



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

**ANALISIS PENILAIAN KINERJA PEGAWAI BIDANG
PENYELENGGARAAN HAJI DAN UMRAH (PHU) DI KANTOR
WILAYAH KEMENTERIAN AGAMA PROVINSI JAWA
TIMUR**

SKRIPSI

**Diajukan Kepada Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas
Negeri Sunan Ampel Surabaya Guna Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Ilmu Sosial (S.Sos)**

Oleh:

AHMAD SYARIFUDIN RASID

B04218004

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAKWAH
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
UIN SUNAN AMPEL
SURABAYA**

2022

LEMBAR PERNYATAAN ORIENTASI SKRIPSI

LEMBAR PERNYATAAN ORIENTASI SKRIPSI

Keaslian suatu karya tulis merupakan bentuk dari keberhasilan suatu penelitian. Oleh karena itu, peneliti yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Ahmad Sarifudin Rasid

Nim : B04218004

Prodi : Manajemen Dakwah

Menyatakan, bahwa sesungguhnya penulisan skripsi dengan judul “Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Penyelenggaraan Haji Dan Umroh (PHU) Di kantor Wilayah Kementerian Provinsi Jawa Timur” belum pernah dipublikasikan dimedia atau lembaga pendidikan manapun. Skripsi ini merupakan hasil penelitian yang dapat dipertanggungjawabkan keasliannya, bukan hasil jiplakan atau plagiasi dari penelitian orang lain. Hal tersebut dikarenakan menjiplak atau menyalin karya orang lain adalah tindakan yang sangat buruk dimata sosial dan agama.

Jika terdapat kesalahan dikemudian hari atau penelitian ini diketahui sebagai penelitian yang menjiplak dari karya orang lain, maka penulis bersedia menerima segala konsekuensi.

Surabaya, 03 Maret 2023

Penulis



Ahmad Sarifudin

NIM. B04218004

PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI

Nama : Ahmad Syarifudin Rasid
NIM : B04218004
Prodi : Manajemen Dakwah
Judul : Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Penyelenggaraan
Haji dan Umrah (PHU) di Kantor Wilayah Kementerian
Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur.

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

Surabaya, 15 Juli 2022

Dosen Pembimbing,



Dr. H. Ah. Ali Arifin, MM

NIP. 196212141993031002

LEMBAR PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

ANALISIS PENILAIAN KINERJA PEGAWAI PENYELENGGARA HAJI
DAN UMROH (PHU) DI KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN AGAMA
PROVINSI JAWA TIMUR

Disusun Oleh:

Ahmad Syarifudin Rasid

B04218004

Telah diuji dan dinyatakan lulus dalam ujian Sarjana Strata Satu (S1)
Pada Tanggal 8 Agustus 2022

Penguji I

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

Penguji II

Dra. Imas Maesaroh, Dip.IM-Lib.,
MLib., Ph.D
NIP. 196605141992032001

Penguji III

H. Mufti Labib Lc., MCL
NIP. 196401021999031001

Penguji IV

Airlangga Bramayudha, MM
NIP. 197912142011011005



Surabaya, 8 Agustus 2020

Dekan

Wah. Choirul Arif,
S.Ag, M.FIL.
NIP. 197110171998031001

LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI



**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 : Ahmad Syarifudin Rasid
NIM : B04218004
Fakultas/Jurusan : Dakwah dan Komunikasi / Manajemen Dakwah
E-mail address : syarifudinrasid@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

Sekripsi Tesis Desertasi Lain-lain (.....)

yang berjudul :

Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Bidang Penyelenggaraan Haji Dan Umrah (PHU)

Di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur

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, 18 Januari 2023

Penulis

(Ahmad Syarifudin Rasid)

ABSTRAK

Ahmad Syarifudin R, 2021. Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Penyelenggaraan Haji dan Umrah (PHU) di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur.

Tujuan dari penelitian ini ialah menggambarkan bagaimana mengetahui proses pelaksanaan penilaian kinerja pegawai Penyelenggara Haji Umroh di Kantor wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur serta faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan penilaian kinerja pegawai Penyelenggara Haji Umroh di Kantor wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif. Pendekatan penelitian kualitatif yang digunakan ialah pendekatan deskriptif. teknik pengumpulan data yang digunakan untuk mendapatkan informasi dari Bidang Penyelenggara Haji Umroh di Kantor wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur yakni dengan teknik wawancara, teknik observasi serta teknik dokumentasi.

Hasil penelitian yang didapatkan setelah melakukan pengamatan di lapangan menggambarkan bahwa, penilaian kinerja pada pegawai Bidang Penyelenggara Haji Umroh di Kantor wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur yakni memiliki penilaian kinerja yang efektif. Penilaian kinerja yang efektif seperti, keterkaitan hubungan

antara standart kinerja (relevansi), sistem yang bisa menilai suatu kinerja (sensivitas), mendapatkan data yang jelas dan akurat (keandalan), dan pemahaman proses penilaian kinerja pimpinan dengan pegawai (kepraktisan). Kemudian, manfaat dari proses penilaian kinerja pegawai yaitu, pemberian *rewards*, pengembangan kinerja pegawai, dan peningkatan kinerja. Terkait pendukung dari penilaian kinerja pegawai yaitu, memiliki tanggungjawab dalam bekerja, pegawai yang sesuai bidangnya, adanya kesatuan tujuan, produktifitas kinerja yang tinggi, dan adanya perjanjian kontrak kinerja. Selain itu, penghambat yang terjadi pada penilaian kinerja pegawai yaitu kesehatan fisik serta mental dan munculnya virus pandemi saat bekerja pada Bidang Penyelenggara Haji Umroh di Kantor wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur.

Kata Kunci: Analisis Kinerja, Penilaian Kinerja, Analisis Penilaian Kinerja, Bidang Penyelenggara Haji Dan Umroh Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

DAFTAR ISI

PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI	ii
LEMBAR PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI	iii
LEMBAR PERNYATAAN ORIENTASI SKRIPSI	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	v
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	vi
PERSEMBAHAN	vii
ABSTRAK	viii
KATA PENGANTAR.....	x
DAFTAR ISI.....	xiii
BAB I.....	1
PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah.....	11
C. Tujuan Penelitian	12
D. Manfaat Penelitian	12
E. Penelitian Terdahulu	13
F. Definisi Konsep	18
BAB II	27
KAJIAN TEORITIK.....	27
A. Kajian Teori	27
1. Penilaian Kinerja	27
a. Proses Penilaian Kinerja Yang Efektif	29
b. Proses Awal Penilaian Kinerja	32
c. Proses Pelaksanaan Penilaian Kinerja	33
d. Manfaat dari Proses Penilaian Kinerja	35

e. Penilaian Kinerja Dalam Perspektif Islam.....	38
2. Penilaian Kinerja Pegawai	40
a. Faktor-faktor Pendukung Penilaian Kinerja Pegawai	43
b. Faktor-faktor Penghambat Penilaian Kinerja Pegawai	44
3. Kinerja Pegawai	46
BAB III.....	49
METODOLOGI PENELITIAN.....	49
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	49
B. Lokasi Penelitian.....	51
C. Jenis dan sumber data	51
D. Tahap-Tahap Penelitian	54
E. Teknik Pengumpulan Data.....	58
F. Teknik Validitas Data	60
G. Teknik Analisis Data.....	61
H. Sistematika Pembahasan.....	63
BAB IV.....	64
HASIL PENELITIAN	64
A. Gambaran Umum Objek Penelitian.....	64
1. Profil Kantor Wilayah Kementerian Agama Prov. Jawa Timur.....	64
2. Visi dan Misi Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur.....	71
3. Struktur Organisasi.....	72
B. Penyajian Data	73
C. Analisis Data.....	116

BAB V	142
PENUTUP.....	142
A. Kesimpulan	142
B. Saran dan Rekomendasi	143
C. Keterbatasan Peneliti	144
DAFTAR PUSTAKA.....	146
DOKUMENTASI.....	156
LAMPIRAN.....	159



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Bekerja merupakan hal yang pasti dilakukan oleh setiap manusia. Manusia bisa bekerja sesuai dengan kemampuannya sendiri. Kemampuan ini dilihat dari faktor penilaian kinerja manusia itu sendiri. Apabila kemampuan kerjanya bagus, maka penilaian kerjanya otomatis bagus pula. Definisi penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaannya sendiri. Jika proses evaluasi karyawan ternyata bagus, maka penilaian kerjanya bagus dan berguna bagi suatu perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan membutuhkan karyawan yang berkualitas dan kompeten. Menurut Ardana dalam Riyanto Efendi, menjelaskan pegawai merupakan faktor yang penting dalam sebuah perusahaan. Penilaian kinerja pegawai dibutuhkan untuk mencapai kesuksesan sebuah perusahaan. Penilaian kinerja merupakan sebuah kebijakan sebagai tolak ukur yang dibuat oleh perusahaan.¹ Jika penilaiannya sesuai standar manajemen, maka sumber daya manusia ini sudah sesuai kebutuhan perusahaan.

¹ Riyanto Efendi, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan", Jurnal Ekonomi (Vol 1, No 1, Tahun 2020), hal 1

Penilaian kinerja harus sesuai standar. Standar penilaian kinerja sangat penting dalam perusahaan. Oleh karena itu, apabila standart penilaian kinerja sudah sesuai yang diinginkan perusahaan, maka dampak bagi perusahaan akan sangat positif.²

Menganalisis suatu hal dalam perusahaan memang sangat penting. Oleh karena itu, analisis bertujuan supaya tidak ada kesalahan yang terulang kembali dalam suatu perusahaan. Menurut Jogiyanto yang dikutip Hanik menjelaskan, bahwa analisis merupakan penguraian dari beberapa sistem informasi yang didapat oleh peneliti. Analisis bertujuan untuk mengidentifikasi atau mengevaluasi suatu hal, yaitu seperti hambatan, kesempatan, dan permasalahan.³ Analisis pasti dikaitkan dengan suatu data yang ingin peneliti gunakan sebagai penelitian. Upaya mencari data membutuhkan proses lapangan dengan berbagai persiapan tentunya. Persiapan pra lapangan menjadi kunci untuk menganalisis suatu data. Dalam hal ini, analisis perlu dilanjutkan dengan upaya seperti, yaitu temuan data di lapangan harus dicatat secara sistematis, menyajikan

² Mega Mayasari, “Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi”, *Jurnal Akutansi Ekonomi Dan Manajemen Bisnis* (Vol 3, No 2, Tahun 2015), hal 165

³ Hanik Mujiati, “Analisis Dan Perancangan Sistem Informasi Stok Obat Pada Apotek Arjowinangun”, *Jurnal Pendidikan* (Vol 11 No 2, Tahun 2014), hal 24-25

temuan apa saja di lapangan, dan mencari data yang sebenarnya.⁴

Menurut Mondy menjelaskan, bahwa titik awal proses penilaian kinerja adalah mengidentifikasi sasaran-sasaran kinerja. selain itu, proses penilaian kinerja dilakukan dengan menetapkan kriteria-kriteria kinerja. Setelah melakukan kriteria-kriteria kinerja, evaluasi kinerja merupakan tahap terakhir dari proses penilaian kinerja. Evaluasi penilaian kinerja dilakukan saat penilai dan pegawai sudah melakukan penilaian kinerja. Evaluasi kinerja dibuat agar tidak ada kesalahan lagi dari proses penilaian kinerja. Oleh karena itu, proses penilaian kinerja akan berjalan dengan baik sesuai dengan fakta yang ada dilapangan.⁵

Penilaian kinerja berpengaruh penting bagi sebuah pekerjaan. Menurut Wirawan menjelaskan, bahwa penilaian kinerja adalah suatu tahapan proses seperti merencanakan, mengorganisasi, menyupervisi, mengontrol, dan memberikan penilaian terhadap kinerja karyawan.⁶ Penilaian kinerja pasti memiliki beberapa tujuan. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk mengetahui tolak ukur pegawai dalam bekerja. Tujuan penilaian kinerja yaitu, pertama, untuk mengetahui sasaran manajemen

⁴ Ahmad Rijali, "Analisis Data Kualitatif", *Jurnal Ilmu Dakwah* (Vol 17, No 33, Tahun 2018), hal 84

⁵ Mondy R.W, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Erlangga, 2008) hal 9

⁶ Wirawan, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Salemba Empat, 2009), hal 75

dan pegawai, kedua memotivasi karyawan untuk memperbaiki kinerjanya, ketiga mengadakan manajemen penelitian *personalia*, keempat meningkatkan kinerjanya agar mendapatkan bonus atau tambahan gaji. Jadi, tujuan penilaian kinerja, agar pegawai mampu dan berkembang dengan bekerja sesuai standart yang ditetapkan oleh perusahaannya. Penilaian kinerja memberikan manfaat juga pada pegawainya. Manfaat penilaian kinerja sangat banyak contohnya. Beberapa manfaat dari penilaian kinerja yaitu, perbaikan kinerja perusahaan, penyesuaian kompensasi, keputusan penempatan karyawan, pengembangan karir karyawan, dan mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas dan komepeten dalam bekerja. Oleh karena itu, penilaian kinerja memiliki beberapa manfaat bagi karyawannya. Jika karyawan ingin mendapatkan penilaian kinerja, yang sesuai, maka kinerjanya dalam bekerja harus dikembangkan dan ditingkatkan kembali.⁷

Kesuksesan suatu perusahaan dalam menjalankan penegembangannya tidak hanya bergantung pada faktor dari manager. Kesuksesan perusahaan juga dilihat dari kinerja pegawainya. Kinerja pegawai akan meningkat, apabila dibantu dengan penilaian kinerja. Jika proses evaluasi penilaian kinerja dilakukan dengan baik, maka kinerja pegawai akan berubah dan

