP adalah proses tindakan dan pelaksanaan suatu kegiatan berdasarkan pedoman yang tertulis yang berisi serangkaian

[9] Haedar Akib, *Implementasi Kebijakan*, Jurnal Administrasi Publik, Volume 1 No. 1 (Makasar: Universitas Negeri Makasar, 2010) Hal, 2

[10] Panji Prasetya, *Desain Implementasi Standar Operasional Prosedur (SOP) Keamanan Sistem Informasi Fakultas Teknik Universitas Diponegora Menggunakan Standar Iso 27001*, Jurnal Teknologi nan Sistem Komputer, Vol.3 No.3 (Semarang: Universitas Diponegoro, 2015) Hal 388

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

prosedur kerja operasional suatu organisasi agar berjalan efektif, serta mencapai sasaran yang telah ditetapkan.[11]

2. Peningkatan Kinerja Pegawai

Pengertian kinerja menurut Mardiasmo dalam jurnal Vera Devani dan Ade Setiawarnan bahwa kinerja dapat diartikan sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kebijakan dalam mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran lembaga yang telah tertuang dalam rencana kerja di suatu lembaga.[12]

Sedangkan pengertian peningkatan kinerja pegawai menurut Tyson dan Jackson menyatakan bahwa peningkatan kinerja merupakan konsep yang sederhana tetapi penting, konsep tersebut didasarkan pada ide bahwa sebuah tim akan meningkat dengan cepat dan terus-menerus apabila mau meninjau lebih lanjut penyebab keberhasilan dan kegagalannya.

Dari beberapa pengertian yang telah dipaparkan di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dari judul "Penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren di Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya" adalah proses tindakan dan pelaksanaan suatu kegiatan berdasarkan pedoman yang tertulis yang berisi serangkaian prosedur kerja operasional suatu organisasi agar

[11] Endah Nur Fatimah dkk, *Strategi Pintar Menyusun SOP (Standard Operating Procedure)….* Hal, 49

[12] Vera Dan Ade Setiawarnan, *Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metoda Balance Scorecard*, Jurnal Sains, Teknologi Dan Industri, Vol. 13, No.1, (Pekanbaru: UIN Sultan Syarif Kasim Riau, 2015), Hal 85

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

berjalan efektif, serta mencapai sasaran yang telah ditetapkan dimana pegawai dapat dikatakan kinerjanya meningkat dapat dilihat dari keberhasilan dan kegagalan kinerjanya. Peneliti mendeskripsikan dan menganalisis kinerja pegawai pada seksi PD Pontren dimana dalam kinerja harus sesuai dengan SOP yang telah ditetapkan. SOP sendiri merupakan suatu prosedur dalam melakukan pekerjaan yang dilakukan secara berurutan yang bertujuan untuk memperoleh hasil kerja yang seefektif mungkin dan semaksimal mungkin.

G. Sistematika Pembahasan

Pada dasarnya untuk memahami alur penyusunan skripsi ini agar sesuai dengan judul, maka peneliti menyusun sistematika penulisan tersebut menjadi beberapa uraian sebagai berikut:

Pada bab pertama berisi pendahuluan, pada bab ini peneliti menguraikan tentang latar belakang penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi konseptual, keaslian penelitian, dan sistematika pembahasan.

Kemudian pada bab kedua peneliti membahas tentang kajian teori yang didalamnya meliputi: pada bagian *pertama* berisi tentang pengertian standar operasional prosedur, tujuan standar operasional prosedur, jenis-jenis standar operasional prosedur dan alur penyusunan standard operasional prosedur. Kemudian pada bagian *kedua* tinjauan tentang pengertian kinerja, pengukuran kinerja dan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Pada

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

bagian *ketiga* berisi tentang penerapan standar operasional prosedur dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Pada bab ketiga peneliti menguraikan tentang metode penelitian yang didalamnya berisikan tentang jenis penelitian, lokasi penelitian, sumber data dan informan, teknik pengumpulan data, prosedur analisis data dan keabsahan data.

Sedangkan bab keempat peneliti menguraikan tentang paparan empiris serta deskripsi dari data yang diperoleh melalui studi lapangan yang mencakup deskripsi Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren yang didalamnya terdapat sub bab lokasi penelitian, profil lembaga, sejarah singkat Kantor Kementerian Agama Kita Surabaya dan struktur organisasi Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren. Kemudian bagian kedua terdiri dari deskripsi informan penelitian serta bagian ketiga terdiri dari deskripsi hasil penelitian dan yang terakhir terdiri dari analisis hasil penelitian.

Kemudian pada bab terakhir yakni bab penutup, peneliti menguraikan tentang kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan serta berisi saran dari peneliti untuk perbaikan-perbaikan kedepan.

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 PUSTAKA

A. Standar Operasional Prosedur (SOP)

1. Pengertian Standar Operasional Prosedur

Menurut Wibowo dalam junal Ratih Nugraheni menyatakan bahwa SOP merupakan standar kegiatan yang harus dilakukan secara berurutan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan apabila ditaati akan membawa dampak yang baik. Pengertian tersebut dijelaskan melalui contoh seperti: lancarnya koordinasi, tidak terjadi tumpang tindih atau duplikasi, terbinanya hubungan kerja yang baik, serta kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap pegawai. Adapun kriteria SOP antara lain: efektif dan efisien, sistematis, konsisten, sebagai standar kerja, mudah dipahami, lengkap, tertulis dan terbuka untuk berubah/ fleksibel.[13]

Pengertian Standar Operasional Prosedur menurut Emuel Higenyi menyatakan bahwa:

> *A Standard Operating Prosedure (SOP) is a step by step guide having the force of a directive, outlining the sequence of steps required to accomplish an activity and clearly indicating start and finish points Where necessary, SOPs may indicate persons responsible for specific tasks, requisite resources and references. Much as this definition appears rather straightforward, there is usually confusion regarding the difference between SOPs and related management tools such as policies, rules, guidelines, protocols and job aids or written instructions. The International*

[13] Ratih Nugraheni Dkk, *Pengaruh Standar Operasional Prosedur dan Pengawasan terhadap Kinerja Pramuniaga Pasaraya Sriratu Pemuda*, Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis, (Semarang: Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, 2014) Hal, 3

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

> *Conference on Harmonisation (ICH) defines SOPs as "detailed, written instructions to achieve uniformity of the performance of a specific function".*[14]

Maksud dari kutipan tersebut yaitu SOP merupakan panduan atau langkah-langkah yang memiliki kekuatan direktif, untuk menguraikan urutan langkah tersebut diperlukan penyelesaikan suatu kegiatan secara jelas yang menunjukkan titik awal hingga titik akhir. Jika diperlukan, SOP dapat menunjukkan orang yang bertanggung jawab untuk tugas yang spesifik, sumber daya yang diperlukan dan referensi yang dibutuhkan. Sama seperti definisi ini terlihat agak lugas, biasanya terdapat kebingungan mengenai perbedaan antara SOP dan alat manajemen lainya seperti kebijakan, aturan, pedoman, protokol dan alat bantu pekerjaan atau instruksi tertulis. Konferensi Internasional pada Harmonisasi mendefinisikan SOP sebagai instruksi yang terperinci dan tertulis untuk mencapai keseragaman kinerja dari fungsi tertentu.

Sedangkan pengertian SOP menurut Badan Perlindungan Lingkungan Amerika Serikat menyatakan bahwa:

> *A Standard Operating Procedure (SOP) is a set of written instructions that document a routine or repetitive activity followed by an organization. The development and use of SOPs are an integral part of a successful quality system as it provides individuals with the information to perform a job properly, and facilitates consistency in the quality and integrity of a product or end-result. The term "SOP" may not always be appropriate and terms such as protocols, instructions, worksheets, and laboratory operating procedures may also be used. For this document "SOP" will be used.*[15]

---

[14] Emmuel Higenyi, *The Succes of Standard Operating Procedures at Joint Medical Store*, Vol 13 Issue 1 October 2013 (Kenya: Ecumenical Phramaceunical Network, 2013) Hal, 1

[15] U.S. Environmental Protection Agency, *Guidance for Preparing Standard Operating Procedures (SOPs)*, (Washington Dc: Office of Environmental Information, 2007) Hal, 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

Pengertian dari kutipan tersebut yaitu Standar Operasional Prosedur (SOP) adalah serangkaian dokumen instruksi tertulis yang didalamnya terdapat aktivitas keseharian baik aktivitas ritunan maupun aktivitas yang berulang. Dari segi penggunaan dan pengembangan, SOP merupakan bagian yang utuh dari sistem mutu yang sukses karena telah menyediakan informasi untuk melakukan pekerjaan dengan benar bagi individu serta menfasilitasi untuk menciptakan sebuah produk hingga hasil akhirnya. Istilah SOP tidak selalu tepat karena istilah seperti instruksi, lembar kerja, prokol juga dapat digunakan untuk dokumen ini.

Pengertian SOP menurut Atmoko dalam jurnal Ayu Siami Sulistiani menyatakan bahwa SOP merupakan gambaran atau langkah-langkah kerja (sistem, mekanisme dan tata kerja internal) yang diperlukan dalam pelaksanaan suatu tugas untuk mencapai tujuan dari lembaga. SOP juga diartikan sebagai suatu dokumen yang memuat sebuah proses dan prosedur suatu kegiatan yang bersifat efektif dan efisien sesuai standar yang berlaku.[16]

Sedangkan pengertian SOP menurut Tambunan menyatakan bahwa SOP merupakan sekumpulan prosedur yang digunakan sebagai pedoman dalam perusahaan maupun lembaga untuk memastikan

[16] Ayu Siami Sulistiani, *Standar Operasional Prosedur (SOP) Administrasi Kependudukan dalam Meningkatkan Efektivitas Pelayanan Publik di Kecamatan Sambutan*, Jurnal Ilmu Pemerintahan Vol 4 Pages 53-63(Samarinda: Universitas Mulawarman, 2016) Hal, 55

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

langkah kerja setiap anggota telah berjalan secara efektif dan konsisten, serta memenuhi standar dan sistematika yang belaku.[17]

Menurut Lampiran Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2012 tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan mengemukakan bahwa pengertian SOP adalah serangkaian instruksi tertulis yang dibakukan mengenai berbagai proses penyelenggaraan aktivitas organisasi, bagaimana dan kapan harus dilakukan, dimana dan oleh siapa yang melakukan.[18]

Dari beberapa pendapat di atas peneliti menyimpulkan bahwa pengertian standar operasional prosedur adalah serangkaian prosedur tertulis yang digunakan sebagai pedoman pegawai secara berurutan dalam pelaksanaan tugas apakah sudah berjalan dengan baik, terkoordinasi dan tidak tumpang tindih untuk mencapai suatu tujuan dari lembaga tersebut.

2. Tujuan Standar Operasional Prosedur

Pada dasarnya tujuan utama dalam penyusunan SOP untuk memberikan panduan dan pedoman kerja pada suatu lembaga agar kegiatan dapat terkontrol dengan baik serta target yang akan dicapai

[17] Sheila Vania Winata, *Perancangan Standard Operating Procedure (SOP) Pada Chocola*, Volume 1, Nomor 1, April 2016: 77 – 86, (Surabaya: Universitas Ciputra Surabaya, 2016) Hal, 78

[18] Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2012 Tentang Pedoman Penyusunan Standard Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan

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

dapat terwujud. Adapun tujuan penyusunan SOP menurut Endah Nur Fatimah adalah sebagai berikut:

a. Menjaga konsistensi semua unit kerja mencakup setiap petugas, pegawai, tim dan Memperjelas alur tugas, wewenang serta tanggung jawab setiap unit kerja
b. Mempermudah proses pemberian tugas serta tanggung jawab kepada pegawai yang menjalankan pekerjaannya
c. Mempermudah proses *monitoring* dan *controlling* dari setiap proses kinerja
d. Mempermudah dalam mengetahui terjadinya ketidakefektifan karyawan dalam bekerja yang tidak mengikuti prosedur kerja, serta meminimalisir kemungkinan-kemungkinan yang terjadi dalam penyalahgunaan kewenangan pegawai.
e. Mempermudah proses pemahaman staf secara sistematis dan menyeluruh
f. Menghemat waktu program *training* karena SOP tersusun secara sistematis.
g. Menghindari kesalahan dan ketidakefisienan dalam melakukan pekerjaan
h. Menghindari kesalahan-kesalahan proses kerja
i. Memberikan keterangan tentang dokumen-dokumen yang dibutuhkan dalam proses kerja

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. Melindungi organisasi atau unit kerja dari berbagai bentuk kesalahan administrasi.[19]

Tujuan dibuatnya SOP menurut Puspitasari dan Rosmawati dalam jurnal Sheila Vania Winata adalah:

a. Memperjelas wewenang dan tanggung jawab serta langkah-langkah tugas pegawai
b. Mengetahui peran dan fungsi kerja pada setiap bagian dalam lembaga atau perusahaan
c. Mempertahankan konsistensi kerja karyawan
d. Menghindari kesalahan administrasi
e. Menghindari keraguan, ketidakefisienan, dan duplikasi.[20]

Sedangkan tujuan dari penyusunan SOP menurut Santosa dalam penelitian Wiwien Setiawati antara lain:

a. Membentuk disiplin kerja kepada semua karyawan/ pegawai serta menyediakan sebuah informasi yang konsisten baik dalam institusi, organisasi, maupun perusahaan.
b. Memudahkan untuk menganalisis, menyaring dan membuang hal-hal atau pekerjaan yang tidak diperlukan dan hal-hal yang tidak berkaitan secara langsung dengan prosedur yang sudah ada sebelumnya.
c. Mendukung pengalaman dan pengetahuan pegawai, sekaligus mengantisipasi kesalahan yang mungkin saja terjadi.

[19] Ibid, Hal, 52
[20] Sheila Vania Winata, *Perancangan Standard Operating Procedure (SOP) Pada Chocola….* Hal, 78

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

d. Memperbaiki performa, atau kualitas pegawai itu sendiri.

e. Membantu menguatkan regulasi perusahaan.

f. Memastikan efisiensi tiap-tiap aktivitas operasional.

g. Menjelaskan segala peralatan untuk keefektifan program pelatihan.[21]

3. Jenis-jenis Standar Operasional Prosedur

Menurut Lampiran Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 168 Tahun 2010 tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur di Lingkungan Kantor Kementerian Agama dapat dibedakan dalam dua tipe, yaitu:

a. SOP Teknis (*Technical SOP*)

SOP teknis adalah standar prosedur yang sangat rinci dan bersifat teknis. Setiap prosedur diuraikan dengan sangat teliti sehingga tidak ada kemungkinan variasi lain. SOP teknis ini pada umumnya dicirikan dengan:

1) Pelaksana prosedur (aktor) bersifat tunggal, yaitu satu orang atau satu kesatuan tim kerja;

2) Berisi cara melakukan pekerjaan atau langkah rinci pelaksanaan pekerjaan.

SOP ini biasanya diterapkan dalam penyelenggaraan kegiatan administrasi di lingkungan Kantor Kementerian Agama, antara lain

[21] Wiwien Setiawati, *Penyusunan Standard Operating Procedures (SOP) pada PT Sketsa Cipta Graha di Surabaya*, Agora Vol. 3, No. 1, 514-522 (Surabaya: Universitas Kristen Petra, 2015) Hal, 516

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

pada bidang pemeliharaan sarana dan prasarana, keuangan (auditing), kearsipan, korespondensi, dokumentasi, pelayanan kepada masyarakat, dan-kepegawaian.

b. SOP Administratif (*Administrative SOP*)

SOP administratif adalah standar prosedur yang disusun untuk jenis pekerjaan yang bersifat administratif, yaitu pekerjaan yang dilaksanakan oleh lebih dari satu orang atau pekerjaan yang.melibatkan banyak orang, dan bukan merupakan satu kesatuan yang tunggal (tim/ panitia). SOP ini dapat diterapkan pada pekerjaan yang menyangkut urusan kesekretariatan atau administratif.

SOP administratif ini pada umumnya dicirikan dengan:

1) Pelaksana prosedur berjumlah (lebih dari satu orang) dan bukan merupakan satu kesatuan yang tunggal;
2) Berisi tahapan pelaksanaan pekerjaan atau langkah-langkah pelaksanaan pekerjaan yang bersifat makro ataupun mikro yang tidak mengambarkan cara melakukan pekerjaan.

Dalam penyelenggaraan pemerintahan, jenis SOP administratif melingkupi pekerjaan yang bersifat makro dan mikro. Yang dimaksud dengan SOP administratif makro adalah SOP administrasi yang menggambarkan pelaksanaan pekerjaan yang bersifat mikro yang melingkupi beberapa pekerjaan yang berisi langkah-langkah pekerjaan yang lebih rinci, sedangkan SOP

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

administrasi yang bersifat mikro adalah SOP administrasi yang merupakan bagian dari SOP administrasi makro yang terbentuk karena adanya kesinambungan.[22]

Jenis-jenis SOP berdasarkan sifat kegiatan menurut Endah Nur Fatimah dibagi menjadi dua jenis:

a. SOP Teknis

SOP teknis merupakan prosedur yang dilakukan oleh satu orang atau pelaksana dan memiliki standar yang sangat rinci dan teliti sehingga tidak ada kemungkinan variasi yang lain. Pada umumnya SOP Teknis dicirikan dengan:

1) Pelaksana kegiatan berjumlah satu orang atau satu kesatuan tim walaupun pemangku lebih dari satu
2) Berisi cara melakukan pekerjaan secara detail

Ciri-ciri tersebut diperkuat dengan contoh SOP Teknis sebagai berikut: SOP perakitan kendaraan, SOP pengujian sampel di laboratorium, SOP pengagendaan surat dan lain-lain

b. SOP Administratif

SOP administratif merupakan prosedur standar yang bersifat umum dan tidak rinci dari kegiatan yang dilakukan lebih dari satu orang. Pada umumnya SOP ini dicirikan sebagai berikut:

1) Pelaksana kegiatan berjumlah banyak atau lebih dari satu aparatur dan bukan merupakan satu kesatuan tunggal

[22] Lampiran Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 168 Tahun 2010 tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur di Lingkungan Kantor Kementerian Agama, Hal, 6

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) Berisi tahapan atau langkah-langkah pelaksanaan kegiatan bersifat makro ataupun mikro yang tidak menggambarkan cara melakukan kegiatan.

Contoh dari SOP administratif adalah sebagai berikut: SOP Pelayanan perawatan kendaraan, SOP pengujian sampel di Laboratorium, SOP penanganan surat masuk dan SOP penyelenggaraan bimbingan teknis.[23]

Jenis-jenis SOP menurut cakupan dan besaran kegiatan digolongkan menjadi 2 yakni:

a. SOP Makro

SOP makro merupakan gabungan dari beberapa SOP mikro yang membentuk serangkaian kegiatan dari SOP tersebut. SOP makro tidak mencerminkan kegiatan yang dilakukannya seperti lembaga A mengirim surat ke lembaga B namun bukan lembaga A sendiri yang mengirimkan surat melainkan pelaksanaanya dikerjakan oleh kurir. Contoh SOP makro adalah sebagai berikut: SOP pengelolaan surat yang merupakan SOP makro dari penanganan surat masuk.

b. SOP Mikro

SOP yang dilihat dari segi cakupan dan besaran kegiatannya merupakan bagian dari SOP makro. pengertian tersebut diperkuat dengan contoh diantaranya seperti: SOP penanganan surat masuk,

[23] Endah Nur Fatimah dkk, *Strategi Pintar Menyusun SOP (Standard Operating Procedure)….* Hal, 68

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

SOP pemberian tanggapan terhadap surat masuk, dan SOP pengiriman surat. Pendekatan lain yang bias digunakan untuk memahami SOP mikro adalah dengan mengidentifikasi terhadap kegiatan terkait dengan SOP makro.[24]

4. Alur Penyusunan Standar Operasional Prosedur

Penyusunan SOP bergantung pada tujuan lembaga tersebut oleh karena itu wajar jika penyusunan SOP setiap instansi berbeda-beda. Dengan adanya penyusunan tersebut diharapkan mampu penunjang kerapian pelayanan dan administratif. Salah satu hal yang diperlukan dalam peyusunan SOP yaitu orang-orang yang paham masalah manajerial tetapi lebih diutamakan yang paham masalah teknis agar dapat meningkatkan kualitas pelayanan terhadap pelanggan. Berikut langkah-langkah untuk penyusunan dan pembuatan SOP sebagai berikut :

a. Membentuk suatu kelompok kerja atau tim yang bertugas untuk mengaplikasikan SOP. Tim ini dapat terdiri atas pejabat atau stakeholder yang benar-benar mengetahui praktik kerja sehari-hari. Tidak hanya dalam fungsi manajerial saja melainkan dapat memahami dengan baik dan benar pada tataran operasional
b. Setelah tim terbentuk, mulailah merumuskan prosedur hal-hal yang akan dimasukan dalam SOP, prosedur disusun kemudian ditulis secara ringkas dan sistematis tetapi dalam penulisan tidak boleh menggunakan kalimat yang tidak dimengerti kebanyakan orang.

