



**EVALUASI KINERJA PEGAWAI PELAYANAN  
HAJI DAN UMRAH PADA MASA PANDEMI  
COVID-19 DI KANTOR KEMENTERIAN  
AGAMA KABUPATEN KEDIRI**

**SKRIPSI**

Diajukan kepada Universitas Islam Negeri Sunan Ampel  
Surabaya, Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh  
Gelar Sarjana Ilmu Sosial (S.Sos)

Oleh

**ABI HIDAYANTO TAUFIQ  
NIM.B94218073**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAKWAH  
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL  
SURABAYA  
2022**

## LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN KARYA

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Abi Hidayanto Taufiq  
NIM : B94218073  
Fakultas / Prodi : Dakwah dan Komunikasi / Manajemen Dakwah

Menyatakan dengan sesungguhnya, bahwa skripsi berjudul ***“EVALUASI KINERJA PEGAWAI PELAYANAN HAJI DAN UMRAH PADA MASA PANDEMI COVID-19 DI KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN KEDIRI”*** adalah benar merupakan karya sendiri. Hal-hal yang bukan karya saya, dalam skripsi tersebut diberi tanda sitasi dan ditunjukkan dalam daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari terbukti pernyataan saya tidak benar dan ditemukan pelanggaran atas karya skripsi ini, saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan skripsi dan gelar yang saya peroleh dari skripsi tersebut.

Surabaya, 28 Maret 2022  
Yang Membuat Pernyataan



Abi Hidayanto Taufiq  
B94218073

## **PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI**

Nama : Abi Hidayanto Taufiq  
NIM : B94218073  
Prodi : Manajemen Dakwah  
Judul : EVALUASI KINERJA PEGAWAI PELAYANAN HAJI DAN UMRAH PADA MASA PANDEMI COVID-19 DI KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN KEDIRI

Skripsi ini telah diperiksa dan disetujui oleh dosen pembimbing untuk diujikan.

Surabaya, 28 Maret 2022

Dosen Pembimbing



**Ahmad Khairul Hakim, S.Ag, M.Si**

**NIP. 197512302003121001**

**LEMBAR PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI**

**EVALUASI KINERJA PEGAWAI PELAYANAN HAJI DAN UMRAH PADA  
MASA PANDEMI COVID-19 DI KANTOR KEMENTERIAN AGAMA  
KABUPATEN KEDIRI**

**SKRIPSI**

Disusun oleh:  
Abi Hidayanto Taufiq  
B94218073

Skrripsi ini telah diuji dan dinyatakan LULUS dalam ujian Sarjana Strata Satu  
Pada tanggal 30 Maret 2022

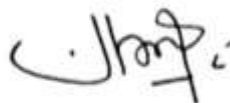
Tim Penguji

**Penguji I**



Ahmad Khairul Hakim, S.Ag, M.Si  
NIP.197512302003121001

**Penguji II**



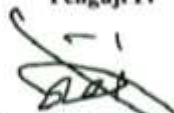
Dr. H. Ab. Ali Arifin, MM  
NIP.196212141993031002

**Penguji III**



Dr. Achmad Murtafi Haris, Lc, M.Fil.I  
NIP. 197003042007011056

**Penguji IV**



H. Mufti Labib, Lc, MCL  
NIP. 196401021999031001

Surabaya, 30 Maret 2022  
Dekan,



  
Dr. B. Abdul Halim, M.Ag  
NIP. 196307251991031003



**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 : Abi Hidayanto Taufiq  
NIM : B94218073  
Fakultas/Jurusan : Dakwah dan Komunikasi / Manajemen Dakwah  
E-mail address : abihidayanto@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 :

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif 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, 12 Agustus 2022

Penulis  


( Abi Hidayanto Taufiq )

## ABSTRAK

Abi Hidayanto Taufiq, 2022. Evaluasi Kinerja Pegawai di Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah.

Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan metode evaluasi kinerja pegawai pelayanan haji selama pandemi Covid-19 di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kediri dan untuk menggambarkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai pelayanan haji selama pandemi Covid-19 di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kediri.

Peneliti memakai metode penelitian dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif merupakan sebuah pendekatan yang bertujuan untuk mendalami informasi dari Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah. Penelitian kualitatif dilakukan dengan menggunakan cara melakukan wawancara atau mengajukan beberapa pertanyaan tentang penekanan fokus penelitian pada partisipan.

Hasil penelitian yang didapat oleh peneliti adalah pimpinan Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah dalam melakukan evaluasi kinerja menggunakan metode evaluasi kinerja berorientasi masa lalu dan berorientasi masa depan. Metode evaluasi kinerja berorientasi masa lalu diantaranya skala peringkat, metode peristiwa kritis, peninjauan di lapangan. Sedangkan metode evaluasi berorientasi masa depan diantaranya penilaian diri sendiri dan manajemen berdasarkan sasaran. Dari beberapa teknik evaluasi, terdapat faktor yang dapat mempengaruhi proses dan hasil evaluasi kinerja. Faktor tersebut adalah bias terlalu lunak, hal ini dilakukan pada tahap pembuatan target kinerja pegawai. Kementerian Agama Kab.Kediri perlu lebih teliti dalam melihat proses evaluasi kinerja pegawainya, serta lebih memperketat proses evaluasi agar tidak terjadi kecurangan sedikitpun.

Kata kunci : *evaluasi, kinerja.*

## DAFTAR ISI

PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI.....	i
LEMBAR MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	iii
KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
BAB I.....	1
PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	5
C. Tujuan Penelitian .....	5
D. Manfaat Penelitian .....	5
E. Definisi Konsep.....	6
F. Sistematika Pembahasan.....	8
KAJIAN TEORITIK.....	9
A. Kerangka Teori .....	9
1. Evaluasi .....	10
2. Kinerja.....	11
3. Evaluasi kinerja.....	22
B. Penelitian Terdahulu Yang Relevan .....	27
BAB III .....	32
METODE PENELITIAN.....	32

A. Pendekatan Dan Metode Penelitian .....	32
B. Lokasi Penelitian.....	33
C. Jenis Dan Sumber Data.....	33
D. Tahap-tahap Penelitian.....	35
E. Teknik Pengumpulan Data.....	37
F. Teknik Validitas Data .....	39
G. Teknik Analisis Data.....	41
BAB IV .....	42
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	42
A. Gambaran Umum Subyek Penelitian.....	42
B. Penyajian Data .....	43
C. Analisis Data.....	63
BAB V.....	76
PENUTUP.....	76
A. Kesimpulan .....	76
B. Saran dan Rekomendasi.....	76
C. Keterbatasan Penelitian.....	77
DAFTAR PUSTAKA .....	78
LAMPIRAN.....	84



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Pada awal tahun 2020 di kota Wuhan, China muncul virus varian baru, yaitu Virus Corona 2019, juga dikenal dengan nama Covid-19. Virus ini menyebabkan pandemi secara global dan telah menjangkiti banyak orang di seluruh dunia. Dalam waktu yang cukup singkat, virus ini dapat menginfeksi banyak orang, sehingga wabah ini menyebabkan terpengaruhnya kehidupan seluruh masyarakat. Selain kesehatan masyarakat yang terdampak, dampak ekonomi dan sosial juga terancam akibat adanya wabah Covid-19. Akibatnya, rutinitas dan aktivitas masyarakat dibatasi agar penyebaran dan kasus korban dari wabah ini dapat dihentikan.<sup>1</sup>

Pada masa pandemi Covid-19, Indonesia menghadapi tantangan yang baru dan kompleks. Karena kehidupan masyarakat di Indonesia berubah akibat adanya pandemi Covid-19. Pemerintah pusat dan daerah membuat kebijakan-kebijakan baru untuk menghadapi pandemi ini. Pemerintah pusat dan daerah membuat kebijakan bertujuan untuk mengurangi dan menghentikan laju penyebaran virus Covid-19. Sistem kerja dari rumah atau *work from home* merupakan salah satu kebijakan dari pemerintah yang bertujuan untuk mengurangi penyebaran virus tersebut.<sup>2</sup> *Work from home* merupakan konsep baru dalam dunia kerja. Adanya sistem ini, karyawan dapat melakukan pekerjaannya

---

<sup>1</sup> Diana Ma'rifah, "Implementasi Work From Home: Kajian Tentang Dampak Positif, Dampak Negatif dan Produktivitas Pegawai", *Civic Service*, Vol.14, No.2, November 2020, Hal.53.

<sup>2</sup> Oswar Mungkasa, "Bekerja Dari Rumah (Working From Home/WFH) Menuju Tatanan Baru Era Pandemi Covid-19", *The Indonesia Journal Of Development Planning*, Vol. IV No.02, Juni 2020. Hal.127.

di rumah.<sup>3</sup> Pada Bagian Penyelenggaraan Haji dan Umrah, pegawai terbagi menjadi dua kelompok. Pegawai dijadwalkan mengikuti WFH dan sebagian pegawai yang lain mengikuti WFO (*work from office*). Konsep kerja seperti itu (*work from office* dan *work from home*) mengakibatkan kurang maksimalnya pelayanan yang diberikan pegawai kepada masyarakat.

Konsep kerja dari rumah menuntut pegawai melakukan pekerjaannya dari rumah. Konsep baru yang digunakan oleh pegawai ini memiliki kemungkinan adanya pekerjaan yang ditunda-tunda atau terlambatnya pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Oleh karena itu, kinerja pegawai dapat terpengaruh akibat adanya sistem kerja baru seperti ini. Tugas organisasi harus bisa memanfaatkan sumber daya manusia yang tersedia sebaik mungkin untuk tetap melayani masyarakat dengan baik. Selain organisasi, tugas pimpinan juga harus lebih memperketat dalam mengawasi pegawainya yang berkerja secara *work from home* maupun *work from office* agar pegawai tetap mendapat pengawasan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Proses pemberian informasi yang dapat menggambarkan keberhasilan kegiatan yang dilakukan disebut evaluasi. Tujuan dari evaluasi adalah untuk melihat perubahan hasil dari capaian kinerja sekarang dan capaian kinerja sebelumnya berdasarkan ukuran tertentu yang ditentukan organisasi. Evaluasi juga bertujuan untuk membandingkan antara hasil kinerja pegawai dengan tujuan organisasi.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Putu Pradiva Putra Salain, Made Santana Putra Adiyadnya danPutu Agus Eka Rismawan, “Studi Eksplorasi Dampak Work From Home pada kinerja Pegawai BUMN Di Wilayah Denpasar Pegawai Dimasa Pandemi Covid-19”, *Jurnal Satyagraha*, Vol.03 No.02, Januari 2021, Hal. 20.

<sup>4</sup> Husain Umar, “Evaluasi Kinerja Pegawai”, (Jakarta:PT.Gramedia Pustaka Utama,2005), Hal.36.

Pencapaian pegawai berupa hasil yang bersifat kualitatif dan kuantitatif sesuai dengan tujuan organisasi disebut kinerja.<sup>5</sup> Kinerja karyawan dapat dinilai dari hasil kerja jangka panjang dan jangka pendek. Pencapaian kinerja dapat dilakukan secara individu atau kelompok.<sup>6</sup> Kinerja organisasi dipengaruhi oleh kinerja tim atau kelompok dan kinerja kelompok dipengaruhi oleh kinerja individu. Oleh karena itu, bimbingan dan dukungan dari manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi berperan bagi proses berjalannya kinerja pegawai, yang pada akibatanya organisasi menghasilkan evaluasi kinerja karyawan yang efektif dan bermanfaat bagi perusahaan atau organisasi.

Upaya organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai yang masih atau kurang optimal dalam melaksanakan tugasnya dalam rangka memenuhi tujuan organisasi dikenal dengan evaluasi kinerja.<sup>7</sup> Acuan dan standar dalam menilai kinerja saat ini pada pegawai dapat dilakukan dengan melakukan evaluasi kinerja. Evaluasi kinerja juga berfungsi sebagai pengembangan sumber daya manusia di organisasi.<sup>8</sup> Oleh karena itu, hasil kinerja pegawai dan tujuan organisasi harus dikelola dengan maksimal agar sejalan dengan visi dan misi organisasi. Evaluasi kinerja tidak bisa dianggap remeh, karena dengan evaluasi kinerja pegawai dapat memperoleh motivasi untuk kinerja sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.<sup>9</sup>

---

<sup>5</sup> Suprihati, “Analisis Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Perusahaan Sari Jati di Sragen”, *Jurnal Paradigma*, Vol.12 No.01, Februari 2014, Hal. 95.

<sup>6</sup> *Ibid*, Hal.95

<sup>7</sup> Apriani Marcelina Situmeang, “Evaluasi Kinerja Pegawai dalam Pelaksanaan Pelayanan di Kantor Kecamatan Balikpapan Kota”, *Ejournal Administrasi Negara*, Vol.4 No.4. 2016. Hal.4792.

<sup>8</sup> FX Supriono, “Evaluasi Kinerja”, *Bina Ekonomi*, Februari 1997. Hal.29.

<sup>9</sup> *Ibid*, Hal.30.

Penilaian kinerja adalah sarana untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu organisasi yang tidak baik atau baik hasil kinerjanya. Setiap perusahaan atau organisasi pasti ingin berkembang dan berusaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, kinerja organisasi sangat tergantung pada hasil usaha pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>10</sup>

Ditengah situasi pandemi sekarang ini, masih banyak masyarakat di daerah Kabupaten Kediri yang datang ke Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kediri yang beralamat di Jl. Pamenang No.64, katang, Sukorejo, Kec. Ngasem, Kediri, Jawa Timur yang mendaftarkan dirinya untuk berhaji, pengurusan kepentingan haji dan pelayanan lainnya. Namun, pegawai di wilayah pelayanan haji dan umrah, khususnya di Bagian Penyelenggaraan Haji dan Umrah, terlihat lebih sedikit pegawai yang bekerja di kantor, sedangkan klien tetap di kantor. Melalui fenomena ini, karyawan memperoleh perluasan pekerjaan diluar dari tugasnya. Selain itu, masalah lain muncul jika karyawan yang mengerjakan WFH tidak diawasi oleh atasannya, karena penggunaan sistem WFH bisa jadi meningkatkan produktivitas karyawan atau bahkan mengurangi produktivitasnya.

Dari pemaparan diatas, peneliti melakukan penelitian yang berjudul **“EVALUASI KINERJA PEGAWAI PELAYANAN HAJI DAN UMRAH PADA MASA PANDEMI COVID-19 DI KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN KEDIRI”**

---

<sup>10</sup> Apriani Marcelina Situmeang, “Evaluasi Kinerja Pegawai dalam Pelaksanaan Pelayanan di Kantor Kecamatan Balikpapan Kota”, *Ejournal Administrasi Negara*, Vol.4 No.4, 2016, Hal.4792.

## **B. Rumusan Masalah**

1. Bagaimana metode evaluasi kinerja pegawai pada masa pandemi Covid-19 di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kediri?
2. Faktor-faktor apa saja yang dapat menghambat proses evaluasi kinerja pegawai pada masa pandemi Covid-19 di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kediri?

## **C. Tujuan Penelitian**

1. Untuk menggambarkan metode evaluasi kinerja pegawai pelayanan haji selama pandemi Covid-19 di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kediri.
2. Untuk menggambarkan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai pelayanan haji selama pandemi Covid-19 di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kediri.

## **D. Manfaat Penelitian**

Penelitian yang telah dilakukan memiliki beberapa manfaat, yaitu:

1. Manfaat Teoritis
  - a. Penelitian ini dapat menjadi pengetahuan tentang evaluasi kinerja pegawai pelayanan haji dan umrah pada masa pandemi Covid-19 pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kediri
  - b. Penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan untuk penelitian berikutnya dengan objek yang berbeda.
2. Manfaat Praktis
  - a. Hasil penelitian yang telah dilakukan diharapkan dapat menjadi informasi bagi instansi terkait dengan evaluasi kinerja pegawai pelayanan haji dan umrah pada masa pandemi Covid-19.

## E. Definisi Konsep

Peneliti membuat definisi konsep terlebih dahulu untuk menghindari kesalahpahaman pembaca terhadap konsep dari penelitian ini. Peneliti akan menjelaskan variabel-variabel yang ada pada judul penelitian “*Evaluasi Kinerja Pegawai Pelayanan Haji dan Umrah di Kementerian Agama Kabupaten Kediri*”.

### 1. Evaluasi

Definisi evaluasi menurut Jones dalam Ajick adalah proses dalam pengambilan nilai untuk mengukur kebutuhan pemakai serta tujuan yang dapat mencapai suatu program dalam proses mengoleksi, menganalisa dan mengartikan informasi atau sebagai bentuk intruksi.<sup>11</sup> Evaluasi menurut Payaman, merupakan bentuk dari proses mengestimasi atau menetapkan nilai, penampilan dan kualitas dari beberapa objek atau orang.<sup>12</sup>

### 2. Kinerja

Menurut Prawirosentono dalam Pasolong, kinerja adalah capaian dari hasil pegawai atau beberapa pegawai dalam melakukan tugasnya di organisasi yang sesuai dengan tanggungjawab masing-masing pegawai untuk mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum, moral dan etika.<sup>13</sup>

Sedangkan definisi kinerja menurut pandangan Rivai dan Fawzi adalah tindakan aktual yang dilakukan oleh

---

<sup>11</sup> Apriani Marceliana Situmeang, “Evaluasi Kinerja Pegawai dalam Pelaksanaan Pelayanan di Kantor Kecamatan Balikpapan kota”, *Ejournal Administrasi Negara*. Vol.4 No.4. 2016. Hal.4793.

<sup>12</sup> Maman Nuralam, Skripsi :”Evaluasi Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Sumur Kabupaten Pandeglang Tahun 2014”, (Serang:Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, 2015), Hal. 17.

<sup>13</sup> *Ibid*, Hal.4793.

pegawai sesuai dengan tanggung jawabnya di organisasi dan dinilai sebagai prestasi kerja.<sup>14</sup>

### 3. Evaluasi kinerja

Payaman J. Simanjutak memberikan definisi tentang evaluasi kinerja. Evaluasi kinerja merupakan penilaian pegawai atau beberapa pegawai dalam melaksanakan tanggung jawabnya terhadap pekerjaannya dengan standar kerja dan tujuan awal organisasi dengan proses dan metode tertentu.<sup>15</sup>

Anwar Prabu juga mendefinisikan tentang evaluasi kinerja, evaluasi kinerja adalah kegiatan yang dilakukan langsung oleh atasan langsung untuk menilai hasil kinerja pegawai sudah sesuai dengan tanggung jawab dan tujuan organisasi atau tidak.<sup>16</sup> Selain itu, Henry Simamora juga memberikan definisi terkait evaluasi kinerja. Evaluasi kinerja adalah tahap organisasi dalam menilai pelaksanaan kerja setiap pegawai yang ada di organisasi.<sup>17</sup> Dari beberapa definisi yang dijelaskan oleh beberapa ahli di atas, peneliti memberikan pengertian evaluasi kinerja dalam penelitian ini. Evaluasi kinerja adalah kegiatan yang dilakukan oleh Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah dan bagian kepegawaian untuk melihat hasil pekerjaan pegawai pelayanan haji dan umrah dalam waktu

---

<sup>14</sup> Rismawati dan Mattalata, *“Evaluasi Kinerja: Penilaian Kinerja Atas Dasar Prestasi Kerja Berorientasi Kedepan”*, (Makassar: Celebes Media Perkasa, 2018), Hal. 2.