⁷ Dyah, “Penciptaan Sistem Penilaian Kinerja Yang Efektif Dengan Assessment Centre”, *Jurnal Manajemen* (Vol 6, No 1, Tahun 2006), hal 24

semakin berkembang. Penilaian kinerja harus dilakukan secara maksimal. Dalam hal ini, penilaian kinerja diharapkan memberikan dampak yang positif terhadap kinerja karyawan atau pegawai, agar karyawan lebih meningkatkan kualitas kerjanya dan memberikan pengaruh bagi perusahaan. Peneliti berharap penilaian kinerja pada pegawai akan memberikan dampak positif, peneliti berharap kinerja pegawai meningkat dan memberikan kesuksesan dalam peningkatan perusahaan. Karyawan atau pegawai adalah salah satu sumber daya manusia yang menjadi pendorong keberhasilan perusahaan. Peningkatan kinerja pegawai dapat didukung oleh prestasi penilaian kinerja. Menurut Dessler dalam Eko menjelaskan, bahwa prestasi penilaian kinerja merupakan suatu proses penilaian prestasi kepada kinerja pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan, agar pekerjaan yang dinilai sesuai dan memenuhi standart perusahaan.⁸

Penilaian kinerja sangat diharapkan agar di masa yang akan datang dapat dipersiapkan tenaga kerja yang berkualitas, tangguh, dan unggul. Dengan karyawan yang berkualitas, maka perusahaan akan mempunyai sumber daya manusia yang kompeten. Salah satunya adalah dengan menumbuhkan Penilaian kinerja yang baik. Penilaian kinerja yang baik

⁸ Eko Nurmianto, "Perancangan Penilaian Kinerja Karyawan Berdasarkan Kompetensi Spencer Dengan Metode Analytical Hierarchy Process", *Jurnal Teknik Industri* (Vol 8, No 1, Tahun 2006) hal 41

merupakan suatu sikap yang dapat mencerminkan perilaku yang baik dalam bekerja. Karyawan atau pegawai di harapkan dapat memiliki penilaian kinerja yang baik, agar dapat membentuk pribadi yang baik dalam menjalankan pekerjaan. Menurut Rivai dan Basri dalam Cindi menjelaskan, bahwa penilaian kinerja merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja pegawai yang dilaksanakan sesuai standart kinerja seperti ketentuan dari perusahaan.⁹

Dengan diharapkannya penilaian kinerja yang sesuai, agar karyawan atau pegawai dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Dalam hal ini, Islam telah memberikan pedoman pembinaan penilaian kinerja. Hal ini sebagaimana firman Allah SWT dalam surat Al-Kahfi ayat dua yang berbunyi :

قِيمَا لِيَمْدُرْ بِأَسَاثِدِيدِ اِمْلَدْمَهُو يِيْشِرِ الْمُؤْمِيْمَا لِدِيْمِيْعَمَلُو مَالصَلْحَتَام

لَهُمَا جْرَ اِحْسَمَا

Artinya : *Sebagai bimbingan yang lurus, untuk memperingatkan siksaan yang sangat pedih dari sisi Allah dan memberi berita gembira kepada orang-orang yang beriman, yang mengerjakan amal saleh, bahwa mereka akan mendapat pembalasan yang baik (Al-Kahfi : 2)*

⁹ Cindi Ismi, “Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja”, *Jurnal Administrasi Bisnis* (Vol 24, No 2, Tahun 2015), hal 2

Dari ayat tersebut menjelaskan, penilaian kinerja dalam hal ini memerlukan sebuah adanya kerjasama. Kerjasama akan sangat penting dalam sebuah perusahaan. Apabila disuatu perusahaan semua komponen bekerjasama satu dengan yang lain, maka semua kinerja akan berjalan sesuai standart dan mendukung kesuksesan dari perusahaan.¹⁰

Penilaian kinerja pada karyawan merupakan hal sangat penting. Penilaian kinerja merupakan salah satu faktor penunjang kesuksesan sebuah perusahaan. Penilaian kinerja membutuhkan adanya suatu kerja sama. Kerja sama yang baik antar karyawan akan membuat kinerjanya semakin meningkat. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Meidita Kartikasari. Meidita Kartikasari melakukan penelitian pada Bank Mandiri di BEI. Peneliti melakukan penelitian penilaian kinerja pada karyawan Bank Mandiri. Dalam penelitiannya peneliti menjelaskan, bahwa kinerja perusahaan Bank Mandiri dapat bekerja dengan baik dengan melihat dari penilaian kinerja pegawainya, sehingga karyawan atau pegawai dengan kinerja yang baik akan berdampak pada perusahaan. Pegawai Bank Mandiri mencerminkan penilaian kinerja yang bagus. Dalam penelitian menyatakan bahwa pegawai Bank

¹⁰ Hasan, "Manajemen Kinerja dalam Meningkatkan Competitive Advantage Dalam Lembaga Pendidikan Islam", *Jurnal Ilmu Tarbiyah* (Vol 5, No 2, Tahun 2016), hal 254

Mnadiri di BEI selalu melaporkan data-data dengan jujur, bertanggungjawab atas semua tugasnya, selalu mengevaluasi kinerjanya. Hasil penelitian tersebut semakin menunjukkan bahwa penilaian kinerja pegawai memiliki peranan penting pada perusahaan. Jadi, pegawai yang memiliki penilaian yang baik atas kinerjanya, maka akan sangat berpengaruh bagi kemajuan perusahaan nantinya.¹¹

Peneliti menemukan kenyataan lainnya. Dalam hal ini, Ines Yuanita meneliti penilaian kinerja pada lembaga amil zakat di cabang Jember. Ines yuania menjelaskan, bahwa penilaian kinerja pada anggota amil zakat cabang Jember ini sangat baik. Kinerja anggotanya sangat bagus sehingga lembaga amil zakat ini dapat berjalan baik. Anggotanya memiliki semangat kinerja yang tinggi, sehingga penilaian kinerjanya baik. Terciptanya penilaian kinerja tersebut juga didorong oleh beberapa faktor yaitu agama, lingkungan, budaya, sosial politik dan pendidikan. Penerapan penilaian kinerja yang tinggi akan memberikan dampak yang baik terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu,

¹¹ Meidita, “Penilaian Kinerja Keuangan Mneggunakan Analisis Rasio Pada Bank Mandiri Di BEI”, *Jurnal Ilmu & Riset Manajemen* (Vol 3, No 11, Tahun 2014), hal 2

penilaian kinerja sudah dibuktikan secara nyata dengan melihat dari penelitian-penelitian sebelumnya.¹²

Objek penelitian peneliti adalah Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur. Kemenag Jatim merupakan kantor pusat yang mencakup semua area yang berada di Jawa Timur. Kemenag Jatim merupakan instansi pemerintah yang menangani dan menaungi dalam hal keagamaan yang berada di seluruh wilayah Jawa Timur. Kemenag Jatim memiliki beberapa bidang yang ada didalamnya. Setiap bidang pada Kemenag Jatim memiliki tugas dan fungsi yang berbeda. Bidang Penyelenggaraan Haji dan Umrah atau PHU merupakan salah satu bidang yang ada didalam Kemenag Jatim. Dalam hal ini, peneliti memiliki keterkaitan untuk meneliti di bagian PHU, karena peneliti sudah pernah melakukan praktek pengalaman lapangan atau PPL di Kemenag Jatim bidang PHU.

Kemenag Jatim di Bidang PHU memiliki pegawai dengan kinerja sesuai dengan jabatannya tersendiri. Dalam hal ini, kinerja pegawai PHU bertanggung jawab kepada Ketua Bidang atau Kabid PHU. Ketua Bidang atau Kabid merupakan jabatan tertinggi di kantor bagian PHU. Dalam menjalankan

¹² Ines Yuanita, "Penilaian Kinerja Lembaga Amil Zakat Dengan Pendekatan Indonesia Magnificence Of Zakat", *Skripsi* (Jember: Akutansi, Universitas Jember, 2016), hal 15

tugasnya bidang PHU memiliki tiga fungsi. Pertama, penyiapan kebijakan teknis dan perencanaan dibidang penyelenggaraan haji dan umrah. Kedua, pelaksanaan pelayanan, bimbingan, dan pembinaan dibidang pendaftaran, dokumen, perlengkapan haji, pembinaan jemaah haji dan umrah, pengelolaan keuangan haji serta pengelolaan sistem informasi haji. Ketiga, evaluasi dan penyusunan laporan dibidang penyelenggaraan haji dan umrah. Dalam hal ini semua fungsi dan tugas bidang PHU akan berjalan dengan baik, apabila didukung dengan kinerja pegawai yang tepat pula.¹³

Kontribusi dari penelitian ini adalah meningkatkan daya saing sumber daya manusia dalam bekerja melalui analisis pelaksanaan penilaian kinerja. Apabila analisis pelaksanaan penilaian kinerjanya baik, maka otomatis kinerjanya dalam bekerja pasti bagus. Peneliti menjelaskan, bahwa penilaian kinerja merupakan salah satu faktor kesuksesan perusahaan. Penelitian ini dilakukan untuk membantu dalam memperkaya wawasan dan keilmuan terkait peran analisis pelaksanaan penilaian kinerja. Peneliti berharap dengan adanya penelitian mengenai analisis pelaksanaan penilaian kinerja dapat memberikan pemahaman kepada masyarakat luas seluruh Indonesia mengenai pentingnya penerapan penilaian kinerja.

¹³Admin Jatim, “Bidang Penyelenggara Haji dan Umroh”, *Jatim.kemenag.go.id*, 27 Februari 2012

Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi acuan bagi suatu perusahaan mengenai peran analisis pelaksanaan penilaian kinerja pada pegawainya. Perusahaan bisa mengetahui dan memahami lebih luas lagi mengenai peran analisis pelaksanaan penilaian kinerja pegawai dalam penelitian ini, agar pegawai lebih meningkatkan kinerja dalam bekerja. Oleh karena itu, peneliti berharap dapat memberikan kontribusi terhadap masyarakat, Negara dan organisasi dalam penelitian ini.

Dari pembahasan latar belakang diatas, dapat diketahui bahwa analisis pelaksanaan penilaian kinerja pegawai atau karyawan menjadi bagian penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“ANALISIS PELAKSANAAN PENILAIAN KINERJA PEGAWAI PENYELENGGARA HAJI DAN UMRAH (PHU) DI KANTOR WILAYAH KEMENAG PROVINSI JATIM.”**

B. Rumusan Masalah

Penelitian dengan judul “Analisis Pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai PHU (Penyelenggara Haji dan Umroh) Di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur” , dapat menggunakan rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana proses penilaian kinerja pada pegawai PHU di Kanwil Kemenag Jatim !

2. Apa saja faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan penilaian kinerja pegawai PHU di Kanwil Kemenag Jatim ?

C. Tujuan Penelitian

Dengan menggunakan rumusan masalah diatas, penulis menyatakan tujuan penulisan sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui proses pelaksanaan penilaian kinerja pegawai PHU di Kanwil Kemenag Jatim
2. Untuk mengetahui faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan penilaian kinerja pegawai PHU di Kanwil Kemenag Jatim .

D. Manfaat Penelitian

Penelitian yang berjudul **“Analisis Pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai PHU di Kanwil Kemenag Prov. Jatim”** diharapkan dapat memberikan manfaat , seperti :

1. Manfaat Teoritis

Peneliti berharap, bahwa penelitian ini dapat memberikan ilmu pengetahuan terhadap suatu kajian teori keilmuan yang berkaitan dengan Manajemen Dakwah.

Peneliti berharap, bahwa penelitian ini dapat dijadikan sebagai sumber rujukan untuk penelitian-penelitian yang akan datang.

2. Manfaat Praktis

Peneliti berharap, bahwa penelitian ini dapat dijadikan sumber informasi terkait peningkatan kualitas sumber daya manusia dengan membangun analisis pelaksanaan penilaian kinerja pegawai di kanwil Kemenag Jatim

Peneliti berharap, bahwa penelitian ini dapat dijadikan sebagai sumber informasi untuk pegawai yang sedang bekerja atau akan bekerja pada Kemenag Jatim di bidang PHU terkait analisis pelaksanaan penilaian kinerja.

E. Penelitian Terdahulu

Pada penelitian ini, peneliti akan mencari penelitian-penelitian terdahulu yang relevan. Penelitian terdahulu digunakan sebagai dasar serta pijakan bagi peneliti untuk mencari kebenaran dan kenyataan. Peneliti membuat judul “Analisis Pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai PHU di Kanwil Kemenag Prov. Jatim.” Peneliti akan menyajikan data mengenai penelitian-penelitian terdahulu yang relevan. Penelitian ini bertujuan untuk mencari persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini. oleh karena itu, peneliti sudah menemukan beberapa penelitian terdahulu yang dianggap memiliki persamaan.

Penelitian terdahulu yang pertama yang ditemukan oleh peneliti yaitu, “Analisis Pelaksanaan Penilaian Kinerja

Karyawan Pada PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Adam Bengkulu.” Penelitian terdahulu ini memiliki persamaan. Penelitian terdahulu ini sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif. Persamaan yang memiliki fokus penelitian dengan peneliti sekarang. Dalam hal ini, persamaannya sama-sama menggunakan analisis pelaksanaan penilaian kinerja sebagai fokus penelitiannya. Penelitian terdahulu ini ditulis oleh Intan Andini Putri. Mahasiswi dari IAIN Bengkulu. Penelitian terdahulu ini memiliki persamaan objek. Objeknya yaitu karyawan atau pegawai perusahaan. Penelitian terdahulu ini menunjukkan, bahwa kurangnya arahan dari atasan menjadikan kinerja karyawan kurang efektif. Dalam hal ini, komunikasi yang kurang dari atasan PT. Bank Pembiayaan Rkyat Syariah membuat kinerja pegawainya menurun. Dalam mencapai kinerja karyawan yang bagus, harus ada komunikasi yang baik antara atasan dengan karyawannya, sehingga dapat meningkatkan kualitas perusahaannya. Oleh karena itu, analisis pelaksanaan penilaian kinerja menjadi sangat penting guna menunjang kesuksesan perusahaan. Selain itu, peneliti terdahulu memiliki perbedaan dengan peneliti yang dilakukan sekarang. Perbedaannya yaitu, pada lokasi, waktu, dan objek tempat penelitian.