[24] Ibid, Hal, 71

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

Prosedur juga harus ditulis sesederhana mungkin dan menggunakan bahasa yang mudah dipahami

c. Langkah selanjutnya ialah mempresentasikan draf SOP pada forum yang besar. Draf yang telah disusun oleh masing-masing bagian kemudian didiskusikan oleh manajer bagian atau perwakilan bagian. SOP yang dibuat harus sistematis dan mudah dipahami oleh seluruh pegawai dan sesuai dengan karakter lembaga yang bersangkutan, mudah dalam pengendalian, mudah dalam proses audit, tidak rumit sehingga mudah dilakukan revisi atau pembaruan juka diperlukan, kemudian SOP juga harus lemngkap dalam artian menyakup semua bagian yang ada dalam lembaga tersebut.[25]

Alur penyusunan SOP berdasarkan Keputusan Menteri Republik Indonesia Nomor 168 tahun 2010 tentang pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur di Lingkungan Kementerian Agama adalah sebagai berikut:

a. Pembentukan Tim

SOP dikembangkan dan dilaksanakan dengan membentuk sebuah tim yang memang dirancang untuk menanganinya. tim pengembang tersebut dibentuk dari orang-orang yang berada dalam satuan kerja mulai dari eselon I hingga eselon III. Dalam tersebut harus melibatkan orang-orang ynag memang berada di bidangnya atau yang benar-benar mumpuni agar menghasilkan SOP yang

[25] Ibid, Hal, 123

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

optimal. Setelah tim terbentuk evektivitas kerja tim sangat bergantung pada keterlibatan pimpinan dalam memberikan arahan karena tim harus aktif memberikan informasi tentang penyusunan SOP agar memperoleh hasil yang bersifat final.

b. Pengumpulan Informasi, Identifikasi SOP dan Alternatifnya

Langkah pertama yang dilakukan tim dalam mengembangkan SOP ialah mengumpulkan beragai informasi yang diperlukan dalam menyusun SOP. Kemudian indentifikasi informasi dari 2 sumber yakni sumber primer dan sumber sekunder selanjytnya memilih teknik pengumpulan informasi yang digunakan dalam mengembangkan SOP seperti melalui *focus group discussion, survey, brainstorming, interview,* telaah dokumen dan lainnya.

c. Analisis dan Pemilihan alternatif

Langkah berikutnya ialah analisis terhadap alternatif prosedur yang telah dibuat standarnya. Dalam menetukan alternative yang akan digunakan merujuk pada beberapa aspek yakni, aspek kelayakan, efisiensi dan efektivitas serta implementasi dan berorientasi terhadap pihak yang dilayani yang terakhir yakni asas kesesuaian terhadap peraturan perundang-undangan. Dengan membandingkan keuntungan dan kerugian yang mungkin terjadi maka dapat dipilih alternative yang mana yang dapat memenuhi kebutuhan tersebut.

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

d. Penulisan SOP

Setelah langkah alternative dibuat maka selanjutnya ialah menyusun SOP. Dalam penulisan SOP tim akan mengumpulkan informasi kembali, menganalisis dan mengidentifikasi serta menetapkan alternatif. Aspek ynag perlu diperhatikan dalam penyusunan SOP ialah tipe dan format SOP, penulisan SOP harus memuat uraian prosedur, syarat-syarat kelengkapan serta gambar yang mudah dipahami. Dalam penyusunan SOP tidaklah mudah karena harus menetukan prosedur yang meneuhi kriteria. Untuk mendapatkan prosedur yang baik tim harus mengumpulakn informasi yang dirasa masih kurang.

e. Pengintegrasian SOP

SOP yang telah disusun kemudian diintegrasikan kedalam dokumen yang nantinya menjadi panduan dalam pelaksanaan prosedur-prosedur pelaksanaan tugas dan fungsi. Pengintegrasian ini dilakukan karena antara prosedur satu dengan yang lainnya saling berkaitan harus diselaraskan agar terwujudnya keseragaman dan tidak saling bertentangan.

f. Pengujian dan Review SOP

Tahapan selanjutnya SOP yang telah dirumuskan kemudian diuji oleh tim mealui penerapan langsung oleh unit yang terbuka atau pelaksana prosedur dengan tujuan untuk mendapatkan informasi yang diperlukan. Pengujian tersebut dilakukan setelah menyiapkan

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

dokumen SOP yang sudah diintegrasikan kemudian diadakan simulasi uji coba kemudian baru bisa disempurnakan. Proses pengujian tersebut dapat dilakukan berulang kali untuk mendapatkan rumusan yang diinginkan.

g. Pengesahan SOP

SOP yang telah diuji kemudian di sampaikan kepada pimpnan untuk mendapatkan pengesahan. Proses pengesahan tersebut merupakan bentuk dari pengambilan keputusan. SOP yang telah disahkan sebelumnya harus memiliki ringkasan eksekutif untuk memudahkan pimpinan dalam memahami SOP tersebut. Walaupun SOP telah disahkan review masih terus dilakukan untuk memperoleh SOP yang efisien dan efektif.[26]

Untuk menyusun SOP maka diperlukan tahapan atau alur sebagai berikut:

a. Tahap persiapan penyusunan SOP:
   1) Membentuk tim dan kelengkapannya
   2) Melakukan pelatihan bagi anggota tim
   3) Membertahukan kepada seluruh unit tentang kegiatan penyusunan SOP
b. Penilaian Kebutuhan
   1) Meyusun rencana tindak penilaian kebutuhan
   2) Melakukan penilaian kebutuhan

[26] Keputusan Menteri Republik Indonesia Nomor 168 Tahun 2010 Tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Di Lingkungan Kementerian Agama, Hal 19

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

3) Membuat sebuah daftar mengenai SOP yang akan dikembangkan

4) Membuat dokumen penilaian kebutuhan SOP

c. Pengembangan

1) Pengumpulan informasi dan identifikasi alternatif

2) Analisis dan pemilihan alternatif penulisan SOP

3) Pengujian dan review

4) Pengesahan SOP

d. Integrasi dalam manajemen

1) Perencanaan penerapan

2) Pemberitahuan distribusi dan aksibilitas

3) Pelatihan pemahaman

e. Monitoring dan evaluasi

1) Monitoring

2) Evaluasi[27]

B. Kinerja Pegawai

1. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* yaitu prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja sendiri adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam

[27] Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2012 tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan, Hal, 29

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

melaksanakan tugasnya yang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.[28]

Menurut Simamora menyatakan bahwa kinerja diartikan sebagai kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk pekerjaan karyawan dan cerminan dari seberapa baik karyawan dalam memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Sedangkan pengertian kinerja menurut Mathis dan Jackson mengemukakan bahwa kinerja adalah apa yang dilakukan dan yang tidak dilakukan karyawan. Selain itu ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja yakni faktor kemampuan individu untuk melakukan pekerjaan tersebut, serta faktor tingkat dukungan organisasi yang diterimanya. [29]

Menurut Otley dalam jurnal Sofya Surya S. menyatakan bahwa kinerja mengacu pada sesuatu yang tekait dengan kegiatan yang dilakukan yang berhubungan dengan pekerjaan, dalam hal ini meliputi hasil yang dicapai kerja tersebut. Kinerja karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seseorang karyawan dalam periode tertentu. Senada dengan teori menurut Hasibuan kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan pada pengalaman, kecakapan, dan kesungguhan waktu. Kinerja merupakan suatu proses manajemen yang dirancang untuk

[28] Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Pt Remaja Rosdakarya, 2013) Hal, 67

[29] Andree Wijaya Suhaji, *Pengaruh Kemampuan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan*. (Semarang: Stie Widya Manggala, 2015) Hal, 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

menghubungkan tujuan organisasi dan tujuan individu maupun tujuan perusahaan atau lembaga.[30]

Bangun dalam jurnal Abdul Aziz Nugraha dan Aprina Wardani juga mendefinisikan pengertian dari kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai karyawan untuk memenuhi tanggung jawab dan tugas yang telah diberikan perusahaan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki seperti kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, kehadiran dan ketepatan waktu, serta kerja sama antar tim.[31]

Pengertian lain dari kinerja juga dikemukakan oleh Kiruja dan Elwgawa dalam jurnal Bayu Dwilaksono Hanafi dan Corry Yohana menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan fungsi dari kemampuan dan motivasi, dimana kemampuan tersebut terdiri dari keterampilan, pelatihan dan sumber daya manusia yang diperlukan untuk melaksanakan tugas serta motivasi yang digambarkan sebagai kekuatan batin juga berpengaruh untuk mendorong individu agar bertindak terhadap sesuatu yang berdampak bagi lembaga tersebut baik dari segi kualitas dan kuantitas outputnya, jangka waktu output, kehadiran dan sifat kerjasamanya.[32]

---

[30] Sofyan Surya Rochmawan, *Analisis Kinerja Karyawan pada PT. Suryatama Kartika Adya Semarang*, (Semarang: STIE Dharmaputra, 2017) Hal, 179

[31] Abdul Aziz Nugraha Dan Aprina Wardani, *Pengaruh Kemampuan Kerja dan Semangat Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja (Studi Kasus Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Kendal)*, Muqtasid 8(2), 2017: 119-129 (Salatiga: IAIN Salatiga, 2017) Hal, 124

[32] Bayu Dwilaksono Hanafi dan Corry Yohana, *Pengaruh Motivasi, dan Lingkungan Kerja, terhadap Kinerja Karyawan, dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada PT BNI Life Insurance*, (Jakarta: Universitas Negeri Jakarta, 2017) Hal, 79

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

Manajemen kinerja menurut Surya Dharma menyatakan bahwa manajemen kinerja merupakan suatu cara untuk mendapatkan hasil yang baik bagi organisasi, kelompok dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja sesuai dengan target yang telah direncanakan, standar dan persyaratan kompetensi yang telah ditentukan. [33]

Sedangkan pengertian manajemen kinerja menurut Amstrong dan Murlis mengemukakan bahwa manajemen kinerja adalah sarana untuk mendapatkan hasil lebih baik dari organisasi, kelompok dan individual dalam kerangka kerja yang disepakati dalam perencanaan tujuan, sasaran dan standar. Sedangkan menurut Lockett menyatakan bahwa esensi dari manajemen kinerja adalah pengembangan individual dengan cara kompetensi dan komitmen yang tinggi, bekerja menuju pencapaian sasaran bersama dalam organisasi yang mendorong prestasi mereka.[34]

Dari uraian beberapa pendapat tokoh-tokoh di atas peneliti menyimpulkan bahwa pengertian kinerja adalah kadar pencapaian atau hasil kerja yang dicapai pegawai sesuai dengan tangung jawab yang diberikan dalam pelaksanaannya tugas yang diberikan tersebut sesuai dengan kemampuan yang dimiliki pegawai. Sedangkan manajemen kinerja adalah sarana untuk mengelola kinerja pegawai sesuai dengan target yang telah direncanakan, ditentukan disepakati bersama, untuk mendukung pegawai dalam mencapai prestasi kerja yang baik.

---

[33] Surya Drama, *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009) Hal, 25
[34] Wibowo, *Manajemen Kinerja*…… Hal, 9

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. Pengukuran Kinerja

Kinerja pegawai dapat diukur menggunakan seperangkat alat ukur yang bersifat parsial dan kontekstual yang mencerminkan fakta yang telah dianalisis, diseleksi dan diinterpretasikan melalui individu dan organisasi yang terlibat dalam proses tersebut.[35]

Pengukuran kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja tersebut sudah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Untuk melakukan pengukuran tersebut, diperlukan kemampuan untuk mengukur kinerja maka terciptalah sebuah ukuran kinerja. Untuk itu perlu adanya untuk menentukan ukuran apa yang harus digunakan, hal-hal yang akan diukur tergantung apa yang dianggap penting oleh *stakeholders* dan pelanggan. Menurut Wibowo pengukuran kinerja tersebut dapat dilakukan dengan cara:

a. Produktivitas

Menurut Sadarmayanti dalam kutipan Widi Yulianti produktivitas kerja memliki dua dimensi yakni efektivitas dan efisiensi. Produktivitas sendiri memiliki dua dimensi, dimensi pertama berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu sedangkan dimensi kedua berkaitan dengan upaya membandingkan masukan dengan realisasi penggunaanya, atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan.[36]

---

[35] Priyatno Harsasto, *Manajemen dan Pengukuran Kinerja Pemerintahan*, (2004) Hal, 3

[36] Widi Yuliani, *Pengaruh Kualitas Kerja, Pengawasan Kerja dan Kedisiplinan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT Pasar Raya Sri Ratu Semarang*…… Hal, 7

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

Produktivitas biasanya dinyatakan sebagai hubungan rasio *input* atau *output* dalam satu proses. Produktivitas sendiri merupakan ukuran tentang seberapa baik suatu sistem operasi, indikator dan daya saing suatu lembaga. Produktivitas sendiri merupakan ukuran efisiensi dalam menghasilkan barang dan jasa. Sebagai contoh suatu lembaga memiliki 8 karyawan yang dapat melayani 40 orang perharinya. Maka, rasio produktifitasnya 40:8 atau 5. Misalnya lembaga lain memiliki 15 karyawan yang dapat melayani 60 orang perharinya, maka rasio produktivitasnya 60:15 atau 4 . Data tersebut menunjukkan lembaga pertama mempunyai produktivitas lebih besar daripada yang kedua, dengan demikian lembaga yang memiliki karyawan sedikit mempunyai rasio produktivitas kuantitas lebih tinggi.[37]

b. Kualitas

Kualitas didefinisikan sebagai cara untuk memenuhi atau bahkan melebihi harapan pelanggan. Untuk memahami makna kualitas, dapat dilihat dari prespektif produsen dan konsumen. Kedua prespektif tersebut saling bergantung satu sama lain. Menurut prespektif konsumen, konsumen mengharapkan produk dan jasa yang mereka beli memenuhi atau melebihi tingkat kualitas yang ditawarkan. Sedangkan dari prespektif produsen ialah yang penting adalah kualitas kecocokan, dalam artian kesesuian terhadap

[37] Wibowo, *Manajemen Kinerja*…… Hal, 155

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

spesifikasi yang ditentukan oleh desain. Kualitas kesesuaian ini menyangkut bahan, peralatan, supervisor, dan kontrol. Dengan demikian kualitas dari dua prespektif tersebut saling terganung satu sama lain. Meskipun desain produk telah dibuat sesuai dengan motivasi konsumen namun tanpa koordinasi dan partisipasi dari produsen maka kualitas tersebut tidak dapat dicapai.[38]

c. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu menyangkut persentase pengiriman tepat waktu atau persentase pesanan sesuai apa yang telah dijanjikan. Ketepatan waktu ini mengukur apakah orang akan melakukan sesuatu sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.

d. *Cycle Time*

Menunjukkan jumlah waktu yang diperlukan untuk maju dari satu titik ke titik yang lain dalam sebuah proses. Pengukuran ini mengukur berapa lama waktu rata-rata yang diperlukan dari pelanggan yang memang sudah benar-benar sudah menerima pesanan.

e. Pemanfaatan Sumber Daya

Pemanfaatan sumber daya merupakan pengukuran sumber daya yang dipergunakan dikurangi penggunaan sumber daya yang tersedia. Pemanfaatan sumber daya ini dapat diterapkan dimana saja seperti pada mesin, komputer, kendaraan bahkan orang.

[38] Ibid Hal 117

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

f. Biaya

Pengukuran biaya sangat berguna jika dilakukan dengan kalkulasi dalam dasar per unit. Namun tidak semua lembaga mengetahui tentang biaya per unitnya. Karena pada umumnya kalkulasi keuangan dilakukan menyeluruh.[39]

Adapun pengukuran kinerja menurut Noe Premeaux dalam bukunya Donni Juni Periansa menyatakan bahwa:

a. Kuantitas pekerjaan (*quantity of work*), berkaitan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan pegawai dalam kurun waktu tertentu.
b. Kualitas pekerjaan (*quality of work*), berkaitan dengan pertimbangan derajat ketelitian, kerapian, dan kelengkapan dalam menangani tugas-tugas yang ada di perusahaan.
c. Kemandirian (*dependebility*), berkenaan dengan pertimbangan kemampuan pegawai untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri karena dengan kemandirian juga menggambarkan kedalaman komitmen seorang pegawai
d. Inisiatif (*initiative*), berkenaan dengan pertimbangan kemandirian, fleksibilitas berfikir, dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab.
e. Adaptabilitas (adaptability), berkenaan dengan kemampuan untuk bereaksi terhadap perubahan kebutuhan dan kondisi

[39] Ibid, Hal, 160-161

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

f. Kerjasama (*cooperation*), berkaitan dengan pertimbangan kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain.[40]

Untuk mengukur kinerja karyawan dapat menggunakan beberapa indikator, sepertihalnya menurut Kasmir ada 6 indikator diantaranya sebagai berikut:

a. Kualitas

Untuk mengukur knerja pegawai dapat dilihat dari kualitas atau mutu yang dihasilkan melalui proses tertentu dengan kata lain kualitas merupakan tingkatan atau proses hasil dari penyelesaian sebuah kegiatan yang mendekati kesempurnaan.semakin bagus sebuah produk yang dihasilkan maka kinerjanya baik, begitu pula jika kualitas produk rendah maka kinerjanya juga rendah.

b. Kuantitas

Kuantitas seseorang juga merupakan ukuran dari kinerja seseorang. Untuk mengukurnya dapat dilihat dari jumlah atau kuantitas yang dihasilkan seseorang. Dengan kata lain kuantitas ialah jumlah produk yang dihasilkan baik dalam bentuk, jumlah unit, satuan mata uang, dan jumlah siklus yang terselesaikan.

c. Waktu

Dalam suatu lembaga memiliki waktu atau target minimal dan maksimal yang harus ditaati. Jika melanggar atau tidak sesuai dengan batas waktu yang ditentukan maka kinerja dianggap kurang

[40] Donni Juni Priansa, *Manajemen Kinerja Kepegawaian*, (Bandung: Pustaka Setia, 2017) Hal, 55

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

baik dan sebaliknya jika pekerjaan dapat terselesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan maka kinerja seseorang dapat dikatakan baik.

d. Penekanan biaya

Penganggaran biaya untuk setiap lembaga sudah dianggarkan sebelum kegiatan tersebut dilakukan. Namun jika pekerjaan yang dilakukan menggunakan biaya lebih dari yang diaanggarkan atau bisa dikatakan pemborosan maka kinerja tersebut dikatakan kurang baik dan demikian pula sebaliknya.

e. Pengawasan

Setiap pekerjaan yang dijalankan memerlukan adanya pengawasan oleh sebab itu pengawasan dilakukan agar pekerjaan tidak melenceng dari apa target yang telah ditetapkan adanya pengawasan ini, setiap pekerjaan dapat menghasilkan kinerja yang baik.

f. Hubungan antar karyawan

Pengukuran kinerja seringkali dihubungkan dengan kerukunan antar pimpinan dan antar pegawai. hubungan ini mengembangkan kerjasama yang baik antar pegawai satu dengan yang lain. Hubungan ini mendukung untuk melakukan aktivitas pekerjaan dengan hasil yang lebih baik.[41]

[41] Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Depok: Rajawali Pers, 2018), Hal, 208

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

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Keith Davis dalam buku Anwar Prabu Mangkunegara menyatakan bahwa:

a. Faktor Kemampuan

Menurut Robbins mendefinisikan bahwa kemampuan adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Dimana kemampuan individu pada hakikatnya tersusun dari dua faktor yaitu: Kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan mental. Salah satu cara mengetahui kemampuan intelektual adalah dengan menggunakan tes IQ. Kemampuan fisik adalah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan dan keterampilan.[42]

b. Faktor Motivasi

Pengertian motivasi menurut Anwar Prabu Mangkunegara mengemukakan bahwa motivasi merupakan sebuah dorongan dalam suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar dapat mencapai prestasi kerja dengan predikat terpuji.[43] Sedangkan menurut Morgan dalam penelitian Kiki Cahaya Setiawan menyatakan motivasi diartikan sebagai unsur pendorong dan

[42] Andree Wijaya Suhaji, *Pengaruh Kemampuan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan*…. Hal, 5
[43] Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*…. Hal, 68

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

penekanan yang kuat terhadap perilaku untuk pencapaian tujuan tertentu.