<sup>15</sup> Wandy Zulkarnaen, dkk. “Evaluasi Kinerja Distribusi Logistik KPU Jawa Barat Sebagai Parameter Sukses Pilkada Serentak 2018”, *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, Vol.4, No.2, 2020. Hal 249.

<sup>16</sup> Maman Nuralam, Skripsi :”*Evaluasi Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Sumur Kabupaten Pandeglang Tahun 2014*”. (Serang:Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, 2015), Hal. 17.

<sup>17</sup> Rismawati dan Mattalata *“Evaluasi Kinerja: Penilaian Kinerja Atas Dasar Prestasi Kerja Berorientasi Kedepan”*, (Makassar: Celebes Media Perkasa, 2018), Hal. 7.

dan periode yang telah ditentukan terkait dengan tugas, tanggung jawab pegawai dalam melakukan pekerjaannya dan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

## **F. Sistematika Pembahasan**

Dalam penelitian ini peneliti membuat sistematika penelitian. Dengan adanya sistematika ini peneliti dan pembaca dapat dipermudah dalam mempelajari permasalahan yang ada. Berikut sistematika penelitian yang peneliti telah buat:

BAB I merupakan bagian dari Pendahuluan. Pada bagian ini peneliti menuliskan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi konsep, serta sistematika pembahasan.

BAB II merupakan bagian Kajian Teoritik. Pada bab ini peneliti menjelaskan teori dan konsep yang akan digunakan dalam penelitian, yaitu teori tentang evaluasi kinerja.

BAB III merupakan bagian Metode Penelitian. Pada bab ini berisi tahapan-tahapan metode penelitian, yaitu pendekatan penelitian dan jenis penelitian, sasaran dan lokasi penelitian, jenis dan sumber data, tahap-tahap penelitian, teknik pengumpulan data dan teknik pengabsahan data.

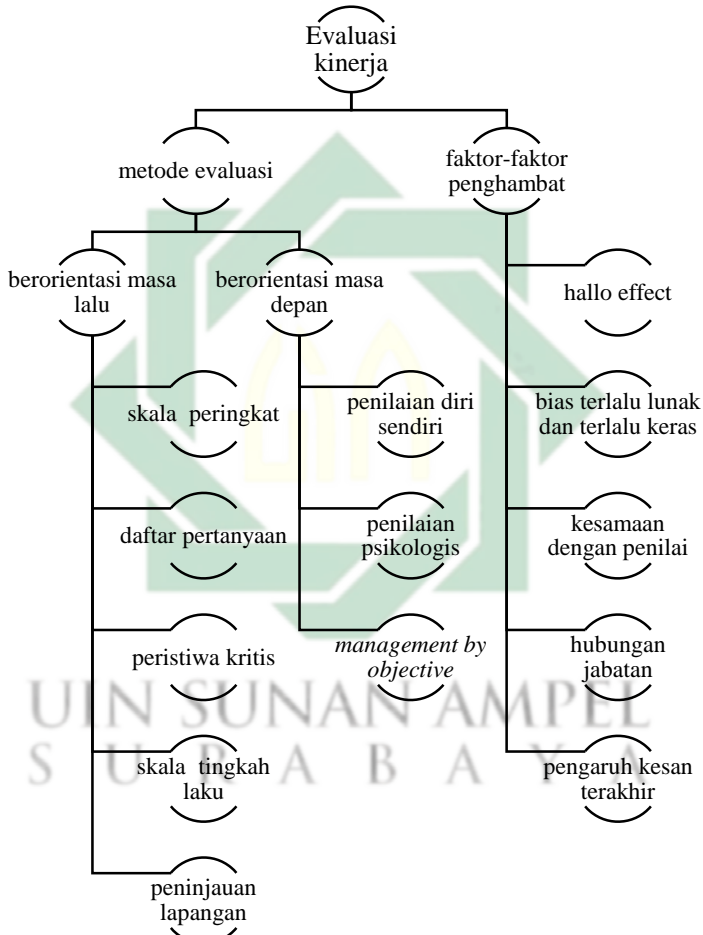
BAB IV merupakan bagian Hasil Penelitian Dan Pembahasan. Bab ini berisi gambaran umum objek penelitian dan hasil dari evaluasi kinerja pegawai pelayanan haji dan umrah.

BAB V, Penutup. Pada bab ini peneliti menulis kesimpulan penelitian yang menjawab masalah penelitian serta berisi saran yang akademis serta saran praktis.



## BAB II KAJIAN TEORITIK

### A. Kerangka Teori



**Gambar 1 Metode dan faktor penghambat evaluasi kinerja**

Bagan di atas menggambarkan, bahwa metode evaluasi memiliki dua macam metode, yaitu metode evaluasi berorientasi masa lalu dan metode evaluasi berorientasi masa

depan<sup>18</sup>. Metode evaluasi berorientasi masa lalu dapat dilakukan dengan cara skala peringkat, daftar pertanyaan, metode peristiwa kritis, skala peringkat berdasarkan tingkah laku dan peninjauan lapangan. Sedangkan metode evaluasi berorientasi masa depan dapat dilakukan dengan cara penilaian terhadap diri sendiri, penilaian berdasarkan psikologis dan manajemen berdasarkan sasaran. Evaluasi kinerja memiliki faktor-faktor penghambat, yaitu *hallo effect*, bias terlalu lunak dan terlalu keras, kesamaan dengan penilai, hubungan jabatan dan pengaruh kesan terakhir.<sup>19</sup>

Pada pembahasan ini peneliti melakukan pembatasan sejumlah konsep yang telah dikemukakan dalam sebuah penelitian yang berjudul “*Evaluasi Kinerja Pegawai Pelayanan Haji Dan Umrah Pada Masa Pandemi Covid-19 Di Kementerian Agama Kabupaten Kediri*” adalah sebagai berikut:

## 1. Evaluasi

### a. Pengertian Evaluasi

Dari segi bahasa dalam bahasa Inggris, akar kata dari *Evaluation* adalah *value*, yang memiliki arti nilai atau harga. Dalam segi kata bahasa Arab, evaluasi disebut *al-qiamah* atau *al-taqdir*.<sup>20</sup> Sedangkan Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) memiliki definisi tersendiri, evaluasi merupakan penilaian terhadap hasil. Jadi, mengevaluasi dapat diartikan menilai apa yang

---

<sup>18</sup>Raja Alamsyah Hasbullah Pane, “Evaluasi Kinerja Pegawai Bagian Program Kemitraan Dan Bina Lingkungan (PKBL) Pada PT.Perkebunan Nusantara III (PERSERO) Medan”, *Skripsi*, Universitas Medan Area, 2018, Hal.13.

<sup>19</sup> Ahmad Apriyandi, “Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Pada Rumah Sakit Ibu Dan Anak (RSIA) Rika Amelia Palembang”, *Thesis*, Politeknik Negeri Sriwijaya, 2015, Hal.11.

<sup>20</sup> Mahirah B., “Evaluasi Belajar Peserta Didik (Siswa)”, *Jurnal Idaarah*, Vol. I, No.2, Desember 2017, Hal. 258.

terjadi dan mengapa itu dapat terjadi. Proses pengumpulan informasi tentang keadaan sebelum dan sesudah pekerjaan dikerjakan juga dapat dikatakan sebagai Evaluasi.<sup>21</sup>

Evaluasi adalah pemberian nilai pada kualitas sesuatu yang telah dilakukan. Selanjutnya, evaluasi juga dapat diartikan sebagai proses perencanaan, memperoleh dan memberikan informasi untuk membuat pilihan pengambilan keputusan. Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa evaluasi adalah suatu proses yang dibuat sedemikian rupa yang digunakan untuk melihat sejauh mana kinerja seorang pegawai dan memberikan timbal balik kepada pegawai.<sup>22</sup>

Evaluasi adalah penilaian terhadap suatu hasil. Evaluasi biasanya disertai dengan subjek yang dievaluasi. Objek-objek tersebut seperti kinerja, pembelajaran, dll. Evaluasi juga memiliki arti lain yang serupa, seperti asesmen dan pengukuran. asesmen adalah aktivitas dalam menentukan status suatu objek, dengan memfokuskan pada beberapa variabel. Sedangkan pengukuran merupakan aktivitas yang menggunakan suatu alat untuk mengevaluasi objek tertentu dengan menetapkan suatu angka atau nilai dalam bentuk numerik.<sup>23</sup>

## 2. Kinerja

---

<sup>21</sup> Raja Alamsyah Hasbullah Pane, Skripsi: "*Evaluasi Kinerja Pegawai Bagian Program Kemitraan Dan Bina Lingkungan (PKBL) Pada PT.Perkebunan Nusantara III (PERSERO) Medan*", (Medan:Universitas Medan Area, 2018), Hal.7.

<sup>22</sup> Afidatun Nafiah, Skripsi: "*Evaluasi Kinerja Guru SMP Se-Kecamatan Kota Kendal Pasca Sertifikasi*", (Semarang:Universitas Negeri Semarang, 2017), Hal. 21.

<sup>23</sup> Ma'ruf Abdullah, *Manajemen Dan Evaluasi Kinerja Pegawai*, (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2014), Hal.4.

a. Pengertian Kinerja

Dalam mencapai tujuan organisasi kinerja merupakan salah satu faktor penting. Hasil kerja pegawai yang terkait dengan kegiatan atau tugas yang diberikan oleh organisasi dapat diukur dengan kinerja. Melalui hasil kinerja pegawai tersebut, organisasi dapat memahami kinerja dan tanggung jawab pegawai terhadap tugasnya sudah baik atau belum. Organisasi dapat memberikan umpan balik dengan melakukan kegiatan evaluasi terkait kinerja karyawan dalam organisasi atas pencapaian yang telah dicapai.<sup>24</sup> Jika karyawan berkinerja baik dan sesuai aturan dalam organisasi, maka tujuan yang ditetapkan organisasi akan dengan mudah tercapai. Kinerja adalah hasil baik berupa kualitas maupun kuantitas dari pekerjaan yang dilakukan oleh seorang karyawan dengan periode waktu dan dengan tanggung jawab tertentu.<sup>25</sup> Namun demikian, kinerja tidak terbatas pada hasil dan kinerja kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja itu terjadi.<sup>26</sup>

Kinerja adalah capaian yang dihasilkan oleh seseorang atau sekelompok pegawai dalam suatu organisasi yang melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing sesuai pedoman yang berlaku dan tidak melanggar hukum yang ada, serta sesuai dengan moral dan perilaku yang baik dengan tujuan untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>27</sup>

---

<sup>24</sup> Diana Khairi Sofyan, “Pengaruh lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai BAPPEDA”, *Malikussaleh Industrial Engineering Journal*, Vol.2, No.1, 2013, Hal.19.

<sup>25</sup> Maman Nur Alam, Skripsi “*Evaluasi Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Sumur Kabupaten Pandeglang Tahun 2014*”, (Serang: Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, 2014), Hal.15.

<sup>26</sup> Ma’ruf Abdullah, *Manajemen Dan Evaluasi Kinerja Pegawai*, (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2014), Hal.3.

<sup>27</sup> Diana Khairi Sofyan, *Op.Cit*, Hal.19.

Hasil kerja yang telah dilakukan oleh seseorang atau sekelompok pegawai dengan kemampuan maksimal dari pegawai sesuai dengan tanggung jawab dan pedoman di organisasi disebut juga sebagai prestasi kerja.<sup>28</sup> Dari beberapa sudut pandang di atas dapat disimpulkan, bahwa kinerja adalah hasil dari pelaksanaan tugas seorang atau kelompok pegawai yang sesuai dengan rencana kerja di organisasi yang dibuat oleh atasan atau pimpinan untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>29</sup>

#### b. Pengukuran Kinerja

Kegiatan dilakukan dalam penilaian terhadap kinerja pegawai yang ada pada organisasi atau perusahaan merupakan pengukuran kinerja.<sup>30</sup> Kegiatan pengukuran tersebut bertujuan untuk mendapatkan informasi tentang prestasi kerja yang sesuai dengan rancangan kerja di organisasi secara efektif dan efisien sehingga dapat dijadikan sebagai umpan balik dan acuan bagi organisasi dalam memberikan tindakan lebih lanjut kepada pegawai dan organisasi.<sup>31</sup>

Pengukuran kinerja memiliki beberapa aspek yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaannya, seperti kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu. Kuantitas adalah jumlah dan banyaknya pekerjaan yang ditugaskan atau yang harus dikerjakan oleh seorang pegawai. Kualitas adalah tingkat baik atau buruknya hasil pekerjaan dari karyawan. Tepat waktu mengacu pada kesesuaian waktu yang digunakan pegawai dalam

---

<sup>28</sup> Ma'ruf Abdullah, *Loc, Cit.*

<sup>29</sup> *Ibid.*, Hal. 4.

<sup>30</sup> Onita Sari Sinaga, *dkk*, “*Manajemen Kinerja Dalam Organisasi*”, (Medan: Yayasan Kita Menulis, 2020), Hal. 21.

<sup>31</sup> *Ibid.*, Hal.22.

menyelesaikan tugasnya sudah atau tidak sesuai dengan jadwal kerja.<sup>32</sup>

Ada beberapa istilah lain untuk pengukuran kinerja, seperti ukuran kinerja (*performance measure*) dan metrik kinerja (*performance metric*). Istilah-istilah tersebut perlu penjelasan agar terhindar dari kesalahpahaman istilah-istilah tersebut. Pengukuran kinerja dapat didefinisikan sebagai proses pengukuran efisiensi dan efektivitas pekerjaan masa lalu. Ukuran kinerja adalah alat atau parameter yang digunakan untuk mengukur pekerjaan yang dilakukan. Isi, ruang lingkup dan komponen indikator kinerja merupakan metrik kinerja.<sup>33</sup>

c. Metode-metode penilaian kinerja

Pembuatan sistem untuk mengukur kinerja dari pegawai yang ada dalam organisasi sangat diperlukan. Sistem untuk mengukur kinerja pegawai perlu model yang bisa dan cocok ketika diterapkan di organisasi. Metode penilaian tidak semua cocok dan sesuai ketika diterapkan di organisasi, karena metode penilaian memiliki beberapa bentuk dan teknik. Oleh karena itu, organisasi perlu mempertimbangkan dari beberapa metode yang ada untuk diterapkan pada organisasi yang sesuai dengan situasi dan keadaan di organisasi. Dari metode penilaian kinerja yang ada, organisasi dapat memilih beberapa metode evaluasi yang dapat

---

<sup>32</sup> Raja Alamsyah Hasbullah Pane, “Evaluasi Kinerja Pegawai Bagian Program Kemitraan Dan Bina Lingkungan (PKBL) Pada PT.Perkebunan Nusantara III (PERSERO) Medan”, *Skripsi*, Universitas Medan Area, 2018, Hal.9.

<sup>33</sup> Awan Febrianto, “*Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Lohjinawe Rembang)*”, Hal.3.

digunakan pada organisasi. Metode-metode yang dapat digunakan adalah metode penilaian berorientasi masa lalu dan metode penilaian berorientasi masa depan.<sup>34</sup>

#### 1) Metode penilaian berorientasi masa lalu

Metode penilaian berorientasi masa lalu adalah metode penilaian diman kinerja dimasa lalu dijadikan sebagai acuan untuk masa mendatang. Dengan menggunakan pendekatan metode berorientasi masa lalu organisasi dapat mengurangi masalah yang dapat muncul dimasa depan. Metode ini dapat memberikan umpan balik kepada pegawai yang diberikan oleh pimpinan terkait dengan kelemahan, kesalahan, dan kekurangan yang perlu diperbaiki di masa depan.

Beberapa keunggulan dari metode ini salah satunya adalah pencapaian kinerja dapat diukur dalam skala atau derajat. Sedangkan kelemahan dari metode ini yaitu tidak dapat diubahnya pekerjaan yang telah dikerjakan, oleh karena itu untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas pekerjaan dimasa mendatang, umpan balik perlu diberikan kepada pegawai.<sup>35</sup> Metode penilaian berorientasi masa lalu memiliki beberapa macam teknik, teknik tersebut meliputi:

##### a) Skala peringkat (*Rating Scale*)

---

<sup>34</sup> Raja Alamsyah Hasbullah Pane, “Evaluasi Kinerja Pegawai Bagian Program Kemitraan Dan Bina Lingkungan (PKBL) Pada PT.Perkebunan Nusantara III (PERSERO) Medan”, *Skripsi*, Universitas Medan Area, 2018, Hal.13.

<sup>35</sup> Ma’ruf Abdullah, *Manajemen Dan Evaluasi Kinerja Pegawai*, (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2014), Hal. 30.

Metode ini merupakan salah satu cara klasik dan paling banyak digunakan perusahaan atau organisasi untuk mengevaluasi kinerja pegawai. Metode ini dapat digunakan dalam level rendah hingga level tinggi. Metode penilaian semacam ini dilakukan penilai dengan cara membandingkan hasil kinerja seorang pegawai dengan kriteria penting tertentu dan bagaimana proses pekerjaan pegawai itu dilakukan. Oleh karena itu, pelaksanaan penilaian dengan metode ini bergantung pada pendapat penilai.<sup>36</sup>

Ketika menggunakan teknik ini formulir yang berisi sifat dan kualitas pekerjaan pegawai digunakan penilai untuk diisi dan diputuskan oleh atasan berdasarkan kualitas dan kuantitas hasil kinerja serta ketepatan waktu pegawai dalam melakukan tugasnya.<sup>37</sup>

Metode ini memiliki kelebihan dan kekurangan. Karena dalam pembuatan instrument penilaian dan proses administrasi yang murah, teknik skala peringkat memiliki kelebihan hemat biaya. Selain itu, dalam proses penilaian, penilai hanya memakan sedikit waktu untuk melakukan latihan. Metode ini juga dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan dalam skala besar.<sup>38</sup>

Sedangkan, kekurangan dari metode ini adalah, *Pertama*, penilai dalam menetapkan kriteria yang sesuai untuk pekerjaan tersebut

---

<sup>36</sup> *Ibid.*

<sup>37</sup> Chusmina dan R. Ati Haryati, "Analisis Penilaian Kinerja Pegawai pada Bagian Kepegawaian Dan Umum Direktorat Jenderal P2P Kementerian Kesehatan", *Widya Cipta*, Volume 3, No.1, Maret 2019, Hal. 64.