Penelitian terdahulu yang kedua yang ditemukan peneliti yaitu, “Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Pada Bagian

Kepegawaian dan Umum Direktorat Jenderal P2P Kementerian Kesehatan.” Penelitian terdahulu ini memiliki persamaan. Penelitian terdahulu ini sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif. Selain itu, penelitian terdahulu ini memiliki fokus penelitian yang sama. Analisis penilaian kinerja menjadi persamaan dalam fokus penelitiannya. Penelitian terdahulu ini ditulis oleh, Chusminah dan R. Ati ayati. Pada penelitian terdahulu ini, pelaksanaan penilaian kinerja dilakukan satu tahun sekali, pada periode januari hingga desember. Selain itu, pegawai pada awal tahun menyusun sasaran kerja pegawai atau SKP. Selanjutnya, pegawai dinilai pada akhir tahun bulan desember. Penilaian kinerja pegawai dilakukan langsung oleh atasan pejabat penilai. Dalam penelitian terdahulu ini, Metode pelaksanaan penilaian kinerja menggunakan metode *rating scale*. Metode ini menggunakan sebutan dan angka. Selain itu, penelitian terdahulu ini terdapat kendala saat melakukan penilaian kinerja. Kendala seperti pegawai mengalami kesulitan dalam menyusun pembuatan SKP dan pejabat penilai masih bersifat subjektif. Selain itu, peneliti terdahulu memiliki perbedaan dengan peneliti yang dilakukan sekarang. Perbedaannya seperti, pada lokasi, waktu, dan objek tempat penelitian.

Penelitian terdahulu selanjutnya yang ditemukan peneliti yaitu, “Analisis Sistem Penilaian Kinerja Karyawan DAPENBI

(Dana Pensiun Bank Indonesia).” Penelitian terdahulu ini memiliki persamaan. Penelitian terdahulu ini sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif. Selain itu, penelitian terdahulu ini memiliki fokus penelitian yang sama. Analisis penilaian kinerja menjadi persamaan dalam fokus penelitiannya. Penelitian terdahulu ini ditulis oleh Muhammad Ridwan Akbar. Mahasiswa Universitas Indonesia. Penelitian terdahulu ini bertujuan mencari permasalahan yang ada dalam sistem penilaian kinerja karyawan DAPENBI. Dalam penelitian terdahulu ini, peneliti menemukan inti dari permasalahan. Permasalahannya yaitu pelaksanaan sistem penilaian kinerja DAPENBI masih dilakukan secara subyektif. Hal ini dikarenakan atasan tidak sesuai dalam hal menilai penilaian kinerja karyawan. Selain itu, formulir penilaian kinerja tidak tepat sasaran pula. Sehingga, memberi pengaruh yang signifikan terhadap motivasi dan penilaian kinerja karyawan pada DAPENBI. Dalam hal ini, penelitian terdahulu memiliki perbedaan dengan peneliti yang dilakukan sekarang. Perbedaannya seperti, pada lokasi, waktu, dan objek tempat penelitian.

Penelitian terdahulu selanjutnya yang ditemukan peneliti yaitu, “Penilaian Kinerja, Reward, dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pertamina Cabang Suluttenggo.” Penelitian terdahulu ini memiliki persamaan. Persamaannya

sama-sama menggunakan fokus penelitian penilaian kinerja. Penelitian terdahulu ini ditulis oleh Kevin, Berhand, dan Irvan. Penelitian terdahulu ini memiliki persamaan objek. Objeknya yaitu karyawan dari masing-masing perusahaan. Selain itu, penelitian ini menunjukkan penilaian kinerja karyawan di PT, Pertamina cabang suluttenggo mengalami peningkatan. Peningkatan ini membuat kualitas kinerja karyawan semakin berkembang. Dalam hal ini, penelitian terdahulu memiliki perbedaan dengan peneliti yang dilakukan sekarang. Perbedaannya seperti, pada lokasi, waktu, dan objek tempat penelitian.

Penelitian terdahulu selanjutnya yang ditemukan peneliti yaitu “Analisis Penilaian Kinerja Pada Karyawan di PT. Tridharma Kencana. Penelitian ini ditulis oleh Eko Setiobudi. Penelitian terdahulu ini memiliki persamaan. Persamaannya sama-sama menggunakan fokus penelitian penilaian kinerja. Penelitian terdahulu ini memiliki persamaan pada metode penelitian. Metode penelitiannya sama-sama menggunakan metode kualitatif. Penelitian terdahulu ini juga memiliki persamaan objek. Objeknya yaitu karyawan dari masing-masing perusahaan. Penelitian terdahulu ini menggunakan objek karyawan di PT. Tridharma Kencana. Selain itu, pada penelitian terdahulu ini karyawan di PT. Tridharma Kencana terus mengalami perubahan. Perubahan ini bertujuan meningkatkan

kualitas kinerja karyawannya. Dalam hal ini, penelitian terdahulu memiliki perbedaan dengan peneliti yang dilakukan sekarang. Perbedaannya seperti, pada lokasi, waktu, dan objek tempat penelitian.

F. Definisi Konsep

Peneliti akan menjelaskan pengertian definisi konsep terlebih dahulu. Definisi konsep merupakan penjelasan mengenai beberapa konsep yang digunakan dalam penelitian, agar terjadi kesamaan interpretasi dan terhindar dari kekaburan. Selain itu, peneliti akan menggunakan definisi konsep sesuai judul yaitu “Penilaian Kinerja Karyawan Di PT. Ebad Travel”. Jadi, dengan adanya define konsep pada penelitian ini, maka fokus penelitian yang akan digunakan menjadi lebih jelas dan menjadi dasar pemahaman pembaca. Definisi konsep yang akan dijelaskan peneliti yaitu keterkaitan antara penilaian dan kinerja karyawan.

1. Penilaian

Menurut Suharsimi menjelaskan, penilaian merupakan sebuah proses pengumpulan data. Pengumpulan data ini digunakan untuk mencapai suatu tujuan. Oleh karena itu, jika suatu penilaian berhasil, maka tujuanpun akan berhasil

pula.¹⁴ Anas Sudjiono menjelaskan, penilaian merupakan menilai suatu hal. Menilai suatu hal tidak sembarangan. Menilai sesuatu hal bisa didasarkan dengan seperti, baik, buruk, benar, atau salah. Jadi, ada suatu landasan saat kita melakukan penilaian terhadap sesuatu, agar penilaian itu menjadi baik dan jelas.¹⁵ Menurut James menjelaskan, penilaian merupakan sesuatu dalam mencapai tujuan. Tujuannya untuk mengetahui tingkat kemajuan suatu hal. Apabila tingkat kemajuan yang dinilai mengalami kenaikan, maka penilaian bisa dikatakan berhasil dalam suatu hal.¹⁶

2. Kinerja

Menurut Rivai dalam Nasrullah menjelaskan, kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai. Hasil ini adalah pencapaian dari seseorang yang melakukannya. Oleh karena itu, kinerja merupakan suatu hal yang dilakukan seseorang untuk mencapai tujuan tertentu.¹⁷ Hersey dalam Nasrullah menjelaskan, kinerja merupakan suatu kemampuan dari seorang individu. Setiap individu harus mempunyai kemampuan dan skillnya masing-masing. Kemampuan

¹⁴ Suharsimi, *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hal 3

¹⁵ Anas Sudjiono, *Pengantar Evaluasi Pendidikan*, (Jakarta: Rajawali, 2009), hal 5

¹⁶ James Pophamdan, *Teknik Mengajar Secara Sistematis* (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), hal 152

¹⁷ Nasrullah, "Manajemen Kinerja", *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* (Vol 2, No 2, Tahun 2017), hal 169

individu bertujuan untuk meningkatkan kinerja dalam setiap manusia. Oleh karena itu, kinerja seseorang dilihat dari skillnya masing-masing, agar dapat meningkatkan kinerjanya. Gibson dalam Nasrullah menjelaskan, kinerja dapat dilihat dari tingkat keberhasilan dalam melaksanakan pekerjaannya. Apabila pekerjaannya mendapat kesuksesan dalam mencapai tujuan, maka kinerja seseorang dianggap berhasil dan sukses.¹⁸ Oleh karena itu, sumber daya manusia yang kompeten akan mendukung kinerja berjalan dengan baik pula.

3. Penilaian Kinerja

Menurut Marwansyah menjelaskan, bahwa penilaian kinerja merupakan sistem untuk memeriksa kinerja seseorang. Pemeriksaan kinerja dilakukan kepada suatu karyawan, agar dapat mengevaluasi dan menambah kinerja karyawan itu sendiri.¹⁹ Oleh karena itu, penilaian kinerja sangat penting dilakukan kepada karyawan, supaya mendukung suksesnya suatu perusahaan. Menurut Mahsun dan Muhammad menjelaskan, penilaian kinerja adalah tingkat pencapaian dalam melihat kinerja karyawan. Penilaian kinerja merupakan tingkat untuk menilai suatu hal.

¹⁸ *Ibid.* hal 170

¹⁹ Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Dua* (Bansung: Alfabeta, 2010) hal 163

Penilaian ini bisa dikatakan sukses dan gagal.²⁰ Jika penilaian kinerja seorang karyawan dikatakan sukses, maka kinerja karyawan ini mengalami kenaikan. Jika penilaian kinerja dikatakan gagal, maka ada suatu kegagalan dalam perusahaannya. Oleh karena itu, penilaian kinerja akan sangat penting dilakukan terhadap semua karyawan, agar kinerjanya semakin berkembang.

4. Pegawai

Menurut Soedaryono dalam Zain menjelaskan, pegawai merupakan seseorang yang melakukan suatu pekerjaan dalam hidupnya dengan bekerja pada suatu organisasi atau perusahaan. Seorang pegawai dapat bekerja pada suatu perusahaan. Perusahaan yang ditempati oleh seorang pegawai bisa saja dari lembaga pemerintah dan lembaga swasta.²¹ Menurut Siswanto dalam Arif menjelaskan, pegawai merupakan sebuah pekerjaan yang diberikan kepada tenaga kerja yang sesuai dengan tingkat kemampuannya. Selain itu, seorang pegawai harus melaksanakan tugas-tuganya dengan benar. Seorang pegawai harus mempertanggungjawabkan kinerjanya dengan

²⁰ Mahsun dan Muhammad, *Pengukuran Kinerja Sektor Publik* (Yogyakarta: Cetakan Pertama, 2006), hal 162

²¹ Zain Habibie, "Pengaruh Tata Ruang Kantor Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur III Lembaga Administrasi Negara Samarinda", *Jurnal Ilmu Pemerintahan* (Vol 1, No 4, Tahun 2013), hal 1493

benar. Oleh karena itu, resiko-resiko dari pekerjaan dan tugas menjadi tanggung jawab seorang pegawai.²²

Menurut Munasef dalam Siti menjelaskan, pegawai merupakan seseorang yang melakukan pekerjaan di suatu perusahaan atau instansi. Pegawai juga mendapatkan imbalan berupa gaji dan tunjangan. Gaji dan tunjangan pegawai diberikan oleh pemerintah atau lembaga swasta.²³ Menurut Widjaja dalam Siti menjelaskan, pegawai merupakan orang yang bekerja dan terikat dalam suatu perusahaan tertentu. Pegawai bisa saja bekerja kedalam lembaga pemerintah atau dalam badan usaha.²⁴ Dalam penelitian ini, pegawai merupakan suatu hal yang penting dalam suatu lembaga atau perusahaan. Jadi, pegawai merupakan orang yang penting dalam suatu perusahaan, sehingga pegawai bisa dikatakan pendukung kemajuan suatu lembaga atau perusahaan.

Menurut wijaya dalam Zain menjelaskan, pegawai mengandung banyak pengertian. Pegawai merupakan kumpulan orang-orang yang bekerja dalam suatu organisasi.

²² Arif Bondan, “Pengaruh Disiplin Kerja dan Penempatan Pegawai Terhadap Semangat Kerja Pegawai PT. Taspen KCU Bandung”, *Skripsi* (Bandung : Manajemen Ekonomi Bisnis, Universitas Pasundan, 2018), hal 30

²³ Siti Hartina, “Pembayaran Pensiun Janda/Duda (SP4B) Pegawai Negeri Sipil di PT. Taspen (PERSERO) Cabang Jember”, *Skripsi* (Jember: Administrasi Keuangan, Universitas Jember, 2018), hal 7-8

²⁴ *Ibid.*, hal 7-8

Selain itu, para pegawai berhak mendapatkan gaji atau kompensasi saat berkontribusi atas jasanya. Pegawai berposisi pada sistem kerja yang lugas dan pamrih. Selain itu, pegawai juga berkedudukan sebagai penerima kerja dan berhadapan dengan pihak pemberi kerja. Sebelum berposisi sebagai penerima kerja, pegawai akan melewati proses seleksi dan penerimaan.²⁵ Dalam hal ini, pegawai suatu saat bisa mendapat putus hubungan kerja atau phk. Oleh karena itu, kinerja seorang pegawai akan menunjang keberhasilan dalam penilaian kinerjanya.