Pengertian lain dijelaskan oleh Maslow dalam jurnal Bayu yang mengemukakan bahwa motivasi manusia akan selalu berkembang sacara berurutan dan memiliki hirarki atau tingkat kebutuhan yakni yang pertama kebutuhan fisiologis atau kebutuhan rasa lapar dan haus, yang kedua kebutuhan rasa aman seperti perlindungan, yang ketiga kebutuhan sosial seperti diterima di masyarakat dan memiliki kelompok tertentu, yang keempat kebutuhan harga diri seperti pemberian penghargaan, pengakuan dan status yang terakhir ialah kebutuhan aktualisasi diri contohnya menyadari potensi seseorang untuk terus mengembangkan dirinya.

Adapun Wexley and Yukl mengemukakan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Oleh sebab itu motivasi kerja biasa disebut pendorong semangat kerja. [44] Sedangkan menurut John M. Ivancevich dalam jurnal Ferry Moulana dkk yang menyatakan bahwa motivasi adalah seperangkat nilai-nilai dan sikap yang mempengaruhi seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu, sesuai dengan tujuan yang telah diarahkan[45]

---

[44] Kiki Cahaya Setiawan, *Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Level Pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang*, Jurnal Psikologi Islami Vol. 1 No. 2 43-53 (Palembang: UIN Raden Patah, 2015) Hal, 48

[45] Ferry Moulana, *Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Variabel Mediator Motivasi Kerja (Studi pada Karyawan PT. Telkom Indonesia,Tbk Witel Jatim Selatan,*

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

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai menurut Mathis dan Jackson dalam bukunya Donni Juni Priansah menyatakan bahwa:

a. Kemampuan individual

Dalam hal ini kemampuan individual mencakup bakat, minat, dan faktor kepribadian serta tingkat keterampilan. Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dimiliki seorang pegawai seperti kemampuan, kecakapan interpersonal, pengetahuan, pemahaman, dan kecakapan teknis. Dengan demikian kinerja yang baik dapat dilihat dari keterampilan pegawai yang baik serta memperoleh hasil yang baik pula dalam menjalankan pekerjaannya.

b. Usaha yang dicurahkan

Usaha yang dicurahkan dapat dilihat dari kehadiran dan motivasi yang dimiliki. Tingkat usaha pegawai merupakan gambaran motivasi yang diperlihatkan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Oleh karena itu jika pegawai memiliki tingkat keterampilan yang baik, ia tidak akan bekerja dengan baik tanpa adanya upaya untuk melakukan kegiatan tersebut. Karena tingkat keterampilan merupakan cerminan dari kemampuan yang dilakukan sedangkan tingkat upaya merupakan cerminan dari sesuatu yang dilakukan.

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

c. Lingkungan organisasional

Penyediaan fasilitas bagi pegawai meliputi pelatihan dan pengembangan peralatan, teknologi, dan manajemen dalam lingkungan organisasional.[46]

Sementara itu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja menurut Wood sebagaimana yang dikutip oleh Shadare dan Ayo dalam bukunya Muhammad Busro menyatakan bahwa:

a. Kemampuan manajemen waktu

Kemampuan ini dapat menyeimbangkan kehidupan dan tingkat stress, karena jika karyawan tidak dapat mengelola waktu dengan baik maka kinerja yang ia miliki tidak akan efektif dan cenderung memiliki tingkat stress yang tinggi. Sebaliknya jika karyawan mampu mengelola waktu dengan baik maka, ia akan memiliki kinerja yang tinggi dan mempunyai tingkat stress yang rendah. Jadi manajemen waktu yang baik merupakan kunci kesuksesan dan kesempurnaan dalam melaksanakan pekerjaan.

b. Perilaku manajer dalam mengontrol waktu kerja

Seorang manajer harus dapat mengontrol dan mengendalikan waktu yang dimiliki karyawan karena hal tersebut akan mempengaruhi kinerja, kehidupan kinerja dan kesehatan kinerja karyawan.[47]

---

[46] Donni Juni Priansa, *Manajemen Kinerja Kepegawaian*..... Hal, 50

[47] Muhammad Busro, *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia,* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2018) Hal, 94

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

C. Penerapan SOP dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) yang dikutip oleh Shinta Tomuka, penerapan adalah perbuatan menerapkan. Sedangkan menurut beberapa ahli penerapan adalah suatu perbuatan mempraktekan suatu teori, metode, dan hal lain untuk suatu kepentingan yang diinginkan suatu kelompok yang telah direncanakan sebelumnya.[48] Menurut Ali, penerapan adalah mempraktekkan atau memasangkan sedangkan menurut J.S Badudu dan Sultan Zain, penerapan adalah hal, cara atau hasil. Jadi dapat disimpulkan bahwa penerapan adalah sebuah tindakan yang dilakukan individu atau sebuah kelompok dengan maksud untuk mencari tujuan yang telah dirumuskan.[49]

Standar operasional prsedur atau biasa disebut dengan SOP merupakan satu set instruksi tertulis yang digunakan untuk kegiatan rutinan atau aktivitas yang dilakukan berulang kali. SOP ini berfungsi sebagai acuan atau pedoman dalam menyelesaikan pekerjaan pegawai dalam suatu lembaga dan sebagai dasar hukum apabila terjadi penyimpangan.[50]

Untuk meningkatkan kualitas kinerja menurut Bitner dan Zeithaml menyatakan bahwa ada beberapa cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan yaitu dengan memberikan pelatihan atau training, memberikan *insentive*

---

[48] Shinta Tomuka, *Penerapan Prinsip-Prinsip Good Governance dalam Pelayanan Publik di Kecamatan Girian Kota Bitung (Studi Tentang Pelayanan Akte Jual Beli)*, Hal, 3

[49] Nurisma Fauziyah Nisa, *Penerapan Strategi Pembelajaran Berbasis Masalah (SPBM) pada Materi Perubahan Sifat Benda untuk Meningkatkan Hasil Belajar Siswa Kelas V MI Darul Ulum Medaeng Sidoarjo*, (Surabaya: Uin Sunan Ampel), Hal, 14

[50] Rusda Irawati Dan Enstien Basuki Woro Hardiastuti, *Perancangan Standard Operating Procedure (SOP) Proses Pembelian Bahan Baku, Proses Produksi dan Pengemasan pada Industri Jasa Boga (Studi Kasus pada PT. KSM Catering & Bakery Batam*, (Batam: Politeknik Negeri Batam, 2016), Ha, 186

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

atau bonus dan mengaplikasikan atau menerapkan teknologi yang dapat membantu meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja.[51]

Dari definisi di atas dapat diambil kesimpulan bahwa penerapan SOP dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah proses tindakan dan pelaksanaan suatu kegiatan berdasarkan pedoman yang tertulis yang berisi serangkaian prosedur kerja operasional suatu organisasi agar berjalan efektif, dan mencapai sasaran yang telah ditetapkan dimana pegawai dapat dikatakan kinerjanya meningkat dapat dilihat dari keberhasilan dan kegagalan kinerjanya. SOP yang sudah dibuat menjadi sebuah ukuran kinerja. Kinerja dari suatu lembaga dikatakan baik jika dinilai dari kemampuan mengelola dan mengalokasikan sumber daya agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan.salah satu cara untuk meningkatkan kinerja adalah dengan menetapkan SOP pada setiap unit kerjanya karena SOP sendiri berfungsi sebagai dasar hukum jika terjadi penyimpangan dalam melaksanankan pekerjaan.

[51] Widi Yuliani, *Pengaruh Kualitas Kerja, Pengawasan Kerja dan Kedisiplinan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT Pasar Raya Sri Ratu Semarang* , (Semarang, 2011) Hal, 3

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. Jenis Penelitian

Dalam skripsi ini peneliti menggunakan penelitian kualitatif, Penelitian kualitatif ialah studi yang melibatkan keseluruhan situasi atau objek penelitian, daripada mengidentifikasi variabel spesifik. Karakteristik penelitian kualitatif adalah partikular, kontekstual, dan holistic.[52]

Metode penelitian kualitatif sering disebut dengan metode naturalistik karena penelitiannya dilakukan pada kondisi alamiah, metode ini juga disebut metode etnographi, karena pada awalnya metode ini banyak digunakan untuk penelitian di bidang antropologi atau budaya. Menurut Sugiyono metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek alamiah dimana peneliti sebagai instrumen kunci, serta menggunakan teknik pengumpulan data trianggulasi atau penggabungan, memiliki analisis data yang bersifat induktif dan hasil penelitian ini menekankan pada makna dari generalisasi.[53]

Adapun jenis penelitian menurut Chaterine Marshal dalam kutipan Jonathan Sarwono penelitian kualitatif didefinisikan sebagai suatu proses

[52] Nusa Putra, *Metode Penelitian Kualitatif Pendidikan*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2012) Hal, 53
[53] Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2010) Hal, 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

yang mencoba untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik mengenai permasalahan yang ada dalam diri manusia.[54]

Sedangkan menurut Ariesti Hadi Sutopo dan Adrianus Arief mendefinisikan penelitian kualitatif sebagai kegiatan terencana untuk menangkap praktik penafsiran responden dan informan terhadap dunia. Perlu disadari manusia bertindak sejalan dengan tafsirannya terhadap benda, fenomena dan masalah yang dihadapinya. Penelitian ini adalah penalitian yang dituangkan untuk mendeskripsikan dan menganalisis fenomena, peristiwa, aktivitas sosial, sikap, kepercayaan, persepsi, pemikiran orang secara individual maupun kelompok. [55]

Pengertian penelitian kualitatif menurut Royce Singleton dalam jurnal Gumilar Rusliwa Somantri mengartikan bahwa metode penelitian kualitatif adalah bagian dari proses pengetahuan yang dianggap sebagai proses dan produk sosial. Pasalnya pengetahuan menjadi sebuah proses setidaknya mencakup 3 prinsip yakni empirisme yang berpatokkan pada fakta dan data, kemudian objektivitas dan kontrol.[56]

Jadi dari beberapa pendapat mengenai pengertian penelitian kualitatif peneliti dapat menyimpulkan sebagai berikut, penelitian kualitatif merupakan sebuah proses pemahaman yang kompleksitas melalui penafsiran responden dalam mendeskripsikan serta menganalisis fenomena-

---

[54] Jonathan Sarwono, *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2006) Hal, 193

[55] Ariesto Hadi Sutopo dan Adrianus Arief, *Terampil Mengolah Data Kualitatif dengan NVIVO*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2010) Hal, 1

[56] Gumilar Rusliwa Somantri, *Memahami Metode Kualitatif*, Makara, Sosial Humaniora, Vol. 9, No. 2, Hal 57-65 (Depok: Universitas Indonesia, 2005), Hal, 61

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

fenomena sosial yang menekankan pada makna generalisasi yang mencakup objektivitas, empiris dan kontrol.

Adapun tujuan penelitian kualitatif adalah untuk mengungkapkan makna terdalam, menjelaskan proses, mendeskripsikan kultur kebudayaan, menggali sejarah hidup seorang dan mengali pola-pola yang terbentuk dalam suatu komunitas.[57]

Alasan peneliti memilih metode penelitian kualitatif karena dalam penelitian ini lebih difokuskan pada fokus masalah bukan pada pengujian hipotesis. Penelitian ini melibatkan keseluruhan situasi dan objek penelitian dengan tujuan mendeskripsikan, menggambarkan dan menganalisis fenomena, peristiwa, aktivitas dan pemikiran orang baik individual maupun kelompok secara faktual dan sistematis.

B. Lokasi Penelitian

Objek penelitian yang digunakan peneliti terletak di kantor Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya tepatnya pada seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren (PD Pontren) yang berada di Jalan Masjid Agung Nomor 4, Gayungan, Surabaya. Adapun alasan peneliti memilih lokasi penelitian disini dikarenakan lokasi tersebut strategis dan mudah dijangkau oleh peneliti.

[57] Nusa Putra, *Metode Penelitian Kualitatif Pendidikan*…….. Hal, 54

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

C. Sumber Data dan Informan Penelitian

1. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini peneliti menggunakan sumber data berupa:

a. *Person* (Narasumber/ responden)

Dalam hal ini responden merupakan sumber data yang memberikan data melalui wawancara yang berupa jawaban lisan. Dengan demikian penulis akan mendapatkan data tentang gambaran umum mengenai Standar Operasional Prosedur yang telah ditetapkan oleh Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya dan kinerja pegawai. Data dari responden tersebut sangat dibutuhkan oleh peneliti guna untuk kelancaran dalam penelitian.

b. *Paper* (Dokumen atau arsip)

Dokumen disini yang dimaksudkan ialah sumber data yang cara penyajiannya berupa, huruf dan angka, gambar simbol dan lain-lainnya yang ada di Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren (PD Pontren) kantor Kementerian Agama Kota Surabaya, seperti struktur organisasi pada seksi PD Pontren, tugas pokok dan fungsi pegawai pada seksi PD Pontren dan lain-lain. Data tersebut bias didapatkan melalui teknik pengumpulan data dokumentasi.

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. Informan Penelitian

Dalam rangka pencarian data, peneliti terlebih dahulu harus menentukan informan penelitian. Informan penelitian ini adalah seseorang yang memberikan informasi dan keterangan terkait informasi yang dibutuhan oleh peneliti. Dalam hal ini informan penelitian di PD Pontren sebagaimana dijelaskan dalam tabel berikut:

Tabel 3.1 Daftar Informan Penelitian

No	Informan	Bentuk Data	Tujuan	Keterangan Pengumpulan Data
1	Kepala Seksi PD Pontren	a. Data profil PD Pontren b. Data struktur organisasi c. Dokumen penilaian prestasi kerja d. Dokumen SOP PD Pontren e. Dokumen tugas dan fungsi pegawai	Untuk mendapatkan data terkait SOP dan kinerja pegawai	Observasi, Dokumentasi dan Wawancara
2	Staf 1	a. Data ananlisis jabatan b. Dokumen penlaian prestasi kerja		
3	Staf 2	a. Data ananlisis jabatan b. Dokumen penlaian prestasi kerja		
4	Staf 3	a. Data ananlisis jabatan b. Dokumen penlaian prestasi kerja		

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

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data menurut Sugiyono merupakan langkah yang paling stategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Untuk itu jika tanpa adanya teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang dibutuhkan.[58] Burhan Bungin berpendapat bahwa teknik pengumpulan data merupakan bagian dalam instrumen pengumpulan data yang menentukan berhasil atau tidaknya suatu penelitian karena pengumpulan data yang tidak sesuai akan berakibat fatal terhadap hasil penelitian tersebut.[59]

Pengumpulan data dilakukan untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan peneliti dalam rangka mencapai tujuan penelitian. Adapun macam-macam teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti sebagai berikut:

1. Observasi

   Observasi atau pangamatan merupakan salah satu metode utama dalam penelitian, observasi adalah teknik pengumpulan data dimana peneliti mencatat informasi sebagaiamana yang peneliti saksikan selama penelitian. Penyaksian tersebut dapat berupa melihat, mendengar, dan merasakan kemudian dicatat seobjektif mungkin. Penggunaan metode ini yang pertama untuk mengamati fenomena sebagai peristiwa aktual yang memungkinkan peneliti memandang fenomena tersebut sebagai sebuah proses. Kedua untuk menyajikan

[58] Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*…… Hal, 62
[59] Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Sosial Fenomena-Fenomena Kuantitatif dan Kualitatif*, (Surabaya: Universitas Airlangga 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

kembali gambaran dari fenomena sosial tersebut. Yang ketiga untuk melakukan eksplorasi dimana fenomena tersebut terjadi.[60]

Kegiatan observasi dalam penelitian ini, peneliti melakukan pencatatan secara sistematik kejadian-kejadian, perilaku, objek-objek yang dilihat yang mendukung penelitian yang sedang dilakukan. Pada tahap awal observasi peneliti akan mengumpulkan data sebanyak mungkin data tentang SOP maupun data tentang kinerja pegawai, kemudian peneliti melakukan observasi secara terfokus yaitu mulai menyempitkan data atau informasi yang diperlukan sehingga peneliti dapat menamukan pola-pola perilaku hubungan yang terus menerus terjadi.

2. Wawancara

Metode wawancara atau biasa disebut dengan *interview* adalah proses memperoleh keterangan untuk memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan bertatap muka dan melakukan cara tanya jawab dengan responden atau orang yang diwawancarai. Wawancara terdiri dari tiga hal yakni pewawancara atau orang yang mewawancarai dalam hal ini ialah seorang peneliti, kemudian responden atau narasumber yaitu orang yang diwawancara dalam hal ini narasumber adalah orang yang diperkirakan menguasai data atau informasi dari suatu objek penelitian, yang terakhir yakni materi wawancara yaitu

[60]Luluk Fikri Zuhriyah, *Metode Penelitian Sebuah Pendekatan Kuantitatif*, (Surabaya: UIN Sunan Ampel Press, 2011) Hal, 84

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

persoalan yang akan ditanyakan kepada responden yang berkisar antara permasalahan atau tujuan penelitian.[61]

Menurut Burhan Bungin wawancara dibagi menjadi tiga bentuk yaitu: wawancara sistematik, wawancara terarah, dan wawancara mendalam.[62] Dalam hal ini peneliti menggunakan jenis wawancara terarah, artinya peneliti bebas mengajukan pertanyaan kepada responden namun tidak terlepas dari pokok permasalahan yang akan diteliti dan tetap berpegang pada instrumen wawancara yang telah dibuat sebelumnya. Dalam prakteknya selain membawa instrumen wawancara peneliti juga menggunakan alat bantu seperti tape recorder, gambar dan material lainnya yang membantu selama wawancara berlangsung.

Wawancara dalam penelitian ini, peneliti akan mewawancarai 5 responden yaitu Kepala Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren serta 4 staf pegawai Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren di Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya.

3. Dokumentasi

Dokumen merupakan salah satu catatan peristiwa yang sudah berlalu, dokumen dapat berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian sejarah kehidupan, cerita, biografi, peraturan kebijakan.