<sup>38</sup> Ma'ruf Abdullah, *Loc.Cit.*



dapat mengalami kesulitan. *Kedua*, dalam formulir evaluasi adanya kemungkinan kriteria yang tidak tertulis. *Ketiga*, terdapat faktor-faktor tertentu yang sulit diidentifikasi. *Keempat*, proses penilaian kinerja pegawai belum tentu konsisten apabila menggunakan formulir dan prosedur yang sama atau formulir yang pernah digunakan sebelumnya.<sup>39</sup>

b) Daftar pertanyaan (*Checklist*)

Teknik Daftar Pertanyaan adalah teknik pendekatan evaluasi kinerja dimana penilai menyediakan form daftar pertanyaan dan pegawai mencatat pernyataan tentang baik dan buruk selama melakukan pekerjaan. Setiap pertanyaan memiliki poin tertentu. Jumlah poin yang diperoleh setiap pegawai akan menentukan tingkat keberhasilan pekerjaan.<sup>40</sup>

Hemat biaya, kemudahan administrasi, pelatihan asesor terbatas, dan terstandarisasi merupakan beberapa keunggulan dari metode ini. Timbulnya bias penilai, seperti efek halo merupakan resiko jika menggunakan metode penilaian ini. Selain itu, jika menggunakan metode ini adanya kemungkinan penilai untuk membuat evaluasi yang tidak mutlak.<sup>41</sup>

---

<sup>39</sup> *Ibid*, Hal. 31.

<sup>40</sup> Muhammad Tri Wibowo, "Pengembangan Sistem Job Performance Appraisal Dengan Metode Checklist Menggunakan Ci Framework: Studi Kasus PT. Learning Resources", *Skripsi*, Uin Syarif Hidayatullah, 2010, Hal. 30.

<sup>41</sup> Ahmad Apriyandi, "Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Pada Rumah Sakit Ibu Dan Anak (RSIA) Rika Amelia Palembang", *Thesis*, (Palembang: Politeknik Negeri Sriwijaya, 2015), Hal. 14.

c) Metode Peristiwa Kritis (*Critical Incident Methode*)

Metode peristiwa kritis adalah metode penilaian yang berdasarkan pada catatan penilai tentang tindakan yang dilakukan karyawan di tempat kerja. Catatan evaluator disebut peristiwa kritis. Dalam pembuatan peristiwa kritis yang bertanggung jawab untuk membuat adalah manajer karyawan atau atasan langsung.<sup>42</sup> Ketika menggunakan metode ini umpan balik dan kesalahan karyawan yang dapat diminimalisasi merupakan suatu keuntungan dari metode ini. Namun, minimnya minat atasan atau pimpinan untuk mencatat peristiwa kritis dan opini atasan yang dapat berifat subjektif adalah kekurangan dari metode ini.<sup>43</sup>

d) Skala peringkat dikaitkan dengan tingkah laku (*Behaviorally Anchore Rating Scale=BARS*)

Metode Skala peringkat dikaitkan dengan tingkah laku merupakan salah satu pendekatan metode evaluasi kinerja dengan objek penilaiannya adalah perilaku penting pegawai. Metode ini juga menilai secara totalitas kinerja individu yang menentukan tingkat keberhasilan kinerja pekerjaan pegawai tersebut. BARS menggunakan skala 1-7 untuk menilai kinerja

---

<sup>42</sup> Ma'ruf Abdullah, *Manajemen Dan Evaluasi Kinerja Pegawai*, (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2014) Hal. 33.

<sup>43</sup> Ahmad Apriyandi, *Loc.cit*.

karyawan, dengan skala 7 menunjukkan skor tertinggi.<sup>44</sup>

e) Metode peninjauan lapangan (*Field Review Methode*)

Atasan melakukan pengamatan secara terjadwal ataupun tidak terjadwal dengan turun langsung ke lapangan yang bertujuan untuk mengevaluasi kinerja staf merupakan metode peninjauan lapangan.<sup>45</sup> Hasil peninjauan dan pengamatan kemudian diserahkan kepada penilai untuk dievaluasi, disetujui, dan didiskusikan dengan karyawan yang dinilai.<sup>46</sup>

2) Metode penilaian berorientasi masa depan.

Metode evaluasi yang melibatkan karyawan dalam proses penilaian kinerja, sehingga karyawan bukan lagi ditempatkan untuk objek penilaian merupakan pendekatan metode evaluasi berorientasi masa depan.<sup>47</sup> Beberapa metode penilaian yang menggunakan orientasi masa depan adalah:

a) Penilaian diri sendiri (*Self Appraisal*)

---

<sup>44</sup> Niyama Rachel Awani, Fida Nirmala Nugraha, Ika Arum Puspita, "Perancangan Performance Appraisal Menggunakan Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS) Pada Divisi Produksi Di PT. Tunggal Inti Kahuripan", *E-Proceeding Of Engineering*, Vol.5, No.3, Desember 2018, Hal. 6858.

<sup>45</sup> Shintya Novita Rahmawati, Andres Pramono Hadi, *Peningkatan Mutu Melalui Penilaian Kinerja Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Magelang: Universitas Tidar, 2017), Hal. 66.

<sup>46</sup> Fera Nelfianti, "Pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai Pada Salah Satu Restoran Pizza Di Jakarta Pusat", *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol.1, No.1, Mei 2021, Hal. 35.

<sup>47</sup> *Ibid.*

Bentuk dari metode penilaian diri sendiri adalah proses penilaian terkait dengan status, proses dan tingkat keberhasilan dalam kinerja dilakukan sendiri oleh pegawai.<sup>48</sup>

b) Manajemen berdasarkan sasaran (*Management By Objective*)

Pada metode Manajemen berdasarkan sasaran ini, organisasi memanfaatkan sumber daya manusia yang ada untuk menilai dan memfokuskan dalam mencapai tujuan kinerja dan target kinerja secara terencana dan sistematis.<sup>49</sup>

c) Penilaian secara psikologis

Metode evaluasi ini menggunakan pendekatan psikologis untuk mengevaluasi karyawan. Metode psikologi tersebut dapat dilakukan dengan cara wawancara mendalam, diskusi, dan psikotes dengan karyawan yang dinilai berdasarkan faktor penting seperti intelektual, emosional, dan motivasional.<sup>50</sup>

---

<sup>48</sup> Muhammad Ramli, "Meningkatkan kinerja Kepala MAN Model Kota Sorong Melalui Metode Self Assesment (Penilaian Diri Sendiri)", *Al-Riwayah: Jurnal Pendidikan*, Vol.12, No.1, April 2020, Hal. 171.

<sup>49</sup> Arki Rifazka, Dhinta Darmantoro, Erwin Budi Setiawan, "Penilaian Performansi Kerja Account Manager Dengan Menggunakan Metode MBO (Management By Objective) Dan Rich (Rank Inclusion In Criteria Hierarchies)", *Seminar Nasional Aplikasi Teknologi Informasi 2009*, Yogyakarta, 20 Juni 2009, Hal. B-102.

<sup>50</sup> Shintya Novita Rahmawati, Andres Pramono Hadi, *Peningkatan Mutu Melalui Penilaian Kinerja Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Magelang: Fakultas Ekonomi Universitas Tidar, 2017), Hal. 66.

d. Faktor-faktor yang dapat menghambat penilaian kinerja

1) *Halo effect*

Penilaian kinerja karyawan dapat dipengaruhi penilaian subjektif dari penilai yang dapat mengakibatkan efek halo. Misalnya, jika pemimpin hanya condong dengan salah satu karyawan, ini dapat mempengaruhi evaluasi pemimpin terhadap kinerja karyawan.<sup>51</sup>

2) Bias terlalu lunak dan terlalu keras

Bias terlalu lunak (*leniency bias*) terjadi jika pada proses penilaian kinerja, penilai cenderung memberikan kelonggaran dalam memberikan nilai terhadap kinerja pegawainya. Sebaliknya, terjadinya bias terlalu keras (*strickness bias*) ketika penilai terlalu ketat dalam memberikan nilai terhadap kinerja pegawainya.<sup>52</sup>

3) Kesamaan dengan penilai

Adanya kesamaan tertentu seperti kesamaan latar belakang pendidikan, suku, ras, agama dan sebagainya antara penilai dan pegawai dapat mempengaruhi penilaian karena adanya kesamaan tersebut.<sup>53</sup>

---

<sup>51</sup> Ahmad Apriyandi, "Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Pada Rumah Sakit Ibu Dan Anak (RSIA) Rika Amelia Palembang", Thesis, Politeknik Negeri Sriwijaya, 2015, Hal.11.

<sup>52</sup> *Ibid*, Hal.11.

<sup>53</sup> Chusmina dan R. Ati Haryati, "Analisis Penilaian Kinerja Pegawai pada Bagian Kepegawaian Dan Umum Direktorat Jenderal P2P Kementerian Kesehatan", *Widya Cipta*, Volume 3, No.1, Maret 2019, Hal. 65.

#### 4) Hubungan jabatan

Dalam proses evaluasi kinerja, hubungan jabatan dapat mengakibatkan pengaruh ketika penilaian didasarkan karena kepentingan jabatan tertentu. Misalnya, seorang penilai memiliki hubungan dengan jabatan tertentu akan menilai baik dan sebaliknya.<sup>54</sup>

#### 5) Pengaruh kesan terakhir

Pekerjaan terakhir yang dilakukan pegawai akan sangat mudah diingat oleh pimpinan. Oleh karena itu pekerjaan pegawai yang paling akhir (*recency effect*) dapat menjadi pengaruh dalam proses evaluasi kinerja. Organisasi sebaiknya menghindari penggunaan ukuran penilaian kerja yang subjektif seperti ini.<sup>55</sup>

### 3. Evaluasi kinerja

#### a. Pengertian evaluasi kinerja

Suatu metode dan proses penilaian pekerjaan seorang karyawan atau sekelompok karyawan suatu perusahaan atau organisasi terhadap standar atau tujuan kinerja organisasi disebut dengan evaluasi kinerja.<sup>56</sup> Aspek terpenting dari evaluasi kinerja adalah pelaksanaan kinerja dan hasil kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya kepada organisasi. Dalam rentang waktu jangka panjang, hasil evaluasi kinerja dapat dijadikan sebagai ukuran dari

---

<sup>54</sup> *Ibid*, Hal.65.

<sup>55</sup> Ahmad Apriyandi, "Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Pada Rumah Sakit Ibu Dan Anak (RSIA) Rika Amelia Palembang", Thesis, Politeknik Negeri Sriwijaya, 2015

<sup>56</sup> Andhika Imam Kartomo, "Evaluasi Kinerja Guru Bersertifikasi", *Jurnal Kelola*, Vol. 3, No. 2, Desember, 2016, Hal.221.

keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, penilaian kinerja yang baik memiliki kekuatan tambahan dalam mempertimbangkan dan membuat keputusan makro atau mikro individu di organisasi.<sup>57</sup>

b. Sasaran evaluasi kinerja

1) Hasil kerja pegawai

Jika pimpinan organisasi memilih objek hasil kinerja pegawai sebagai bahan evaluasi, maka sebaiknya pimpinan memprioritaskan hasil akhir dari kinerja pegawai.

2) Perilaku

Penilaian terhadap tugas pegawai yang bersifat intrinsik, seperti sekretaris atau manajer seperti yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, efisiensi dan efektivitas pengambilan keputusan, dan tingkat ketidakhadiran. Tugas-tugas seperti itu yang ditekankan dalam evaluasi perilaku.

3) Sifat

Kriteria terlemah untuk mengevaluasi kinerja pegawai adalah sifat. Kriteria ini dikatakan lemah dalam penilaian karena sifat sulit untuk diukur atau tidak dapat dikaitkan dengan hasil kerja.<sup>58</sup>

c. Tujuan evaluasi kinerja

1) Memberikan pandangan kepada pegawai tentang standarisasi kinerja.

---

<sup>57</sup> Fajar Nur'aini Dwi Fatimah, *Panduan Praktis Evaluasi Kinerja Pegawai*, (Yogyakarta: Anak Hebat Indonesia, 2021), Hal. 16.

<sup>58</sup> Rismawati dan Mattalata, *Evaluasi Kinerja: Penilaian Kinerja Atas Dasar Prestasi Kerja Berorientasi Kedepan*, (Makassar: Celebes Media Perkasa, 2018), Hal 11.

- 2) Memberikan motivasi kepada pegawai untuk meningkatkan kinerjanya.
- 3) Menyediakan forum bagi pegawai untuk mengekspresikan keinginan dan ambisi mereka untuk pekerjaan atau karir mereka saat ini.
- 4) Mendefinisikan kembali tujuan organisasi sehingga karyawan didorong untuk membuat prestasi sesuai potensi mereka.
- 5) Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan pelatihan.<sup>59</sup>

d. Manfaat Evaluasi kinerja

- 1) Peningkatan performa. Setelah evaluasi kinerja dilakukan, performa pegawai, manajer dan spesialis SDM dapat ditingkatkan dan diperbaiki dari sekarang untuk kinerja yang lebih baik dimasa yang akan datang.
- 2) Penyesuaian kompensasi. Berdasarkan hasil kinerja pegawai, jika hasil dari evaluasi kinerja baik, maka hasil evaluasi dapat dijadikan acuan untuk meningkatkan gaji dalam bentuk upah, bonus, dan sebagainya.
- 3) Keputusan penempatan. Organisasi dapat memanfaatkan hasil evaluasi kinerja untuk mempromosikan atau menurunkan personel berdasarkan hasil pekerjaan sebelumnya.
- 4) Kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Hasil kinerja karyawan yang buruk merupakan indikator bahwa perusahaan perlu melakukan pelatihan kepada karyawan untuk meningkatkan kinerjanya agar dapat memenuhi tujuan kerja.

---

<sup>59</sup> *Ibid*, Hal.27.



- 5) Mengetahui kesalahan desain kerja. Melalui evaluasi kinerja, organisasi dapat mengetahui adanya kesalahan desain kerja yang berakibat pada buruknya hasil kinerja pegawai.
- 6) Umpan balik untuk Departemen SDM. Evaluasi kinerja dapat digunakan sebagai umpan balik dan melihat apakah departemen SDM dalam organisasi itu berkualitas baik atau rendah.<sup>60</sup>

e. Evaluasi kinerja dalam perspektif Islam

Evaluasi kinerja merupakan sistem yang dapat membantu pegawai untuk mendapatkan hasil kinerja yang lebih baik untuk tujuan organisasi berikutnya. Hal ini dijelaskan sebagaimana firman Allah SWT dalam Q.S.Al-Hasyr ayat 18.<sup>61</sup>

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَانْتَظِرُوا اللَّهَ إِنِّي  
اللَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

*“Hai orang-orang yang beriman, bertaqwalah kepada Allah dan henaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertaqwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan”*

Dalam ayat 18 Surah Al-Hasyr, umat Islam diperingatkan untuk berhati-hati agar tidak bernasib sama seperti Yahudi dan Nasrani. Sekali lagi, umat Islam perlu memperhatikan pekerjaan mereka dan memperbaiki segala kekurangan. Ketika seorang Muslim melakukan perbuatan terpuji, maka tindakan

---

<sup>60</sup> Qurrotu Ayun, “Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*) Pada Karyawan Di Perusahaan”, *Majalah Ilmiah Informatika*, Vol.2 No.3, 2011, Hal.75.

<sup>61</sup> Al-Qur’an, *Al-Hasyr* : 18.

mereka akan dihargai dengan baik pula. Sedangkan apabila seorang Muslim melakukan pekerjaan yang salah, maka sebaiknya sebagai seorang Muslim yang taat segera meminta maaf dan memohon ampun kepada Allah.<sup>62</sup>

Pentingnya penilaian kinerja dalam organisasi telah dijelaskan pada ayat diatas. Tujuan penilaian adalah untuk memastikan bahwa kinerja karyawan memenuhi standar kerja pada organisasi. Jika kinerja seorang karyawan tidak sesuai dengan standar kerja yang ada di organisasi, maka pegawai seharusnya segera memperbaiki kinerjanya agar tujuan organisasi dapat tercapai. Hal ini sesuai dengan firman Allah SWT dalam ayat 19 Surat Ahqaf.<sup>63</sup>

وَلِكُلِّ دَرَجَةٍ مِمَّا عَمِلُوا وَإِيُوْفِيهِمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يَظْلَمُونَ

“Dan setiap orang memperoleh tingkatan sesuai dengan apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan balasan amal perbuatan mereka dan mereka tidak dirugikan”.

Pada ayat ini Allah menggambarkan keadilan yang diberikan. Allah juga memberikan balasan kepada orang dari kelompok manusia yang memperoleh tingkatan, yakni tingkatan yang berbeda di surga atau di neraka sesuai amal perbuatan di dunia. Tingkatan yang diberikan oleh Allah akan disempurnakan agar mencukupkan balasan perbuatan mereka dan mereka tidak dirugikan dengan mengurangi pahala atau menambah siksaan.<sup>64</sup>

---

<sup>62</sup> M.Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan Dan Keserasian Al-Qur'an*, (Ciputat:Lentera Hati, 2011), Cet IV, Hal. 522-533.

<sup>63</sup> Al-Qur'an, *Al-Ahqaf*: 19.

<sup>64</sup> Kementerian Agama RI, *Al-Qur'an Dan Tafsirnya*, (Jakarta: Widya Cahaya, 2011), Jilid 9 Juz 25-27, Hal. 272.

Allah memberikan balasan kepada hamba-Nya sesuai dengan amal perbuatannya. Demikian dengan kehidupan dunia kerja seseorang. Seorang pegawai akan mendapatkan balasan sesuai dengan hasil pekerjaannya. Seorang pegawai akan mendapatkan balasan dari hasil kinerjanya yang dikerjakan selama satu tahun.

Pada ayat yang telah dijelaskan menggambarkan, bahwa evaluasi memang perlu dilakukan agar pegawai mendapatkan umpan balik atas kinerjanya. Suatu organisasi juga harus adil dalam menilai kinerja pegawainya sesuai dengan tingkatan pekerjaannya. Organisasi juga perlu memberikan balasan atau umpan balik kepada pegawainya agar dapat memperbaiki kekurangannya dalam bekerja dan meningkatkan prestasi kinerjanya untuk mencapai tujuan bersama.