5. Kinerja Pegawai

Menurut Mangkunegara menjelaskan, bahwa kinerja pegawai merupakan suatu proses kinerja yang dilakukan seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Kinerja pegawai yang baik diperoleh saat melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Oleh karena itu, kinerja pegawai yang baik akan mendapatkan prestasi yang baik pula.²⁶ Menurut Wibowo dalam Selliani menjelaskan, kinerja pegawai merupakan hasil pekerjaan yang dicapai oleh seorang pekerja. Kinerja pegawai adalah

²⁵ Zain Habibie, “Pengaruh Tata Ruang Kantor Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur III Lembaga Administrasi Negara Samarinda”, Jurnal Ilmu Pemerintahan (Vol 1, No 4, Tahun 2013), hal 1494

²⁶ Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja sumber Daya Manusia* (Bandung: PT Refika Aditama, 2014), hal 16

suatu hal pekerjaan yang dilakukakan dengan cara pegawai itu sendiri.²⁷ Menurut Poltak Sinambela dalam Agita menjelaskan, kinerja pegawai merupakan kemampuan yang dimiliki seorang pegawai terhadap kinerjanya. Seorang pegawai memiliki kinerja keahlian yang berbeda-beda. Keahlian tersebut merupakan murni *skill* individu setiap pegawai.²⁸ Menurut Osborn dalam Krisnawati menjelaskan, kinerja pegawai merupakan kuantitas dan kualitas seorang pegawai dalam melaksanakan kinerjanya. Dalam hal ini, kinerja pegawai dimaksudkan seperti melaksanakan pencapaian tugas-tugas atas pekerjaannya. Selain itu, kinerja pegawai bisa dilakukan dengan cara individu atau dengan pegawai lain.²⁹

6. Penyelenggaraan Haji dan Umroh (PHU)

Taufik kamil dalam Alwi menjelaskan, bahwa PHU merupakan suatu sistem penyelenggaraan dengan berbagai sistem kegiatan didalamnya. Sistem kegiatan di PHU meliputi beberapa hal yaitu, biaya penyelenggaraan ibadah haji (BPIH), Pendaftaran, pembinaan, kesehatan,

²⁷ *Ibid.*, hal 17

²⁸ Agita Putri, “Pengaruh Koordinasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kependudukan Pencatatan Sipil Kota Bandung”, *Skripsi* (Bandung: Ilmu Administrasi Publik, Universitas Pasundan, 2019), hal 32

²⁹ Krisnawati Wiji, “Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dalam Sekertariat Daerah Kabupaten Kutai Timur”, *Jurnal Ekonomi* (Vol 6, No 1, Tahun 2017), hal 3

transportasi, keimigrasian, akomodasi, penyelenggaraan haji khusus dan umroh. Seluruh kegiatan ini nantinya akan dilakukan oleh calon-calon jamaah haji umroh sebelum dan sesudah berangkat nantinya.³⁰

Menurut Saleh dalam Roviatus menjelaskan, bahwa Kementerian Agama sebagai bidang penyelenggara haji dan umroh harus memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat. Dalam hal ini, bidang PHU harus memberikan pelayanan terbaik kepada calon jamaah haji dan umroh yang akan mendaftar. Penyelenggaraan haji umroh merupakan tugas nasional dan tanggung jawab pemerintah yang diserahkan langsung kepada Kementerian Agama melalui bidang PHU. Kementerian Agama harus selalu melakukan pembenahan sistem dalam bidang PHU. Sistem yang harus selalu ditingkatkan yaitu, sistem pendaftaran, sistem pemberangkatan, dan sistem pelayanannya. Pembenahan ini harus dilakukan secara konsisten dan bertahap. Tujuan dari pembenahan sistem ini, supaya jamaah haji umroh nantinya

³⁰ Alwi Rahman, “Optimalisasi Investasi Dana Biaya Penyelenggaraan Ibadah Haji Tahun 2016 Oleh Ditjen Penyelenggaraan Haji dan Umroh Kementerian Agama Republik Indonesia”, *Skripsi* (Jakarta: Manajemen Dakwah, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, 2017), hal 31

akan merasa puas saat melakukan pemberangkatan sampai kembali ke tanah air.³¹



³¹Roviatun Aunillah, “Implementasi Pelayanan Prima Dalam Penyelenggaraan Haji dan Umroh Di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kuningan”, *Skripsi* (Bandung: Manajemen dakwah, Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati, 2021), hal 43

BAB II

KAJIAN TEORITIK

A. Kajian Teori

Kajian teori digunakan untuk memberikan gambaran tentang teori dan konsep menurut para ahli. Kajian teori digunakan untuk menganalisis permasalahan yang ada dalam penelitian. Kerangka teori dalam penelitian yang berjudul “Analisis Pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai PHU di Kemenag Prov. Jatim” memuat berbagai referensi mengenai fokus penelitian. Kajian teori sebagai bagian dari proses penelitian dan memberikan kontribusi pada setiap langkah langkah penelitian. Peneliti berharap dapat mengembangkan dasar-dasar teori pada area penelitian.

1. Penilaian Kinerja

Menurut Wirawan menjelaskan, bahwa penilaian kinerja merupakan muara akhir dari manajemen modal manusia. Manajemen pengelolaan manusia dapat dilakukan dengan penilaian kinerja suatu pegawai. Penilaian kinerja sangat penting dilakukan pada pegawai. Penilaian kinerja pegawai tergantung dari efektivitas karyawan itu saat bekerja.

Penilaian kinerja pegawai bertujuan seperti, membangun semangat kerja, mengontrol kinerja pegawai kedepannya, dan menilai kinerja pegawai secara subyektif.³² Selain itu, penilaian kinerja pada karyawan atau pegawai dilakukan secara bertahap untuk kedepannya, penilaian kinerja juga dilakukan untuk menilai kontribusi pegawai dalam suatu perusahaan. Dalam hal ini, menilai kinerja berarti mengukur kemampuan suatu pegawai dalam perusahaan.

Menurut Marwansyah menjelaskan, penilaian kinerja dilakukan pada karyawan, agar dapat mengevaluasi dan menambah kinerja karyawan itu sendiri. Penilaian kinerja pada suatu karyawan dilandasi dengan *standarnisasi*. Standart ini disebut dengan standart penilaian kinerja. Penilaian kinerja terhadap karyawan harus dilakukan dengan standart kinerja. Standart kinerja harus dilakukan dalam penilaian kinerja karyawan. Oleh karena itu, standart kinerja sangat penting dilakukan dalam penilaian kinerja.³³ Jadi, standart kinerja menjadi tolak ukur untuk mendorong kesuksesan karyawan, agar penilaian kinerja membuahkan hasil yang baik.

³² Wirawan, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Salemba Empat, 2009) hal 75

³³ Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Dua* (Bansung: Alfabeta, 2010) hal 163

Penilaian kinerja merupakan proses mengumpulkan data dengan cara pengamatan yang sistematis. Pengamatan ini bertujuan untuk membuat keputusan secara jelas dan benar. Pengamatan ini dilakukan kepada suatu hal. Menurut Zainul dalam Imam Ardli menjelaskan, bahwa pengertian penilaian kinerja diartikan sebagai penilaian untuk menilai suatu proses. Proses yang dilakukan untuk melihat keterampilan yang ada pada suatu karyawan. Karyawan harus memiliki keterampilan tertentu. Keterampilan pada karyawan akan sangat membantu dalam kinerjanya.³⁴ Apabila kinerja karyawan itu meningkat, maka proses penilaian kinerja akan meningkat pula. Dalam hal ini, penilaian kinerja pada karyawan membutuhkan proses pembelajaran, agar dapat terlaksana dengan baik dan benar.

a. Proses Penilaian Kinerja Yang Efektif

Menurut Cascio dalam Eko Setiobudi menjelaskan, bahwa proses penilaian kinerja seseorang pegawai akan berjalan secara efektif, apabila perusahaan melakukan hal dibawah ini dalam penerapan kinerja karyawannya :

1) *Relevance* atau relevansi

³⁴ Imam Ardli, “Perangkat Penilaian Kinerja Untuk Pembelajaran Teknik Pemeliharaan Ikan”, *Jurnal Pendidikan* (Vol 8, No 2, Tahun 2012), hal 150

Dalam hal ini, relevansi sangat penting dalam proses penilaian kinerja karyawan. Relevansi berarti memiliki sebuah keterkaitan atau hubungan. Keterkaitan atau hubungan antara standart kinerja suatu perusahaan dengan tujuan perusahaan. Selain itu, harus ada hubungan yang jelas antara unsur-unsur pekerjaan kritis yang diidentifikasi melalui analisis pekerjaan. oleh karena itu, apabila unsur-unsur pekerjaannya jelas dan benar, maka dimensi yang dinilai pada formulir penilaian kinerja karyawan juga jelas.

2) *Sensivity* atau sensitifitas

Cara ini bisa menunjukkan proses penilaian kinerja seorang karyawan. Cara ini merupakan sebuah sistem. Sistem penilaian kinerja ini mampu mengetahui kinerja karyawan. sistem ini dapat menunjukkan perbedaan kinerja seorang karyawan efektif atau tidaknya dalam bekerja. Oleh karena itu *sensivity* akan sangat penting dilakukan dalam penilaian kinerja karyawan, agar dapat mengetahui efektif atau tidaknya kinerja seorang karyawan dalam perusahaan.

3) *Reliability* atau keandalan

Reability bertujuan untuk mendapatkan data yang jelas dan dapat diandalkan. Dalam hal ini, jika ingin menghasilkan data yang dapat diandalkan, maka sebagai penilai harus memiliki waktu yang cukup untuk menilai kinerja karyawan. Menilai kinerja karyawan harus dilakukan dengan mengamati seorang karyawan. Oleh karena itu, penilai harus sering-sering mengamati kinerja karyawannya, agar dapat mengetahui apa saja kelebihan dan kekurangan kinerja karyawan dalam perusahaan. Apabila penilai jarang mengamati kinerja seorang karyawan, maka penilai akan kebingungan pada saat memberikan nilai pada kinerja karyawan. Selain itu, penilai tidak bisa mendapatkan data yang jelas dan tidak dapat diandalkan.

4) *Practicality* atau kepraktisan

Practicality berarti bahwa instrument dalam penilaian kinerja harus mudah dipahami dengan jelas. Dalam hal ini, proses penilaian kinerja juga harus dipahami dengan mudah oleh manager dan karyawannya, agar tidak terjadi

perbedaan pemahaman tentang suatu penilaian kinerja dalam perusahaan.³⁵

b. Proses Awal Penilaian Kinerja

Menurut Mondy menjelaskan bahwa, ada beberapa proses awal penilaian kinerja seperti berikut :

1) Menentukan sasaran-sasaran kinerja

Dalam hal ini, langkah awal dalam proses penilaian kinerja karyawan yaitu menentukan sasaran kinerja. Apabila sasaran kinerja sudah dipahami dengan jelas, maka kinerja karyawan nantinya akan berjalan dengan baik dan jelas sesuai ketentuan dari perusahaan. Oleh karena itu, penilaian kinerja bisa dilakukan kepada karyawan yang sudah mengetahui sasaran kinerja didalam perusahaan.

2) Menentukan kriteria-kriteria kinerja

Kriteria dalam kinerja harus diberitahukan oleh pimpinan terhadap karyawan yang nantinya akan dilakukan penilaian selama bekerja. Hal ini bertujuan untuk mempermudah

³⁵ Eko Setiobudi, "Analisis Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Studi Pada PT. Tridharma Kencana", *Jurnal Bisnis Terapan dan Ekonomi* (Vol 3, No 3, Tahun 2017), hal 172-173

karyawan selama bekerja di instansi tersebut. Selain itu, pimpinan akan lebih mudah dalam menilai penilaian kinerja karyawan.

- 3) Membuat evaluasi penilaian kinerja bersama-sama

Selanjutnya, pimpinan dan karyawan akan melakukan komunikasi atas hasil penilaian kinerja yang sudah dibuat selama berada di perusahaan. Perusahaan sudah menetapkan standar-standar kinerja. Oleh karena itu, pimpinan dan karyawan akan melakukan evaluasi penilaian kinerja yang sudah dibuat, agar kedepannya lebih baik lagi dan sudah sesuai standar penilaian kinerja yang ditetapkan oleh perusahaan. Jadi, membuat evaluasi antara pimpinan dan karyawan merupakan bagian dari proses penilaian kinerja yang sudah ditetapkan didalam perusahaan.³⁶

c. Proses Pelaksanaan Penilaian Kinerja

Menurut Dessler menjelaskan bahwa, proses penilaian kinerja melibatkan beberapa langkah seperti berikut:

³⁶ Mondy R.W, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Erlangga, 2008) hal 9

1) Menetapkan standart kinerja

Dalam hal ini, menetapkan standart kinerja merupakan bagian dari proses penilaian kinerja dalam suatu perusahaan. Perusahaan akan menjelaskan kepada karyawan tentang standart kinerja yang sudah ditetapkan oleh pimpinan dari instansi tersebut. Apabila standart kinerja sudah dipahami dengan jelas oleh karyawan, maka proses penilaian kinerja karyawan akan lebih mudah dimengerti oleh bawahan dan pimpinan.

2) Menilai kinerja aktual karyawan secara relatif

Proses penilaian kinerja ini menggunakan formulir dalam mencatat penilaian kinerja seorang karyawan. Kinerja seorang karyawan akan dicatat melalui formulir sesuai dengan hasil kerjanya. Penilaian tersebut berdasarkan keaslian kinerja yang ada dilapangan. Penilaian kinerja karyawan dinilai sesuai dengan kinerja yang dilakukan karyawan selama di kantor. Oleh karena itu, pimpinan akan menilai kinerja karyawan sesuai dengan fakta dan mencatat didalam formulir penilaian kinerja karyawan.