---

[61] Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Sosial Fenomena-Fenomena Kuantitatif dan Kualitatif*…….. Hal, 133
[62] Ibid, Hal, 135

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

Dokumen yang berbentuk gambar misalnya foto, gambar hidup, sketsa, diagram statistik dan lain-lain.[63]

Dalam hal ini teknik pengumpulan dokumentasi ialah pelengkap dari teknik observasi dan wawancara. Dokumen ini meliputi dokumen SOP pada Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren kemudian dokumen mengenai analisis jabatan, dokumen tugas dan fungsi pegawai serta dokumen-dokumen lainnya yang relevan dengan penelitian ini. Dengan adanya metode dokumentasi, peneliti dapat membuktikan secara langsung SOP yang digunakan pada seksi PD Pontren serta dengan adanya dokumentasi dapat memperkuat data yang diperoleh melalui wawancara maupun observasi.

E. Prosedur Analisis Data

Dalam penelitin ini peneliti menggunakan dua prosedur data yakni:

1. Analisis sebelum ke lapangan

Sebelum ke lapangan analisis data telah dilakukan oleh peneliti. Analisis tersebut berupa hasil studi pendahuluan maupun data sekunder baik berupa dokumentasi, buku, karya, foto maupun yang lainnya yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti sangat menentukan terutama dalam menentukan fokus penelitian. Fokus penelitian tersebut dapat berubah sesuai dengan kondisi lapangan. Dengan demikian peneliti perlu hati-hati dan teliti dalam memperbaiki atau mengubah

[63] Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*…… Hal, 82

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

fokus permasalahan sehingga tidak akan terjadi pengulangan karena kekuranghati-hatian dalam mencari fokus permasalahan.

2. Analisis selama di lapangan

Penelitian pada tahap ini peneliti berperan untuk mengumpulkan data selama di lapangan, peneliti juga menindaklanjuti dan memperdalam pokok permasalahan yang diteliti.

Dalam analisis data selama dilapangan banyak model analisis data yang dapat digunakan sesuai dengan tipe dan strategi penemuan yang digunakan. Model analisis data tersebut meliputi: model Bogdan dan Biklen, model Miles dan Huberman, model Spradley. Dalam menganalisis data selama dilapangan peneliti menggunakan model Miles dan Hilberman. Dalam model ini memiliki tiga tahapan yaitu: [64]

a. Reduksi data

Dalam hal ini peneliti menyederhanakan dan memfokuskan data mentah yang terlihat dilapangan oleh karena itu reduksi data dapat berlangsung sebelum pengumpulan data di lapangan, selama kegiatan penelitian dilaksanakan.dan sesudah kerja lapangan. Reduksi data ini dilakukan untuk mempertajam, memilih, memfokuskan, membuang dan mengorganisasikan dan member kode serta mengelompokkan data sesuai dengan apa yang dibahas dalam penelitian.[65]

---

[64] A. Muri Yusuf, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & Penelitian Gabungan*, (Jakarta: Prenadamedia, 2014) Hal, 407

[65] Zainal Arifin, *Penelitian Pendidikan Metode dan Paradigma Baru*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), Hal, 172

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 menggunakan sistem pengkodean dalam menyajikan analisis pengumpulan data. Sistem pengkodean ini dibuat berdasarkan kasus latar penelitian, teknik pengumpulan data, sumber data, fokus penelitian, serta waktu kegiatan. Peneliti mencantumkan kode tersebut pada bagian akhir catatan lapangan Contoh (K.W.KS.Sop/01-03-2019).

Tabel 3.2 Contoh Penerapan Kode dan Cara Membacanya

Kode	Cara Membaca
K	Menunjukkan kode kasus latar belakang penelitian yaitu pada kantor
W	Menunjukkan jenis teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu teknik wawancara
KS	Menunjukkan identitas informan/ sumber data yang dijadikan informan penelitian yaitu Kepala Seksi
Sop	Menunjukkan fokus penelitian yaitu penerapan SOP
01-03-2019	Menunjukkan tanggal, bulan dan tahun ketika melakukan kegiatan penelitian

Berikut adalah daftar pengkodean yang digunakan dalam penelitian ini disajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 3.3 Aspek Pengkodean

No	Aspek Pengkodean	Kode
1	Kasus Latar Belakang	
	a. Kantor Kemenag Surabaya (Seksi PD Pontren)	K
2	Teknik Pengumpulan Data	
	a. Wawancara	W
	b. Observasi	O
	c. Dokumentasi	D
3	Sumber data	
	A. Kepala Seksi	AH
	B. Staf 1	HI
	C. Staf 2	IS

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

	D. Staf 3	SS
	E. Semua Pegawai PD Pontren	SE
4	Fokus Penelitian	
	a. Penerapan SOP	Sop
	b. Kinerja Pegawai	Kin
	c. Penerapan SOP dalam Meningktkan Kinerja Pegawai	Pen
5	Waktu Kegiatan: Tanggal-Bulan-Tahun	(K.W.AH. Sop/01-03-2019)

b. Display

Dalam konteks ini display adalah kumpulan informasi yang telah tersusun yang membolehkan penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Dengan melihat data display selama di lapangan akan membantu peneliti memahami apa yang terjadi dan membantu peneliti untuk melakukan analisis lebih lanjut berdasarkan pemahaman yang bersangkutan.[66]

c. Kesimpulan atau verifikasi

Dalam kesimpulan ini sifatnya sementara dan belum final. Oleh karena itu peneliti perlu melakukan verifikasi secara berulang-ulang dengan data lain yang lebih mendukung sehingga kesimpulan akhir dapat dipertanggung jawabkan.[67]

F. Keabsahan Data

Untuk menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan. pelaksanaan teknik pemeriksaan didasarkan atas sejumlah kriteria tertentu.

[66] A. Muri Yusuf, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & Penelitian Gabungan*.... Hal, 407
[67] Ibid

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

Adapun kriteria tersebut antara lain: keandalan/ kredibilitas (*credibility*), keteralihan (*transferbility*), kebergantungan (*dependability*), kepastian (*comfirmability*).[68]

Dalam hal ini untuk menguji keabsahan data peneliti menggunakan kriteria kredibilitas (*credibility*). Dalam kriteria ini peneliti menggunakan teknik pemeriksaan data trianggulasi. Trianggulasi sendiri adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding data tersebut.[69] Ada empat jenis triangulasi yaitu: triangulasi metode, trianggulasi sumber, trianggulasi peneliti dan trianggulasi teori. Dari keempat trianggulasi tersebut penelliti hanya menggunakan trianggulasi sumber. Trianggulasi sumber yaitu pengecekan kembali derajat keterpercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda. Berikut yang akan dilakukan peneliti untuk menguji keabsahan data menggunakan trianggulasi sumber:

1) Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara
2) Membandingkan apa yang dikatakan responden didepan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi
3) Membandingkan apa yang dikatakan responden ketika dalam situasi penelitian dan apa yang dikatakan sepanjang waktu
4) Membandingkan hasil wawancara dengan isi dari suatu dokumen yang berkaitan.

[68] Kusaeri, *Metodologi Penelitian*, (Surabaya: UIN Sunan Ampel Press, 2014) Hal, 219
[69] Lexy J Moleong, *Motodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009), Hal, 330

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 DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren

1. Lokasi Penelitian

Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren adalah salah satu seksi yang ada di Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya yang berada di jalan Masjid Agung Timur Nomor 4 Surabaya. Lembaga tersebut memiliki tata letak yang sangat strategis yakni dekat dengan lembaga pendidikan seperti SMPN 22 dan Masjid Agung Nasional Surabaya.

2. Profil Lembaga

Nama Lembaga	: Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya
Nama Seksi	: Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren
Alamat	: Jalan Agung Timur Nomor 4 Surabaya
Kecamatan	: Gayungan
Kabupaten/ Kota	: Surabaya
Provinsi	: Jawa Timur
Kode Pos	: 60234
Nomor Telepon	: (031) 8285319
Faksimili	: (031) 8285319
Website	: http://surabayakota.kemenag.go.id
E-mail	: kotasurabaya@kemenag.go.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 digilib.uinsby.ac.id

3. Sejarah singkat Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya

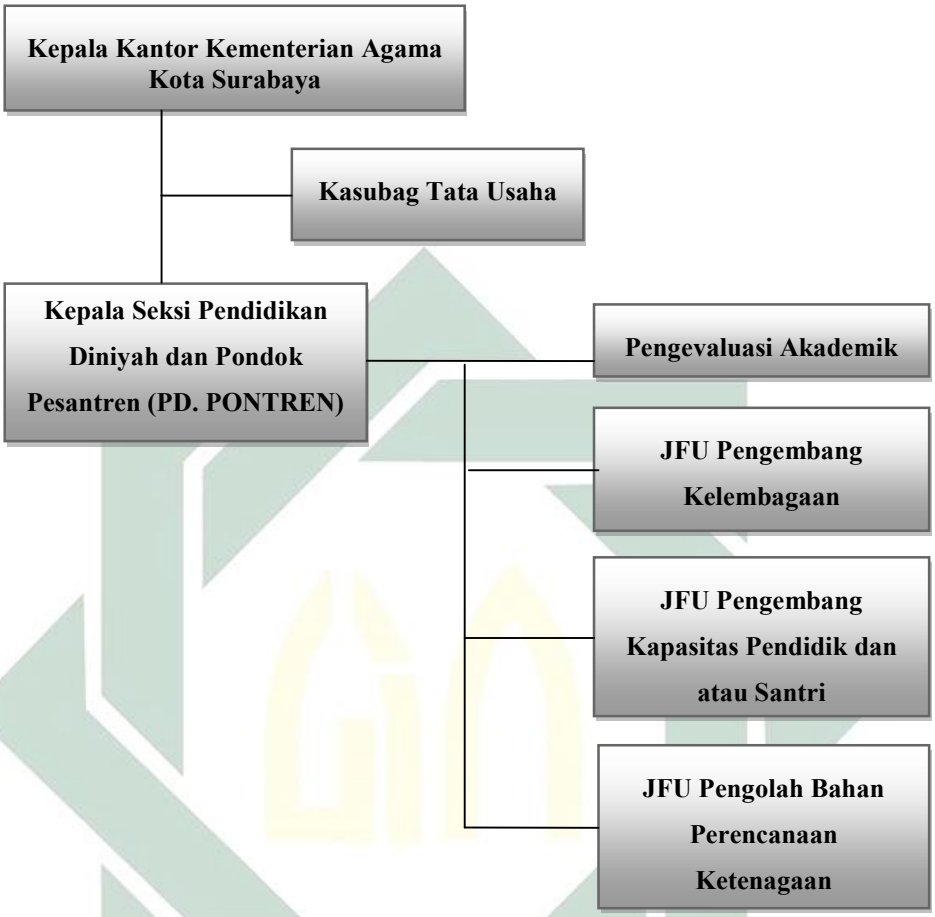
Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya berdiri sejak Tahun 1974. Saat itu diberi nama Kantor Departemen Agama Kota madya Surabaya yang dikepalai oleh Bpk. Drs. H. Sobirin mulai tahun 1974 s.d. 1984. Keberadaan kantornya di Kecamatan Genteng yakni tepatnya di Jalan Gentengkali No. 59 Surabaya. Pada tahun 1988 Kantor Departemen Agama kotamadya Surabaya pindah ke Jalan Manyar Kertodi No 1 Kecamatan Sukolilo Surabaya. Kantor ini berdekatan dengan Asrama Haji Sukolilo saat ini. Sejak Tahun 1998 Kantor Departemen Agama Kotamadya Surabaya pindah ke Jalan Masjid Agung Timur No. 4 Surabaya sampai sekarang. Berdasarkan Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2010 tentang Perubahan Penyebutan Departemen Agama menjadi Kementerian Agama, maka Kantor Departemen Agama Kotamadya Surabaya berubah menjadi Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya.[70]

Dalam skripsi ini peneliti memilih Kantor Kementerian Agama sebagai objek penelitian terutama pada seksi Pendidikan Diniyah dan pondok Pesantren (PD Pontren). Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren mempunyai tugas melakukan pelayanan dan bimbingan di bidang pendidikan keagamaan, pendidikan diniyah, pendidikan salafiyah, kerjasama kelembagaan dan pondok pesantren pada masyarakat.

[70] Wiwik Sri Sidarti, *Hasil Dokumentasi*, (Sub Bagian Tata Usaha : 07 Mei 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

4. Struktur Organisasi Seksi PD Pontren



Sumber: Struktur Organisasi PD Pontren[71]

B. Deskripsi Informan Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan kurang lebih selama 4 bulan dari bulan Februari hinggan Mei 2019 di kantor Seksi PD Pontren Kementerian Agama Kota Surabaya. Dalam kurung waktu tersebut sudah mencakup dari penentuan objek dan subjek penelitian yang telah dianggap layak untuk memberikan informasi. Adapun data yang tersaji dalam penelitian ini dimulai dari beberapa tahapan yang pertama observasi, wawancara kemudian dokumentasi.

[71] Abd Hakim, *Hasil Dokumentasi*, (Seksi PD Pontren: 24 April 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

Pengumpulan data yang diperoleh melalui wawancara yang dilakukan oleh peneliti ini memiliki banyak kendala, misalnya waktu untuk menemui informan penelitian karena memang mereka memiliki kesibukan masing-masing dan tekadang ada tugas dinas keluar kota dari atasan. Oleh sebab itu peneliti harus bisa memlilih waktu yang tepat untuk memperoleh data melalui wawancara.

Dalam menentukan informan penelitian peneliti memulai dari kasih PD Ponten karena beliau adalah sebagai informan kunci dalam penelitian ini. Peneliti juga memilih staf-staf lain sebagai informan pendukung yang berhubungan dengan penerapan SOP pada PD pontren. Berikut subjek penelitian yang dijadikan informan :

Tabel 4.1 Identitas Informan Penelitian

No	Inisial	Jenis Kelamin	Jabatan	Pendidikan
1	AH	L	Kepala Seksi PD Pontren	S2
2	HI	P	Pengembang Kelembagaan	S2
3	IS	L	Pengevaluasi Akademik	S2
4	SS	P	Pengembang Kapasitas Pendidik dan atau Santri	S1

C. Deskripsi Hasil Penelitian

Dalam temuan penelitian ini menjelaskan jawaban dari fokus penelitian yang diteliti mengenai penerapan SOP dalam meningkatkan kinerja pegawai pada seksi PD Pontren di Kantor Kementerian Agama Kota 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

1. Standar Operasional Prosedur (SOP) di PD Pontren

Standar Operasional Prosedur atau yang biasa disebut dengan SOP merupakan standar bagi pelaksanaan prosedur kerja tertentu. Sehingga sering disebut sebagai prosedur, prosedur sendiri dalam KBBI diartikan sebagai tahapan kegiatan untuk menyelesaikan suatu aktivitas atau tahapan/alur untuk memecahkan sebuah permasalahan. Untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan maka prosedur ini harus mempunyai standar kerja sebagai dasarnya.[72]

Dari teori di atas sejalan dengan yang dipaparkan oleh AH bahwa standar operasional prosedur merupakan sebuah tahapan dalam melaksanakan kegiatan, berikut penjelasannya:

> "Standar operasional prosedur adalah suatu tahapan-tahapan yang harus dilalui sehingga pelaksanaan kegiatan nantinya akan berjalan dengan bagus, kalau SOP itu dipatuhi dan dilaksanakan oleh seluruh pegawai maka pelaksanaan kegiatan itu akan berjalan dengan bagus tapi kalau SOP itu tidak dipatuhi ada kemungkinan pelaksanaan itu terjadi hal-hal yang tidak di inginkan" (K.W.AH.Sop/24-04-2019)[73]

Hal tersebut diperkuat oleh HI dalam kutipan wawancara sebagai berikut:

> "SOP itu Standar Operasional Prosedur kerja jadi seperti alur atau langkah-langkah dalam melakukan pekerjaan itu diatur dalam SOP seperti yang ibu jelaskan tadi mengenai izin operasional untuk mendirikan lembaga hingga pengajuan tunjangan insentif guru TPQ (Taman Pendidikan Al-Quran). Jadi semua pegawai harus mempunyai SOP dalam menjalankan tugasnya, saya sebagai pengembang lembaga terutama lembaga TPQ, ada orang datang kemudian bertanya mengenai izin operasional jadi ibu memberikan langkah-langkahnya seperti ini, nah itulah yang dimaksud dengan

[72] Endah Nur Fatimah dkk, *Strategi Pintar Menyusun SOP (Standard Operating Procedure....*, Hal 46

[73] Abd Hakim, *Hasil Wawancara,* (Seksi PD Pontren: 24 April 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

> SOP. Jadi SOP adalah standar operasional prosedur layanan sesuai dengan JFU yang diampunya, orang akan bertanya jika dia tidak dilayani sesuai dengan SOP dia diperbolehkan komplain kepada atasan." (K.W.HI.Sop/03-05-2019)[74]

IS, juga mengemukakan pernyataan yang sama terkait dengan pengertian SOP dalam wawancara sebagai berikut:

> "SOP itu Standar Operasional Prosedur, kita bekerja kan ada aturannya mbak jadi SOP itu seperti petunjuk teknis yang benar, istilahnya sepertu standard yang harus di taati dan tidak boleh menyimpang dari permasalahan di PD Pontren." (K.W.IS.Sop/03/05/2019)[75]

SS juga menambahkan pendapat mengenai pengertian SOP sebagai berikut:

> "SOP kan Standar Operasional Prosedur, nah SOP ini berisi tahapan atau alur sebuah kegiatan, jadi dalam melaksanakan pekerjaan itu semua diatur dalam SOP" (K.W.SS.Sop/07-05-2019)[76]

Dari data di atas dapat disimpulkan bahwa SOP itu berisi alur atau tahapan dalam melaksanakan sebuah kegiatan atau aktivitas. yang pastinya memiliki kriteria tertentu. Pernyataan tersebut didukung oleh AH sebagai berikut:

> "Kalau bagaimana menyusun SOP yang bagus itu ada kriteria-kriteria idealnya kalau secara praktis SOP yang baik itu SOP yang memenuhi tahapan kegiatan yang diinginkan oleh stakeholder maksudnya stakeholder itu orang-orang yang terkait dalam kegiatan tersebut." (K.W.AH.Sop/24-04-2019)[77]

---

[74] Hidayatul Ilmiyah, *Hasil Wawancara,* (Seksi PD Pontren: 03 Mei 2019)
[75] Istono, *Hasil Wawancara,* (Seksi PD Pontren: 03 Mei 2019)
[76] Sri Suwarni, *Hasil Wawancara,* (Seksi PD Pontren: 07 Mei 2019)
[77] Abd Hakim, *Hasil Wawancara,* (Seksi PD Pontren: 24 April 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

Sementara itu SOP yang baik adalah SOP yang diinginkan stakeholder dalam hal ini yang berwenang untuk membuat SOP adalah Kasi dan stakeholder yang terkait. Sebagaimana yang dikatakan oleh IS dalam wawancara sebagai berikut:

> "Yang berwenang membuat SOP ya bapak Kasi jadi pak Kasi memberikan JFU sekaligus uraian tupoksi dan SOP nya jadi masing-sasing seksi diatur oleh Kasi masing-masing." (K.W.IS.Sop/03-05-2019)[78]

Hal tersebut diperkuat oleh HI dalam sebuah wawancara sebagai berikut:

> "Yang berwenang dalam membuat SOP dari pimpinan mbak, seperti pak Kasi dan stakeholder yang terkait." (W.K.HI.Sop/03-05-2019)[79]

Senada dengan pendapat yang dikemukan SS bahwasanya yang membuat SOP adalah dari atasan atau Kasi dari masing-masing seksi. Berikut pemaparan dari SS:

> "Untuk pembuatan SOP ya dari atasan mbak dari bapak Kasi dan jabatan-jabatan lain yang terkait." (K.W.SS.Sop/07-05-2019)[80]

Dari ketiga pernyataan yang dikemukakan oleh IS, HI, dan SS yang menyatakan bahwa SOP dibuat oleh Kepala Seksi dan stakeholder terkait. Pernyataan tersebut diperjelas lagi oleh AH selaku Kepala Seksi PD Pontren bahwa sebagai berikut:

> "Disini untuk SOP kita buat secara bersama dalam FGD diantara yang terkait, nah kita kalau di unit Kementerian Agama ya sesuai seksi masing-masing. Kita bersama-sama menyusun SOP, saya

[78] Istono, *Hasil Wawancara,* (Seksi PD Pontren: 03 Mei 2019)
[79] Hidayatul Ilmiyah, *Hasil Wawancara,* (Seksi PD Pontren: 03 Mei 2019)
[80] Sri Suwarni, S.Pdi, *Hasil Wawancara,* (Seksi PD Pontren: 07 Mei 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

> bersama-sama dengan teman-teman masing-masing ada kegiatan apa saja yang mungkin akan kita lakukan di dalam pelayanan tersebut, nah kemudian misalkan dalam dipa kita rencana anggaran pelaksannaan kegiatan yang didalih oleh pemerintah itu ada kegiatan apa saja, misalkan ada sosialisasi UNBK/ USBN dan UPK (Ujian Pendidikan Kesetaraan) nah untuk kegiatan ini kan perlu diadakan sosialisasi, dalam mengadakan kegiatan sosialisasi itu kita perlu buat undangan dulu kemudian setelah undangan selesai kemudian undangan tersebut disebarkan, setelah undangan tersebut disebarkan kemudian diterima, setelah hari H pelaksanaan kita harus menyiapakan siapa yang akan menjadi MC dll, nah tahapan-tahapan itu kan harus dilalui oleh masing-masing yang berperan, jadi yang memuat SOP itu ya kita sendiri." (K.W.AH.Sop/24-04-2019)[81]

Dari pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa SOP dibuat secara bersama-sama dalam kelompok FGD (*Focus group Discussion*) yang didalamnya ada Kepala Lembaga dan perwakilan dari masing-masing seksi. Seperti yang dikemukanan oleh AH dalam wawancara sebagai berikut:

> "Kalau di kita Kementerian Agama Kota yaitu mulai dari Kepala Kemenag kemudian Kasubag, Kepala Seksi biasanya ada penyelenggara syariah, dan ada penyelenggara Kristen, kemudian JFU dan JFT." (K.W.AH.Sop/24-04-2019)[82]

Dari pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa SOP dibuat oleh Kepala Lembaga dan perwakilan dari masing-masing seksi, namun untuk SOP masing-masing seksi dibuat sendiri-sendiri sesuai dengan rambu-rambu yang ditetapkan oleh kepala Kementrian Agama Kota Surabaya. Hal tersebut sebagaimana yang diungkapkan oleh AH dalam wawancara berikut:

---

[81] Abd Hakim, *Hasil Wawancara,* (Seksi PD Pontren: 24 April 2019)
[82] Ibid

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 pimpinan hanya memberikan rambu-rambu yang awalnya itu dari Kementerian Agama dalam rangka *good governance* itu maka adanya SOP semua kegiatan-kegiatan tersebut harus disusun prosedurnya, nah untuk menyusun itu maka ada semacam sosialisasi tentang penyusunan SOP seingat saya waktu itu saya masih di Kanwil, setelah sosialisasi dilakukan kita diberikan tugas, tugas kepala kantor seperti ini tugas kepala seksi seperti ini tugas penyelenggara ini, tugas JFT masing-masing begini, dari situ silahkan layanan-layanan apa yang diberikan oleh Kepala, Kasi, JFU dan JFT, misalkan layanan menerima tamu kan harus dibuatkan SOP nya kalau misalkan ada menerima yang pertama menyuruh masuk kemudian bertanya apa yang dapat saya bantu, kemudian selanjutnya apa, dan macam-macam lainnya kemudian itu dibuat dan di tuangkan dalam bentuk sebuah SOP kegiatan." (K.W.AH.Sop/24-04-2019)[83]

Dalam pembuatan SOP setiap seksi memiliki SOP sendiri-sendiri, namun mereka juga memiliki SOP yang sama antara seksi satu dengan yang lain misalnya terkait dengan SOP penerimaan surat masuk dan SOP tata cara menerima tamu mereka memiliki SOP yang sama. Seperti halnya yang disampaikan oleh AH sebagai berikut:

> "Untuk SOP setiap seksi punya sendiri-sendiri, namun dalam layanan secara umum ada juga misalkan, ada layanan penerimaan surat, harus di tulis di dalam buku, nah kegiatan yang seperti itu di setiap seksi kan sama. Dalam seksi PD Pontren misalkan itu ada layanan seperti apa saja, baru kemudian di akhir itu di cek oh ada kesamaan dari setiap seksi akhirnya kemudian disepakati SOP layanan penerima tamu seperti ini atau SOP penerimaan surat seperti kemudian pada akhirnya di tanda tangani oleh pimpinan, harapannya semua SOP itu ditaati oleh semua pegawai." (K.W.AH.Sop/24-04-2019)[84]

Untuk mensosialisasikan SOP yang telah disepakati bersama, Kepala lembaga mensosialisasikan ke semua kepala seksi terlebih dahulu kemudian, kepala seksi akan melanjutkan mensosialisasikan

[83] Ibid
[84] Ibid

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

SOP terhadap semua stafnya dengan harapan semua staf mematuhi SOP yang telah dibuat. Seperti halnya apa yang disampaikann AH dalam wawancara sebagai berikut:

> "Kalau secara umumnya pada saat itu oleh Kepala Bidang Pendidikan Madrasah mengadakan rapat koordinasi bersama yang bersamaan dengan kegiatan lain. Nah dari SOP yang telah disepakatai itu disampaikan oleh kepala bidang atas hasil bersama dari penyusunan Sop nah kemudian oleh pak Kepala Bidang disosialisasikan ke seluruh karyawan untuk di bidang Pendidikan Madrasah, nah disini berarti bapak Kepala kantor mensosialisasikan SOP hasil kesepakatan bersama tentunya kita kalau sudah disosialisasikan oleh pak Kepala di masing-masing seksi seperti saya, harus mengingatkan yang lain untuk mematuhi SOP yang ada misalkan ada tamu yang datang dan ingin mengajukan permohonan izin operasional kemudian tamunya juga membawa surat, dari JFU terkait memberikan penjelasan bahwasannya untuk izin operasional harus masuk terlebih dahulu ke bagian umum, dari bagian umum tidak langsung bisa dibawa kesini tapi harus di disposisikan terlebih dahulu ke kasubag TU untuk mengetahui surat apa saja yang masuk kemudian dari kasubag diberikan kepada Kepala Kemenag untuk dibaca dan di disposisikan untuk regulasi kemudian diberikan kepada staf atau ajudan Pak Kepala kemudian di berikan ke PD Pontren, di PD Pontren sura diberikan kepada JFU terkait dengan persuratan kemudian diberikan ke saya kemudian saya ACC dan saya serahkan ke JFU terkait izin operasional. Jadi harus melalui beberapa tahapan kemudian jika tamu tersebut persyaratan yang dibawa masih kurang makan surat akan di kembalikan dan dimohon untuk melengkapi persyaratan terlebih dahulu, kalau sudah sesuai maka akan di tindak lanjuti atau di survei tempatnya." (K.W.AH.Sop/24-04-2019)[85]

Pernyataan yang disampaikan AH mengenai tahapan izin operasional dapat dibuktikan dengan hasil observasi yang dilakukan peneliti ketika berada di seksi PD Pontren yakni pada tanggal 26 April 2019 ada tamu yang datang untuk meminta pelayanan mengenai perizinan pendirian pondok pesantren kemudian staf yang bersangkutan

[85] Ibid

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

menjelaskan persyaratan apa saja yang harus dipenuhi tamu tersebut seperti harus membuat proposal terlebih dahulu kemudian dibawa kebagian umum untuk didisposisikan ke kasubag TU kemudian jika disetujui oleh Kepala kantor maka akan didisposisikan ke Kasi PD Pontren untuk ditindak lanjuti, kemudian jika sudah di setujui Kasi maka akan diserahkan ke JFU terkait, JFU akan memeriksa kelengkapan jika sudah lengkap maka akan disurvei pondok pesantren yang akan di beri ijin operasional tersebut. Hasil survei akan dilaporkan ke Kepala kantor, jika sudah sesuai dengan persyaratan untuk mendirikan pondok pesantren maka akan dibuatkan piagam ijin operasional oleh JFU terkait dan sudah ditandatangani oleh kepala kantor. Kemudian JFU menyerahkan piagam ke pondok dan ke bagian pengarsipan. (K.O.IS.Sop/26-04-2019)[86]

Tujuan utama dalam pembuatan SOP pada dasarnya, untuk memberikan pedoman kerja agar kegitan perusahaan dapat terkontrol sehingga target yang ditetapkan dapat tercapai dan terwujud secara maksimal.[87]

Dari teori di atas sejalan dengan apa yang dipaparkan oleh IS dalam sebuah wawancara sebagai berikut:

> "Tujuannya ya supaya pegawai itu bekerja sesuai dengan aturan tidak seenaknya sendiri dan tidak menyimpang kemana-mana mbak jadi SOP itu sebagai standarisasi bagi pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya." (K.W.IS.Sop/03/05/2019)[88]

---

[86] Istono, *Hasil Observasi* (PD Pontren : 26 April 2019)
[87] Endah Nur Fatimah, *Strategi Pintar Menyusun Sop (Standard Operating Procedure)….* Hal, 51
[88] Istono, *Hasil Wawancara,* (Seksi PD Pontren: 03 Mei 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

Jadi dari pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan SOP yaitu agar pegawai bekerja sesuai aturan dan tidak menyimpang. Hal ini sejalan dengan pendapat SS sebagai berikut:

> "Sebagai acuan dalam melaksanakan pekerjaan mbak kalau SOP di taati pekerjaan akan menjadi efektif dalam artian pekerjaan akan selesai dengan tepat waktu, tepat sasaran sesuai dengan tujuan yang akan dicapai. Contohnya, disini saya bagian pengarsipan jika ada surat yang masuk yang ditujukan ke PD Pontren kalau surat tersebut kan awalnya dari bagian umum kemudian di disposisikan ke pak Kepala kalau surat itu tidak di ACC dikarenakan ada persyaratan yang kurang kan tidak bisa surat tersebut sampai ke PD Pontren. Jadi SOP itu sebagai acuan mbak harus melewati tahapan-tahapan terlebih dahulu." (K.W.SS.Sop/07-05-2019)[89]

Salah satu tujuan SOP menurut Endah yakni ntuk mempermudah pemahaman staf secara sistematis dan menyeluruh.[90] Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh HI sebagai berikut:

> "Tujuan SOP yaitu agar pekerjaan menjadi sistematis dan transparan, jadi jika ada orang datang dengan membaca alur SOP saja dia sudah faham dia harus apa terlebih dahulu. Kan di kantor kita ini akan diterapkan PTSP nah dalam PTSP ini 12 seksi akan masing-masing masang SOP, contohnya saja di PD Pontren SOP izin operasionalnya seperti ini seperti ini, jadi SOP itu membuat pekerjaan lebih sistematis biar lebih terarah." (K.W.HI.Sop/03-05-2019)[91]

Apa yang disampaikan di atas memberikan penegasan bahwa tujuan SOP yaitu agar pekerjaan lebih sistematis dan transparan. Pendapat tersebut diperkuat oleh AH sebagai berikut:

> "Tujuan SOP menurut saya itu dalam rangka efektivitas dan efisiensi dalam melaksanakan pekerjaan kemudian selanjutnya

---

[89] Sri Suwarni, *Hasil Wawancara,* (Seksi PD Pontren: 07 Mei 2019)
[90] Endah Nur Fatimah dkk, *Strategi Pintar Menyusun SOP (Standard Operating Procedure....*, Hal, 51
[91] Hidayatul Ilmiyah, *Hasil Wawancara,* (Seksi PD Pontren: 03 Mei 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

> tujuan pelaksanaan pekerjaan sendiri juga jadi tercapai dan yang terakhir kepuasaan *customer*." (K.W.AH.Sop/24-04-2019)[92]

Jenis-jenis SOP dalam administrasi perkantoran terbagi menjadi dua yakni SOP administratif dan SOP teknis, namun SOP di PD Pontren jenisnya ada banyak sekali. Seperti yang dipaparkan oleh AH sebagai berikut:

> "Nah itu dia di PD pontren ini ada banyak sekali jenis dan macam-macam SOP seperti layanan terhadap pondok pesantren, layanan madrasah diniyah dan layanan pendidikan Al-Quran." (K.W.AH.Sop/24-04-2019)[93]

Pernyataan AH di atas diperkuat oleh HI yang menyatakan bahwa jenis SOP di PD Pontren mengikuti jumlah JFU masing-masing seksi, seperti berikut:

> "Jenis-jenisnya ada banyak, mengikuti JFU masing-masing kan disini JFU nya ada 4 jadi ada 4 SOP, misalnya izin operasional Pondok Pesantren ada SOPnya, izin operasional pendirian TPQ (Taman Pendidikan Al-Quran) juga ada SOP nya, cara melayani tamu juga ada SOP nya jadi tergantung tupoksinya." (K.W.HI.Sop/03-05-2019)[94]

Pendapat yang sama juga dipaparkan oleh IS dalam wawancara sebagai berikut:

> "Jenis-jenis SOP di PD Pontren ada banyak, mulai dari SOP pendirian lembaga seperti pendirian Pondok Pesantren, TPQ dan Madin (Madrasah Diniyah) kemudian SOP tata persuratan, SOP Pencairan Dana, SOP Kegiatan Monev dll." (K.W.IS.Sop/03/05/2019)[95]

---

[92] Abd Hakim, *Hasil Wawancara,* (Seksi PD Pontren: 24 April 2019)
[93] Ibid
[94] Hidayatul Ilmiyah, *Hasil Wawancara,* (Seksi PD Pontren: 03 Mei 2019)
[95] Istono, *Hasil Wawancara,* (Seksi PD Pontren: 03 Mei 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

Penyataan IS tersebut juga diperkuat dari data yang dikumpulkan melalui dokumentasi yakni dokumen SOP di PD Pontren meliputi SOP sosialisasi wajar dikdas (Wajib Belajar Pendidikan Dasar), SOP ijin operasional (pondok pesantren, madin, dan TPQ), SOP kegiatan, SOP pencairan dana BOP (Bantuan Operasional Pendidikan), SOP sosialisasi EMIS (*Education Management Information System*), SOP sosialisasi POSPEDA (Pekan Olahraga Seni Antar Pondok Pesantren Tingkat Daerah), SOP monitoring dan evaluasi BOP (Madin dan TPQ). (K.D.AH.Sop/26/04/2019)[96]

Penyataan di atas sejalan dengan SS dalam pendapatnya mengenai jenis SOP dalam wawancara sebagai berikut:

> Jenis-jenisnya, seperti SOP tentang Izin operasional itu mbak ya, kemudian SOP tentang kegiatan sosialisasi, Kemudian SOP Pencairan dana BOS, dan lain-lain masih banyak sebenarnya mbak." (K.W.SS.Sop/07-05-2019)[97]

2. Kinerja Pegawai di PD Pontren

Pengertian kinerja menurut Mathis dan Jackson dalam bukunya Donni Juni Priansa menyatakan bahwa kinerja merupakan hal-hal yang dilakukan dan hal-hal yang tidak dilakukan pegawai dalam mengejakan pekerjaannya.[98]

Teori yang telah dipaparkan di atas sejalan dengan pendapat SS dalam wawancara sebagai berikut:

---

[96] Abd Hakim, *Hasil Dokumentasi* (Seksi PD Pontren: 26 April 2019)
[97] Sri Suwarni, *Hasil Wawancara,* (Seksi PD Pontren: 07 Mei 2019)
[98] Donni Juni Priansa, *Manajemen Kinerja Kepegawaian*..... Hal, 48

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 itu sesuatu yang harus dikerjakan dengan baik untuk mencapai hasil kerja yang diingikan sesuai dengan tugas dan fungsi yang diberikan." (K.W.SS.Kin/07-05-2019)[99]

Dari pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan sesuatu yang dikerjakan untuk mencapai hasil yang maksimal. Untuk mencapai target tersebut maka pekerjaan harus dilakukan sesuai dengan JFU masing-masing. Hal ini senada dengan pernyataan IS sebagai berikut:

> "Kinerja itu pekerjaan sehari-hari yang mesti harus kita lakukan sesuai dengan JFU masing-masing kalau JFU akademik ya ngurusi bagian akademik, kalau JFU kelembagaan ya ngurusi bagian kelembagaan begitupun dengan JFU yang lain. Jadi kinerja itu merupakan hasil kerja seseorang dalam kurun waktu tententu." (K.W.IS.Kin/03/05/2019)[100]

Penyataan yang disampaikan oleh IS juga didukung oleh AH sebagai berikut:

> "Kinerja adalah pelaksanaan dari sebuah kegiatan yang sesuai dengan tugas dan fungsi pegawai masing-masing, nah dari pelaksanaan tugas itu bisa dikatakan sebagai kinerja." (K.W.AH.Kin/24-04-2019)[101]

Sedangkan menurut HI kinerja dibagi menjadi 3 yakni kinerja berdasarkan laporan harian, kinerja berdasarkan laporan bulanan dan kinerja berdasarkan laporan tahunan. Hal ini dijelaskan HI dalam kutipan wawancaranya sebagai berikut:

> "Kinerja itu kalau PNS atau ASN ada 3 ya, yang pertama laporan tahunan kemudian laporan bulanan dan yang terakhir laporan harian. Jadi kinerja itu apa yang kita kerjakan itu harus ditulis lalu

[99] Sri Suwarni, *Hasil Wawancara,* (Seksi PD Pontren: 07 Mei 2019)
[100] Istono, Sh, *Hasil Wawancara,* (Seksi PD Pontren: 03 Mei 2019)
[101] Abd Hakim, *Hasil Wawancara,* (Seksi PD Pontren: 24 April 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

> kita laporkan jadi tidak hanya kita kerjakan kalau tidak kita tulis maka tidak ada bukti. Jadi laporan tahunan itu seperti SKP (Sasaran Kinerja Pegawai), SKP sendiri itu ada 4 yang pertama ada formulirnya, jadi seperti kontak dengan bapak Kasi pada bulan Januari saya mengerjakan ini pak setelah ada formulir kemudian penilaian sasaran kinerja dan dinilai dari pak Kasi penilaian SKP ada 2 yaitu dari integritas dan komitmen. Yang kedua yaitu laporan bulanan nah laporan bulanan ini yaitu rekapan dari laporan harian, yang ketiga yaitu laporan kinerja harian. Untuk laporan kinerja ini ada pembaharuan yaitu aplikasi SI EKA yaitu aplikasi online untuk melaporkan hasil kinerja namun masih disosialisasikan untuk pegawai ASN, tetapi untuk saat ini laporan masih manual seperti biasanya." (K.W.HI.Sop/03-05-2019)[102]

Dari pernyataan yang disampaikan oleh HI mengenai kinerja tahunan yang tertuang dalam SKP merupakan hasil rekapan dari kinerja bulanan. Pernyataan HI diperkuat dari hasil dokumentasi yang dilakukan oleh peneliti yakni dalam dokumen SKP yang dimiliki oleh masing-masing pegawai. Dalam dokumen tersebut berisi rekapan kinerja masing-masing pegawai dalam satu tahun kemudian uraian pekerjaan tersebuat dinilai oleh atasan masing-masing. (K.D.SE.Kin/03-05-2019)[103]

Dalam pelaksanaan pekerjaan dengan baik, pegawai harus memeliki 3 kriteria yakni: yang pertama telah menyamakan pekerjaan sesuai dengan visi dan misi, kedua menyamakan pekerjaan sesuai persepsi atas keputusan bersama, yang ketiga kebersamaan yang terjalin dalam melaksanakan pekerjaan. Hal ini dijelaskan AH dalam kutipan wawancara sebagai berikut:

---

[102] Hidayatul Ilmiyah, *Hasil Wawancara,* (Seksi PD Pontren: 03 Mei 2019)
[103] Pegawai PD Pontren, *Hasil Dokumentasi* (Seksi PD Pontren: 03 Mei 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

> "Kalau saya melihat ya *Alhamdulillah* disini temen-temen pelaksanaan kinerjanya itu sudah bagus, pertama saya melihat mereka sudah menyamakan visi misi kita, kemudian sudah bisa menyamakan persepsi kita, kemudian yang ketiga kebersamaan yang terjalin untuk mencapai kinerja yang bagus. Terkadang kan jika ada orang baru masih belum tau kebiasaan yang ada itu contohnya saya sendiri, pertama saya lebih banyak mendengar dari beliau-beliau yang sudah pengalaman karena kan ada *mind set* ada *culture set* kalau *mind set* di dalam dunia akademis sesuatu yang kalau secara rasional itu benar maka rasionalnya harus begini harus begini harus begitu maka rasional kita akan menerima, sedangkan kalau *culture set* kan budaya dari tempat yang satu dengan yang lain kan berbeda contohnya dalam pekerjaan lebih banyak menggunakan material kan sebenarya budaya itu tidak diperbolehkan sehingga agar saya bisa diterima maka saya lebih banyak mendengar tetapi kemudian saya mulai diterima walaupun ada yang tidak sesuai dengan *mind set* saya mulai berupaya memperbaiki hal-hal yang dirasa kurang benar." (K.W.AH.Sop/24-04-2019)[104]

Dari peryataan yang dipaparkan oleh AH dapat disimpulkan bahwa dalam pelaksanaan kinerja pegawai di PD Pontren kinerjanya sudah bagus hal ini dapat dibuktikan dari hasil dokumentasi yang didapatkan peneliti yakni dalam dokumen sasaran kinerja pegawai, masing-masing pegawai mendapat nilai rata-rata 80 hal ini membuktikan bahwa hasil kinerja pegawai memang sudah bagus. (K.D.SE.Kin/03-05-2019)[105] Seperti yang disampaian HI dalam cuplikan wawancara sebagai berikut:

> "Ya *Alhamdulillah* di Kemenag ini kita awal bulan harus sudah mengerjakan laporan, laporan tersebut berkaitan kalau harus sesuai dengan aturan itu berkaitan dengan tunjangan kinerja. Tunjangan kinerja ini bisa dicairkan jika laporan sudah dikumpulkan karena itu saling berhubungan jika laporannya tidak segera dikerjakan maka tukinnya juga tidak dapat dicairkan. Tapi itu menurut aturan kenyataanya masih ada lah dari 5% dari pegawai yang menunda-nunda pekerjaannya ya tapi hanya 5% saja selebihnya kinerja

[104] Abd Hakim, *Hasil Wawancara,* (Seksi PD Pontren: 24 April 2019)
[105] Pegawai PD Pontren, *Hasil Dokumentasi* (Seksi PD Pontren: 03 Mei 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

pegawai yang lain sudah bagus dan disiplin." (K.W.HI.Sop/03-05-2019)[106]

Seperti halnya yang dipaparkan oleh HI bahwa adanya hubungan antara laporan yang dikerjakan tepat waktu dengan tunjangan yang diberikan, dengan adanya hubungan tersebut memotivasi pegawai untuk mengerjakan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, maka dari itu pegawai saling membantu satu sama lain jika masih ada pegawai yang belum paham mengenai tugas dan fungsinya. Hal ini disampaikan oleh SS dalam wawancara sebagai berikut:

> "Ya saya bersyukur kinerja temen-temen sudah baik, dan saya merasa terbantu dengan itu, saya kan belum lama disini jadi temen-temen banyak membantu saya untuk menyelesaikan pekerjaan yang belum saya pahami. Jadi dengan begitu saya jadi paham untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tusi yang diberikan ke saya." (K.W.SS.Sop/07-05-2019)[107]

Untuk mengukur kinerja pegawai dapat dilakukan dengan menggunakan beberapa dimensi salah satunya dimensi kuantitas pekerjaan, yakni berkaitan dengan pertimbangan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu.[108] Hal ini selaras dengan yang disampaikan AH dalam wawancara sebagai berikut:

> "Kalau untuk ukuran yang pasti memang tidak ada namun untuk mengukur kinerja seseorang kalau memang tugas dan fungsi itu dilaksanakan berarti kinerja pegawai tersebut bagus, kan kita memiliki tugas dan fungsi masing-masing, jadi ukuran kinerja dapat dilihat dari pelaksanaan tugas dan fungsi yang diberikan. Nah tugas dan fungsi atau (tusi) itu kan ada 2 yang pertama tusi utama

[106] Hidayatul Ilmiyah, *Hasil Wawancara,* (Seksi PD Pontren: 03 Mei 2019)
[107] Sri Suwarni, *Hasil Wawancara,* (Seksi PD Pontren: 07 Mei 2019)
[108] Donni Juni Priansa, *Manajemen Kinerja Kepegawaian*..... Hal, 55

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

> dan tusi tambahan. Tusi utama yaitu tugas yang terkait dengan pelayanan Pondok Pesantren, Madrasah Diniyah dan TPQ kalu tusi tambahan kan tugas-tugas tambahan diluar kegiatan pelayanan itu tadi. Tapi sekarang ukuran kunerja juga bisa dilihat dari SKP, semua pegawai dan semua ASN itu harus mengisi dokumen SKP ini, jadi disini ada sasaran pekerjaan masing-masing, ada capaian kinerja juga nah dari capaian kinerja itu nanti kan dinilai." (K.W.AH.Kin/24-04-2019)[109]

Dari pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa tidak ada ukuran kinerja yang pasti namun untuk melihat kinerja pegawai dapat dilihat dari dukumen SKP atau sasaran kinerja pegawai yang didalamnya memiliki capaian kinerja. Hal ini sejalan dengan pemaparan yang disampaikan oleh SS dalam sebuah wawancara sebagai berikut:

> "Kalau ukuran setau saya tidak ada mbak, tapi kinerja kita itu memang ada penilaiannya yang mana setiap bulan kita merekap apa-apa saja yang telah kita lakukan kemudian di laporkan ke pak kepala kemudian dalam setahun dari laporan-laporan kita tadi dinilai oleh pak Kasi yang biasa kita sebut SKP atau Sasaran Kinerja Pegawai." (K.W.SS.Kin/07-05-2019)[110]

Di masa yang akan datang capaian kinerja dapat diakses melalui aplikasi yang mana sudah memiliki poin-poin tersendiri. Hal ini seperti halnya yang dipaparkan HI dalam wawancaranya:

> "Sampai hari ini masih belum ada standar untuk mengukur kinerja yang baik tapi nanti mungkin ketika aplikasinya sudah berjalan kita baru tau karena ada poin-poinnya, dan kita mengira pekerjaan tersebut sederhana ternyata poinnya banyak" (K.W.HI.Kin/03-05-2019)[111]

Jika HI berpendapat kelak ukuran kinerja akan diukur dalam sebuah aplikasi, lain halnya dengan pendapat IS yang menyatakan

---

[109] Abd Hakim, *Hasil Wawancara,* (Seksi PD Pontren: 24 April 2019)
[110] Sri Suwarni, *Hasil Wawancara,* (Seksi PD Pontren: 07 Mei 2019)
[111] Hidayatul Ilmiyah, *Hasil Wawancara,* (Seksi PD Pontren: 03 Mei 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

bahwa penilaian kinerja dapat dilihat dari kepuasan pelanggan. Berikut pemaparan dari IS sebagai berikut:

> "Kalau ukuran yang pasti itu tidak ada tapi biasanya kalau dari pimpinan itu menilai dari segi tingkat kepuasan. Kalau banyak pelanggan yang puas dari pelayanan yang kami berikan berarti kinerja kami sudah dapat dikatakan baik." (K.W.IS.Kin/03/05/2019)[112]

Pernyataan di atas didukung oleh AH yakni penilaian kinerja dapat dilihat dari kepuasan pelanggan. Berikut pemaparan SS dalam wawancaranya sebagai berikut:

> "Secara kasat mata ya sudah mbak, cuman kalau pelaksanaan tugas secara umum sudah semua artinya tidak sampai ada keluhan dari temen-temen *customer* tentang kinerja pegawai saya yang kurang baik jadi semua kerjanya sudah bagus kalau dilihat dari kepuasan *customer*." (K.W.AH.Kin/24-04-2019)[113]

Data di atas menunjukkan bahwa pelaksanaan kinerja sudah baik dan tidak ada keluhan dari pelanggan, namun jika memang ada keluhan berarti ada pegawai yang bekerja tidak sesuai tugas dan fungsinya hal ini akan berdampak pada kualitas kinerja pegawai maka sebagai pemimpin sebaiknya menindak lanjuti hal demikian. Hal ini selaras dengan yang disampaikan oleh HI sebagai berikut:

> "Ya langkah kita sebagai rekan kerja ya harusnya mengingatkan saja, tetapi yang lebih berhak untuk mengingatkan langsung kan dari bapak Kasi nya selaku pimpinan pada seksi ini, yang kedua berhak menegur jika pegawai melakukan kesalahan, yang ketiga menegur secara tertulis itu kewenangan dari Pak Kasi tapi biasanya pak kasih mengingatkan pegawainya dengan cara ngobrol secara baik-baik kemudian diselingi teguran jika apa yang dilakukan pegawai tersebut salah." (K.W.HI.Kin/03-05-2019)[114]

---

[112] Istono, *Hasil Wawancara,* (Seksi PD Pontren: 03 Mei 2019)
[113] Abd Hakim, *Hasil Wawancara,* (Seksi PD Pontren: 24 April 2019)
[114] Hidayatul Ilmiyah, *Hasil Wawancara,* (Seksi PD Pontren: 03 Mei 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

Dari data di atas diperkuat oleh SS yang menyatakan bahwa sebagai rekan kerja hanya bisa mengingatkan saja namun yang lebih berhak menindak lanjuti ialah pimpinan. Berikut pernyataan SS sebagai berikut:

> "Kalau sebagai rekan kerja ya saya hanya bisa menegur tetapi ya lihat situasi mbak, kan saya masih baru nanti kesannya kan seperti menggurui tapi kembali ke pak Kasi karena beliau yang berhak mengingatkan jika pegawai tidak sengaja bekerja tidak sesuai dengan tusinya masing-masing tapi secara keseluruhan saya kira sudah baik." (K.W.SS.Kin/07-05-2019)[115]

Penjelasan tersebut juga diperkuat oleh IS dalam cuplikan wawancara sebagai berikut:

> "Jika ada pegawai yang bekerja seenaknya sendiri kan nantinya juga merugikan orang lain, pekerjaan jadi terbengkalai dan tidak tepat waktu biasanya sebagai rekan kerja ya berusaha mengingatkan secara lisan memang kalau sudah tidak peka ya biar pak kasi yang negur kan beliau lebih berhak daripada saya." (K.W.IS.Kin/03/05/2019)[116]

Dari apa yang disampaikan di atas menunjukkan bahwa jika pegawai bekerja tidak sesuai aturan maka akan merugikan pegawai lain oleh karena itu pimpinan yang akan bertindak. Seperti halnya yang disampaikan AH dalam wawancara sebagai berikut:

> "Kalau memang ada pegawai yang bekerja tidak sesuai aturan maka saya yang akan bertindak tetapi saya lebih menekankan pada pendekatan persuasif artinya jika saya melihat pegawai saya yang seperti itu ya saya panggil saya ajak ngobrol baik-baik kemudian dibumbui dengan bincang-bincang yang mengarah pada masalah tersebut kan pendekatan persuasif itu *style* nya macam-macam kalau saya sembari mengajak staf saya makan diluar kemudian pada saat perjalanan saya memualai percakapan biasa namun di

[115] Sri Suwarni, *Hasil Wawancara,* (Seksi PD Pontren: 07 Mei 2019)
[116] Istono, *Hasil Wawancara,* (Seksi PD Pontren: 03 Mei 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

> selingi dengan teguran dan penyelesaian. Misalnya perihal pemberian insentif guru TPQ pada saat kami sedang dinas keluar ada *customer* datang mau mengambil tunjangan insentif tersebut namun kami sedang tidak ada di kantor kemudian di hari lain juga kesana kebetulan kami juga ada dinas kantor nah kemudian si *customer* itu complain karena bolak-balik kekantor namun tidak ada pelayanan kemudian JFU terkait mengatakan kalau si *customer* tidak meminta nomor yang bersangkutan serta tidak ada janji terlebih dahulu dan juga JFU sudah menjelaskan jika pengambilan dana insentif sudah dikoordinir sama penyuluh namun si *customer* tidak ada koordinasi dengan penyuluh oleh sebab itu kami bicarakan dengan penyuluh bahwa ada anak buahnya yang datang mohon bisa dibantu dan dikomunikasikan dengan baik" (K.W.AH.Kin/24-04-2019)[117]

Dari data di atas menunjukkan bahwa seorang pemimpin memiliki *style* sendiri untuk mengingatkan pegawai yang bekerja tidak sesuai aturan. Hal dimikian disebabkan oleh faktor yang mempengaruhi kinerja sesorang. Seperti yang disampaikan AH bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja dari sumber daya manusia serta kesesuaian latar belakang. Berikut pernyataan dari AH:

> "Kalau menurut saya faktor yang mempengaruhi itu dari sumber daya manusianya sendiri seperti dari kesesuaian latar belakang pendidikan kemudian kalau sudah bicara tentang latar belakang kalau tidak sesuai kan kinerjanya kan juga tidak pas ya kemudian integritas seseorang itu juga penting kemudian rasa tanggung jawab dan kedisiplinan yang terakhir itu *reward* dari kita *reward* kan tidak harus dalam bentuk fisik bisa juga dalam bentuk pujian maupun ucapan terimakasih." (K.W.AH.Kin/24-04-2019)[118]

Pernyataan dari AH didukung oleh HI yang mengatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja salah satunya adalah kesesuaian latar belakang. Berikut Pemaparan HI:

---

[117] Abd Hakim, *Hasil Wawancara,* (Seksi PD Pontren: 24 April 2019)
[118] Abd Hakim, *Hasil Wawancara,* (Seksi PD Pontren: 24 April 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

> "Faktor yang mempengaruhi kinerja menurut saya ada dua yang pertama faktor intern dan ekstern. Yang perama faktor intern yaitu faktor dalam diri sendiri yang berupa motivasi atau semangat dalam bekerja, ya masak kita kerja itu digaji masih saja malas-malasan jadi kita harus memiliki komitmen dan semangat dalam bekerja karena bekerja kan juga merupakan ibadah. Kalau yang kedua faktor ekstern yaitu kesesuaian latar belakang kita dan pekerjaan kita, jika latar belakangnya linier maka dalam bekerja juga akan *enjoy* dan tidak ada tekanan." (K.W.HI.Kin/03-05-2019)[119]

Pernyataan yang selaras juga disampaikan oleh SS dalam kutipan wawancara sebagai berikut:

> "Kalau menurut saya faktor dari individunya sendiri terutama motivasi seseorang dalam bekerja, semakin besar motivasi seseorang dalam bekerja semakin besar pula semangat seseorang dalam bekerja, jadi untuk menyelesaikan pekerjaan tidak seenaknya sendiri tetap mengikuti aturan yang berlaku kemudian faktor dari latar belakang juga mempengaruhi, terutama latar belakang pendidikan apakah sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan saat ini semakin linier latar belakang dengan pekerjaannya semakin baik juga kinerja seseorang." (K.W.SS.Kin/07-05-2019)[120]

Berbeda dengan IS yang mengatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja berasal dari dalam diri seperti kesehatan serta faktor dari luar seperti ketidaksesuaian beban kerja yang diberikan. Berikut pernyataan yang disampaikan oleh IS:

> "Yang pertama faktor dari dalam itu seperti kesehatan pekerja tersebut, kalau kondisinya sakit kan ya tidak bisa bekerja, kondisi psikis seseorang juga mempengaruhi, kemudian yang kedia faktor dari luar seperti beban pekerjaan yang diberikan tidak sesuai dengan JFU nya." (K.W.IS.Kin/03/05/2019)[121]

---

[119] Hidayatul Ilmiyah, *Hasil Wawancara,* (Seksi PD Pontren: 03 Mei 2019)
[120] Sri Suwarni, S.Pdi, *Hasil Wawancara,* (Seksi PD Pontren: 07 Mei 2019)
[121] Istono, *Hasil Wawancara,* (Seksi PD Pontren: 03 Mei 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

3. Penerapan SOP dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di PD Pontren

Dalam program *good governance* yakni program pemerintah bersih maka semua instansi pemerintah mewajibkan memiliki SOP. Dalam hal ini kantor Kemenag juga menerapkan peraturan tersebut maka diadakan pertemuan dalam forum FGD umtuk membahas pembuatan SOP setelah dibuat diserahkan kepada masing-masing seksi untuk diimplementasikan. Hal ini sebagaimana yang dikatakan AH sebagai berikut:

> "Biasanya pada saat gencar-gencarnya implementasi SOP itu kan seluruh pegawai dari masing-masing seksi kan diadakan kegiatan persiapan untuk *good governance* program pemerintah bersih maka semuanya harus membuat SOP dari setiap kegiatan di masing-masing seksi nah nanti dikumpulkan terus kemudian disosialisasikan dulu, oh nanti cara pembuatannya seperti ini ada cap seperti itu maka apa yang dilakukan pertama kedua dan ketiga dan seterusnya seperti itu, nah kemudian diserahkan kepada kelompok-kelompok kecil dan masing-masing seksi dan mengacu pada apa yang telah disampaikan oleh kepala kantor tapi untuk menyusun secara opersional." (K.W.AH.Pen/24-04-2019)[122]

IS juga mengatakan jika SOP yang telah disusun sudah diterapkan sesuai standard yang ditetapkan. Berikut yang disampaikan IS dalam cuplikan wawancara:

> "Menurut saya sudah tepat sasaran, SOP yang telah disusun sudah diterapkan sesuai standar yang berlaku. Kalau tidak tepat sasaran kan menyimpang kemana-mana" (K.W.IS.Pen/03/05/2019)[123]

Pendapat yang serupa juga disampaikan oleh SS dalam kutipan wawancara sebagai berikut:

---

[122] Abd Hakim, *Hasil Wawancara,* (Seksi PD Pontren: 24 April 2019)
[123] Istono, *Hasil Wawancara,* (Seksi PD Pontren: 03 Mei 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

> "Kalau menurut saya SOP sudah diterapkan dengan baik, sudah sesuai aturan yang berlaku" (K.W.SS.Pen/07-05-2019)[124]

Pernyataan di atas di dukung oleh HI dalam cuplikan wawancara sebagai berikut:

> "Semua sudah menerapkan SOP dan sudah sesuai aturan yang berlaku, semua kegitan yang saya tau sudah ada SOP nya dan sudah diterapkan sesuai dengan standar yang berlaku." (K.W.HI.Pen/03-05-2019)[125]

Data di atas diperkuat oleh AH dalam sebuah wawancara, berikut pendapat menurut AH:

> "Kalau penerapan SOP memang sudah diterapkan dari awal sosialisasi memang sudah diterapkan sampai sekarang." (K.W.AH.Pen/24-04-2019)[126]

Apa yang disampaikan di atas menunjukkan bahwa SOP telah diterapakan namun jika SOP yang diterapkan ada perbaikan maka dilakukan perbaikan. Sebagaimana yang disampaikan oleh AH dalam wawancaranya:

> "Iya, kan SOP bukan seperti Al-Quran mbak yang tidak dapat diganti, kan belum tentu SOP yang kita gunakan sekarang bisa digunakan di waktu yang akan datang, SOP kan menyesuaikan kondisi ruang dan waktu, maksundnya ruang itu tempat contohnya SOP yang saya terapkan disini beda dengan yang diterapkan di Gresik, sehingga SOP itu menurut saya dinamis jadi bisa kita evaluasi, mestinya setiap tahun itu harus kita adakan evaluasi namun kenyataannya sudah malas untuk memperbarui, soalnya tuntutan administrasi sudah begitu ya sudah." (K.W.AH.Pen/24-04-2019)[127]