## **B. Penelitian Terdahulu Yang Relevan**

Pada tahap ini, peneliti akan menyajikan beberapa penelitian terdahulu yang relevan. Beberapa penelitian terdahulu yang relevan dapat digunakan sebagai pedoman bagi peneliti. Dengan pedoman tersebut, peneliti dapat menunjukkan keabsahan penelitian yang berjudul “**Analisis Evaluasi Kinerja Pegawai Pelayanan Haji Dan Umrah Pada Masa Pandemi Covid-19 Di Kementerian Agama Kabupaten Kediri**”. Peneliti akan menunjukkan data mengenai penelitian terdahulu yang relevan dengan bentuk naratif deskriptif. Adapun beberapa penelitian terdahulu yang relevan akan diuraikan sebagai berikut:

*Pertama*, penelitian yang ditulis oleh Apriani Marceliana Situmeang. Penelitian ini dipublikasikan pada tahun 2016 dengan judul “Evaluasi Kinerja Pegawai Dalam Pelaksanaan Pelayanan Di Kantor Kecamatan Balikpapan Kota”. Penelitian ini menggambarkan, mendeskripsikan dan

menganalisis kinerja pegawai yang berada di kantor kecamatan Balikpapan Kota. Fokus penelitian ini adalah kualitas pegawai, kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan, kerjasama, dan tanggung jawab yang didalamnya terdapat faktor penghambat.<sup>65</sup>

*Kedua*, penelitian yang berjudul “Evaluasi Kinerja Aparatur Sipil Negara (Studi Kasus tentang SKP dan PKP di Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bantul Tahun 2015)” dan ditulis oleh Hernita Oktaviani pada tahun 2015. Penelitian yang menggunakan metode kualitatif ini bertujuan untuk mengetahui evaluasi kinerja pegawai di Badan Pertanahan Bantul dan mengetahui program yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawainya agar berdampak baik bagi organisasi.<sup>66</sup>

*Ketiga*, penelitian yang ditulis oleh Nur Aini yang berjudul “Evaluasi Kinerja Pegawai Untuk Mewujudkan Pelayanan Publik Dalam perspektif *Good Governance*”. Penelitian yang dipublikasikan pada tahun 2019 ini bertujuan untuk mengetahui evaluasi kinerja pegawai dalam mewujudkan pelayanan publik dengan perspektif *Good Governance*. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui faktor penghambat dan pendukung dalam pelaksanaan evaluasi kinerja pegawai dalam mewujudkan pelayanan public dalam perspektif *Good Governance*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dan penelitian

---

<sup>65</sup> Apriani Marcelina Situmeang, “Evaluasi Kinerja Pegawai dalam Pelaksanaan Pelayanan di Kantor Kecamatan Balikpapan Kota”, *eJournal Administrasi Negara*, Vol.4 No.4. 2016. Hal.4791.

<sup>66</sup> Hernita Oktaviani, “Evaluasi Kinerja Aparatur Sipil Negara (Studi Kasus tentang SKP dan PKP di Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bantul Tahun 2015)”, <https://docplayer.info/69493833-Jurnal-evaluasi-kinerja-aparatur-sipil-negara-studi-kasus-tentang-skp-dan-pkp-di-badan-pertanahan-nasional-kabupaten-bantul-tahun-2015.html> , Hal. 1.

ini juga diperoleh dari hasil wawancara, observasi dan hasil dokumentasi.<sup>67</sup>

*Keempat*, penelitian yang berjudul “Evaluasi Kinerja Pegawai Kontrak Melalui Tujuh Kompetensi *Spencer* Pada Pelayanan *Denpasar Sewerage Development Project (DSDP)*”. Penelitian ini ditulis oleh Ida Ayu Rat Widiari dan Gede Sri Darma dan dipublikasikan pada tahun 2017. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui metode pengembangan kompetensi sumber daya manusia dengan pendekatan teori *Spencer*. Penelitian ini menerapkan teori *Spencer* dalam mengevaluasi kompetensi pegawai kontrak di instalasi pengolahan air limbah kantor.<sup>68</sup>

*Kelima*, penelitian yang ditulis oleh Siti Noni Evita, Wa Oda Zusnita Mulzu dan Raden Tri Wahyu Atmojo yang berjudul “Penilaian Kinerja Pegawai Dengan Menggunakan Metode *Behaviorally Anchor Rating Scale Dan Management By Objectives* (Studi Kasus Pada PT.Qwords Company International)” dan dipublikasikan pada tahun 2017. Penelitian ini bertujuan untuk mengatasi masalah pada perusahaan terkait penilaian kinerja pegawai yang cenderung subjektif dengan menggunakan metode *Behaviorally Anchor Rating Scale*. Selain itu, peneliti juga menggunakan metode MBO untuk mengakomodasi kebutuhan perusahaan terkait standar penilaian kinerja pegawai. Dengan kedua metode yang digunakan peneliti, diharapkan dapat menyelesaikan masalah penilaian kinerja pada perusahaan tersebut.<sup>69</sup>

---

<sup>67</sup> Nur Aini, “Evaluasi Kinerja Pegawai Untuk Mewujudkan Pelayanan Publik Dalam perspektif *Good Governance*”, *Jurnal Inovasi Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, Vol.1, No. 1, 2019, Hal. 43.

<sup>68</sup> Ida Ayu Rat Widiari dan Gede Sri Darma, “Evaluasi Kinerja Pegawai Kontrak Melalui Tujuh Kompetensi *Spencer* Pada Pelayanan *Denpasar Sewerage Development Project (DSDP)*”, *Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis*, Vol.2, No.2, 2017. Hal. 360.

<sup>69</sup> Siti Noni Evita, Wa Oda Zusnita Mulzu dan Raden Tri Wahyu Atmojo, “Penilaian Kinerja Pegawai Dengan Menggunakan Metode *Behaviorally*

*Keenam*, penelitian yang ditulis oleh Chusminah SM dan R. Ati Haryati dengan judul “Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Pada Bagian Kepegawaian Dan Umum Direktorat Jenderal P2P Kementerian Kesehatan” dan dipublikasikan pada tahun 2019. Penelitian yang menggunakan metode deskriptif kualitatif ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas pegawai serta menghasilkan informasi yang akurat berkaitan dengan kinerja pegawai yang ada pada organisasi.<sup>70</sup>

*Ketujuh*, penelitian yang berjudul “The Relationship Between Purpose Of Performance Appraisal And Psychological Contract: Generational Differences As a Moderator” yang ditulis oleh Khalid Eyoun *dkk.* bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara evaluasi kinerja dengan kontrak psikologis dari perspektif pegawai hotel di Amerika Serikat. Hasil penelitian ini menunjukkan tidak ada pengaruh moderasi yang signifikan dari perbedaan generasi pada hubungan positif antara developmental PAP dengan kontak psikologis pegawai hotel.<sup>71</sup>

*Kedelapan*, Penelitian yang ditulis oleh Liza Estino Daonis dan berjudul “Performance Appraisal System: It’s Implication To Employee Performance” ini bertujuan untuk meneliti sistem penilaian kinerja yang dilakukan pada perusahaan Nass Construction. Hasil penelitian ini menunjukkan, bahwa sistem penilaian yang dilakukan

---

*Anchor Rating Scale Dan Management By Objectives (Studi Kasus Pada PT.Qwords Company International)”, Pekbis Jurnal, Vol.9, No.1, 2017. Hal. 18.*

<sup>70</sup> Chusminah SM dan R. Ati Haryati, “Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Pada Bagian Kepegawaian Dan Umum Direktorat Jenderal P2P Kementerian Kesehatan”, *Widya Cipta*, Volume 3, No.1, Maret 2019.

<sup>71</sup> Khalid Eyoun, *dkk.*, “The Relationship Between Purpose Of Performance Appraisal And Psychological Contract: Generational Differences As a Moderator”, *International Journal Of Hospitality Management*, Vol 86, 2020.

perusahaan sudah berjalan sesuai dengan tujuan perusahaan. Sistem penilaian kinerja yang digunakan perusahaan juga membawa dampak pada kinerja karyawan.<sup>72</sup>

*Kesembilan*, penelitian yang berjudul “Issues And Challenges In A Practice Of Performance Appraisal Activities In The 21<sup>st</sup> Century” yang ditulis oleh Rusli Ahmad dan Sopian Bujang. Penelitian ini membahas tentang hubungan abad 21 dengan kegiatan evaluasi kinerja dan menggali isu-isu dan tantangan yang berkaitan dengan pelaksanaan evaluasi kinerja.<sup>73</sup>

*Kesepuluh*, penelitian yang berjudul “Performance Evaluation Of Higher Education; A Necessity”. Penelitian ini ditulis oleh Neda Jalaliyoon dan Hamed Taherdoost bertujuan untuk mengangkat evaluasi kinerja sebagai suatu keharusan bagi perguruan tinggi untuk merencanakan strategi dan menetapkan target kinerja pegawai agar tercapai tujuan organisasi.<sup>74</sup>



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

---

<sup>72</sup> Liza Estino Daonis, “Performance Appraisal System: It’s Implication To Employee Performance”, *International Journal Of Economics And Management Sciences*, Vol.2, No. 3, 2012, Hal. 55.

<sup>73</sup> Rusli Ahmad dan Sopian Bujang, “Issues And Challenges In A Practice Of Performance Appraisal Activities In The 21<sup>st</sup> Century”, *International Jurnal Of Education And Research*, Vol. 1, No. 4, Hal. 1.

<sup>74</sup> Neda Jalaliyoon dan Hamed Taherdoost, “Performance Evaluation Of Higher Education; A Necessity”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 46, 2012, Hal.5681.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Pendekatan Dan Metode Penelitian

Penelitian yang berjudul “Evaluasi Kinerja Pegawai Pelayanan Haji Dan Umrah Pada Masa Pandemi Covid-19 Di Kementerian Agama Kabupaten Kediri”. Peneliti memakai metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif merupakan sebuah pendekatan yang bertujuan untuk mendalami sesuatu yang sedang dikaji atau sedang diteliti.<sup>75</sup> Penelitian kualitatif dilakukan dengan menggunakan cara melakukan wawancara atau mengajukan beberapa pertanyaan tentang penekanan fokus penelitian pada partisipan.

Penelitian kualitatif ditentukan oleh pemikiran, pandangan dan pengetahuan berdasarkan peneliti. Hal tersebut dikarenakan data yang didapat berdasarkan output penelitian akan diinterpretasikan oleh peneliti. Sedangkan pendapat lain mengatakan, penelitian kualitatif adalah suatu penelitian yang dipakai untuk memeriksa kehidupan rakyat yang mencakup tingkah laku, sejarah, interaksi sosial dan lain sebagainya.<sup>76</sup> Kemudian, pendapat lain mengatakan, bahwa penelitian kualitatif merupakan suatu mekanisme penelitian yang membentuk data naratif antara lain ucapan atau verbal, tulisan atau nonverbal, dan perilaku berdasarkan objek yang diamati atau diteliti.<sup>77</sup> Penelitian kualitatif mempunyai

---

<sup>75</sup> J.R. Raco, *Metode Penelitian Kualitatif Jenis, Karakter dan Keunggulan*, (Jakarta: Grasindo, 2010), Hal. 8.

<sup>76</sup> Farida Nugrahani, *Metode Penelitian Kualitatif dalam Penelitian dan Pendidikan Bahasa*, (Solo: Cakra Books, 2014), Hal. 8.

<sup>77</sup> *Ibid*, Hal 9.



tujuan bagi peneliti, yaitu peneliti mampu mengenali subjek atau partisipan dan bisa merasakan apa yang dialami partisipan yang dipakai pada penelitian tersebut. Hal itu dikarenakan peneliti terlibat pada situasi dan kenyataan yang sedang diteliti.<sup>78</sup>

## **B. Lokasi Penelitian**

Pada penelitian ini, peneliti memilih objek penelitian di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kediri. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kediri berada di Jl.Pamenang No.64, Sukorejo, Katang, Kec.Ngasem Kabupaten Kediri Jawa Timur. Alasan peneliti melakukan penelitian di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kediri karena objek penelitian sesuai dengan kriteria atau fokus penelitian yang akan dilakukan. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kediri adalah salah satu bagian yang menerapkan evaluasi kinerja yang merupakan fokus penelitian dari peneliti. Pada objek penelitian tersebut, peneliti berharap akan mendapatkan data dan informasi terkait dengan fokus penelitian.

## **C. Jenis Dan Sumber Data**

### **1. Jenis data**

Data merupakan bahan yang memuat keterangan-keterangan atau fakta dalam sekelompok tertentu. Data tersebut dapat menunjukkan jumlah, tindakan dan lain sebagainya.<sup>79</sup>Data Juga dapat berarti suatu fakta yang tidak memiliki makna jika tidak diolah. Data dapat berwujud gambar, suara, huruf, angka, bahasa dan juga simbol yang

---

<sup>78</sup> *Ibid*, Hal 4.

<sup>79</sup> Albi Anggito, Johan Setiawan, *Metode Penelitian Kualitatif*, ( Sukabumi: CV.Jejak, 2018), Hal. 212.

dapat digunakan untuk melihat lingkungan, objek, kejadian dan suatu konsep.<sup>80</sup>

a. Data Primer

Data primer merupakan data utama atau data pokok yang didapatkan langsung dari objek penelitian, sehingga data tersebut merupakan data yang relevan. Dalam data primer ini, peneliti memiliki *control* dan pengawasan penuh terhadap data yang disajikan. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kediri yang bekerja di Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah. Data yang dikumpulkan oleh peneliti adalah data mengenai evaluasi kinerja yang diterapkan oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kediri.

b. Data Sekunder

Data sekunder biasa disebut dengan data pelengkap atau data pendukung. Data sekunder berguna untuk melengkapi data yang telah ada. Data sekunder memuat data apa saja yang telah ada dalam objek penelitian. Data sekunder dapat berisi profil instansi, sejarah, visi-misi, maupun program yang telah berjalan yang ada pada objek dan telah disajikan sebelumnya.

2. Sumber Data

Sumber data adalah asal perolehan data atau berasal dari mana data yang diperoleh. Sumber data memiliki tujuan agar peneliti mudah untuk mengidentifikasi sumber data yang digunakan dalam penelitian.<sup>81</sup> Adapun beberapa Sumber data dalam penelitian ini diantaranya yaitu :

---

<sup>80</sup> *Ibid*, Hal 212.

<sup>81</sup> Billah Tasu'ah, "*Nilai Budaya Kerja di Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa' Nurul Karomah Surabaya*", *Skripsi*, Jurusan Manajemen Dakwah, Universitas Islam Negeri Surabaya, 2020, Hal.22.

a. Informan

Sumber data dalam penelitian ini salah satunya adalah informan. Informan dalam penelitian ini adalah pegawai pelayanan haji dan umrah pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kediri. Peneliti mendapatkan data dan informasi secara lengkap mengenai fokus penelitian yang diteliti dari informan.

b. Dokumentasi

Sumber data kedua dalam penelitian ini adalah dokumentasi pada objek penelitian. Dokumentasi dalam penelitian ini berupa sejarah, foto, catatan, transkrip, laporan penting yang ada dalam objek penelitian dan relevan dengan penelitian yang dilakukan.

#### **D. Tahap-tahap Penelitian**

Tahap penelitian adalah sebuah gambaran yang memuat tentang langkah atau cara dalam melakukan sebuah penelitian. Tahapan atau Langkah yang terdapat dalam suatu penelitian diantaranya yaitu :

1. Tahap persiapan atau Tahap Pra lapangan

Tahap persiapan atau tahap pra lapangan adalah tahap yang dilakukan peneliti sebelum melakukan penelitian. Tahap pra lapangan tersebut diantaranya:

a. Membuat rancangan penelitian

Membuat rancangan penelitian dimulai dengan menemukan masalah yang selanjutnya diangkat ke penelitian. Dalam hal ini, peneliti mencari keunikan dari permasalahan yang akan diteliti. Dalam hal ini, peneliti mengkaji teori yang berkaitan dengan permasalahan tersebut. Kemudian, permasalahan tersebut dijadikan fokus penelitian atau pokok bahasan dalam penelitian dan kemudian disusun secara

terstruktur dalam pembuatan latar belakang. Selanjutnya, peneliti membuat judul penelitian terkait dengan fokus penelitian yang telah dibuat, rumusan masalah, tujuan, manfaat, dan teori yang digunakan dalam penelitian.

b. Menentukan objek penelitian

Setelah membuat rancangan penelitian, peneliti menentukan objek penelitian. Dalam menentukan objek penelitian, peneliti memilih objek atau lokasi penelitian yang sesuai dengan fokus penelitian atau permasalahan yang ada dalam penelitian.

c. Membuat proposal penelitian

Langkah selanjutnya yaitu membuat proposal penelitian yang diserahkan kepada pihak terkait. Pihak yang memiliki keterkaitan diantaranya yaitu instansi yang akan menjadi objek dalam penelitian. Dalam hal ini, peneliti mengajukan proposal kepada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kediri.

d. Mengurus perizinan

Setelah membuat proposal penelitian, langkah selanjutnya yaitu mengurus surat perizinan untuk melakukan penelitian. Peneliti membuat surat perizinan melalui kampus yang kemudian diserahkan dan menunggu persetujuan dari pihak terkait.

e. Membuat instrumen wawancara

Tahap terakhir yang ada di tahap pra lapangan adalah membuat instrument wawancara. Untuk membuat instrumen wawancara, peneliti Menyusun beberapa pertanyaan yang akan diajukan saat melakukan wawancara terkait dengan fokus penelitian. Instrumen

wawancara digunakan untuk menggali informasi kepada narasumber yang berkaitan dengan topik atau fokus penelitian.

2. Tahap lapangan atau tahap pelaksanaan penelitian

Setelah tahap pra lapangan, langkah selanjutnya yaitu tahap lapangan atau tahap pelaksanaan penelitian. Tahap lapangan dilakukan setelah peneliti mendapatkan izin dari instansi yang dijadikan objek penelitian. Dalam tahap ini, peneliti melakukan wawancara, observasi dan mengumpulkan beberapa dokumentasi terkait informasi yang dibutuhkan dalam penelitian.

3. Tahap analisis data

Tahap terakhir yaitu tahap analisis data. Dalam tahap ini, peneliti meninjau data yang telah diperoleh dari penelitian yang telah dilakukan. Kemudian, peneliti menyusun data tersebut agar sesuai dengan struktur penelitian. Selanjutnya, peneliti menambahkan keterangan untuk memperjelas data yang telah diperoleh. Yang terakhir, peneliti menulis serta menyusun laporan dengan cara membuat deskripsi dari data yang telah diperoleh sesuai dengan ejaan bahasa Indonesia yang baik dan benar.