3) Memberikan kinerja dengan maksimal

Hal ini bertujuan untuk memberikan dampak positif bagi karyawan. Dengan adanya kinerja secara maksimal, karyawan akan bekerja sesuai standart kinerja di perusahaan. Selain itu, tidak menutup kemungkinan bahwa karyawan dapat berkinerja diatas standar didalam perusahaan kedepannya.³⁷

d. Manfaat dari Proses Penilaian Kinerja

Menurut Mathis dan Jackson menjelaskan bahwa, manfaat penilaian kinerja dibagi menjadi seperti berikut:

1) Manfaat Administratif

Banyak sekali manfaat saat melakukan proses penilaian kinerja pada suatu karyawan. Dalam hal ini, terdapat manfaat administratif dalam melakukan penilaian kinerja karyawan. Pada manfaat administratif, penilaian kinerja digunakan untuk menentukan gaji seorang karyawan. Apabila kinerja karyawan selalu meningkat, maka perusahaan bisa mempertimbangkan gaji sesuai keahlian yang dimiliki karyawannya. Oleh karena itu, manfaat

³⁷ Dessler, Manajemen Sumber Daya Manusia (Jakarta: Salemba Empat, 2015) hal 8

administratif merupakan salah satu contoh dari manfaat saat melakukan penilaian kinerja pada karyawan.

2) Manfaat Pengembangan

Selain manfaat administratif, ada juga manfaat pengembangan. Dalam hal ini, proses penilaian kinerja menekankan pada pengembangan karyawan. Penekanan pengembangan ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan. Contoh penekanan pengembangan pada karyawan, yaitu menekankan area untuk perubahan, mengidentifikasi kekuatan, kebutuhan pelatihan pengembangan, dan penekanan pada perencanaan untuk kesempatan-kesempatan masa depan.³⁸

Menurut Simanjuntak menjelaskan bahwa, ada beberapa manfaat penilaian kinerja sebagai berikut :

1) Peningkatan Kinerja

Peningkatan kinerja pada karyawan merupakan salah satu manfaat yang dapat diperoleh dari proses penilaian kinerja.

³⁸ Mathis R.L dan Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Empat Edisi Kesepuluh, 2006) hal 16

Apabila kinerja karyawan semakin menurun, maka atasan yang menilai akan segera bertindak. Tujuannya untuk memberikan upaya agar karyawan dapat meningkatkan kinerjanya. Oleh karena itu, karyawan akan terpacu untuk meningkatkan kualitas kinerjanya.

2) Pengembangan SDM

Manfaat selanjutnya adalah dapat mengembangkan sumber daya manusia. Dalam hal ini, proses penilaian kinerja dapat mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan kinerja karyawan. Kinerja karyawan bisa dikembangkan melalui program pelatihan. Program pelatihan bertujuan mempertemukan karyawan dengan manajer, agar dapat mengoptimalkan dan mengasah potensi individu karyawan.

3) Pemberian kompensasi

Pemberian kompensasi kepada karyawan merupakan salah satu contoh dari manfaat proses penilaian kinerja. Setiap karyawan pasti memiliki kinerja yang berbeda-beda. Kinerja karyawan pastinya memberikan

kontribusi sedikit maupun banyak dalam perusahaan. Kinerja karyawan yang memberikan kontribusi besar bagi perusahaan akan mendapatkan pemberian kompensasi. Pemberian kompensasi ini diberikan kepada karyawan yang kinerjanya selalu tinggi. Kinerja karyawan yang tinggi patut mendapatkan pemberian kompensasi seperti, pemberian bonus, penghargaan, dan kenaikan gaji.³⁹

e. Penilaian Kinerja Dalam Perspektif Islam

Penilaian kinerja merupakan penilaian dalam menentukan kinerja karyawan. Penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan untuk menilai kinerja karyawan. Terdapat langkah awal saat melakukan penilaian kinerja. Langkah awal yang tepat adalah dengan menilai diri kita sendiri. Menilai diri kita sendiri merupakan langkah awal sebelum menilai orang lain. Penilaian pada diri sendiri bertujuan, supaya paham dan dapat mengetahui kemampuan kinerja kita terlebih dahulu. Dalam hal ini, lebih baik melakukan penilaian kinerja pada diri sendiri terlebih

³⁹ Simanjuntak Payamanan , *Manajemen dan Evaluasi Kinerja* (Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 2005) hal 17

dahulu, agar mengetahui kemampuan masing-masing individu. Jadi, kita harus melakukan penilaian dalam diri kita terlebih dahulu sebelum menjadi pekerja. Oleh karena itu, Allah SWT menyuruh kita menilai diri kita sendiri sebelum menilai orang lain dalam penilaian kinerja. Seperti dalam Al-Qur'an Surat At-Taubah ayat 09 :

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

Artinya :

Dan katakanlah, “Bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, begitu juga Rasul-Nya dan orang-orang mukmin, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.” (At-Taubah : 09)⁴⁰

Dalam ayat tersebut Allah SWT menjelaskan, bahwa hasil dari amalan atau pekerjaan itu merupakan

⁴⁰ Wahyudin Maguni, “Teori Motivasi, Kinerja, dan Prestasi Kerja Dalam Al-Quran Serta Fleksibilitas Penerapannya Pada Manajemen Perbankan Islam”, *Jurnal Studi Ekonomi dan Bisnis Islam* (Vol 3, No 1, Tahun 2018), hal 115

sebuah kinerja. Dalam hal ini, Allah SWT juga menjelaskan mengenai penilaian kinerja. Sebagai seorang muslim kita dianjurkan bekerja. Dalam hal ini, Allah SWT yang menjadi penilai. Oleh karena itu, penilaian kinerja mempunyai kaitan dengan Q.S At-Taubah ayat 09.

2. Penilaian Kinerja Pegawai

Menurut Robbins dalam Zain menjelaskan, pegawai merupakan seorang pribadi yang sedang bekerja kepada atasan yang memberi pekerjaan. Selain itu, biasanya pegawai ada yang bekerja tetap dan juga tidak. Dalam hal ini, pegawai biasanya menerima kesepakatan kerja terlebih dahulu. Kesepakatan kerja bisa dibuat tertulis ataupun tidak. Kesepakatan kerja pegawai dibuat untuk melaksanakan suatu pekerjaan dalam jabatan. Kesepakatan kerja pegawai dibuat dengan atasan.⁴¹ Menurut Munasef dalam Siti menjelaskan, pegawai merupakan seseorang yang melakukan pekerjaan di suatu perusahaan atau instansi. Pegawai juga mendapatkan imbalan berupa gaji dan

⁴¹ Zain Habibie, "Pengaruh Tata Ruang Kantor Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur III Lembaga Administrasi Negara Samarinda", Jurnal Ilmu Pemerintahan (Vol 1, No 4, Tahun 2013), hal 1494

tunjangan. Gaji dan tunjangan pegawai diberikan oleh pemerintah atau lembaga swasta.⁴²

Menurut Widjaja dalam Siti menjelaskan, pegawai merupakan orang yang bekerja dan terikat dalam suatu perusahaan tertentu. Pegawai bisa saja bekerja kedalam lembaga pemerintah atau dalam badan usaha.⁴³ Dalam penelitian ini, pegawai merupakan suatu hal yang penting dalam suatu lembaga atau perusahaan. Jadi, pegawai merupakan orang yang penting dalam suatu perusahaan, sehingga pegawai bisa dikatakan pendukung kemajuan suatu lembaga atau perusahaan.

Menurut wijaya dalam Zain menjelaskan, pegawai mengandung banyak pengertian. Pegawai merupakan kumpulan orang-orang yang bekerja dalam suatu organisasi. Selain itu, para pegawai berhak mendapatkan gaji atau kompensasi saat berkontribusi atas jasanya. Pegawai berposisi pada sistem kerja yang lugas dan pamrih. Selain itu, pegawai juga berkedudukan sebagai penerima kerja dan berhadapan dengan pihak pemberi kerja. Sebelum berposisi sebagai penerima kerja, pegawai akan melewati proses

⁴² Siti Hartina, "Pembayaran Pensiun Janda/Duda (SP4B) Pegawai Negeri Sipil di PT. Taspen (PERSERO) Cabang Jember", *Skripsi* (Jember: Administrasi Keuangan, Universitas Jember, 2018), hal 7-8

⁴³ *Ibid.*, hal 7-8

seleksi dan penerimaan.⁴⁴ Dalam hal ini, pegawai suatu saat bisa mendapat putus hubungan kerja atau PHK. Oleh karena itu, kinerja seorang pegawai akan menunjang keberhasilan dalam penilaian kinerjanya.

Penilaian kinerja pegawai akan berjalan dengan baik, apabila pegawai ditempatkan sesuai dengan keahlian dan kemampuannya. Oleh sebab itu, menurut Mangkuprawira menjelaskan, penempatan seorang pegawai dalam suatu perusahaan sangat penting. Kegiatan penempatan pegawai dilakukan dengan cara menyeleksi sesuai dengan *skill* nya. Kegiatan penempatan pegawai harus sesuai, agar penilaian kinerjanya berjalan dengan baik.⁴⁵ Menurut Ahmad Tohardi dalam Irma menjelaskan, penempatan pegawai merupakan cara untuk menempatkan seorang pegawai sesuai dengan kinerjanya. Kinerja pegawai harus sesuai dengan kemampuannya dalam bekerja pada suatu perusahaan.⁴⁶

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

⁴⁴ Zain Habibie, “Pengaruh Tata Ruang Kantor Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur III Lembaga Administrasi Negara Samarinda”, *Jurnal Ilmu Pemerintahan* (Vol 1, No 4, Tahun 2013), hal 1494

⁴⁵ Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2011) hal 30

⁴⁶ Irma Nur Solihah, “Pengaruh Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Penataan Ruang Kota Bandung”, *Skripsi* (Bandung: Ilmu Administrasi Negara, Universitas Pasundan, 2019), hal 21

a. Faktor-faktor Pendukung Penilaian Kinerja Pegawai

Menurut Flippo dalam Arif menjelaskan, bahwa faktor-faktor pendukung penilaian kinerja pegawai yaitu⁴⁷ :

1) Faktor Kemanusiaan

Faktor ini menjelaskan, bahwa pegawai merupakan manusia yang mempunyai tanggung jawab sebagai seorang pekerja. Pekerja yang mempunyai persamaan dengan pegawai lainnya. Persamaannya seperti, sama-sama mempunyai harga diri, cita-cita, keinginan, kemauan, dan kemampuan yang harus saling dihormati satu sama lain. Jadi, derajat sesama pegawai harus disamaratakan, agar menghormati sesama kodrat manusia.

2) Faktor *The Right Man On The Right Place*

Faktor ini menjelaskan, orang yang tepat, maka akan mendapatkan tempat yang tepat pula. Dalam faktor ini, penempatan pegawai dengan

⁴⁷ Arif Bondan, “Pengaruh Disiplin Kerja dan Penempatan Pegawai Terhadap Semangat Kerja Pegawai PT. Taspen KCU Bandung”, *Skripsi* (Bandung: Manajemen Ekonomi Bisnis, Universitas Pasundan, 2018), hal 34

kemampuan pengalaman pendidikan yang dimiliki akan berdampak pada penilaian kinerja seorang pegawai.

3) Faktor Kesatuan Tujuan

Faktor ini menjelaskan, bahwa pegawai harus mempunyai kesamaan tujuan yang sama dengan perusahaan. Dalam faktor ini, mempunyai fokus tujuan yang sama akan membantu kemajuan suatu perusahaan.

4) Faktor Kesatuan Komando

Faktor ini menjelaskan, bahwa seorang pegawai harus memiliki atasan dalam suatu perusahaan. Atasan bertanggung jawab pada kinerja seorang pegawai. Kinerja pegawai selalu diperintah langsung oleh atasan. Oleh karena itu, pegawai dan atasan harus memiliki kesatuan yang sama dalam pekerjaan.

a. Faktor Efisiensi dan Produktifitas Kerja

Faktor ini menjelaskan, bahwa pegawai yang mempunyai efisien dan produktifitas yang baik dalam bekerja akan berdampak baik pada penilaian kerjanya.

b. Faktor-faktor Penghambat Penilaian Kinerja Pegawai

Menurut Suwatno dan Tjutju Yuniarsih menjelaskan, faktor-faktor yang penghambat dalam penilaian kinerja pegawai yaitu :

1) Faktor Pengalaman

Faktor ini menjelaskan, bahwa semakin banyak pengalaman yang dimiliki seorang pegawai, maka kemampuannya semakin bagus dalam bekerja. Selain itu, pegawai yang memiliki pengalaman kerja yang minim harus meningkatkan kualitas kinerjanya.

2) Faktor Kesehatan Fisik dan Mental

Faktor kesehatan fisik dan mental merupakan faktor yang penting saat menerima pegawai baru. Perusahaan harus benar-benar memastikan bahwa pekerja tidak memiliki penyakit yang serius. Oleh karena itu, pegawai yang akan memasuki suatu perusahaan harus melakukan tes kesehatan fisik dan mental. Apabila fisik dan mental pegawai sehat, maka akan berdampak pada kinerjanya.

3) Faktor Status Perkawinan

Faktor ini menjelaskan, bahwa pegawai yang sudah memiliki status perkawinan harus menjaga profesionalitas dalam bekerja. Pegawai

yang sudah berpasangan harus menerima resiko saat ditempatkan pada lokasi yang berada jauh dengan tempat tinggalnya.