Data di atas dapat disimpulkan bahwa adanya pembaharuan jika memang SOP yang diterapkan ada perbaikan namun jika SOP tidak

[124] Sri Suwarni, S.Pdi, *Hasil Wawancara,* (Seksi PD Pontren: 07 Mei 2019)
[125] Hidayatul Ilmiyah, *Hasil Wawancara,* (Seksi PD Pontren: 03 Mei 2019)
[126] Abd Hakim, *Hasil Wawancara,* (Seksi PD Pontren: 24 April 2019)
[127] Abd Hakim, *Hasil Wawancara,* (Seksi PD Pontren: 24 April 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

dijalankan sebagaimana mestinya maka akan berpengaruh pada kepuasan pelanggan. Berikut yang dipaparkan HI dalam wawancaranya sebagai berikut:

> "Mestinya langkah-langkahnya ada 4 kemudian kita potong ada 3 itu sebenarnya tidak berefek pada hukum mbak namun efeknya lebih ke kepuasan pelanggan berkurang. Jadi ketika SOP tidak dijalankan sesuai prosedurnya efeknya ke kepuasan pelanggan, pelanggan akan tidak puas dengan layanan kita ataupun mereka bisa komplain karena ketidak puasan tersebut." (K.W.HI.Pen/03-05-2019)[128]

Dari data di atas dapat disimpulkan bahwa SOP yang tidak dijalankan berefek pada kepuasan pelanggan. Dalam menerapkan SOP jika pegawai memiliki latar belakang yang linier maka mereka akan memiliki kepekaan terhadap tugas dan tanggung jawab. Sebagaimana yang dikatakan AH dalam wawancara:

> "Saya kira kalau mereka sudah sesuai dengan latar belakang di dunia pendidikan mereka akan memiliki kepekaan terhadap tugas dan tanggung jawab kalau tidak sesuai dengan kompetensi latar belakang agak susah mbak, maaf sebelumnya ada tugas yang seharusnya bisa saya kasih tanggung jawab ke pegawai saya tetapi dia belum bisa melakukan terus saya harus bagaimana, akhirnya saya alihkan ke pegawai saya yang lain, ya saya juga sudah memberikan pemahaman kepada temen-temen agar dibantu masing-masing tugas sesuai dengan tusi masing-masing yang penting dalam pelaksanaan kita saling bantu." (K.W.AH.Pen/24-04-2019)[129]

Hal ini didukung oleh HI dalam wawancara yang mengatakan bahwa penilaian terhadap kemampuan pegawai dalam menerapkan SOP sebesar 70-80 %. Berikut yang disampaikan oleh HI:

---

[128] Hidayatul Ilmiyah, *Hasil Wawancara,* (Seksi PD Pontren: 03 Mei 2019)
[129] Abd Hakim, *Hasil Wawancara,* (Seksi PD Pontren: 24 April 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

> "Masih antara 70-80 % belum bisa semua, ya seperti yang saya bilang tadi dari 4 prosedur hanya 3 yang sudah diterapkan pegawai. Ya namanya juga belajar mbak." (K.W.HI.Pen /03-05-2019)[130]

Senada dengan yang disampaikan oleh IS bahwa kemampuan kinerja pegawai antara 1-10 memperoleh nilai 8, berikut yang disampaikan oleh IS:

> "Menurut saya sudah baik ya kalau boleh menilai antara 1-10 kira-kira 8 lah mbak yang sudah menerapkan SOP sesuai aturan" (K.W.IS.Pen/03/05/2019)[131]

Berbeda dengan apa yang dikatakan HI dan IS, subjek SS untuk menilai kemampuan kinerja pegawai SS hanya memberikan indikator baik saja namun tidak disertai penilaian yang akurat. Berikut cuplikan wawancara yang disampaikan SS:

> "Kalau menurut saya kemampuan pegawai dalam menerapkan SOP sudah baik bahkan saya lebih banyak belajar ke mereka, kalau ada yang tidak saya fahami saya akan menanyakan kepada salah satu rekan saya ataupun langsung saya tanyakan ke pak Kasi." (K.W.SS.Pen/07-05-2019)[132]

Dari pendapat ketiga narasumber dapat disimpulkan bahwa rata-rata pegawai sudah mempuyai kemampuan dalam menerapakan SOP, hal ini berpengaruh pada peningkatan kinerja pegawai. Sejalan dengan yang di utarakan oleh SS sebagai berikut:

> "Oh ya jelas itu mbak secara tidak langsung jika SOP sudah diterapkan dan semua pegawai sudah mentaati maka akan menjadi pengaruh yang sangat erat hubungannya. SOP yang sudah diterapkan dengan baik maka kinerja pegawai juga akan berdampak baik." (K.W.SS.Pen/07-05-2019)[133]

---

[130] Hidayatul Ilmiyah, *Hasil Wawancara,* (Seksi PD Pontren: 03 Mei 2019)
[131] Istono, *Hasil Wawancara,* (Seksi PD Pontren: 03 Mei 2019)
[132] Sri Suwarni, S.Pdi, *Hasil Wawancara,* (Seksi PD Pontren: 07 Mei 2019)
[133] Ibid

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

IS juga mengatakan hal yang sama bahwasanya jika SOP sudah diterapkan dengan baik maka otomatis dapat meningkatkan kinerja pegawai. Berikut Pemaparan dari IS:

> "Ya otomatis mbak, kan jika pelayanan sudah sesuai SOP maka pekerjaan juga akan sesuai dengan pelayanan yang diberikan." (K.W.IS.Pen/03/05/2019)[134]

Hal serupa yang dipaparkan oleh HI mengenai penerapan SOP dengan baik dapat meningkatkan kinerja karena memiliki pengaruh yang signifikan. Berikut yang disampaikan oleh HI dalam kutipan wawancara:

> "Oh tentu saja jika Sop sudah diterapkan maka akan meningkatkan kinerja pegawai, otomatis itu merupakan pengaruh yang signifikan jika SOP nya bagus kinerjanya juga bagus jika SOP amburadul kinerjanya juga mengikuti." (K.W.HI.Pen/03-05-2019)[135]

Data di atas di perkuat oleh AH dalam cuplikan wawancara sebagai berikut:

> "Otomatis mbak pasti itu, asumsi saya kalau prosedur sudah di penuhi pasti *endingnya* akan bagus tapi kalau tidak pasti ada saja sesuatu yang tidak puas. Sehingga erat hubungannya seperti ada korelasi positif antara SOP dengan peningkata kinerja, sehingga kinerja sesorang dapat dinilai bagus jika dia sudah melaksanakan SOP yang ada, kinerja seseorang dapat dinilai tidak bagus jika tidak melaksanakan sesuai dengan SOP. Jadi itu sebagai kesimpulannya mbak kan memang SOP itu harus dilaksanakan." (K.W.AH.Pen/24-04-2019)[136]

Apa yang disampaikan di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai dapat meningkat ketika pegawai telah melaksanakan SOP

---

[134] Hasil Wawancara Dengan Staf 2 Seksi PD Pontren Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya (03-05-2019)
[135] Hidayatul Ilmiyah, *Hasil Wawancara,* (Seksi PD Pontren: 03 Mei 2019)
[136] Abd Hakim, *Hasil Wawancara,* (Seksi PD Pontren: 24 April 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

sesuai dengan aturan. Namun ketika ada permasalahan terkait penerapan SOP maka cara penyelesaiannya diselesaikan secara bersama-sama. Seperti halnya yang disampaikan oleh AH sebagai berikut:

> "Kalau mengatasi masalah ya kita diskusikan mbak kita bicarakan bersama, saya selalu jika menyelesaikan permasalahan diselesaikan bersama. Jika masalah itu kita selesaikan bersama-sama dan saya juga minta pendapat dari teman-teman padahal sebenarnya saya sendiri sudah bisa menyelesaikan tetapi finalnya kan beda finalnya kan menjadi milik bersama toh andaikan kita tidak menyelesaikan secara bersama kan jika ada yang menanyakan tentang permasalahan salah satu pegawai akan acuh karena merasa permasalahan sudah diselesaikan oleh pimpinan. Namun sebaliknya apabila diselesaikan secara bersama peawai akan menjawab (oh iya kemarin dari diskusi kami, kami sepakat seperti ini). Tapi seperti itu kadang menjadi *style* kepeimpinan seseorang terkadang seorang pemimpin sudah bisa merasa menyelesaikan permasalahannya sendiri namun dalam rangka untuk membangun kebersamaan atau *learning community* atau komunitas pembelajaran kan memang pemimpin lebih tau namun alangkah baiknya pegawai lain kan juga harus tau." (K.W.AH.Pen/24-04-2019)[137]

Jika AH mengatakan untuk menyelesaikan permasalahan maka diselesaikan bersama-sama, sejalan dengan HI jika ada permasalahan maka didiskusikan bersama-sama namun jika belum selesai maka dikonsultasikan ke pimpinan. Berikut cuplikan wawancara HI:

> "Langkah kita yang pertama kita diskusikan terlebih dahulu dengan teman-teman kalau belum selesai kita konsultasikan dengan atasan atau pimpinan kita yaitu Pak Kasi. Jadi dalam menyelesaikan permasalahan biasanya kita selesaikan bersama-sama." (K.W.HI.Pen/03-05-2019)[138]

Dari pemaparan di atas dapat dibuktikan dengan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti yakni pada saat itu ada permasalahan yang

[137] Abd Hakim, *Hasil Wawancara,* (Seksi PD Pontren: 24 April 2019)
[138] Hidayatul Ilmiyah, *Hasil Wawancara,* (Seksi PD Pontren: 03 Mei 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

terjadi maka akan diselesaikan secara bersama-sama melalui rapat dadakan hal ini dilakukan karena ada kepentingan yang mendesak yang membutuhkan jalan penyelesaian.(K.O.SE.Pen/24-04-2019)[139]

Hal serupa yang di sampaikan oleh IS bahwasanya permasalahan yang ada diselesaikan bersama dan hasil akhir diserahkan ke pimpinan. Berikut hasil pemaparan IS dalam wawancaranya:

> "Biasanya kita selalu bermusyawarah mbak, kita diskusikan bareng-bareng satu seksi kemudian dibantu oleh kepala seksi kemudian kita serahkan ke Kepala Pimpinan." (K.W.IS.Pen/03/05/2019)[140]

Pendapat IS diperkuat oleh SS yang menyatakan bahwa sebagai berikut:

> "Jika ada permasalahan maka penyelesaiannya dengan cara berdiskusi bersama untuk mencapai tujuan yang sama kemudian jika sudah menemukan jawaban dari sebuah permasalahan kemudian kita akan konsultasi dengan pak Kasi bagaimana baiknya." (K.W.SS.Pen/07-05-2019)[141]

D. Analisis Hasil Penelitian

Dalam Pembahasan ini peneliti akan menganalisis deskripsi hasil penelitian tentang penerapan standar operasional prosedur dalam meningkatkan kinerja pegawai pada seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren di Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya. Data tersebut akan disajikan sesuai dengan deskripsi hasil peneltian di atas.

---

[139] Pegawai PD Pontren, *Hasil Observasi* (Seksi PD Pontren: 24 April 2019)
[140] Istono, *Hasil Wawancara,* (Seksi PD Pontren: 03 Mei 2019)
[141] Sri Suwarni, S.Pdi, *Hasil Wawancara,* (Seksi PD Pontren: 07 Mei 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

1. Standar Operasional Prosedur di PD Pontren

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan oleh peneliti, menunjukkan bahwa standar operasional prosedur atau SOP yang ada di PD Pontren merupakan tahapan-tahapan yang harus dilalui sehingga pelaksanaan kegiatan akan berjalan sebagaimana mestinya. Analisis tersebut sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Emuel Higenyi yang menyatakan bahwa:

> "*A Standard Operating Prosedure (SOP) is a step by step guide having the force of a directive, outlining the sequence of steps required to accomplish an activity and clearly indicating start and finish points Where necessary, SOPs may indicate persons responsible for specific tasks, requisite resources and references....*"[142]

Maksud dari teori tersebut bahwa SOP merupakan panduan atau langkah-langkah yang memiliki kekuatan direktif, menguraikan urutan langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu kegiatan dan secara jelas menunjukkan titik awal dan titik akhir. Jika diperlukan, SOP dapat menunjukkan orang yang bertanggung jawab untuk spesifik tugas, sumber daya yang diperlukan dan referensi.

Dalam pembuatan SOP di PD Pontren yang berwenang ialah pimpinan lembaga dan stakeholder terkait yang tergabung dalam *Focus Group Discussion* atau FGD. Di dalam forum ini kepala lembaga akan mengumpulkan semua ketua seksi dan perwakilannya untuk menghadiri forum tersebut. Di dalam forum ini kepala lembaga memberikan arahan untuk pegawainya agar membuat SOP dalam rangka mematuhi

[142] Emmuel Higenyi, *The Succes Of Standard Operating Procedures At Joint Medical Store.....* Hal, 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

peraturan pemerintah. Kepala memerintahkan pegawainya untuk merinci kegiatan pelayanan apa saja yang akan dilakukan oleh setiap seksi kemudian barulah dibuatkan sebuah SOP. Misalnya kegiatan sosialisasi UNBK/ USBN dan UPK kagiatan tersebut perlu diadakan sosialisasi terlebih dahulu, untuk mensosialisasikan kegiatan tersebut diperlukan untuk membuat surat undangan kemudian menyebarkan undangan yang telah dibuat, setelah undangan diterima kemudian mempersiapakan acara tersebut dari siapa yang akan menjadi penanggung jawab, menjadi pengisi kegiatan, menjadi MC, memberi sambutan dll. Tahapan-tahapan tersebut harus dilalui oleh masing-masing yang berperan karena setiap tahapan itulah yang dimaksud dengan SOP.

Dalam forum FGD yang terlibat didalamnya meliputi Kepala Kemenag, kemudian kasubag TU, kemudian masing-masing kepala seksi, ada penyelenggara syariah, penyelenggara Kristen dan JFU serta JFT terkait. Dalam forum ini kepala lembaga memberikan rambu-rambu dalam pembuatan SOP, jadi setiap seksi membuat SOP nya sendiri-sendiri tetapi adakalanya masing-masing seksi memiliki SOP yang sama seperti SOP pelayanan menerima tamu atau SOP dalam menerima surat masuk. Setelah SOP telah setujui oleh pimpinan maka SOP dapat diimplementasikan oleh masing-masing seksi. Untuk mensosialisasikan SOP yang telah disepakati bersama, Kepala lembaga mensosialisasikan ke semua kepala seksi terlebih dahulu kemudian,

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

kepala seksi akan melanjutkan mensosialisasikan SOP terhadap semua stafnya dengan harapan semua staf mematuhi SOP yang telah dibuat.

SOP yang ada di Seksi PD Pontren merupakan salah satu hal yang sangat penting pasalnya segala kegiatan di atur di dalamnya. SOP yang baik ialah SOP yang memenuhi tahapan kegiatan yang diinginkan oleh stakeholder karena SOP berisi alur untuk melaksanakan sebuah aktivitas atau kegiatan agar dapat terkontrol. Hal ini senada dengan teori Endah Nur Fatimah yang menyatakan bahwa tujuan utama dari SOP yaitu untuk memberikan panduan atau pedoman kerja agar kegiatan perusahaan dapat terkontrol.[143]

Tujuan penyusunan SOP lainnya menurut Endah Nur Fatimah adalah sebagai berikut:

a. Menjaga konsistensi kerja setiap petugas, pegawai, tim dan semua unit kerja
b. Memperjelas alur tugas, wewenang serta tanggung jawab setiap unit kerja
c. Mempermudah proses pemberian tugas serta tanggung jawab kepada pegawai yang menjalankannya
d. Mempermudah proses monitoring dan fungsi control dari setiap proses kerja

[143] Endah Nur Fatimah dkk, *Strategi Pintar Menyusun Sop (Standar Operasional Prosedur)*..... Hal, 51

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. Mempermudah proses pemahaman staf secara sistematis dan menyeluruh[144]

Hal ini sejalan dengan tujuan dari pembuatan SOP di PD Pontren meliputi:

a. Agar pegawai bekerja sesuai dengan aturan dan tidak menyimpang
b. Agar pekerjaan menjadi sistematis dan transparan
c. Sebagai acuan dalam melaksanakan pekerjaan
d. Dalam rangka efektivitas efisiensi dalam melaksanakan kegiatan

Menurut Lampiran Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 168 Tahun 2010 Tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur di Lingkungan Kantor Kementerian Agama dapat dibedakan dalam dua tipe, yaitu: SOP administratif dan SOP teknis[145]

Sedangkan jenis-jenis SOP menurut Endah Nur Fatimah terbagi menjadi 4 tipe yakni SOP berdasarkan Sifat kegiatan ada 2 yaitu SOP administratif dan SOP teknis, sedangkan SOP menurut cakupan dan besaran kegiatan ada SOP makro dan SOP mikro, yang ketiga SOP menurut cakupan dan kelengkapan kegiatan ada SOP final dan SOP parsial, yang terakhir SOP menurut cakupan dan jenis kegiatan ada 2 yaitu SOP SOP generic dan SOP spesifik[146]

---

[144] Ibid
[145] Lampiran Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 168 Tahun 2010 Tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Di Lingkungan Kantor Kementerian Agama, Hal, 6
[146] Endah Nur Fatimah dkk, *Strategi Pintar Menyusun Sop (Standar Operasional Prosedur)*..... Hal, 68

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 hasil penelitian lapangan, SOP sudah tidak terbagi ke dalam beberapa tipe namun SOP dibagi berdasarkan kegiatan atau sesuai dengan JFU masing-masing staf seperti: SOP izin operasional, SOP Monev BOP, SOP Pencairan dana, SOP Sosialisasi EMIS, SOP sosialisasi Wajar Dikdas, SOP kegiatan dll.

2. Kinerja Pegawai di PD Pontren

Berdasarkan analisis hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti menunjukkan bahwa kinerja yang ada di PD Ponten merupakan pekerjaan sehari-hari yang harus dikerjakan secara maksimal untuk mencapai yang ditargetkan. Untuk mencapai target tersebut maka pekerjaan harus dilakukan sesuai dengan JFU masing-masing kemudian dari kegiatan yang telah dilakukan pegawai dilaporkan dalam laporan harian, bulanan, dan tahunan.

Hal ini senada dengan teori menurut Robin dalam jurnal Sofyan Surya Rochmawan yang menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu prestasi atau tingkat keberhasilan yang dicapai oleh individu atau suatu organisasi dalam melaksanakan kegiatan dan dalam waktu tertentu.[147]

Kinerja yang baik memiliki beberapa kriteria diantaranya yang pertama menyamakan pekerjaan dengan visi dan misi kemenag kemudian yang kedua menyamakan persepsi atas keputusan bersama. Dalam mengerjakan tugas, pegawai memiliki tugas dan fungsi masing-

[147] Sofyan Surya Rochmawan, *Analisis Kinerja Karyawan pada PT. Suryatama Kartika Adya Semaran*, (STIE Dharmaputra: Semarang, 2017) Hal, 174

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

masing yang diatur dalam dokumen tugas dan fungsi pegawai yang didalamnya terdapat tugas utama dan tugas tambahan yang setiap tahunnya harus dilaporkan ke atasan dan dinilai oleh atasan kemudian dari laporan tersebut maka tunjangan kinerja dapat dicairkan.