## **E. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian diantaranya sebagai berikut :

1. Wawancara

Wawancara adalah metode yang digunakan untuk mendapatkan data primer dalam penelitian. Metode wawancara merupakan metode yang banyak dilakukan

dalam penelitian.<sup>82</sup> Wawancara dilakukan dengan tujuan untuk menggali informasi lebih dalam mengenai sikap, keyakinan, perilaku dan pengalaman dari responden mengenai fokus penelitian yang ditanyakan peneliti, yaitu bagaimana evaluasi kinerja yang diterapkan oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kediri. Dalam penelitian ini, peneliti akan mewawancarai beberapa pegawai dan kepala dari Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah dan beberapa pegawai unit kepegawaian di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kediri yang menjadi responden dan informan. Hal yang akan ditanyakan yaitu mengenai bagaimana metode evaluasi yang diterapkan oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kediri dan faktor-faktor apa saja yang menjadi penghambat evaluasi kinerja oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kediri.

## 2. Observasi

Observasi merupakan proses kompleks yang tersusun dari proses biologis dan psikologis. Diantara keduanya, proses yang paling penting adalah proses pengamatan.<sup>83</sup> Metode observasi dilakukan dengan tujuan untuk mengamati secara langsung pada saat objek atau responden melakukan aktivitas, proses pekerjaan dan peristiwa yang terjadi pada objek penelitian. Observasi dilakukan dengan mengamati kegiatan pegawai yang bekerja diseksi Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kediri. Alat yang dilakukan untuk kegiatan observasi diantaranya yaitu buku catatan dan kamera.

---

<sup>82</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2019), Hal. 202.

<sup>83</sup> *Ibid*, Hal. 203.

### 3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah suatu kegiatan mengabadikan sebuah peristiwa. Dokumentasi tersebut dapat berupa tulisan, foto, rekaman, arkeologi maupun cara lain sesuai dengan perkembangan teknologi. Hasil dari dokumentasi dapat digunakan sebagai salah satu sumber informasi tentang suatu peristiwa yang sedang terjadi dimasa tersebut.<sup>84</sup> Dokumentasi bertujuan untuk mengumpulkan data penunjang dalam penelitian ini. Peneliti melakukan kegiatan dokumentasi dengan mengumpulkan data dari berbagai sumber. Data tersebut diantaranya profil dari objek yaitu kantor Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kediri, sejarah, visi dan misi. Dokumentasi tersebut dilakukan pada saat pegawai melakukan pekerjaan.

### F. Teknik Validitas Data

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan teknik triangulasi. Teknik triangulasi merupakan teknik yang digunakan sebagai pengecekan keabsahan sebuah data. Pengecekan sebuah data dilakukan dengan cara pemeriksaan ulang pada data tersebut.<sup>85</sup> Triangulasi memiliki beberapa macam, yaitu:

1. Triangulasi sumber. Triangulasi sumber berarti membandingkan informasi melalui sumber yang berbeda. Seperti membandingkan antara wawancara dengan dokumen yang ada.

---

<sup>84</sup> Blasius Sudarsono, “Dokumentasi, Informasi dan Demokratisasi”, *Jurnal Baca*, Vol. 27, No.1, 2003, Hal. 8.

<sup>85</sup> Halaluddin Hengki Wijaya, *Analisis Data Kualitatif “Sebuah Tinjauan Teori dan Praktek*, (Makassar : Sekolah Tinggi Theologia Jaffray, 2019), Hal 22.

2. Triangulasi waktu. Triangulasi ini digunakan untuk validitas data yang berkaitan dengan perubahan proses dan perilaku pada manusia. Untuk mendapat data yang valid, peneliti perlu melakukan penelitian lebih dari satu kali.
3. Triangulasi teori. Triangulasi ini memanfaatkan dua teori atau lebih untuk dipadukan. Oleh karena itu, peneliti memerlukan rancangan penelitian pengumpulan data dan analisis data yang lengkap sehingga peneliti akan mendapatkan hasil data yang valid.
4. Triangulasi peneliti. Triangulasi ini menggunakan beberapa peneliti dalam melakukan observasi dan bersepakat dalam menentukan acuan untuk wawancara atau observasi. Dengan menggunakan triangulasi ini data yang didapat akan lebih valid.
5. Triangulasi metode. Triangulasi ini dilakukan dengan cara menggunakan lebih dari satu metode pengumpulan data untuk menghasilkan data yang sama. Triangulasi ini juga dapat dilaksanakan dengan cara cek dan recek.<sup>86</sup>

Pada penelitian ini peneliti menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi metode. Dalam melakukan triangulasi sumber, peneliti memakai beberapa informan sebagai pengecekan ulang terhadap validitas data. Dalam hal ini, peneliti dapat membandingkan jawaban dari para informan atau narasumber yang berbeda-beda. Data yang digali dari berbagai informan yang berbeda nantinya akan dapat menghasilkan kebenaran informasi yang lebih mantap. Jadi,

---

<sup>86</sup> Bachtiar S.Bachri, "Menyakinkan Validitas Data Melalui Triangulasi Pada Penelitian Kualitatif", *Jurnal Teknologi Pendidikan*, Vol. 10, No.1, 2010, Hal. 56.



informasi yang didapat dari observasi atau dokumentasi yang sudah dilakukan oleh peneliti dapat ditemukan kebenarannya.

Selanjutnya, peneliti juga menggunakan triangulasi metode. Triangulasi metode adalah teknik yang digunakan guna mengecek kebasahan data. Teknik triangulasi tersebut bisa memakai lebih dari satu teknik pengumpulan data. Hal tersebut bertujuan guna menghasilkan data yang sama.<sup>87</sup> Oleh sebab itu, peneliti memakai teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi, dan dokumentasi sebagai pengecekan ulang hasil penelitian. Adapun tujuan triangulasi tersebut sebagai penguat dari macam- macam teknik pengumpulan data. Dengan begitu validitas data bisa terbukti keabsahannya.

## **G. Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data adalah proses penting ketika merumuskan data agar data tersebut menjadi bermakna. Sehingga, data dapat menjawab pertanyaan pada penelitian yang telah dilakukan.<sup>88</sup> Kemudian data-data tersebut diolah supaya menjadi teratur serta mempunyai struktur. Peneliti menggunakan teknik analisis data pada penelitian. Peneliti juga berusaha guna menyajikan data dengan gambaran yang konkret. Analisis data tersebut diusahakan dapat menyajikan kejadian yang konkrit mengenai evaluasi kinerja di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kediri.

---

<sup>87</sup>*Ibid*, Hal 52.

<sup>88</sup> Jogiyanto Hartono, *Metode Pengumpulan dan Teknik Analisis Data*, (Yogyakarta: ANDI, 2018), Hal. 72.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Subyek Penelitian**

##### **1. Profil Kementerian Agama Kabupaten Kediri**

Pada sekitar tahun 1974, Departemen Agama (sekarang Kementerian Agama) Kabupaten Kediri masih tergabung menjadi satu dengan Departemen Agama Kota Kediri. Setelah wilayah Kediri mengalami pemekaran maka Departemen Agama juga dipisah. Departemen Agama berubah nama menjadi Kementerian Agama pada tahun 2010. Kementerian Agama Kabupaten Kediri dahulu bertempat di Alun-alun Kediri. Kementerian Agama Kabupaten Kediri beralamat di Jl. Pamenang No. 64, Dsn. Katang Ds. Sukorejo Kec. Ngasem Kab. Kediri dibangun pada tahun 1982-1983 diatas tanah hibah dan program Badan Kesejahteraan Masjid. Kepala Kantor Kementerian Agama yang pertama yaitu Drs. Suparno dan pada saat ini dikepalai oleh Dr.H.Zuhri, S.Ag., M.Si. Kementerian Agama Kabupaten memiliki beberapa seksi, yaitu Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren, Seksi Bimbingan Masyarakat Islam, Seksi Pendidikan Madrasah, Seksi Penyuluh Agama Katolik, Seksi Penyuluh Agama Kristen, Seksi Penyuluh Agama Hindu, seksi Pendidikan Agama Islam, Seksi Penyelenggara Zakat dan Wakaf, dan Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah.

##### **2. Visi dan Misi Kementerian Agama Kabupaten Kediri**

Visi dan misi Kementerian Agama Kabupaten Kediri adalah sebagai berikut:

- a. Visi : Terwujudnya masyarakat Indonesia yang taat beragama, rukun, cerdas, mandiridan sejahtera lahir batin.

b. Misi :

- 1) Meningkatkan kualitas kehidupan beragama.
- 2) Meningkatkan kualitas kerukunan umat beragama.
- 3) Meningkatkan kualitas Radhatul Athfal, Madrasah, Perguruan Tinggi Agama, Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan.
- 4) Meningkatkan kualitas penyelenggaraan ibadah haji.
- 5) Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih dan berwibawa.

### 3. Struktur Organisasi Kementerian Agama Kabupaten Kediri

Adapun struktur organisasi Kementerian Agama Kabupaten Kediri (sesuai PMA nomor 19 tahun 2019) adalah sebagai berikut:

1. Kepala Kemenag : Dr. Zuhri, S.Ag., M. Si.
2. Kasubag TU : Drs. Musyadad, MM.
3. Kasie Pend. Madrasah : Drs. Sugeng Supriyono
4. Kasie PD Pontren : Abdul Kholiq Nawawi, M.Pd.I
5. Kasie PAI : Syaiful Bahri, M.Si.
6. Kasie PHU : Abdul Kholiq Nawawi, M.Pd.I
7. Kasie BIMAS Islam : Drs. Sugeng Supriyono
8. Kasie Zakat Wakaf : Syaiful Bahri, M.Si.
9. Kasie Peny. Kristen : Lilik Bopo Lelono, M.Si.
10. Kasie Peny. Katholik : Teodorus Endro Sujatmiko, S.Ag
11. Kasie Peny. Hindu : Drs. Yuliana

## B. Penyajian Data

Dalam penyajian data, peneliti akan menelaskkan data dan fakta terkait permasalahan yang dihasilkan oleh peneliti

selama proses penelitian di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kediri. Data dan fakta tersebut dihasilkan dari proses observasi, dokumentasi, dan wawancara langsung di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kediri.

#### 1. Metode evaluasi kinerja berorientasi masa lalu.

Evaluasi kinerja pada pegawai Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah didasarkan pada hasil kinerja yang dicapai dari target kerja selama periode satu tahun didalam SKP (sasaran kinerja pegawai).

“...Dasar evaluasi bisa jadi dari SKP, apakah sasaran kinerja pegawai terpenuhi atau tidak, atau mungkin ada catatan diluar itu. mungkin penilaian penialaian dari pak kasi, evaluasi dari pak kasi kinerja seorang staffnya apakah bagus atau kurang bagus itu yang melakukan evaluasi dari Pak Kasie atau dari Unit Pegawai.” (A1, 4/1/22)

“...Evaluasi kinerja bagian dari kepala seksi di SKP, itu dilakukan secara periodik, bisa dilakukan secara insidental ketika ada masalah atau dilakukan per semester, tentu yang wajib dilakukan satu tahun sekali. Itu kita memberikan penilaian di SKP itu, penilaian masing-masing staff selama 1 tahun berdasarkan pengamatan oleh pejabatnya selama 1 tahun.” (A2, 4/1/11)

“...Seorang PNS ada SKP, di uraian tugasnya itu dikontrak di awal tahun yang ditanda tangani oleh atasan langsung dan pelaksana, jadi ada dua pihak. Setiap bulan melaporkan dalam laporan kerjanya dia berupa aplikasi SIEKA. Setiap ASN mengupload kerjanya disetiap bulannya, dan

setiap bulan itu juga mencetak laporan bulanan untuk syarat pembayaran tukin.” (A3, 4/1/22)

Menurut keterangan dari informan pertama, evaluasi kinerja pada pegawai Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah menggunakan acuan hasil kinerja yang ada pada SKP pegawai masing-masing. Informan pertama juga menjelaskan, bahwa instrument evaluasi kinerja selain dari hasil target kerja yang ada pada SKP ada kemungkinan atasan langsung memiliki catatan khusus untuk mengevaluasi kinerja pegawainya.

Informan kedua memberikan penjelasan, bahwa evaluasi kinerja dilakukan pada waktu tertentu, seperti bulanan, ketika terjadi masalah di organisasi, dan yang evaluasi kinerja yang wajib dilakukan satu tahun sekali dengan SKP yang menjadi acuannya. Selain dari hasil kinerja yang ada didalam SKP, pejabat atau atasan langsung dalam hal ini adalah kepala seksi juga memberikan hasil pengamatannya selama satu tahun terhadap kinerja pegawai Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah.

Informan ketiga juga menjelaskan, bahwa evaluasi kinerja yang dilakukan pada pegawai Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah menggunakan SKP sebagai acuannya. Setiap pegawai juga diwajibkan melaporkan hasil kerjanya selama satu bulan melalui aplikasi SIEKA dan mencetak laporan hasil kerjanya untuk proses mendapatkan tunjangan kinerja.

Jadi, evaluasi kinerja pegawai Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah dilakukan setidaknya setahun sekali dengan acuan hasil kinerja yang ada pada SKP dan hasil pengamatan yang dilakukan oleh Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah. Adapun beberapa cara dalam mengevaluasi kinerja pegawai sebagai berikut:

a. Skala peringkat (*Rating Scale*)

Dalam penilaian kinerja pegawai Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah, target kinerja yang sudah dilaksanakan atau belum terlaksana akan terlihat nilainya pada laporan akhir tahun.

“...Setiap bulan itu (pegawai) juga mencetak laporan bulanan untuk syarat pembayaran tukin. Dan diakhir tahun ada lembar capaian dalam satu tahun. Dari sasaran itu kita buat capaiannya, misalnya hanya tercapai 88% dari target, tapi diistu dipastikan tidak dibawah kondisi cukup, jadi minimal baik, ketika minimal baik itu sudah dianggap bisa mencapai target diharapkan oleh instansi.” (A3, 4/1/22)

“...pengambilan nilai tergantung berapa hasil poinnya yang ada di SKP, sesuai dengan apa yang dikerjakan, nanti ada skalanya. Ketika ada yang nilainya kurang nanti dibicarakan antar pimpinan, apa nanti dilakukan mutasi apa pembinaan nanti hasil rapat antar pimpinan.” (A2 4/1/22)

“...SKP dari pusat, seharusnya SKP dibuat diawal tahun kemudian diakhir tahun ini dimasukkan hasilnya. Targetnya yang udah ditarget tadi kemudian nanti muncul dengan sendirinya nilainya, itu nilai dari kinerjanya, target kinerjanya.”(A1, 4/1/22)

Ketiga informan menjelaskan, bahwa hasil kinerja pegawai diukur dari hasil laporan akhir SKP masing-masing pegawai dengan ukuran minimal baik. Ketika hasil dari laporan dianggap baik, maka pegawai telah

mencapai target yang diharapkan oleh instansi. Jika ada pegawai yang poin skalanya kurang dari standar instansi, maka pimpinan memiliki wewenang untuk melakukan tindakan lebih lanjut terhadap pegawainya.

b. Daftar pertanyaan (*Checklist*)

“..untuk evaluasi semacam itu di kemenag saya belum menemui. Semenjak saya kerja disini belum menemui metode evaluasi seperti itu. Yang ada cuma kita membuat SKP kemudian disitu ada penilaian ya sudah itu.” (A1, 4/1/22)

Dari pernyataan informan pertama, semenjak bekerja di Kementerian Agama Kab.Kediri belum menemukan metode evaluasi yang dilakukan dengan daftar pertanyaan. Informan pertama juga menambahkan, penilaian kinerja hanya dengan SKP untuk melihat hasil nilai dari target yang sudah dikerjakan. Pernyataan ini juga ditambah dengan penjelasan dari informan kedua dan ketiga.

“...Secara khusus untuk parameter seperti itu kita menerima hanya untuk tingkatan pimpinan, tapi kita punya catatan sendiri untuk masing-masing staff.” (A2, 4/1/22)

“...Tidak ada form khusus seperti itu di Kemenag Kab.Kediri. kita disini mengambil nilai dari SKP dan laporan bulanan dari SIEKA, jadi untuk form seperti itu kita tidak ada.” (A3 4/1/22)

Informan kedua dan ketiga menegaskan informan pertama, bahwa di Kementerian Agama Kab.Kediri

tidak menggunakan form daftar pertanyaan untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja pegawai Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah. Hasil evaluasi kinerja dilihat dari hasil target kinerjanya dan catatan dari pimpinan pegawai tersebut.

Jadi dapat disimpulkan, bahwa evaluasi kinerja yang digunakan tidak menggunakan form pertanyaan, melainkan hasil kerja yang sudah dilakukan dari target yang sudah dibuat sebelumnya dan ditambah dengan catatan dari pimpinan langsung.

c. Metode peristiwa kritis (*Critical Incident Methode*)

“...Ketika ada pegawai yang nilainya kurang atau ketika ada pegawai ada masalah sama pekerjaannya nanti dibicarakan antar pimpinan, apa nanti dilakukan mutasi apa pembinaan, nanti hasil rapat antar pimpinan. Mungkin suatu saat diikutkan diklat, ada pelatihan-pelatihan itu, ataupun ini kenapa sampai kinerjanya begini, perlu dipanggil ya dipanggil, ada masalah apa, nanti kan kita mengambil kebijakan itukan pas.” (A2, 4/1/22)

“...Jika ada pegawai yang kurang baik kinerjanya, yang mengetahui pegawai ini kan atasannya sendiri, demi kelancaran kinerjanya Kasie bisa membuat surat keberatan, laporan kepada atasan untuk mengadakan *rolling-an* untuk pegawai.” (A3, 4/1/22)

“...iya mas, kalau ada pegawai yang dirasa kurang produktif, sering telat atau sering absen nanti biasanya dipanggil sama Kasie untuk dimintai keterangan kenapa kok pegawai itu begitu, nanti



dimintai alasannya dan untuk tindaklanjutnya, selebihnya pak Kasie yang tahu, apakah ada *punishment* atau gimana itu keputusannya Pak Kasie.” (A1, 4/1/22)

Dari ketiga informan tersebut menjelaskan, bahwa evaluasi kinerja terhadap pegawai dapat dilakukan oleh pimpinan ketika terjadi suatu masalah pada kinerja pegawai. Evaluasi ini dilaksanakan langsung oleh kepala seksi Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah. Ketika ada pegawai yang dirasa kinerjanya kurang, kepala seksi berwenang untuk mengahadap dan memberikan arahan langsung kepada pegawai tersebut. Informan ketiga juga menjelaskan, apabila ada kesalahan yang cukup berat, kepala seksi juga berwenang untuk memberikan surat keberatan untuk diberikan kepada atasan agar ditindak lanjuti. Informan kedua juga menjelaskan, ketika kinerja pegawai dinilai kurang, maka kepala seksi mengarahkan pegawai tersebut untuk mengikuti pelatihan-pelatihan guna memperbaiki dan meningkatkan kinerja pegawainya, sebelum itu kepala seksi juga melakukan pembinaan dan pendekatan untuk mengetahui masalah yang dihadapi pegawai tersebut.