4) Faktor Usia

Faktor usia merupakan faktor yang penting dalam pertimbangan penilaian kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki usia muda akan mempunyai produktifitas kinerja yang tinggi. Oleh karena itu, faktor usia akan berpengaruh pada penilaian kinerja seorang pegawai dalam perusahaan.⁴⁸

3. Kinerja Pegawai

Menurut Mangkunegara menjelaskan, kinerja pegawai merupakan suatu proses kinerja yang dilakukan seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Kinerja pegawai yang baik diperoleh saat melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Oleh karena itu, kinerja pegawai yang baik akan mendapatkan prestasi yang baik pula. Menurut Wibowo dalam Selliani menjelaskan, kinerja pegawai merupakan hasil pekerjaan yang dicapai oleh seorang pekerja. Kinerja pegawai adalah suatu hal

⁴⁸Suwatno dan Tjutju Yuniarsih, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Alfabeta, 2013), hal 22

pekerjaan yang dilakukan dengan cara pegawai itu sendiri.⁴⁹

Menurut Osborn dalam Krisnawati menjelaskan, kinerja pegawai merupakan kuantitas dan kualitas seorang pegawai dalam melaksanakan kerjanya. Dalam hal ini, kinerja pegawai dimaksudkan seperti melaksanakan pencapaian tugas-tugas atas pekerjaannya. Selain itu, kinerja pegawai bisa dilakukan dengan cara individu atau dengan pegawai lain.⁵⁰ Menurut Poltak Sinambela dalam Agita menjelaskan, kinerja pegawai merupakan kemampuan yang dimiliki seorang pegawai terhadap kerjanya. Seorang pegawai memiliki kinerja keahlian yang berbeda-beda. Keahlian tersebut merupakan murni *skill* individu setiap pegawai.⁵¹

a. Faktor Pendukung yang Mempengaruhi Penilaian Kinerja Pegawai

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

⁴⁹ Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja sumber Daya Manusia* (Bandung: PT Refika Aditama, 2014), hal 16-17

⁵⁰ Krisnawati Wiji, "Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dalam Sekertariat Daerah Kabupaten Kutai Timur", *Jurnal Ekonomi* (Vol 6, No 1, Tahun 2017), hal 3

⁵¹ Agita Putri, "Pengaruh Koordinasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kependudukan Pencatatan Sipil Kota Bandung", *Skripsi* (Bandung: Ilmu Administrasi Publik, Universitas Pasundan, 2019), hal 32

Menurut Sedarmayanti menjelaskan, faktor-faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja pegawai yaitu :⁵²

1) Prestasi Kerja

Faktor ini menjelaskan, bahwa hasil kerja pegawai yang baik selama melakukan pekerjaan, akan mendapatkan prestasi yang baik pula. Prestasi kerja didapatkan ketika pegawai bekerja semaksimal mungkin dalam kemampuan yang dimiliki. Oleh karena itu, prestasi kerja pegawai merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja seorang pegawai.

2) Keahlian

Keahlian yang dimiliki seorang pegawai tentunya berbeda-beda. Keahlian ini bermacam-macam seperti, keahlian individu, keahlian kelompok, dan keahlian saat bekerjasama. Pegawai yang mempunyai keahlian akan mempengaruhi penilaian kinerjanya.

3) Perilaku

⁵² Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil* (Bandung: PT Refika Aditama, 2014), hal 18-19

Perilaku dan sikap setiap individu merupakan faktor yang penting dalam mempengaruhi penilaian kinerja pegawai. Perilaku dan sikap merupakan cerminan setiap pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Perilaku dan sikap pegawai meliputi, rasa tanggung jawab, disiplin, dan jujur saat bekerja. Oleh karena itu, perilaku sikap pegawai yang baik akan menghasilkan penilaian kinerja yang baik pula.

4) Kepemimpinan

Faktor ini menjelaskan, bahwa setiap pegawai harus memiliki sifat memimpin. Dalam hal ini, memiliki jiwa seorang pemimpin harus diterapkan, supaya pegawai bisa melaksanakan pekerjaan secara cepat dan tepat seperti yang pemimin perusahaan terapkan.

UIN SUNAN AMPEL S U R A B A Y A **BAB III** **METODOLOGI PENELITIAN**

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini berjudul **“Analisis Pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai PHU (Penyelenggara Haji dan**

Umroh) Di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur.”. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode pendekatan kualitatif. Menurut Sukmadinata menjelaskan, bahwa pendekatan kualitatif adalah sebuah penelitian yang dapat digunakan dalam mendiskripsikan dan menganalisis mengenai beberapa hal diantaranya fenomena, peristiwa, aktivitas sosial, sikap, kepercayaan, persepsi dan orang baik secara individu maupun kelompok.⁵³ Haris Herdiansyah menjelaskan bahwa, pendekatan kualitatif adalah suatu proses penelitian ilmiah yang dimaksudkan untuk memahami masalah-masalah manusia dalam konteks sosial dengan menciptakan gambaran menyeluruh dan kompleks yang disajikan. Pendekatan kualitatif ini juga melaporkan pandangan terperinci dari para sumber informasi.⁵⁴ Peneliti menggunakan pendekatan kualitatif, karena peneliti ingin menganalisis mengenai analisis pelaksanaan penilaian kinerja pegawai penyelenggaraan haji dan umrah (PHU) pada Kanwil Kementerian Agama Prov. Jatim.

Peneliti menggunakan jenis penelitian deskriptif dalam penelitiannya. Menurut Ariesto menjelaskan bahwa, penelitian deskriptif adalah penelitian yang berusaha mendeskripsikan suatu gejala, peristiwa, kejadian yang terjadi

⁵³ Sukmadinata, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya : 2009) , hal 53

⁵⁴ Haris Herdiansyah, *Metodologi Penelitian Kualitatif Untuk Ilmu-Ilmu Sosial* (Jakarta: Salemba Humanika, 2012), hlm.8

saat sekarang.⁵⁵ Sedangkan Nana menjelaskan, bahwa penelitian deskriptif merupakan jenis penelitian yang paling dasar digunakan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan fenomena yang terjadi, baik fenomena yang bersifat secara ilmiah atau rekayasa manusia.⁵⁶ Jadi, peneliti menggunakan penelitian deskriptif, agar mendapatkan informasi secara nyata dan benar dari pegawai PHU pada Kanwil Kementerian Agama Prov. Jatim.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Prov. Jatim. Lebih tepatnya pada bagian yang menangani haji dan umrah atau kantor bagian penyelenggaraan haji umrah (PHU). Kementerian Agama Prov. Jatim berlokasi di Jl. Raya Bandara Juanda No. 26, Semalang, Semabung, Kec Gedangan, Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur.

C. Jenis dan sumber data

⁵⁵ Ariesto dan Adrianus, *Terampil Mengelola Data Kualitatif dengan NVIVO* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2010), hlm.1

⁵⁶ Nana Syaodih, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya : 2009) , hal 72

1. Jenis data

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan data kualitatif. Peneliti berusaha menemukan data-data yang sesuai dalam analisis pelaksanaan penilaian kinerja PHU pada Kanwil Kementerian Agama Prov. Jatim. Oleh karena itu, ada dua data yang digunakan peneliti yaitu data primer dan sekunder. Berikut adalah data primer dan sekunder :

a. Data primer

Menurut Nasution dalam Sriana menjelaskan, bahwa data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari responden. Peneliti dapat mengajukan angket atau kuesioner kepada responden. Responden akan memberikan data secara jelas dan nyata kebenarannya.⁵⁷ Dalam penelitian ini, peneliti akan memperoleh data primer dengan cara melakukan dua teknik yaitu wawancara dan observasi kepada informan dalam penelitian. Sumber data dan informan peneliti yaitu kepala bidang PHU, kepala seksi PHU, dan staf para pegawai bidang PHU. Jadi, peneliti harus menggali informasi sesuai dengan judul penelitian, agar mendapatkan hasil yang maksimal.

⁵⁷ Sriana Wasti, "Hubungan Minat Belajar Dengan Hasil Belajar Mata Pelajaran Tata Busana Di Madrasah Aliyah Negeri 2 Padang", *Skripsi* (Padang: Pendidikan Kesejahteraan Keluarga, Universitas Negeri Padang, 2013), hal 8

b. Data Sekunder

Menurut Sugiyono data sekunder adalah sumber data yang diperoleh melalui membaca, mempelajari dan memahami dari media lain yang berasal dari literatur, buku-buku, serta dokumen yang digunakan sebagai data pendukung.⁵⁸ Dalam penelitian ini, data sekunder didapatkan melalui berbagai sumber. Sumbernya seperti, penelitian terdahulu yang menunjang mengenai penelitian, kumpulan buku-buku dan jurnal referensi terhadap bagian PHU Kanwil Kementerian Agama Prov. Jatim, dan profil web dari perusahaan.

2. Sumber Data

Dalam penelitian ini, peneliti mendapatkan sumber-sumber data dari beberapa hal seperti dibawah ini :

a. Narasumber

Peneliti dapat menemukan sumber data dari narasumber pegawai PHU di Kanwil Kemeng Prov. Jatim. Kepala biddang, sub koordinator, dan para pegawai di bidang PHU merupakan sumber utama atau sasaran yang harus dituju oleh peneliti. Sebab, kepala bdang bagian PHU merupakan atasan yang bertanggung jawab atas kinerja sub coordinator dan pegawai PHU di

⁵⁸ Sugiyono. *Memahami Penelitian Kualitatif* (Bandung : ALFABETA, 2012)

Kemenang Prov. Jatim. Oleh karena itu, kepala bidang dari kantor PHU sudah pasti mengetahui apa saja struktur dan kinerja didalamnya. jadi, kepala bidang, sub koordinator, dan pegawai bagian PHU merupakan narasumber yang tepat untuk melakukan wawancara.

b. Dokumen

Dalam penelitian ini, dokumen merupakan sumber data yang didapatkan oleh peneliti. Dokumen merupakan sumber-sumber data dari Kantor Wilayah Kementerian Agama Prov. Jatim seperti, bersumber dari buku-buku, sumber dari media publikasi, dan sumber dari penelitian internet. Oleh karena itu, peneliti akan mendapatkan informasi dengan mudah pada sumber-sumber tersebut.

D. Tahap-Tahap Penelitian

Dalam hal ini, peneliti melakukan tahap-tahap penelitian. Tahapan penelitian ini dibagi menjadi dua tahap, yaitu :

3. Tahap Pra Lapangan

Tahapan ini merupakan langkah awal sebelum peneliti melakukan penelitian. Langkah-langkah nya seperti dibawah ini :

a. Membuat rancangan penelitian

Tahapan ini sangat penting. Tahapan ini merupakan langkah awal peneliti menentukan penelitiannya. Peneliti harus menemukan masalah-masalah yang akan digunakan dalam penelitiannya. Peneliti telah memastikan permasalahan tersebut memiliki keunikan dan dapat dijadikan topik dalam penelitian. Dalam tahapan ini, peneliti harus memahami juga latar belakang dari apa yang akan diteliti. Oleh karena itu, peneliti harus mengikuti rancangan penelitian dengan baik, supaya selanjutnya dalam membentuk struktur-struktur nya lebih mudah dipahami.

b. Menentukan Objek Penelitian

Peneliti melakukan tahapan selanjutnya. Tahapan selanjutnya adalah menentukan objek penelitian. Dalam tahapan ini, peneliti menemukan sasaran yang akan dibahas. Sasaran dari peneliti merupakan Kanwil Kementerian Agama Prov. Jatim. Setelah menentukan sasaran, peneliti dapat menemukan jawaban dari topik permasalahan yang akan dibahas. Peneliti harus memastikan sumber informasi objek dengan jelas. Oleh karena itu, peneliti harus mencari informasi objeknya sebelum menentukan sasaran, agar objek yang diteliti informasinya sudah jelas. Jadi, peneliti menggunakan

Kanwil Kementerian Agama Prov. Jatim sebagai objek sasaran dari penelitian ini.

c. Membuat Proposal Penelitian

Tahapan selanjutnya adalah membuat proposal penelitian. Dalam tahapan ini, peneliti harus membuat proposal penelitian sebelum melakukan sebuah penelitian. Membuat proposal penelitian merupakan syarat untuk pengajuan kepada objek atau sasaran. Peneliti membuat proposal pengajuan penelitian kepada Kanwil Kementerian Agama Prov. Jatim. Oleh karena itu, membuat proposal penelitian sangat penting, agar disetujui oleh pihak perusahaan penelitian.

d. Perizinan

Tahapan selanjutnya adalah perizinan. Peneliti sebelum melakukan penelitian pada suatu objek harus melakukan perizinan terlebih dahulu. Peneliti harus membuat surat izin terlebih dahulu. Peneliti dapat mengajukan proposal bersamaan dengan surat izin yang sudah peneliti buat. Dalam tahapan ini, peneliti membuat surat izin dan diserahkan kepada perusahaan yang akan dilakukan penelitian. Oleh karena itu, perizinan dari suatu objek yang diteliti merupakan syarat dari sebuah penelitian.

e. Membuat Instrumen Wawancara

Tahapan selanjutnya adalah membuat instrument wawancara. Tahapan ini adalah tahapan terakhir dalam sebuah penelitian. Peneliti akan membuat seputar pertanyaan wawancara. Peneliti akan mengajukan pertanyaan kepada objeknya. Dalam tahap ini, peneliti dapat menggali informasi seluas-luasnya kepada informan. Informan akan menjawab peneliti dengan fakta yang terjadi di lapangan.

4. Tahap Lapangan

Tahapan ini dilakukan setelah tahap pra lapangan. Peneliti dapat melakukan tahap lapangan setelah menyelesaikan tahap pra lapangan. Setelah menentukan lokasi penelitian, peneliti dapat menjumpai lokasi penelitian. Hal selanjutnya yang dilakukan peneliti yaitu menjumpai para responden. Responden akan memberikan suatu informasi tentang objek kepada peneliti. Peneliti akan melakukan wawancara kepada pegawai bagian PHU di Kemenag Prov. Jatim. Selanjutnya, peneliti melakukan pengumpulan dokumentasi untuk mendapatkan informasi dan data-data mengenai fokus penelitian. Dalam hal ini, peneliti harus menjaga etika dan *attitude* dalam melakukan wawancara agar responden merasa nyaman dan menyampaikan informasi sesuai fakta di lapangan.