Untuk mengukur kinerja karyawan secara individu menurut Yusuf Qordhawi dalam jurnal milik Maria Ulfa dan Murtadho Ridwan menyatakan bahwa indikator kinerja ada 3 yaitu:

a. Kuantitas yaitu jumlah pekerjaan yang harus dicapai maupun diselesaikan
b. Kualitas yaitu mutu yang harus dihasilkan dapat dilihat dari baik tidaknya pekerjaan seseorang dapat dilihat pula dari segi kepuasan
c. Ketepatan waktu yaitu sesuai tidaknya pekerjaan yang dilakukan dengan waktu yang telah ditentukan sebelumnya.[148]

Teori tersebut sejalan dengan yang terjadi dilapangan yakni dalam mengukur kinerja pegawai PD Pontren masih belum ada ukuran yang pasti namun untuk penilaian kinerja pegawai yang pertama bisa dilihat dari kepuasan pelanggan. Jika pelanggan puas terhadap layanan yang diberikan maka kinerja pegawai tersebut dikatakan baik dan begitu sebaliknya. Yang kedua dapat dilihat dari dokumen SKP atau sasaran kinerja pegawai, yang didalamnya terdapat capaian kinerja pegawai dan rincian kegiatan apa saja yang dilakukan pegawai dalam satu tahun. Untuk penilaian SKP ini seluruh pegawai dinilai oleh Kepala Seksi

[148] Maria Ulfa dan Murtadho Ridwan, *Analisis Pengukuran Kinerja Karyawan dengan Metode Human Resources Scorecard di BMT Logam Mulia,* Jurnal Ekonomi Syariah, Vol. 3 No. 2 (Kudus: STAIN Kudus, 2015), Hal 314

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

masing-masing, untuk Kepala Seksi yang menilai ialah Kepala Kantor Kemenag Surabaya.

Mayoritas pegawai di PD Pontren sudah melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas dan fungsinya namun jika memang ada pegawai yang bekerja seenaknya sendiri, maka rekan kerja yang ada disana segera mengingatkan tetapi jika tidak mempan maka diserahkan ke Kepala Seksi PD Pontren. Kemudian Kasi PD Pontren memiliki gaya tersendiri untuk menghadapi pegawai yang demikian, yaitu dengan cara pendekatan persuasif artinya pendekatan dengan cara baik-baik seperti diajak ngorol namun dibumbui dengan teguran secara halus dengan demikian pegawai tersebut akan paham dengan sendirinya bahwa apa yang dilakukan selama ini salah. Permasalahan tersebut ditimbulkan karena adanya faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang. Faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya:

a. Kesesuaian latar belakang dengan pekerjaan yang dilakukan
b. Rasa tanggung jawab dan kedisiplinan seseorang
c. Motivasi atau semangat untuk bekerja
d. Kondisi psikis dan fisik seseorang

Hasil analisis di atas sejalan dengan teori yang disampaikan oleh Keith Davis dalam buku Anwar Prabu Mangkunegara yang menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja ada 2 yaitu:

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. Kemampuan

Dalam hal ini kemampuan seseorang terdiri dari kemampuan skill dan kemampuan pengetahuan, artinya jika pemimpin dan karyawan memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang sesuai dengan jabatannya atau linier maka akan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari dan lebih mudah untuk mencapai kinerja yang maksimal.

b. Motivasi

Dalam hal ini motivasi dapat diartikan sikap pendorong pimpinan dan karyawannya terhadap situasi kerja yang ada dilingkungannya. Situasi kerja yang dimaksud antara lain iklim kerja, fasilitas kerja, kondisi keja, pola kepemimpinan, kebijakan pemimpin dan hubungan kerja. Pemimpin dan karyawan yang memiliki sikap positif maka menunjukkan motivasi kerja yang tinggi dan begitu sebaliknya jika karyawan memeiliki sikap negatif maka menunjukkan adanya motivasi yang rendah. [149]

3. Penerapan SOP dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di PD Pontren

Berdasarkan analisis hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti manunjukkan bahwa penerapan SOP di PD Pontren ini dalam program *good governance* yakni program pemerintah bersih maka semua instansi pemerintah mewajibkan memiliki SOP. Dalam hal ini kantor

[149] Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*…. Hal, 68

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

Kemenag juga menerapkan peraturan tersebut maka diadakan pertemuan dalam forum FGD untuk membahas pembuatan SOP setelah dibuat kemudian SOP diserahkan kepada masing-masing seksi untuk diimplementasikan. SOP yang telah disusun sudah diimplementasikan ke semua seksi begitu juga seksi PD Pontren juga telah menerapkan SOP sesuai dengan standar yang berlaku. Namun SOP yang telah dibuat juga di tidak langsung benar dan langsung sesuai dengan apa yang diharapkan, SOP juga memiliki kekurangan oleh sebab itu SOP diperlukan adanya pembaharuan karena SOP yang digunakan sekarang belum tentu bisa di gunakan di masa yang akan datang, begitu pula SOP yang digunakan di Kemenag Surabaya belum tentu bisa digunakan juga di Kemenag Gresik atau yang lainnya. Dalam hal ini SOP yang digunakan pegawai di PD Pontren sudah ada sejak tahun 2016 hanya saja SOP tersebut belum ada pembaharuan sampai sekarang.

SOP yang ada di PD Pontren merupakan bagian dari prosedur pelayanan karena memang dalam seksi ini bertugas untuk melayani masyarakat yang datang. SOP yang dapat meningkatkan kinerja yakni SOP Ijin Operasional dan beberapa SOP terkait diantaranya SOP Penataan Arsip, SOP Tim Verval, SOP LPJ, SOP Pengajuan Ijin Operasional Madin, SOP Pengajuan Ijin Operasional Pondok Pesantren, dan SOP Pengajuan Ijin Operasional TPQ karena memang SOP inilah yang menyediakan pelayanan kepada *client* yang datang. Semisalnya ada *client* datang ingin meminta ijin operasional pendirian TPQ maka,

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 akan menjelaskan prosedur apa saja yang harus dipenuhi, jika prosedur telah dipenuhi maka *client* akan diminta untuk membuat proposal kemudian dibawa ke bagian TU kemudian oleh Kasubag TU dibawa ke Kepala Kemenag jika memang kepala sudah menyetujui maka akan didisposisikan ke Kasi PD Pontren jika telah disetujui oleh Kasi maka akan di urus segala keperluan oleh staf yang bersngkutan. Hal ini telah dijelaskan dalam SOP Ijin Operasional yang ada di lampiran.

Kemampuan yang dimiliki pegawai di PD Pontren rata-rata sudah bisa menerapkan SOP sesuai dengan aturan namun masih ada beberapa pegawai yang masih kurang optimal dalam menerapkan SOP. Hal ini dikarenakan ketidak sesuaian latar belakang di dunia pedidikan dengan pekerjaan yang dilakukan atau istilahnya tidak linier. Kepala Seksi PD Pontren mengatakan bahwa jika pegawai memiliki latar belakang di dunia pendidikan mereka akan memiliki kepekaan terhadap tugas dan tanggung jawabnya sebagau JFU yang diberikan namun jika kompetensi latar belakang tidak sesuai maka kurang optimal dalam menjalankan tugas yang diberikan oleh karena itu Kasi PD Pontren menghimbau dan memberi pemahaman kepada pegawai yang lain untuk saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan.

Dengan SOP yang sudah diimplementasikan sesuai dengan prosedur maka akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai, karena jika prosedur sudah dipenuhi maka hasil akhirnya akan

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

memuasakan begitupun sebaliknya jika prosedur tidak ditaati maka hasil yang dicapai tidak sesuai yang diharapkan. Dengan demikian erat hubungannya antara SOP dengan peningkatan kinerja, kinerja seseorang dapat dinilai bagus ketika ia sudah melaksanakan pekerjaan sesuai dengan SOP yang ada kemudian kinerja seseorang dapat dinilai tidak bagus ketika ia tidak melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang ada.

Cara mengatasi masalah di PD Pontren biasanya dilakukan dengan cara berdiskusi bersama antara rekan kerja namun jika belum menemukan jalan keluar maka akan dikonsultasikan ke Kepala Seksi. Jika dilhat dari sudut pandang Kepala Seksi PD Pontren dalam menyelesaikan sebuah permasalahan yaitu dengan cara diselesaikan secara bersama-sama dengan cara musyawarah namun sebenarnya Kasi sendiri mampu untuk menyelesaikan permasalahan tersebut tetapi lebih memilih jika diselesaikan secara bersama-sama karena untuk membangun kebersamaan dan *learning community* maka dalam menyelesaikan masalah diselesaikan secara bersama dan hasil akhirnya juga akan menjadi milik bersama.

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

Berdasarkan hasil pengumpulan data, pengolahan data dan analisis data dari penelitian yang berjudul "Penerapan Standar Operasional Prosedur dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren di Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya" maka peneliti dapat menyimpulkan hasil penelitian sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan oleh peneliti, menunjukkan bahwa standar operasional prosedur yang ada di PD Pontren berisi aturan dalam mengerjakan suatu pekerjaan sesuai dengan tugas dan fungsi pegawai. Pembuatan SOP di PD Pontren dibuat oleh stakeholder terkait masing-masing seksi dalam forum *Focus Group Discussion* namun masih dalam pengawasan kepala kantor. Masing-masing seksi memiliki SOP sendiri-sendiri namun ada beberapa seksi yang memiliki SOP yang sama. SOP yang ada di PD Pontren meliputi SOP ijin operasional, SOP Monev BOP, SOP Pencairan dana, SOP Sosialisasi EMIS, SOP sosialisasi Wajardikdas, SOP kegiatan dan masih banyak lagi. SOP-SOP tersebut sudah bdijalankan sesuai aturan yang berlaku.
2. Berdasarkan analisis hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti menunjukkan bahwa sebagian besar kinerja pegawai yang ada di PD Pontren sudah baik, sudah melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas

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

dan fungsi masing-masing termasuk kegiatan pelayanan yang ada disana. Untuk ukuran kinerja yang baik di PD Pontren masih belum ada ukuran yang pasti, namun pegawai disana memiliki SKP atau sasaran kinerja pegawai yang didalamnya berisi laporan pekerjaan mereka selama satu tahun kemudian dinilai oleh atasan, namun ukuran kinerja mereka juga dapat dilihat dari kepuasan pelanggan. Jika memang tidak ada keluhan maka kinerja pegawai dapat dikatakan baik. Tidak dapat dipungkiri jika memang ada pegawai yang bekerja tidak mematuhi aturan maupun bekerja tidak sesuai dengan tugas dan fungsinya maka akan ditegur oleh pemimpinnya masing-masing.

3. Berdasarkan analisis hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti manunjukkan bahwa SOP yang ada di PD Pontren disusun dan direncanakan dalam forum FGD, SOP yang telah disusun tersebut kemudian diimplimentasikan ke semua seksi yang ada di kantor Kementerian Agama kota Surabaya termasuk seksi PD Pontren. Rata-rata pegawai yang ada di PD Pontren telah mampu menerapkan SOP sesuai standar yang berlaku, namun masih ada pegawai yang belum bisa menerapkan SOP secara optimal karena ketidaksesuaian latarbelakang dengan pekerjaan yang dibebankan. Oleh karena itu masih membutuhkan bimbingan dari rekan kerjanya maupun dari pemempin seksi tersebut. Dengan SOP yang sudah diimplementasikan sesuai dengan prosedur maka akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai, karena jika prosedur sudah dipenuhi maka hasil akhirnya akan

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

memuasakan begitupun sebaliknya jika prosedur tidak ditaati maka hasil yang dicapai tidak sesuai yang diharapkan. Dengan demikian erat hubungannya antara SOP dengan peningkatan kinerja, kinerja seseorang dapat dinilai bagus ketika ia sudah melaksanakan pekerjaan sesuai dengan SOP yang ada kemudian kinerja seseorang dapat dinilai tidak bagus ketika ia tidak melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang ada.

B. Saran

Sehubungan dengan selesainya kegiatan penelitian, maka peneliti memberikan beberapa saran dalam penerapan SOP dalam meningkatkan kinerja pedawai pada seksi PD Pontren di Kemenag Surabaya dengan harapan adanya perbaikan kedepannya sebagai berikut:

1. Kepala Seksi PD Pontren dapat menggunakan hasil penelitian ini untuk terus mengembangkan kinerja pegawainya
2. Untuk staf-staf yang bekerja di PD Pontren sebaiknya lebih semangat dalam bekerja dan menjalankan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang berlaku.
3. Untuk penelitian selanjutnya, hasl penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi, petunjuk dan masukan bagi penelitian selanjutnya yang relevan.

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

Alqur'anmulia. *Tafsir ilmu Ibnu Katsir*. Diakses pada 30 Juni 2019 pukul14:29. https://alquranmulia.wordpress.com/2015/04/13/tafsir-ibnu-katsir-surat-al baqarah-ayat-216/

Akib, Haedar. *Implementasi Kebijakan*. Jurnal Administrasi Publik. Volume 1 No. 1 Makasar: Universitas Negeri Makasar. 2010

Arifin, Zainal. *Penelitian Pendidikan Metode dan Paradigma Baru*, Bandung: Remaja Rosdakarya. 2012

Bungin, Burhan. *Metodolog Penelitian Sosial Fenomena-fenomena Kuantitatif dan Kualitatif*. Surabaya: Universitas Airlangga press. 2001

Busro, Muhammad. *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group. 2018

Drama, Surya. *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2009

Fatimah, Endah Nur. *Strategi Pintar Menyusun SOP (Standard Operating Procedure)*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press, 2015

Gabriele. *Analisis Penerapan Standar Operasional Prosedur (Sop) di Departemen Marketing dan HRD PT Cahaya Indo Persada*. Jurnal Agora, Vol 6 No 1. Surabaya: Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra, 2008

Hanafi, Bayu Dwilaksono dan Corry Yohana. *Pengaruh Motivasi. Dan Lingkungan Kerja. Terhadap Kinerja Karyawan. Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Pt Bni Lifeinsurance*. Jakarta:Universitas Negeri Jakarta. 2017

Harsasto, Priyatno. *Manajemen dan Pengukuran Kinerja Pemerintahan*. 2004

Hasibuan, Malayu. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara. 2016

Higenyi, Emmuel. *The Succes of Standard Operating Procedures at Joint Medical Store*. Vol 13 Issue 1 October 2013. Kenya: Ecumenical Phramaceunical Network. 2013

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

Irawati, Rusda dan Enstien Basuki Woro Hardiastuti, *Perancangan Standard Operating Procedure (SOP) Proses Pembelian Bahan Baku, Proses Produksi dan Pengemasan pada Industri Jasa Boga (Studi Kasus pada PT. KSM Catering & Bakery Batam*. Batam: Politeknik Negeri Batam. 2016

Kasmir. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Depok: Rajawali Pers. 2018

Kusaeri. *Metodologi Penelitian*. Surabaya: UIN Sunan Ampel Press. 2014

Lampiran Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 168 Tahun 2010 Tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur di Lingkungan Kantor Kementerian Agama

Mangkunegara, Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2013

Moleong, Lexy J. *Motodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2009

Nisa, Nurisma Fauziyah. *Penerapan Strategi Pembelajaran Berbasis Masalah (SPBM) pada Materi Perubahan Sifat Benda Untuk Meningkatkan Hasil Belajar Siswa Kelas V Mi Darul Ulum Medaeng Sidoarjo*. Surabaya: UIN Sunan Ampel

Nugraha, Abdul Aziz dan Aprina Wardani. *Pengaruh Kemampuan Kerja dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja (Studi Kasus Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Kendal)*. Muqtasid 8(2). 2017: 119-129. Salatiga: IAIN Salatiga. 2017

Nugraheni, Ratih dkk. *Pengaruh Standar Operasional Prosedur dan Pengawasan terhadap kinerja pramuniaga pasaraya Sriratu Pemuda*, Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis. Semarang: Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis. 2014

Mangkunegara, Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* . Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2013

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2012 tentang Pedoman Penyusunan Standard Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan

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

Poniman. Farid dan Yayan Hidayat. *Manajemen HR STIFIn Terobosan untuk Mendongkrak Produktivitas*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama. 2015

Prasetya, Panji. *Desain Implementasi Standar Operasional Prosedur (SOP) Keamanan Sistem Informasi Fakultas Teknik Universitas Diponegoro Menggunakan Standar ISO 27001*. Jurnal Teknologi dan Sistem Komputer. Vol.3 No.3. Semarang: Universitas Diponegoro. 2015

Priansa, Donni Juni. *Manajemen Kinerja Kepegawaian*. Bandung: Pustaka Setia, 2017

Putra, Nusa. *Metode Penelitian Kualitatif Pendidikan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada. 2012

Rochmawan, Sofyan Surya. *Analisis Kinerja Karyawan Pada PT. Suryatama Kartika Adya Semarang*. Semarang: STIE Dharmaputra. 2017

Sarwono, Jonathan. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu. 2006

Setiawan, Kiki Cahaya. *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Level Pelaksana di Divisi Operasi Pt. Pusri Palembang*. Jurnal Psikologi Islami Vol. 1 No. 2 43-53. Palembang:UIN Raden Patah. 2015

Setiawati, Wiwien. *Penyusunan Standard Operating Procedures (SOP) pada PT Sketsa Cipta Graha di Surabaya*. AGORA Vol. 3. No. 1. 514-522. Surabaya: Universitas Kristen Petra. 2015

Somantri, Gumilar Rusliwa. *Memahami Metode Kualitatif*, Makara, Sosial Humaniora, Vol. 9. NO. 2. hal 57-65. Depok: Universitas Indonesia. 2005

Sugiyono. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta. 2010

Suhaji, Andree Wijaya. *Pengaruh Kemampuan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan*. Semarang: STIE Widya Manggala. 2015

Sulistiani, Ayu Siami. *Standar Operasional Prosedur (SOP) Administrasi Kependudukan dalam Meningkatkan Efektivitas Pelayanan Publik di Kecamatan Sambutan*. Jurnal Ilmu Pemerintahan vol 4 pages 53-63. Samarinda: Universitas Mulawarman. 2016

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

Supriyanto, Ahmad Sani dan Vivin Maharani. *Metodolodi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia Teori Kuisioner dan Analisis Data*. Malang: UIN Maliki Press. 2013

Sutopo, Ariesto Hadi dan Adrianus Arief. *Terampil Mengolah Data Kualitatif dengan NVIVO*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group. 2010

Tomuka, Shinta. *Penerapan Prinsip-prinsip Good Governance dalam Pelayanan Publik di Kecamatan Girian Kota Bitung (Studi tentang Pelayanan Akte Jual Beli)*

Ulfa, Maria dan Murtadho Ridwan. *Analisis Pengukuran Kinerja Karyawan dengan Metode Human Resources Scorecard di BMT Logam Mulia*. Jurnal Ekonomi Syariah. Vol. 3 No. 2. Kudus : STAIN Kudus. 2015

U.S. Environmental Protection Agency. *Guidance for Preparing Standard Operating Procedures (SOPs)*. Washington DC: Office of Environmental Information. 2007)

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 43 tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-undnag Nomor 8 Thun 1974 Tentang Pokok-pokok Kepegawaian

Vera dan Ade Setiawarnan. *Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metoda Balance Scorecard*. Jurnal Sains, Teknologi dan Industri. Vol. 13. No.1. Pekanbaru: UIN Sultan Syarif Kasim Riau, 2015

Wibowo. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2016

Winata, Sheila Vania. *Perancangan Standard Operating Procedure (Sop) Pada Chocola*. Volume 1. Nomor 1. April 2016: 77 – 86. Surabaya: Universitas Ciputra Surabaya. 2016

Yuliani, Widi. *Pengaruh Kualitas Kerja. Pengawasan Kerja dan Kedisiplinan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada Pt Pasar Raya Sri Ratu Semarang*. Semarang, 2011

Yusuf, A. Muri. *Metode Penelitian Kuantitatif. Kualitatif & Penelitian Gabungan*. Jakarta: Prenadamedia. 2014

Zuhriyah, Luluk Fikri. *Metode Penelitian Sebuah Pendekatan Kuantitatif*. Surabaya: UIN Sunan Ampel Press. 2011

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