- d. Skala peringkat dikaitkan dengan tingkah laku (*Behaviorally Anchore Rating Scale=BARS*)

“...tidak ada kalau yang seperti itu, tidak seformal itu untuk mengevaluasi tingkah laku pegawai. Asal pegawai berlaku baik bagi calon jama'ah haji dan masyarakat ya sudah itu sudah baik.” (A1, 4/1/22)

“...jadi diseksi penyelenggara haji dan umrah itu kan sifatnya pelayanan masyarakat, jadi tingkah laku dan perilaku pegawai dalam melaksanakan tugasnya ya perlu dijaga. Itu menjadi kewajiban masing-masing pegawai untuk menjaga tingkah lakunya. Misal kalau ada pegawai yang membiarkan calon jamaah atau masyarakat yang konsultasi terkait pembatalan atau pendaftaran ya tentu ada teguran dari sini, kenapa kok ada yang dibiarkan. Ya hanya sebatas teguran-teguran seperti itu, untuk format skala yang sampean maksud tidak ada.” (A2, 4/1/22)

“...bentuk evaluasi dengan skala seperti itu tidak ada mas, kalau tingkah laku pegawai langsung dari pengamatan Kasie nya. Soalnya ruang Kasie jadi satu sama ruang pegawainya, jadi Kasie bisa langsung mengamati dan memberi arahan atau teguran kepada pegawainya.” (A3, 4/1/22)

Dari ketiga informan menjelaskan, bahwa metode skala peringkat dikaitkan dengan tingkah laku tidak dilakukan pada pegawai Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah. Pengamatan tingkah laku yang berkaitan dengan kinerja mereka dilakukan langsung oleh Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah. Evaluasi hanya dilakukan ketika tingkah laku dalam kinerja pegawai untuk pelayanan masyarakat dirasa kurang, kepala seksie berhak melakukan teguran untuk memperbaikinya.

- e. Metode peninjauan lapangan (*Field Review Methode*)  
“...kalau semacam itu dikembalikan ke seksi masing-masing ya. Soalnya kalau yang sampean katakan peninjauan lapangan yakan yang tau

dilapangan kepala seksi itu sendiri jadi apakah itu dilakukan oleh kepala seksi PHU saya kurang tahu. Karena dari Kemenag juga tidak ada secara khusus evaluasi seperti yang dimaksud.” (A3, 4/1/22)

Informan ketiga menjelaskan, bahwa metode peninjauan lapangan tidak secara khusus dilakukan oleh Kementerian Agama Kab.Kediri, akan tetapi mungkin saja dilakukan oleh Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah, karena peninjauan lapangan perlu pengawasan langsung dimedan kerja pegawai. Jadi metode peninjauan lapangan memerlukan peran langsung dari kepala seksi untuk melakukan evaluasi dengan metode ini. Pernyataan informan ketiga dikuatkan oleh penjelasan dari informan pertama dan kedua.

“...jadi gini, Pak Kasie kan hampir tiap hari diruangannya, jadi ya secara tidak langsung Pak Kasie juga mengawasi pegawainya. Tapi kalau untuk evaluasi seperti yang dimaksud ya saya juga kurang tahu, apakah Pak Kasie juga ada catatannya saya juga tidak tahu. Intinya kalau pengawasan, jelas Pak Kasie mengawasi pegawainya.” (A1, 4/1/22)

“...pegawai disini kan gak banyak, jadi untuk pengawasan lapangan istilahnya ya mudah. Kita semuanya juga disatu tempat. Nanti kan kelihatan siapa yang kerjanya bener, ada yang gak bener ya kita peringatkan dulu, kalau sampai berulang-ulang ya nanti kita peringatkan secara tulis.” (A2, 4/1/22)

Informan pertama menegaskan penjelasan dari informan ketiga. Kepala seksi secara tidak langsung

melakukan pengamatan langsung terhadap pegawainya. Informan kedua juga menjelaskan, bahwa pegawai yang ada pada Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah tidak banyak proses peninjauan kinerja pegawai tidak sulit. Meskipun tidak ada instrument secara khusus, kepala seksi melakukan evaluasi dengan cara teguran langsung atau peringatan tertulis jika memang diperlukan untuk pegawainya.

Jadi, dari ketiga informan dapat disimpulkan, peninjauan lapangan secara tidak langsung dilakukan oleh pimpinan, karena pimpinan dan pegawai berdekatan, sehingga pimpinan dapat melihat langsung pegawai melakukan pekerjaannya dan memberi teguran ketika ada kesalahan.

## 2. Metode evaluasi kinerja masa depan.

“...pegawai memang dari membuat target kinerja, kemudian *entry* hasil kinerja tadi dilakukan sendiri oleh pegawainya. Kemudian kita tinggal laporan ke Pak Kasie” (A1, 4/1/22)

“...iya mas, kami melibatkan pegawai dalam proses evaluasi. Jadi kana da yang namanya laporan tahunan, dimana pegawai memasukkan sendiri hasil kerjanya apakah sesuai dengan sasaran kinerja atau tidak. Jadi, saya menerima laporan itu udah bisa dilihat hasilnya, nanti saya tinggal menambahkan masukan saja untuk kedepannya pegawai ini seabiknya bagaimana jika ada yang kurang.” (A2, 4/1/22)

“...jadi disini memang kita melibatkan pegawai dalam proses evaluasi, karena hasil kinerja yang

pertama tau kan pegawai sendiri, nah hasil kerja itu mereka masukkan ke SKP, laporan tahunan itu, setelah mereka masukkan nanti muncul nilainya, sudah terpenuhi atau belum terpenuhi.” (A3, 4/1/22)

Dari ketiga penjelasan informan dapat disimpulkan, bahwa sistem evaluasi yang ada di seksi penyelenggara haji dan umrah melibatkan pegawai dalam proses evaluasi. Pegawai terlibat dalam proses pembuatan sasaran kinerja dan proses pengambilan nilai dari kinerjanya. Tugas penilai tinggal menambahkan nilai diluar hasil dari sasaran kinerja pegawai.

Dalam metode evaluasi ini memiliki beberapa macam teknik yang dapat digunakan untuk melihat hasil kinerja pegawai, macam-macam teknik tersebut adalah:

a. Penilaian diri sendiri (*Self Appraisal*)

“...jadi gini mas, dari SKP kan dari awal kita yang buat sendiri, terus masukin target sendiri, membuat laporan hasil kinerja sendiri, tapi ada beberapa penilaian seperti kedisiplinan, loyalitas itu dari Pak Kasie. Jadi kalau dikatakan kita menilai sendiri ya gak sepenuhnya seperti itu.” (A1, 4/1/22)

“...disini kan kita pakai SKP, mereka yang membuat sasaran sendiri dan melaporkan sendiri hasil kinerjanya. Saya tinggal menambah nilai dari aspek-aspek lain yang berkaitan dengan bagaimana mereka saat melakukan pekerjaannya.” (A2, 4/1/22)

“...penilaian kinerja karyawan kan pakai SKP, yang buat dan melaporkan pegawai. Untuk nilainya nanti

kan sistem yang menilai sesuai dengan hasil kinerjanya, kemudian ada beberapa poin yang ditambahkan diSKP yang diberikan oleh atasan langsung.” (A3, 4/1/22)

Dari penjelasan ketiga informan, pegawai yang ada di Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah membuat penilaian kinerja menggunakan SKP yang dibuat sendiri oleh pegawai dan memproses data sendiri di sistem sampai keluar nilai dari hasil kinerjanya. Selain itu, kepala seksi memberikan nilai khusus yang berkaitan dengan aspek-aspek yang mendukung hasil kinerjanya.

b. Manajemen berdasarkan sasaran (*Management By Objective*)

“...Seorang PNS kan ada SKP, diuraian tugasnya itu dikontrak di awal tahun yang ditandatangani oleh atasan langsung dan pelaksana, jadi ada dua pihak. Setiap bulan melaporkan dalam laporan kinerjanya dia berupa aplikasi SIEKA setiap ASN mengupload kegiatannya di setiap bulannya, dan setiap bulan itu juga mencetak laporan bulanan untuk syarat pembayaran tunjangan. Dan di akhir tahun ada lembar capaian dalam satu tahun.” (A3, 4/1/22)

“...Itu nanti setiap pegawai dilakukan kontrak kerja di SKP tentang apa saja yang akan dilakukan selama setahun itu dan itu yang dinilai dalam setahun.” (A2, 4/1/22)

Informan ketiga dan kedua menjelaskan, bahwa setiap pegawai membuat uraian deskripsi tentang target

kinerjanya selama satu tahun yang ditandatangani oleh pimpinan dan pelaksana. Kemudian setelah satu tahun kontrak selesai, pegawai melaporkan hasilnya pada form SKP. Hal ini ditegaskan oleh pernyataan dari informan pertama.

“...Skp itu dibuat diawal tahun, diakhir tahun ini diajukan penilaiannya. Januari 2021 itu kita buat SKP , pada desember ini kita tinggal lihat aja Sieka aja laporan kerja kita tinggalkan dijumlahkan masukkan ke SKP kan disitu kelihatan langsung nilainya terpenuhi atau tidak.” (A1, 4/1/22)

Informan pertama menjelaskan, bahwa kontrak kerja dibuat pada awal tahun dibulan Januari dan melaporkan hasil kinerjanya pada akhir tahun dibulan Desember dengan menunjukkan nilai yang sudah dijumlahkan dari SIEKA dan dimasukkan pada SKP, setelah itu nilai akan muncul sendiri melalui sistem, bahwa nilai dari kinerja pegawai tersebut terpenuhi atau tidak terpenuhi.

Dari pernyataan ketiga informan dapat disimpulkan, bahwa setiap pegawai yang ada diSeksi Penyelenggara Haji dan Umrah membuat sasaran kinerja selama satu tahun pada SKP yang dibuat diawal tahun dan ditandatangani oleh pelaksana dan pimpinan langsung dan dilaporkan hasil kinerja dari targetnya pada akhir tahun.

### c. Penilaian secara psikologis

“...kalau menilai secara psikologis tidak ada, karena disini kan tidak ada yang ahli psikolog, jadi untuk

menilai pegawai dari sudut pandang psikologi itu tidak ada.” (A1, 4/1/22)

“...saya kan tidak ada keahlian dibidang tersebut, jadi untuk melakukan evaluasi secara psikologis saya bukan dibidangnya. Kalau semisal saya melakukan penilaian semacam itu padahal saya bukan ahlinya ditakutkan malah terjadi kekeliruan dalam menilai kinerja pegawai disini.” (A2, 4/1/22)

“...saya rasa saya belum menemukan penilaian kinerja pegawai dengan metode seperti itu. Soalnya kalau dipikir, penilaian seperti itu perlu seorang yang memang paham dibidang itu, kalau di kemenag saya rasa belum ada penilaian semacam itu.” (A3, 4/1/22)

Dari penjelasan ketiga informan dapat disimpulkan, bahwa evaluasi kinerja yang dilakukan terhadap pegawai di Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah tidak melakukan evaluasi dengan penilaian berdasarkan keadaan psikologis dari pegawainya. Hal ini dikarenakan penilai yang memiliki wewenang untuk mengevaluasi kinerja pegawainya tidak ahli dalam bidang psikologi.

3. Faktor-faktor yang menghambat evaluasi kinerja.
  - a. *Hallo effect*

Salah satu penghambat dalam evaluasi kinerja adalah *hallo effect*. *Hallo effect* adalah faktor penghambat dalam evaluasi kinerja yang terjadi apabila pendapat pribadi penilai mempengaruhi pengukuran kinerja pegawai. *Hallo effect* sebagai penghambat evaluasi kinerja diakui memang terjadi di Seksi



Penyelenggara Haji dan Umrah sebagaimana diungkapkan oleh informan 1.

“..kalau hal semacam itu saya rasa tidak hanya di Kemenag saja, di instansi pemerintahan lain pun juga ada yang seperti itu.” (A1, 4/1/22)

Informan pertama menjelaskan, bahwa *hello effect* ada dilingkungan kerja pegawai Kemenag. Informan pertama memberikan alasan, bahwa hal tersebut juga ada di instansi-instansi lain. Tetapi pernyataan informan pertama bertolak belakang dengan pernyataan informan kedua dan ketiga.

“...selama disini tidak ada yang seperti itu, disini cuma beberapa orang kan, gak kayak saya dulu di Bimas. Disini kan orangnya deket semua, masuk tiap hari ya ketemu. Kalo saya menemui yang seperti itu ya pasti akan kita tindak.” (A2, 4/1/22)

“...di Unit Kepegawaian sangat sulit melakukan pekerjaan tanpa ada dasar. Jika ada pegawai yang secara bahasanya minta dimaafkan ya nanti tanggungjawabnya secara dinas.” (A3, 4/1/22)

Dari penjelasan informan kedua dan ketiga, *hello effect* tidak ditemukan pada pegawai Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah. Dari pihak unit pegawai juga menambahkan, bahwa pihak unit kepegawaian sulit melakukan pekerjaan tanpa ada dasar. Apapun yang dilakukan oleh pegawai, maka setiap yang dilakukan memiliki tanggungjawab secara dinas.

Dari pernyataan ketiga informan dapat disimpulkan, bahwa pegawai yang ada di Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah *hallo effect* bisa saja dilakukan oleh pegawai, akan tetapi pimpinan bisa mengatasi hal tersebut agar perilaku tersebut tidak dapat mempengaruhi nilai dari evaluasi kinerja. Dengan demikian, secara umum *hallo effect* tidak ditemukan, sedangkan fakta dari pimpinan terkonfirmasi bahwa pimpinan menilai bukan berdasarkan atas kebaikan bawahan atau usaha pendekatan secara personal.

b. Bias terlalu lunak atau terlalu keras

Bias terlalu lunak atau terlalu merupakan kecenderungan dari penilai yang terlalu mudah untuk memberi nilai baik atau buruk dalam proses penilaian kinerja. Bias dapat menjadi faktor penghambat dalam berjalannya proses evaluasi kinerja di Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah. Hal ini disampaikan oleh informan pertama dan ketiga.

“...bisa dikatakan lunak ya, apalagi masa pandemi seperti ini. Karena ketika ada WFH dan WFO kan tidak semua pegawai bisa IT, okelah selagi tidak melanggar berat kita ga meyusahkan.” (A3, 4/1/22)

“...evaluasi kita standar, karena kitapun juga ketika melakuakn teguran itu kan juga harus berstandar, karena sekali teguran berakibat pengurangan tugin. Tentu ketika pandemic tidak bisa maksimal 100%, tetapi ketidak bisa maksimalan itu sudah kita hukumi 100% selama mereka melakukan sesuai dengan standar, standar kerja dimasa pandemic itu tidak bisa 100%, masuknya saja dikantor itu dibatasi pelayanannya, bahkan kemarin itu dibatasi

pendaftarannya, kita dirumahpun tetap kerja begitu, kita tetap absen *online*.” (A2, 4/1/22)

“...SKP yang seharusnya dibuat diawal tahun itu ga seketat yang kita bayangkan. Misalnya skp kita buat awal tahun kumpulkan. Kalau sudah seperati itu kita gabisa rubah, nanti harus diakhir tahun tinggal msukkan hasil kerja sesuai atau engga, nanti jkeluar sendiri hasilnya. Lha angka target dengan angka hasil seharusnya dimasukkan diwaktu yang berbeda, target kita *entry* di Januari dan hasil kita *entry* di Desember. Kemudian nilainya keluar, tapi kalau tidak dibuat seperti itu, target dibuat di desember juga tanggalnya saja dibuat januari ya 100% hasil sesuai, intinya lunak, pekerjaan juga selesai.” (A1, 4/1/22)

Dari ketiga informan menjelaskan, bahwa evaluasi yang dilakukan pada pegawai Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah bersifat lunak. Ketika pegawai tidak melakukan pelanggaran yang berat sudah dikatakan baik. Selain itu kelunakan saat evaluasi ditunjukkan pada pembuatan SKP yang seharusnya dibuat pada awal tahun bisa dibuat pada bulan pengumpulan laporan SKP, sehingga target yang dibuat bisa terpenuhi.

Kesimpulan dari ketiga informan tersebut memiliki kesamaan, bahwa evaluasi yang dilakukan pada pegawai Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah bersifat lunak, bahkan bisa dikatakan sangat lunak. Akan tetapi, dari kelunakan pimpinan da lam mengevaluasi kinerja pegawai, pegawai pun dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaannya.

c. Kesamaan dengan penilai

Kesamaan dengan penilai merupakan faktor yang dapat menghambat kegiatan evaluasi kinerja. Adanya kesamaan antara pegawai dan penilai dapat menjadi suatu hambatan dalam proses evaluasi kinerja pada Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah.

“...kita disini tidak melihat seperti itu, ada pegawai yang satu alumni dengan saya terus saya kasih nilai baik ya gak boleh begitu, disini kita semua setara, entah alumni mana, suku apa, agama apa, ya kalau memang kinerjanya baik ya dikasih nilai baik, kalau buruk ya buruk.” (A2, 4/1/22)

“...saya rasa gaada mas semacam itu, soalnya disini kan hampir semua sama pegawainya latar belakangnya, ya ada sih orang luar, tapi ya gak sampai segitunya Pak Kasi mengevaluasi pegawai kalau diliat dari kesamaan pegawai dan pimpinannya, orang disini hampir sama semua.” (A1, 4/1/22)

“...kalau ada evaluasi seperti itu berarti mengarah ke deskriminasi dong, disini gak seperti itu mas, pasti semua diperlakukan sama antara pegawai satu dengan yang lain.” (A3, 4/1/22)

Dari ketiga penjelasan ketiga informan menunjukkan, bahwa pimpinan sebagai penilai melihat semua pegawai adalah setara, tidak membedakan satu sama lain. Penilai melihat hasil kinerja pegawai, apabila hasil kinerja baik maka mendapat nilai baik, begitu sebaliknya. Dari sini penilai menggambarkan bahwa penilaian mutlak bersifat objektif dan tidak melihat siapa yang melakukan pekerjaan itu.

#### d. Hubungan jabatan

Dalam proses evaluasi kinerja, adanya hubungan jabatan antara penilai dan pegawai yang dinilai bisa menjadikan hal tersebut sebagai hambatan evaluasi.