5. Tahap Analisis Data

Tahapan terakhir yaitu tahap analisis data. Peneliti akan melakukan analisis dari semua informasi yang didapat saat melakukan penelitian. Peneliti melakukan analisis data bertujuan untuk menyaring fakta-fakta yang ada. Fakta yang ada didalam penelitian harus valid sesuai dengan yang terjadi di lapangan. Analisis ini bertujuan memperjelas data-data yang sudah ada. Dalam tahapan ini, memudahkan peneliti menyusun dan membuat laporan penelitian pada kantor bagian PHU Kemenag Prov. Jatim.

E. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa teknik pengumpulan data, yaitu teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Adapun teknik-tekniknya seperti berikut :

6. Wawancara

Menurut Nazir menjelaskan, bahwa wawancara suatu percakapan *interview* yang diarahkan pada masalah tertentu. Wawancara merupakan proses Tanya jawab peneliti dengan informan yang dituju. Wawancara biasanya dilakukan oleh dua orang atau lebih dalam suatu penelitian.⁵⁹ Peneliti menggunakan teknik wawancara untuk mendapatkan sumber informasi secara langsung. Dalam, hal ini, peneliti melakukan

⁵⁹ Nazir, *Metode Penelitian* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1998), hal 52

wawancara pada pegawai PT ebad wisata sebagai informannya. Peneliti akan mengajukan beberapa pertanyaan dalam wawancara sesuai dengan fokus penelitiannya yaitu analisis pelaksanaan penilaian kinerja pegawai. Data yang harus diperoleh yaitu pertama, mengenai profil dari kantor bagian PHU Kemenang Prov. Jatim, kedua pelaksanaan kinerja pegawai PHU di Kanwil Kemenag Jatim, ketiga faktor pendukung kinerja pegawai PHU di Kanwil Kemenag Jatim, keempat, faktor penghambat pegawai PHU di Kanwil Kemenag Jatim

7. Observasi

Adler dalam Hasyim menjelaskan, bahwa observasi merupakan salah satu dasar fundamental dari semua metode pengumpulan data dalam penelitian kualitatif. Observasi juga mengaitkan tentang ilmu-ilmu sosial dan perilaku manusia.⁶⁰ Peneliti bertujuan melakukan observasi data secara langsung kepada PT ebad wisata. Dalam hal ini, teknik observasi dilakukan dengan mengamati suatu kegiatan dan situasi pada permasalahan yang akan diteliti. Peneliti melakukan observasi pada saat jam operasional berlangsung. Tujuannya untuk mendapatkan data secara akurat dan peneliti bisa melihat bagaimana proses yang terjadi di lapangan.

⁶⁰ Hasyim Hasanah, "Teknik Teknik Observasi", *Jurnal Walisongo* (Vol 8, No 1, Tahun 2016), hal 26

8. Dokumentasi

Menurut Sugiyono menjelaskan, bahwa dokumentasi merupakan suatu cara yang digunakan untuk memperoleh data dan informasi. Adapun data-datanya seperti, yaitu data dalam bentuk buku, data dalam bentuk arsip, dan data berupa gambar yang berupa laporan yang mendukung penelitian.⁶¹ Peneliti melakukan teknik dokumentasi bertujuan mendapatkan bukti fisik dari data yang diteliti. Dalam hal ini, peneliti menggunakan dokumentasi sebagai bukti untuk menguatkan hasil dari penelitian. Peneliti dapat menggunakan data-data dari Kanwil Kemenag Prov. Jatim sebagai bukti yang valid. berikut adalah data-data yang diperoleh peneliti, yaitu data profil perusahaan Kanwil Kemenag Prov. Jatim, data struktur perusahaan Kanwil Kemenag Prov. Jatim, dan data visi misi perusahaan Kanwil Kemenag Prov. Jatim.

F. Teknik Validitas Data

Pada tahap penelitian ini, peneliti menggunakan teknik validitas data dengan menggunakan metode triangulasi. Sugiyono menjelaskan, bahwa teknik validitas data merupakan suatu hal untuk mengukur tingkat kevalidan penelitian yang dilakukan oleh

⁶¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* (Bandung: PT. Alfabeta, 2009)

peneliti.⁶² Peneliti menggunakan metode triangulasi. Metode ini merupakan penggabungan antara pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Peneliti akan menggunakan metode triangulasi tiga macam, yaitu triangulasi sumber, triangulasi waktu dan triangulasi teknik pengumpulan data.

G. Teknik Analisis Data

Pada tahap penelitian ini, peneliti menggunakan teknik analisis data. Menurut Taylor dalam Moh Nazir menjelaskan, bahwa teknik analisis data merupakan cara mengumpulkan data dalam bentuk berbagai macam hal, seperti dalam artikel, hasil wawancara, biografi, laporan, gambar, dan foto.⁶³ Peneliti akan menggunakan tiga teknik penelitian yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Menurut Basrowi dan Suwandi menjelaskan:

9. Reduksi Data⁶⁴

Reduksi data merupakan teknik penelitian yang melakukan proses pemilihan, pemusatan perhatian, dan mendapatkan informasi data kasar dari lapangan. Proses penelitian ini berlangsung selama awal sampai akhir

⁶² Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, H&D* (Bandung: PT. Alfabeta, 2007), hal 116

⁶³ Moh Nazir, *Metode Penelitian* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1998), hal 61

⁶⁴ Basrowi dan Suwandi. *Memahami Penelitian Kualitatif* (Jakarta: Rineka Cipta, 2019).

penelitian. Reduksi data artinya merangkum hal-hal yang pokok dan penting dari penelitian. Data yang dibutuhkan harus sesuai focus penelitian yang dibutuhkan oleh peneliti. Reduksi data akan memberikan gambaran yang jelas dan memudahkan mencari data selanjutnya. Setelah mendapatkan data secara jelas, peneliti akan menggolongkan dan mengorganisasikan data dan dilakukan interpretasi.

10. Penyajian Data

Menurut Sugiyono menjelaskan, bahwa penyajian data dalam penelitian ini bertujuan untuk mengumpulkan sebanyak-banyaknya informasi dari penelitian yang sudah dilakukan di lapangan. Setelah itu, dilakukan pengambilan tinakan kesimpulan untuk memudahkan peneliti dalam mengembangkan data.⁶⁵

11. Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan ditulis setelah mengetahui data-data yang sudah diperoleh oleh peneliti. Kesimpulan ditulis peneliti dengan melihat fakta saat melakukan penelitian di lapangan. Dalam hal ini, peneliti bisa saja menemukan teori baru, jika fakta di lapangan tidak sesuai dengan teori-teori yang sudah ada.

⁶⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: PT Alfabeta, 2016).

H. Sistematika Pembahasan

Berikut merupakan sistematika pembahasan yang ada dalam penelitian ini, yaitu :

BAB 1 : Pendahuluan

Dalam bab ini, menjelaskan seperti latar belakang topik penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi konsep, dan penelitian terdahulu yang relevan.

BAB 2 : Kajian Teoritik

Dalam bab ini, peneliti menjelaskan tentang kerangka-kerangka teoritik yang berhubungan dengan focus penelitian

BAB 3 : Metode Penelitian

Dalam bab ini, peneliti memaparkan tentang pendekatan penelitian, jenis penelitian, lokasi penelitian, jenis dan sumber data, tahapan penelitian, teknik pengumpulan data, teknik validitas data, dan teknik analisis data.

BAB 4 : Hasil dan Pembahasan

Dalam bab ini, peneliti menjelaskan tentang analisis data pada penelitian Analisis Pelaksanaan Penilaian Kinerja

Pegawai PHU (Penyelenggara Haji dan Umroh) Di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur.

BAB 5 : Penutup

Dalam bab ini, peneliti menjelaskan tentang kesimpulan dan saran yang akan ditulis dalam bab terakhir penelitian ini.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

1. Profil Kantor Wilayah Kementerian Agama Prov. Jawa Timur

Kementerian Agama Prov. Jatim berlokasi di Jl. Raya Bandara Juanda No. 26, Semalang, Semabung, Kec Gedangan, Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur. Kementerian Agama lahir di Indonesia pada tanggal 03 Januari tahun 1946, selanjutnya dicetuskan sebagai Hari Amal Bhakti Kementerian Agama. Perubahan tersebut berlaku untuk Kantor Wilayah Kementerian Agama Prov Jatim. Perubahan ini mempengaruhi kedudukan, tugas pokok, dan tatanan kinerja Kanwil Kemenag Jatim. Jabatan tertinggi pada

Kemenag Prov. Jatim disebut seagai Kakanwil atau Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jatim. Kakanwil sendiri merupakan pemegang kekuasaan tertinggi di Kemenag Prov Jatim. Kakanwil Kemenag Provinsi Jatim sekarang yang menjabat ialah DR.H Husnul Maram, M.HI. Adapun Kakanwil Kemenag Provinsi Jatim dari masa ke masa, diantaranya sebagai berikut:

1. H.M. Maskun Kakanwil tahun 1973 – 1975
2. H.M. Suhadji Kakanwil tahun 1975 – 1977
3. Drs. H. Soeparno Kakanwil tahun 1977 – 1983
4. Drs. H. Sobirin Kakanwil tahun 1983 – 1993
5. Dr. H Mahmud Suyuthi Kakanwil tahun 1993 – 1996
6. Drs. Busjrie Abd. Djalil Kakanwil tahun 1996 -1997
7. Dr. H. Achmad Sutarmadi Kakanwil tahun 1997 -1998
8. Drs. Abdul Ghofir Kakanwil tahun 1998 – 2003
9. Drs. H. Roziqi, MM,MBA Kakanwil tahun 2003 – 2009
10. Drs. H. Imam Haromain Asyari Kakanwil tahun 2009 – 2010
11. Drs. H. Sutrisno, SE M,Pd, MM Kakanwil tahun 2010
12. Dr. H. Sudjak, M.Ag Kakanwil tahun 2010 – 2014
13. Drs. H. Mahfudh Shodar, M.Ag Kakanwil tahun 2014 – 2017
14. Drs. H. Syamsul Bahri, M,Pd.I Kakanwil tahun 2017 – 2018

15. Drs. H. Haris Hasanudin, M.Ag Kakanwil tahun 2019
16. Dr. H. Ahmad Zayadi, M.PdI Kakanwil tahun 2019 – 2021
17. DR.H Husnul Maram, M.HI Kakanwil saat ini yang masih aktif⁶⁶

Pada Kantor Wilayah Kemenag Provinsi Jatim terdiri dari beberapa kantor bagian-bagian tertentu. Kantor tersebut dibagi menjadi tujuh bidang, yaitu bidang Tata Usaha, bidang Pendidikan Diniyah dan Pontren atau Pondok Pesantren, bidang PHU atau Penyelenggara Haji Umroh, bidang Pendidikan Madrasah, bidang Urusan Agama Islam dan Pembinaan Syariah, bidang Penerangan Agama Islam Zakat dan Waqaf, yang terakhir adalah bidang PAIS atau Pendidikan Agama Islam. Adapun tujuh bidang pada Kanwil Kemenag Jatim beserta tugas masing-masing sebagai berikut:⁶⁷

1. Bagian Tata Usaha

Bagaini ini dibagi menjadi lima sub bagian:

- a. Subbag Perencanaan dan Keuangan
- b. Subbag Ortala dan Kepegawaian

⁶⁶Admin Jatim, “Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur Dari Masa Ke Masa”, *Jatim.kemenag.go.id*, 01 Maret 2018

- c. Subbag Hukum dan Kerukunan Umat Beragama
- d. Subbag Informasi dan Hubungan Masyarakat
- e. Subbag Umum

2. Bidang Pendidikan Diniyah dan Pendidikan Pesantren

Bidang ini memiliki fungsi sebagai penyiapan perumusan kebijakan teknis dan perencanaan bidang Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren

Selain itu, ada beberapa seksi yang menangani Bidang Pendidikan Diniyah dan Pendidikan Pesantren:

- a. Seksi Diniyah Takmiliyah
- b. Seksi Pendidikan Diniyah Formal Dan Kesetaraan
- c. Seksi Pondok Pesantren
- d. Seksi Pendidikan Al Quran
- e. Seksi Sistem Informasi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren

3. Bidang PHU atau Penyelenggara Haji dan Umroh

Bidang ini memiliki fungsi sebagai penyiapan Kebijakan Teknis dan Perencanaan bidang Penyelenggaraan Haji dan Umrah.

Selain itu, ada beberapa kepala Subkor atau sub koordinator yang menangani bidang Penyelenggara Haji dan Umroh:

- a. Subkori Pendaftaran dan Dokumen Haji
- b. Subkor Pengelolaan Keuangan Haji
- c. Subkor Akomodasi, Transportasi, dan Perlengkapan Haji
- d. Subkor Pembinaan Haji dan Umroh
- e. Subkor Pendaftaran dan Dokumen Haji

4. Bagian Pendidikan Madrasah

Bidang ini memiliki fungsi sebagai Penyiapan Perumusan Kebijakan Teknis dan Perencanaan Bidang Pendidikan Madrasah.

Selain itu, ada Kasi atau Kepala Seksi yang menangani bidang Pendidikan Madrasah:

- a. Seksi Kelembagaan dan Sistem Informasi Madrasah
- b. Seksi Kesiswaan
- c. Seksi Sarana dan Prasarana
- d. Seksi Pendidik dan Tenaga Kependidikan
- e. Seksi Kurikulum dan Evaluasi

5. Bidang Urusan Agama dan Pembinaan Syariah

Bidang ini memiliki fungsi sebagai Penyiapan Perumusan Kebijakan Teknis dan Perencanaan Bidang Urusan Agama Islam dan Pembinaan Syariah.