“...sejauh saya disini ya kami bekerja ya sesuai dengan hasil dia sendiri, kita menyediakan data dari *screening* kepegawaiannya saja hanya sebatas itu, terkait nasib dan dia mau berlaga itukan sesuai dengan kemampuan dia, hanya sebatas itu, kita sebatas administrasi saja, kita langsung merekom X tanpa mengetahui kompetensi dia gak pernah, kita gak berani yang seperti itu, itu demi instansi kita.” (A3, 4/1/22)

Dari pernyataan informan ketiga menjelaskan, bahwa selama informan ketiga bekerja tidak menemukan hal seperti itu. Setiap pegawai dilakukan *screening* terhadap semua kinerjanya dan kemampuannya dalam melaksanakan tugas.

“...gaada hubungan jabatan, selama baik ya mendapat balasan yang baik dari atasan.” (A2, 4/1/22)

Selain itu, informan kedua juga menjelaskan, bahwa penilaian terhadap kinerja pegawai tidak dipengaruhi oleh hubungan jabatan. Jika pegawai melakukan pekerjaan dengan baik, maka pegawai juga mendapat penilaian baik.

“...ya ada saja kalau semacam itu. Tapi ya gak bisa diliat seperti itu juga, misal pegawai itu ada target

kan ada yang namanya *assessment* juga.” (A1, 4/1/22)

Sementara itu, informan ketiga menjelaskan, bahwa adanya hubungan jabatan ada dilingkungan kerja, akan tetapi hal tersebut ditidak bisa dilihat begitu saja, karena semua yang diharapkan oleh pegawai juga melewati *assessment* dari pimpinan.

Dari ketiga informan dapat disimpulkan, bahwa hubungan jabatan yang dapat mempengaruhi evaluasi kinerja tidak ditemukan dilingkungan kerja pegawai Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah, dikarenakan semua penilaian berdasarkan hasil kinerja dan *screening* setiap pegawai. Jika kinerja pegawai, maka pegawai mendapatkan nilai baik dari pimpinan.

e. Pengaruh kesan terakhir

Kegiatan evaluasi kinerja dapat dipengaruhi oleh kegiatan pegawai yang terakhir dilakukan. Oleh karena itu, pengaruh kesan terakhir dapat menjadi faktor penghambat dalam proses evaluasi kinerja di Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah.

“...pimpinan memahami, tugas pimpinan melakukan bimbingan. Tapi penilaian itu selama anak buah itu memperbaiki, itu sudah penilaian baik.” (A2, 4/1/22)

Informan kedua menjelaskan, bahwa apapun yang dilakukan oleh pegawai, pimpinan akan memahami dan melakukan bimbingan. Selama pegawai memperbaiki pekerjaannya, pimpinan akan memberikan nilai baik pada pegawai tersebut.

“...kita laporan kan ada SKP, jadi gak bisa kalau dinilai dari pekerjaan yang terakhir saja, entah itu hasilnya baik atau tidak ya tetap penilaian itu dari semua pekerjaan yang sudah dilakukan.” (A1, 4/1/22)

Informan pertama menjelaskan, bahwa hasil kinerja pegawai terdapat pada SKP. Oleh karena itu, evaluasi kinerja tidak dapat dilihat dari hasil kinerja terakhir saja, baik itu pekerjaan yang baik ataupun buruk.

“...evaluasi kinerja itu ya akumulasi mas, dari A sampai Z, gak yang terkahir doang. Kalau yang berkaitan dengan sikap, kedisiplinan pasti pimpinan juga melihat keseluruhan kok.” (A3, 4/1/22)

Informan ketiga juga menjelaskan, bahwa evaluasi kinerja yang dilakukan kepada pegawai Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah merupakan hasil akumulasi pekerjaan yang sudah diselesaikan. Selain itu evaluasi yang dilakukan pimpinan juga dilihat dari keseluruhan kinerja pegawai.

Dari ketiga penjelasan informan dapat disimpulkan, bahwa kesan terakhir tidak mempengaruhi evaluasi kinerja yang diterapkan kepada pegawai Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah, dikarenakan evaluasi kinerja berpacu pada laporan akumulasi kinerja pegawai melalui SKP.

### **C. Analisis Data**

Pada sub-bab analisis data, peneliti menyajikan hasil penelitian yang telah dilakukan di lapangan dan menyesuaikan dengan teori-teori yang sudah ada. Berikut peneliti memaparkan dengan sistematis:

## 1. Metode Evaluasi Kinerja

### a. Metode evaluasi kinerja berorientasi masa lalu.

Menurut Ma'ruf Abdullah, metode evaluasi berorientasi masa lalu merupakan salah satu metode yang dapat mengurangi masalah yang mungkin terjadi dimasa yang akan datang. Dengan menggunakan metode ini, pegawai akan mendapat timbal balik dari pimpinan terkait dengan kesalahan, kekurangan dan kelemahan yang dilakukan pegawai. Dengan demikian pegawai dapat memperbaiki kinerjanya dimasa yang akan datang.<sup>89</sup> Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan peneliti di lapangan, pimpinan Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah melakukan evaluasi kinerja berdasarkan hasil kinerja dari target kinerja yang sudah dibuat oleh pegawai pada awal tahun. Nilai dari hasil kinerja yang keluar dari sistem tidak dapat dirubah, jika hasil yang dikerjakan kurang dari taret maka pimpinan memberikan masukan kepada pegawai tersebut terkait kinerjanya.

Dengan demikian, pimpinan Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah menggunakan metode evaluasi kinerja berorientasi masa lalu untuk mrngevaluasi kinerja pegawainya. Pimpinan berpacu pada hasil kinerja pegawai dari target yang sudah dibuat sendiri oleh pegawainya. Pimpinan juga memberikan masukan apabila kinerja pegawai dirasa kurang agar tidak diulang pada masa yang akan datang.

#### 1) Skala peringkat (*Rating scale*).

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan, hasil kinerja pegawai diukur dari hasil laporan akhir SKP

---

<sup>89</sup> Ma'ruf Abdullah, *Manajemen Dan Evaluasi Kinerja Pegawai*, (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2014), Hal. 30.



masing-masing pegawai dengan ukuran minimal baik. Ketika hasil dari laporan dianggap baik, maka pegawai telah mencapai target yang diharapkan oleh instansi. Jika ada pegawai yang poin skalanya kurang dari standar instansi, maka pimpinan memiliki wewenang untuk melakukan tindakan lebih lanjut terhadap pegawainya. Menurut Ma'ruf Abdullah, evaluasi kinerja yang menggunakan metode skala peringkat dengan skala tertentu dengan tingkatan rendah sampai tinggi. Evaluasi dengan teknik ini didasarkan pada pendapat evaluator dengan hasil kinerja pegawai dengan batasan dan kriteria tertentu.<sup>90</sup>

Menurut analisis peneliti, evaluasi kinerja yang dilaksanakan pada pegawai menggunakan skala peringkat dengan format yang ada pada SKP dan hasil evaluasi berdasarkan pada hasil dari sasaran kinerja setiap pegawai.

## 2) Daftar pertanyaan (*Checklist*)

Menurut Muhammad Tri Wibowo, teknik evaluasi dengan daftar pertanyaan merupakan teknik evaluasi dengan cara pegawai memberikan tanda *checklist* pada pernyataan positif ataupun negatif yang dibuat oleh penilai. Besarnya nilai berdasarkan pada tingkat keberhaislan dalam melakukan pekerjaan.<sup>91</sup> Berdasarkan fakta di lapangan, evaluasi kinerja yang digunakan tidak menggunakan form pertanyaan, melainkan hasil kerja yang sudah

---

<sup>90</sup> *Ibid.*

<sup>91</sup> Muhammad Tri Wibowo, "Pengembangan Sistem Job Performance Appraisal Dengan Metode Checklist Menggunakan Ci Framework: Studi Kasus PT. Learning Resources", *Skripsi*, Uin Syarif Hidayatullah, 2010, Hal. 30.

dilakukan dari target yang sudah dibuat sebelumnya dan ditambah dengan catatan dari pimpinan langsung.

Dengan demikian, evaluasi kinerja pada pegawai tidak dilakukan dengan teknik memberi tanda *checklist* pada pernyataan yang dibuat penilai, akan tetapi evaluasi kinerja dinilai berdasarkan hasil kinerja yang dihasilkan dari target kerja yang sudah dibuat.

### 3) Metode peristiwa kritis (*Critical Incident Methode*)

Berdasarkan data yang telah dikumpulkan, evaluasi kinerja terhadap pegawai dapat dilakukan oleh pimpinan ketika terjadi suatu masalah pada kinerja pegawai. Evaluasi ini dilaksanakan langsung oleh Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah. Jika pegawai kurang efektif dalam bekerja, maka pimpinan berwenang untuk memberikan arahan, teguran dan masukan langsung kepada pegawai. Apabila ada pegawai yang memiliki catatan buruk, maka pimpinan mengarahkan pegawai untuk melakukan pembinaan untuk memperbaiki kinerjanya, sebelum itu pimpinan juga melakukan pendekatan untuk mengetahui problem yang dihadapi pegawai tersebut. Menurut Ma'ruf Abdullah, metode peristiwa kritis merupakan salah satu teknik evaluasi kinerja yang berdasarkan pada catatan yang dari penilai yang menggambarkan perilaku dan tindakan yang dilakukan oleh pegawai terhadap kinerjanya.<sup>92</sup>

---

<sup>92</sup> Ma'ruf Abdullah, *Manajemen Dan Evaluasi Kinerja Pegawai*, (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2014) Hal. 33.

Dengan demikian, pimpinan pada Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah melakukan evaluasi dengan metode peristiwa kritis terhadap pegawainya. Pimpinan membuat catatan-catatan kepada pegawainya yang dirasa kurang maksimal. Pimpinan juga memberikan arahan dan pembinaan untuk memperbaiki kinerja pegawainya.

4) Skala peringkat dikaitkan dengan tingkah laku (*Behaviorally Anchore Rating Scale=BARS*)

Metode *Behaviorally Anchore Rating Scale* atau skala peringkat dikaitkan dengan tingkah laku menurut Niyama Rachel Awani, *dkk.* adalah metode evaluasi kinerja yang berdasarkan pada perilaku atau tingkah laku setiap pegawai yang menentukan keberhasilan kinerja. Metode ini menggunakan skala 1-7 dalam menilai kinerja pegawai dengan skala 7 nilai yang paling tinggi.<sup>93</sup> Berdasarkan hasil pengumpulan data didapat, bahwa pengamatan tingkah laku yang berkaitan dengan kinerja pegawai dilakukan langsung oleh kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah. Evaluasi hanya dilakukan ketika tingkah laku dalam kinerja pegawai untuk pelayanan masyarakat dirasa kurang, kepala seksie berhak melakukan teguran untuk memperbaikinya.

Menurut analisis peneliti, pimpinan pada Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah dalam melaksanakan evaluasi kepada pegawainya tidak menggunakan teknik BARS. Akan tetapi, pimpinan

---

<sup>93</sup> Niyama Rachel Awani, Fida Nirmala Nugraha, Ika Arum Puspita, "Perancangan Performance Appraisal Menggunakan Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS) Pada Divisi Produksi Di PT. Tunggal Inti Kahuripan", *E-Proceeding Of Engineering*, Vol.5, No.3, Desember 2018, Hal. 6858.

mengawasi tingkah laku pegawai dalam menjalankan tugasnya. Evaluasi yang berkaitan dengan tingkah laku pegawai dilakukan ketika pegawai kurang efektif dalam kerjanya. Bentuk evaluasi dari pimpinan bisa berbentuk teguran langsung atau dalam bentuk tulisan.

##### 5) Metode peninjauan lapangan (*Field Review Methode*)

Menurut Shintya Novita Rahmawati dan Andres Pramono Hadi, metode peninjauan lapangan merupakan metode evaluasi kinerja yang dilaksanakan oleh pimpinan yang turun langsung ke lapangan dan melihat pegawainya melakukan pekerjaan baik secara mendadak atau terencana untuk menilai kinerja pegawainya.<sup>94</sup> Hasil wawancara yang telah dilakukan menunjukkan, bahwa pimpinan secara tidak langsung melakukan peninjauan lapangan, karena pimpinan dan pegawai berdekatan, sehingga pimpinan dapat melihat langsung pegawai melakukan pekerjaannya.

Dengan demikian, pimpinan pada Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah melakukan evaluasi dengan cara peninjauan lapangan meskipun secara tidak langsung. Kepala seksi yang berada pada satu kantor dengan pegawainya membuat pimpinan tersebut mudah untuk melakukan peninjauan lapangan meskipun tidak direncanakan. Hal ini memudahkan pimpinan untuk memberikan evaluasi kepada pegawainya.

---

<sup>94</sup> Shintya Novita Rahmawati, Andres Pramono Hadi, *Peningkatan Mutu Melalui Penilaian Kinerja Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Magelang: Universitas Tidar, 2017), Hal. 66.

b. Metode evaluasi berorientasi kinerja masa depan.

Fakta di lapangan menunjukkan, sistem evaluasi yang ada di seksi penyelenggara haji dan umrah melibatkan pegawai dalam proses evaluasi. Pegawai terlibat dalam proses pembuatan sasaran kinerja dan proses pengambilan nilai dari kinerjanya. Tugas penilai tinggal menambahkan nilai diluar hasil dari sasaran kinerja pegawai. Metode berorientasi masa depan menurut Fera Nelfianti adalah salah satu bentuk metode evaluasi yang memposisikan pegawai bukan sebagai objek dari penilai, melainkan pegawai dilibatkan dalam proses penilaian kinerja.<sup>95</sup>

Dari hasil analisis peneliti menunjukkan, bahwa pimpinan menerapkan metode evaluasi berorientasi masa depan yang melibatkan pegawainya dalam proses evaluasi. Peran pegawai dalam proses evaluasi berkaitan dengan pembuatan sasaran kinerja dan pengambilan nilai melalui sistem yang ada.

1) Penilaian diri sendiri (*Self Appraisal*)

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti, pegawai yang ada diSeksi Penyelenggara Haji dan Umrah membuat penilaian kinerja menggunakan SKP yang dibuat sendiri oleh pegawai dan memproses data sendiri di sistem sampai keluar nilai dari hasil kinerjanya. Hal ini sesuai dengan teori evaluasi dengan penilaian diri sendiri. Menurut Muhammad Ramli, metode *self appraisal* merupakan bentuk penilaian yang dilakukan sendiri

---

<sup>95</sup> Fera Nelfianti, “Pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai Pada Salah Satu Restoran Pizza Di Jakarta Pusat”, *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol.1, No.1, Mei 2021, Hal. 35.

oleh individu terkait dengan status, proses dan tingkat pencapaian dalam kinerjanya.<sup>96</sup>

Dengan demikian, pegawai pada Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah melakukan evaluasi dengan teknik *self appraisal*, karena pegawai untuk mendapatkan berapa nilai kinerjanya, mereka melakukan hal tersebut dengan sendiri-sendiri.

## 2) Manajemen berdasarkan sasaran (*Management By Objective*)

Berdasarkan penyajian data dipembahasan sebelumnya menunjukkan, bahwa setiap pegawai yang ada di Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah membuat sasaran kinerja dalam satu tahun. Sasaran kinerja dimuat dalam format SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) yang dibuat di awal tahun dan ditandatangani oleh pelaksana dan pimpinan langsung dan dilaporkan hasil kinerja dari targetnya pada akhir tahun. Menurut Arki Rifazka, dkk. metode evaluasi *Management By Objective* merupakan metode evaluasi yang berdasarkan pada sasaran kinerja dan pencapaian kinerja dari sumber daya yang ada yang diatur dengan terorganisir dan sistematis.<sup>97</sup>

Dengan demikian, evaluasi kinerja yang diterapkan pada pegawai di Seksi Penyelenggara

---

<sup>96</sup> Muhammad Ramli, "Meningkatkan kinerja Kepala MAN Model Kota Sorong Melalui Metode Self Assesment (Penilaian Diri Sendiri)", *Al-Riwayah: Jurnal Pendidikan*, Vol.12, No.1, April 2020, Hal. 171.

<sup>97</sup> Arki Rifazka, Dhinta Darmantoro, Erwin Budi Setiawan, "Penilaian Performansi Kerja Account Manager Dengan Menggunakan Metode MBO (Management By Objective) Dan Rich (Rank Inclusion In Criteria Hierarchies)", *Seminar Nasional Aplikasi Teknologi Informasi 2009*, Yogyakarta, 20 Juni 2009, Hal. B-102.

Haji dan Umrah menggunakan metode manajemen berdasarkan sasaran. Pegawai diwajibkan membuat sasaran kerjanya selama satu tahun kedepan diawal tahun dan pegawai melaporkan hasil kinerja dari target yang dibuat pada akhir tahun.

### 3) Penilaian secara psikologis

Menurut Shintya Novita Rahmawati dan Andres Pramono Hadi, penilaian kinerja dengan metode psikologi dilakukan dengan cara wawancara mendalam atau *deep interview*, diskusi, dan tes psikologi kepada pegawai yang dinilai, berdasarkan aspek intelektual, emosi, motivasi, dan lainnya.<sup>98</sup> Fakta di lapangan menunjukkan, evaluasi kinerja yang dilakukan terhadap pegawai di Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah tidak melakukan evaluasi dengan penilaian berdasarkan keadaan psikologis dari pegawainya. Hal ini dikarenakan penilai yang memiliki wewenang untuk mengevaluasi kinerja pegawainya tidak ahli dalam bidang psikologi.

Dengan demikian, pimpinan tidak menggunakan metode evaluasi kinerja berdasarkan keadaan psikologis pegawai dikarenakan tidak adanya penilai yang ahli dalam bidang psikologi, sehingga ditakutkan dalam penilaian terjadi kesalahan dalam memberi nilai pada pegawai.

---

<sup>98</sup> Shintya Novita Rahmawati, Andres Pramono Hadi, *Peningkatan Mutu Melalui Penilaian Kinerja Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Magelang: Fakultas Ekonomi Universitas Tidar, 2017), Hal. 66.

<sup>98</sup> Fera Nelfianti, "Pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai Pada Salah Satu Restoran Pizza Di Jakarta Pusat", *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol.1, No.1, Mei 2021, Hal. 65.

c. Faktor-faktor yang menghambat evaluasi kinerja.

1) *Hallo effect*

Hasil wawancara yang telah dilakukan menunjukkan, bahwa pegawai yang ada di Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah bisa saja melakukan tindakan yang dapat mempengaruhi pimpinan, akan tetapi pimpinan bisa mengatasi hal tersebut agar perilaku tersebut tidak dapat mempengaruhi nilai dari evaluasi kinerja. Secara umum *hallo effect* tidak ditemukan, sedangkan fakta dari pimpinan terkonfirmasi bahwa pimpinan menilai bukan berdasarkan atas kebaikan bawahan atau usaha pendekatan secara personal. *Hallo effect* merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi evaluasi kinerja. Menurut Ahmad Apriyandi, *Hallo effect* dapat terjadi jika pendapat pribadi dari penilai mempengaruhi pengukuran kinerja pegawai. Kecenderungan penilai suka atau senang terhadap pegawai dapat mempengaruhi proses evaluasi kinerja bahkan mengubah penilaian dari hasil kinerja pegawainya.<sup>99</sup>

Dari analisis peneliti, *hallo effect* tidak dapat menghambat proses evaluasi kinerja, meskipun pegawai cenderung dapat melakukan tindakan-tindakan yang dapat mempengaruhi pimpinan dalam menilai kinerjanya, akan tetapi pimpinan sebagai penilai dapat mengatasi tindakan-tindakan semacam itu agar penilaian dapat dilakukan secara sehat.

2) Bias terlalu lunak dan terlalu keras

---

<sup>99</sup> Ahmad Apriyandi, "Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Pada Rumah Sakit Ibu Dan Anak (RSIA) Rika Amelia Palembang", Thesis, Politeknik Negeri Sriwijaya, 2015, Hal.11 .



Berdasarkan hasil pengumpulan data didapat, bahwa evaluasi kinerja yang dilakukan pada pegawai Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah bersifat lunak, bahkan bisa dikatakan sangat lunak, bahkan ada kecurangan ketika pembuatan sasaran kinerja yang seharusnya dibuat pada awal tahun dibuat pada akhir tahun dan disesuaikan dengan hasil kinerjanya, sehingga nilai yang keluar bisa 100% terpenuhi. Akan tetapi, dari kelunakan pimpinan dalam mengevaluasi kinerja pegawai, pegawai pun dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaannya. Menurut Ahmad Apriyandi, kesalahan yang terlalu lunak (*leniency bias*) dapat terjadi karena kecenderungan penilai yang terlalu mudah untuk memberi nilai baik dalam proses penilaian kinerja. Sedangkan sebaliknya, bias terlalu keras (*strickness bias*) terjadi apabila penilai terlalu ketat dalam memberikan nilai dalam penilaian kinerja pegawai.<sup>100</sup>

Dengan demikian, bias terlalu lunak merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi evaluasi kinerja pada pegawai di Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah. Adanya pengaruh ini, kecenderungan untuk curang juga ditemukan dalam pembuatan target kinerja pegawai. Hal itulah dampak dari kelunakan dalam evaluasi kinerja pegawai.

### 3) Kesamaan dengan penilai

Menurut Chusmina dan R. Ati Haryati, faktor kesamaan penilai dapat terjadi apabila penilai memberikan nilai kepada pegawai yang memiliki kesamaan tertentu dengan penilai, misalnya

---

<sup>100</sup> *Ibid*, Hal.11.

kesamaan antar alumni, suku, ras, agama dan sebagainya.<sup>101</sup> Berdasarkan data yang telah dikumpulkan, penilai melakukan evaluasi kinerja secara objektif bukan secara subjektif, meskipun ada pegawai yang berbeda dengan pegawai yang lain, penilai hanya melihat hasil kinerjanya bukan latar belakang pegawai dari ras, suku, atau agama.

Dengan demikian, kesamaan pegawai terhadap penilai tidak menjadi suatu hambatan dalam melakukan evaluasi kinerja. Semua pegawai yang ada pada Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah dianggap sama dan tidak membedakan, penilai melihat kinerja pegawai dari hasil kerja pegawai bukan dari sesama alumni, ras, suku atau agama.

#### 4) Hubungan jabatan

Hasil wawancara yang telah dilakukan menunjukkan, bahwa hubungan jabatan yang dapat mempengaruhi evaluasi kinerja tidak ditemukan dilingkungan kerja pegawai Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah, dikarenakan semua penilaian berdasarkan hasil kinerja dan *screening* setiap pegawai. Jika kinerja pegawai baik, maka pegawai mendapatkan nilai baik dari pimpinan. Menurut Chusmina dan R. Ati Haryati, hubungan jabatan dapat mempengaruhi proses evaluasi kinerja ketika penilaian yang dilakukan penilai berdasarkan alasan jabatan tertentu. Misalnya seperti ketika seorang penilai memiliki hubungan dengan jabatan tertentu

---

<sup>101</sup> Chusmina dan R. Ati Haryati, “Analisis Penilaian Kinerja Pegawai pada Bagian Kepegawaian Dan Umum Direktorat Jenderal P2P Kementerian Kesehatan”, *Widya Cipta*, Volume 3, No.1, Maret 2019, Hal. 65.

dengan pegawai yang akan dinilai akan dinilai baik begitupun sebaliknya.<sup>102</sup>

Dengan demikian, hubungan jabatan tidak dapat mempengaruhi proses evaluasi kinerja pegawai pada Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah, karena semua penilaian dilihat dari hasil kerja target masing-masing pegawai, selain itu apabila pegawai menginginkan jenjang karir tertentu, pegawai juga harus melewati tahap *screening* dahulu.

##### 5) Pengaruh kesan terakhir

Menurut Ahmad Apriyandi, kegiatan terakhir akan mudah diingat oleh penilai jika menggunakan ukuran penilaian kerja yang bersifat subjektif. Oleh Karena itu penilaian akan sangat dipengaruhi oleh kegiatan pegawai yang paling akhir (*recency effect*).<sup>103</sup> Berdasarkan data yang telah dikumpulkan, pengaruh kesan terakhir tidak mempengaruhi evaluasi kinerja yang diterapkan kepada pegawai Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah, dikarenakan evaluasi kinerja berpacu pada laporan akumulasi kinerja pegawai selama satu tahun melalui SKP.

Dari hasil analisis peneliti, pengaruh kesan terakhir pegawai tidak mempengaruhi evaluasi kinerja, dikarenakan evaluasi kinerja berdasarkan hasil akumulasi kinerja dari target pegawai, sehingga penilai melihat seluruh hasil kinerja dan tidak bisa melihat dari hasil kerja yang terakhir saja.

---

<sup>102</sup> *Ibid*, Hal.65.

<sup>103</sup> Ahmad Apriyandi, "Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Pada Rumah Sakit Ibu Dan Anak (RSIA) Rika Amelia Palembang", Thesis, Politeknik Negeri Sriwijaya, 2015.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Pimpinan Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah dalam melakukan evaluasi kinerja menggunakan metode evaluasi kinerja berorientasi masa lalu dan berorientasi masa depan. Dalam pelaksanaannya pimpinan melihat skala peringkat hasil kinerja pegawai pada format SKP pegawai. Dalam metode peristiwa kritis dilakukan untuk mengevaluasi pegawai ketika terjadi masalah atau hambatan tertentu dalam melakukan pekerjaan. Pimpinan juga mengetahui pegawai melakukan pekerjaannya dengan meninjau pegawai di lapangan. Pegawai pada Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah juga melakukan penilaian terhadap dirinya sendiri terkait status, proses, dan pencapaiannya pada laporan SKP.

Dari beberapa teknik evaluasi yang diterapkan pada Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah terdapat faktor yang dapat mempengaruhi proses dan hasil evaluasi kinerja. Faktor tersebut adalah bias terlalu lunak. Pada proses evaluasi kinerja pegawai dapat mengatur agar target bisa terpenuhi pada laporan akhir tahunnya. Hal ini perlu diperhatikan agar proses pembuatan target kinerja dapat sesuai dengan ketentuan yang ada.

#### **B. Saran dan Rekomendasi**

Berdasarkan hasil kesimpulan yang telah dijelaskan sebelumnya, maka dari itu peneliti memberikan saran dan rekomendasi untuk objek penelitian dan peneliti selanjutnya, berikut merupakan saran dan rekomendasi dari peneliti:

##### **1. Pimpinan Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah**

Pimpinan Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah perlu lebih teliti dalam proses evaluasi kinerja pegawainya, serta

lebih memperketat proses evaluasi agar tidak terjadi kecurangan sedikitpun.

## 2. Penelitian Lanjutan

Saran peneliti untuk penelitian-penelitian selanjutnya, agar lebih menekankan kepada timbal balik atau *feedback*, *reward* dan *punishment* terhadap hasil kinerja pegawai setelah mendapat evaluasi dari pimpinan.

## C. Keterbatasan Penelitian

Peneliti menyadari akan keterbatasan dalam penelitian ini. Sehingga penelitian diharapkan bisa disempurnakan kemudian hari. Keterbatasan peneliti disini berkaitan dengan proses pengambilan data dari narasumber yang kurang mendalam. Peneliti tidak dapat menyajikan data secara lebih mendalam dikarenakan proses pencarian data dibatasi oleh keadaan, aktivitas dan operasional dikarenakan pandemi Covid-19.



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Ma'ruf. *Manajemen Dan Evaluasi Kinerja Pegawai* Yogyakarta: Aswaja Pressindo. 2014.
- Ahmad, Rusli dan Sopian Bujang. "Issues And Challenges In A Practice Of Performance Appraisal Activities In The 21<sup>st</sup> Century". *International Jurnal Of Education And Research*. Vol. 1. No. 4. Hal. 1-8.
- Aini, Nur. "Evaluasi Kinerja Pegawai Untuk Mewujudkan Pelayanan Publik Dalam pespektif *Good Governance*". *Jurnal Inovasi Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*. Vol.1. No. 1. 2019. Hal. 43-57.
- Al-Qur'an, *Al-Ahqaf* : 19.
- Al-Qur'an, *Al-Hasyr* : 18.
- Anggito, Albi, dan Johan Setiawan. *Metode Penelitian Kualitatif*. Sukabumi: CV. Jejak. 2018.
- Apriyandi, Ahmad. "Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Pada Rumah Sakit Ibu Dan Anak (RSIA) Rika Amelia Palembang". *Thesis*. Palembang: Politeknik Negeri Sriwijaya. 2015.
- Awani, Niyama Rachel, Fida Nirmala Nugraha dan Ika Arum Puspita, "Perancangan *Performance Appraisal* Menggunakan *Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS)* Pada Divisi Produksi Di PT.Tunggal Inti Kahuripan". *E-Proceeding Of Engineering*. Vol.5. No.3. 2018. Hal. 6858.
- Ayun, Qurrotu. "Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*) Pada Karyawan Di Perusahaan". *Majalah Ilmiah Informatika*. Vol.2 No.3. 2011. Hal. 75.
- B., Mahirah. "Evaluasi Belajar Peserta Didik (Siswa)". *Jurnal Idaarah*. Vol. I, No.2. 2017. Hal. 258.
- Bachri S., Bachtiar. "Menyakinkan Validitas Data Melalui Triangulasi Pada Penelitian Kualitatif". *Jurnal Teknologi Pendidikan*. Vol. 10. No.1. 2010. Hal 52.

- Chusmina dan R. Ati Haryati, “Analisis Penilaian Kinerja Pegawai pada Bagian Kepegawaian Dan Umum Direktorat Jenderal P2P Kementerian Kesehatan”. *Widya Cipta*. Volume 3. No.1. 2019. Hal. 64.
- Daonis, Liza Estino. “Performance Appraisal System: It’s Implication To Employee Performance”. *International Journal Of Economics And Management Sciences*. Vol.2. No. 3. 2012. Hal. 55-62.
- Evita , Siti Noni, Wa Ode Zusnita Muizu, dan Raden Tri Wahyu Atmojo. “Penilaian Kinerja Pegawai Dengan Menggunakan Metode *Behaviorally Anchor Rating*”
- Eyoun, Khalid , Han Chen, Baker Ayoun dan Aahed Khelifat. “The Relationship Between Purpose Of Performance Appraisal And Psychological Contract: Generational Differences As a Moderator”. *International Journal Of Hospitality Management*. Vol 86. 2020. 102449.
- Fatimah, Fajar Nur’aini Dwi. *Panduan Praktis Evaluasi Kinerja Pegawai*. Yogyakarta: Anak Hebat Indonesia. 2021.
- Febrianto, Awan. “Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Lohjinawe Rembang)”. Hal.3.
- Hartono, Jogyanto. *Metode Pengumpulan dan Teknik Analisis Data*. Yogyakarta: ANDI. 2018.
- Jalaliyoon, Neda dan Hamed Taherdoost. “Performance Evaluation Of Higher Education; A Necessity”. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. Vol. 46. 2012. Hal. 5682-5686.
- Kartomo, Andhika Imam. “Evaluasi Kinerja Guru Bersertifikasi”. *Jurnal Kelola*. Vol. 3. No. 2. 2016. Hal.221.
- Kementerian Agama RI. *Al-Qur’an Dan Tafsirnya*. Jilid 9 Juz. Jakarta: Widya Cahaya. 2011.

- Ma'rifah, Diana. "Implementasi Work From Home:Kajian Tentang Dampak Positif, Dampak Negatif dan Produktivitas Pegawai". *Civic Service*. Vol.14. No.2. 2020. Hal.53.
- Mungkasa, Oswar. "Bekerja Dari Rumah (*Working From Home/WFH*) Menuju Tatanan Baru Era Pandemi Covid-19". *The Indonesia Journal Of Development Planning*. Vol. IV .No.02. 2020. Hal.127.
- Nafiah, Afidatun."Evaluasi Kinerja Guru SMP Se-Kecamatan Kota Kendal Pasca Sertifikasi". *Skripsi*. Semarang: Universitas Negeri Semarang. 2017.
- Nelfianti, Fera. "Pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai Pada Salah Satu Restoran Pizza Di Jakarta Pusat". *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol.1. No.1. 2021. Hal. 35.
- Nugrahani, Farida. *Metode Penelitian Kualitatif dalam Penelitian dan Pendidikan Bahasa*. Solo: Cakra Books. 2014.
- Nuralam, Maman. "Evaluasi Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Sumur Kabupaten Pandeglang Tahun 2014". *Skripsi*. Serang: Universitas Sultan Ageng Tirtayasa. 2015.
- Oktaviani, Hernita. "Evaluasi Kinerja Aparatur Sipil Negara (Studi Kasus tentang SKP dan PKP di Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bantul Tahun 2015)". <https://docplayer.info/69493833-Jurnal-evaluasi-kinerja-aparatur-sipil-negara-studi-kasus-tentang-skp-dan-pkp-di-badan-pertanahan-nasional-kabupaten-bantul-tahun-2015.html> . Hal. 1.
- Pane, Raja Alamsyah Hasbullah."Evaluasi Kinerja Pegawai Bagian Program Kemitraan Dan Bina Lingkungan (PKBL) Pada PT.Perkebunan Nusantara III (PERSERO) Medan". *Skripsi*. Medan: Universitas Medan Area. 2018.
- Raco, J.R. *Metode Penelitian Kualitatif Jenis, Karakter dan Keunggulan*. Jakarta: Grasindo. 2010.



- Rahmawati, Shintya Novita dan Andres Pramono Hadi. *Peningkatan Mutu Melalui Penilaian Kinerja Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia*. Magelang: Universitas Tidar. 2017.
- Ramli, Muhammad. “Meningkatkan kinerja Kepala MAN Model Kota Sorong Melalui Metode Self Assesment (Penilaian Diri Sendiri)”. *Al-Riwayah: Jurnal Pendidikan*. Vol.12. No.1. 2020. Hal. 171.
- Rifazka, Arki, Dhinta Darmantoro, dan Erwin Budi Setiawan, “Penilaian Performansi Kerja Account Manager Dengan Menggunakan Metode MBO (Management By Objective) Dan Rich (Rank Inclusion In Criteria Hierarchies)”. *Seminar Nasional Aplikasi Teknologi Informasi 2009*. 2009. Hal. B-102.
- Rismawati dan Mattalata. *Evaluasi Kinerja: Penilaian Kinerja Atas Dasar Prestasi Kerja Berorientasi Kedepan*. Makassar: Celebes Media Perkasa. 2018.
- Salain, Putu Pradiva Putra, Made Santana Putra Adiyadnya dan Putu Agus Eka Rismawan “Studi Eksplorasi Dampak Work From Home pada kinerja Pegawai BUMN Di Wilayah Denpasar Pegawai Dimasa Pandemi Covid-19”. *Jurnal Satyagraha*. Vol.03. No.02. 2021. Hal 20.
- Scale Dan Management By Objectives (Studi Kasus Pada PT.Qwords Company International)”. Pekbis Jurnal*. Vol.9. No.1. 2017. Hal. 18-32.
- Shihab, M.Quraish. *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan Dan Keserasian Al-Qur’an*. Cet IV. Ciputat: Lentera Hati. 2011.
- Sinaga, Onita Sari, dkk. *Manajemen Kinerja Dalam Organisasi*. Medan: Yayasan Kita Menulis. 2020.
- Situmeang, Apriani Marcelina. “Evaluasi Kinerja Pegawai dalam Pelaksanaan Pelayanan di Kantor Kecamatan Balikpapan Kota”. *Ejournal Administrasi Negara*. Vol.4. No.4. 2016. Hal.4791-4801.

- Sofyan, Diana Khairi. "Pengaruh lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai BAPPEDA". *Malikussaleh Industrial Engineering Journal*. Vol.2. No.1. 2013. Hal.19.
- Sudarsono, Blasius. "Dokumentasi, Informasi dan Demokratisasi". *Jurnal Baca*. Vol. 27. No.1. 2003. Hal. 8.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta. 2019.
- Suprihati. "Analisis Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Perusahaan Sari Jati di Sragen". *Jurnal Paradigma*. Vol.12. No.01. 2014, Hal. 95.
- Supriono, F.X. "Evaluasi Kinerja". *Bina Ekonomi*. 1997. Hal.29.
- Tasu'ah, Billah. "Nilai Budaya Kerja di Yayasan Pondok Aitam dan Dhuafa' Nurul Karomah Surabaya". *Skripsi*. Surabaya: Manajemen Dakwah. Universitas Islam Negeri Surabaya. 2020.
- Umar, Husain. *Evaluasi Kinerja Pegawai*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama. 2005.
- Wibowo, Muhammad Tri."Pengembangan Sistem Job Performance Appraisal Dengan Metode *Checklist* Menggunakan Ci Framework: Studi Kasus PT. Learning Resources". *Skripsi*. Jakarta: Uin Syarif Hidayatullah. 2010.
- Widiari, Ida Ayu Rat dan Gede Sri Darma. "Evaluasi Kinerja Pegawai Kontrak Melalui Tujuh Kompetensi *Spencer* Pada Pelayanan *Denpasar Sewerage Development Project (DSDP)*", *Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis*. Vol.2. No.2. 2017. Hal. 360.
- Wijaya, Halaluddin Hengki. *Analisis Data Kualitatif "Sebuah Tinjauan Teori dan Praktek"*. Makassar : Sekolah Tinggi Theologia Jaffray. 2019.
- Zulkarnaen, Wandy, dkk. "Evaluasi Kinerja Distribusi Logistik KPU Jawa Barat Sebagai Parameter Sukses Pilkada

Serentak 2018”. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*. Vol.4. No.2. 2020. Hal 249.



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A