Selain itu, ada beberapa Kasi atau Kepala Seksi yang menangani bidang

Urusan Agama dan Pembinaan Syariah:

- a. Seksi Produk Halal, Pembinaan Syariah, dan Sistem Informasi Urusan Agama Islam
- b. Seksi Kemasjidan
- c. Seksi Pemberdayaan Kantor Urusan Agama
- d. Seksi Kepenghuluan

6. Bidang Penerangan Agama Islam, Zakat, dan Waqaf

Bidang ini memiliki fungsi sebagai Penyiapan Perumusan Kebijakan Teknis dan Perencanaan bidang Penerangan Agama Islam, Zakat, dan Wakaf

Selain itu, ada beberapa Kasi atau Kepala Seksi yang menangani bidang Penerangan Agama Islam, Zakat, dan Waqaf:

- a. Seksi Pemberdayaan Wakaf
- b. Seksi Pemberdayaan Zakat
- c. Seksi Pengembangan Seni Budaya Islam, Musabaqah Al-Quran dan Al-Hadits
- d. Seksi Kemitraan Umat, Publikasi Dakwah, dan Hari Besar Agama Islam
- e. Seksi Penerangan dan Penyuluhan Agama Islam

7. Bagian PAIS atau Pendidikan Agama Islam

Bidang ini memiliki fungsi sebagai Penyiapan Perumusan Kebijakan Teknis dan Perencanaan bidang Pendidikan Agama Islam.

Selain itu, ada beberapa Kasi atau Kepala Seksi yang menangani bidang PAIS atau Pendidikan Agama Islam:

- a. Seksi Sistem Informasi Pendidikan Agama Islam
- b. Seksi Pendidikan Agama Islam pada SMA/SMALB/SMK
- c. Seksi Pendidikan Agama Islam pada SMP/SMPLB
- d. Seksi Pendidikan Agama Islam pada SD/SDLB
- e. Seksi Pendidikan Agama Islam pada PAUD dan TK⁶⁸

Jadi, semua bidang pada Kanwil Kemenag Provinsi Jatim bertanggungjawab kepada Kabid atau Kepala Bidang masing-masing. Oleh karena itu, Kepala Seksi atau Sub koordinator pada kantor bagian masing-

⁶⁸Admin Jatim, “Tugas dan Fungsi Setiap Bagian Pada Kanwil Kemenag Prov. Jatim”, *Jatim.kemenag.go.id*, 21 Oktober 2014

masing menyerahkan kinerjanya kepada Kabid atau Kepala Bidang

2. Visi dan Misi Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur

Setiap perusahaan atau instansi pasti memiliki visi dan misi masing-masing. Visi dan misi berguna untuk kemajuan instansi tersebut kedepannya. Oleh karena itu, visi dan misi yang sesuai akan berdampak pada berkembangnya perusahaan. Jadi, Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur memiliki visi dan misi tersendiri, sebagai berikut:

a. Visi

Mewujudkan masyarakat Indonesia dalam hal seperti, taat dalam beragama, rukun, cerdas, dan sejahtera lahir maupun batin. Semua ini berguna dalam mewujudkan Indonesia yang berdaulat, mandiri, dan berkepribadian gotong royong.

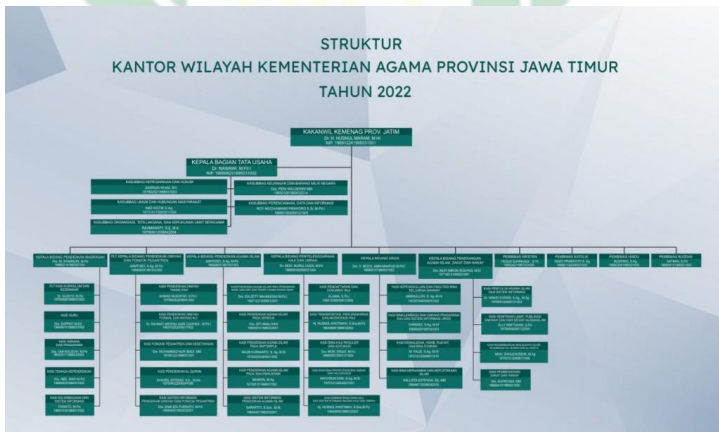
b. Misi

1. Menyediakan pelayanan keddupan beragama yang merata dan berkualitas
2. Memantapkan kerukunan antar umat beragama
3. Lebih meningkatkan pemahaman tentang ajaran agama

4. Mewujudkan penyelenggaraan ibadah haji dan umroh semakin berkualitas
5. Meningkatkan kualitas potensi ekonomi keagamaan
6. Mewujudkan pengelolaan pemerintahan yang bersih dan terpercaya
7. Menyediakan pelayanan kehidupan beragama yang adil dan merata

3. Struktur Organisasi

Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur Tahun 2022



B. Penyajian Data

Dalam penyajian data, peneliti ingin memaparkan fakta-fakta dan informasi yang ditemukan dilapangan. Fakta tersebut berupa wawancara, observasi, dan dokumentasi di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur. Data dan fakta yang dipaparkan oleh peneliti berkaitan dengan rumusan masalah yang telah diajukan. Selain itu, peneliti juga memperoleh data dari beberapa narasumber seperti berikut:

Narasumber 1 : Kepala Sub Koordinator Bagian Pengelolaan Keuangan Haji PHU

Narasumber 2 : Pegawai atau Staff bagian PHU

Narasumber 3 : Kepala Bidang bagian PHU

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa narasumber yang ada di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur, penulis mendapatkan data penelitian sebagai berikut:

1. Proses Penilaian Kinerja Yang Efektif Pada Pegawai Di Kantor Penyelenggara Haji dan Umroh (PHU)

a. *Relevance* atau Relevansi

Relevansi berarti memiliki sebuah keterkaitan atau hubungan. Keterkaitan atau hubungan antara standart kinerja suatu perusahaan dengan tujuan perusahaan.

Berikut hasil wawancara dari narasumber PHU di
Kemenag Provinsi Jawa Timur

“...memang pasti ada keterkaitan antara standart kinerja pegawai dengan tujuan perusahaan. Disini namanya SKP atau sasaran kinerja pegawai. Jadi, di awal tahun memang pasti ada yg namanya perjanjian kinerja, nah perjanjian kinerja ini dimulai dari awal tahun sampai dengan akhir tahun. Nah, SKP ini yang menjadikan hubungan antara kinerja pegawai harus sesuai dengan konsekuensi perusahaan mas. Jadi, harus sesuai dengan perjanjian kinerja antara pegawai dengan pihak Kemenag ini...” (N1, 06/04/2022)⁶⁹

Berdasarkan hasil dari narasumber pertama, bahwa di kantor PHU atau Penyelenggaraan Haji dan Umroh dalam menerapkan kinerja pegawai yang efektif, harus ada hubungan yang telah disepakati oleh pegawai dengan perusahaan. sasaran kinerja pegawai atau SKP inilah yang menjadi tanggungjawab setiap pegawai di PHU. SKP ini nantinya akan berlangsung selama satu tahun. oleh karena itu, pegawai sudah mempunyai target yang ditetapkan perusahaan. Selanjutnya, peneliti mendapatkan jawaban yang hampir sama pada narasumber dua dan tiga. Sebagai berikut:

“...kayaknya kalau hubungan pegawai dengan perusahaan itu semuanya pasti ada disetiap perusahaan ya mas. Ya kalo disini itu namanya ya

⁶⁹ Hasil wawancara dengan narasumber 1 pada 6 April 2022

SKP ini. Ya supaya kinerja pegawai berjalan efektif ya harus ada perjanjian dulu dengan perusahaan. Agar jelas standart kinerja pegawai di PHU ini mas...” (N2, 07/04/2022).⁷⁰

“...pegawai yang bekerja di PHU ini semuanya pasti memiliki hubungan atau keterkaitan dengan perusahaan. Efektif atau tidaknya pegawai itu sendiri bisa dilihat dari nilai SKP nya. Apabila nilai SKP nya bagus, maka kinerjanya sudah sesuai dengan yang ditentukan. Sebaliknya, apabila nilai SKP nya dirasa kurang bagus, maka pegawai tersebut bisa saja melenceng dari target kinerja yang ditentukan oleh perusahaan...” (N3, 08/04/2022)⁷¹

Ketiga narasumber menjelaskan, bahwa hubungan antara pegawai dengan perusahaan memang harus jelas. Hubungan antara pegawai dengan perusahaan dilandasi oleh SKP atau standart kinerja pegawai. Standart kinerja pegawai akan berjalan efektif, apabila pegawai melakukan kinerja yang sudah disepakati bersama dari awal perjanjian kinerja. Selain itu, apabila ada pegawai yang kinerjanya tidak sesuai atau nilai SKP nya buruk, maka sub coordinator atau kepala bidang PHU yang akan mengatasinya.

b. *Sensivity* atau Sensifitas

Sensivitas merupakan cara yang dilakukan dalam melakukan penilaian kinerja yang efektif. Cara ini

⁷⁰ Hasil wawancara dengan narasumber 2 pada 7 April 2022

⁷¹ Hasil wawancara dengan narasumber 3 pada 8 April 2022

merupakan sebuah sistem yang bisa menilai suatu kinerja. Dalam hal ini, peneliti mendapatkan data pada informan di kantor PHU sebagai berikut:

“...didalam kantor PHU, kita dalam menilai standart kinerja pegawai ya menggunakan nilai dari SKP pegawai itu mas. Jadi, poin penilaian disini itu menggunakan sistem nilai berdasarkan angka. Angka 70-79 dikategorikan cukup, angka 80-89 dikategorikan baik, angka 90-99 dikategorikan sangat baik. Poin penilaian kinerja ini langsung diberikan oleh atasan lewat *excel*, jadi, yang memberikan poin penilaian kinerja pada pegawai atau staff itu adalah Sub Koordinator, Sementara Subkor dinilai langsung oleh Kabid atau kepala bidang PHU. jadi, di PHU ini cara untuk menilai kinerja pegawai bukan melalui aplikasi online lo mas, melainkan lewat *microsoft excel* itu tadi berupa poin-poin...” (N3, 08/04/2022).⁷²

Berdasarkan data yang diperoleh dari narasumber ketiga ini menjelaskan, bahwa cara sistem yang dilakukan di PHU untuk menilai kinerja karyawan melalui akumulasi poin-poin dari SKP. Kinerja pegawai PHU masih menggunakan tabel *microsoft excel*. Cara ini merupakan sistem yang dilakukan untuk menilai standart kinerja pegawai. Selain itu, peneliti mendapatkan data dari narasumber selanjutnya sebagai berikut:

“...sistem yang dimaksud disini mungkin lebih tepatnya penilaian dari poin standart kinerja pegawai itu ya, selebihnya walaupun dilakukan penilaian sistem

⁷² *Ibid*

secara online lewat aplikasi kedepannya, saya kurang paham, mungkin mas nya bisa langsung tanyakan saja ke kantor bagian kepegawaian. Mungkin disana ada info perkembangan walaupun nantinya penilaian kinerja pegawai dirubah menjadi lewat aplikasi online...” (N2, 07/04/2022).⁷³

“...untuk saat ini tidak ada sistem penilaian kinerja menggunakan aplikasi online di kantor PHU ini, semua penilaian kinerjanya di kerjakan melalui *excel* ya mas belom murni menjadi aplikasi. Tapi, kayaknya saya mendapatkan info dari temen-temen kepegawaian nantinya bakal ada sistem juga berupa aplikasi online yang dapat menilai kinerja pegawai nantinya. Kemungkinan sih iya, tapi gatau kapan juga saya juga dapat infonya belom sepenuhnya 100% benar, mungkin kalo diganti dengan sistem itu kedepannya akan mempermudah kita juga ya. Saya berharap sih walaupun dirubah dengan sistem itu nantinya bakalan lebih baik dari penilaian lewat *excel*, toh perkembangan teknologi sekarang sudah berkembang pesat...” (N1, 06/04/2022)

Berdasarkan hasil pemaparan dari narasumber pertama dan kedua, bahwa sistem yang digunakan untuk menilai kinerja pegawai PHU yaitu melalui poin-poin SKP dari tabel *microsoft excel*. Jadi, menurut narasumber satu, dua, dan tiga sepakat bahwa untuk saat ini sistem yang digunakan masih berupa poin-poin dalam tabel untuk melakukan penilaian kinerja. Akan tetapi, kedepannya akan dilakukan sistem secara online dalam aplikasi untuk menilai kinerja pegawai. Tujuannya yaitu ingin

⁷³ Hasil wawancara dengan narasumber 2 pada 7 April 2022

memberikan hasil yang terbaik dalam melakukan penilaian kinerja pegawai PHU kedepannya.

c. *Reliability* atau Keandalan

Dalam hal ini, *Reliability* digunakan untuk mendapatkan data yang jelas dan akurat dari proses penilaian kinerja pegawai di kantor PHU. Peneliti mendapatkan data sebagai berikut:

“...jadi mas, disini dalam melakukan proses penilaian kinerja itu, memang kalo staff itu kan tanggungjawabnya kepada subkornya masing-masing, sedangkan subkor tanggungjawabnya kepada kepala bidang, kepala bidang PHU langsung ke Kakanwil, Kakanwil sendiri tanggungjawabnya langsung ke departemen agama. Proses penilaian kinerja disini ga selalu harus diawasin atasan setiap hari mas, walaupun tidak diawasi oleh atasan secara langsung, tetapi ada yang namanya LKB atau laporan kinerja bulanan. Nah dari sini semua pegawai dinilai setiap satu bulan sekali dalam LKB ini. Jadi, atasan langsung melihat dari kinerja bulanan para staf masing-masing. Dalam satu bulan ini staf-staf melakukan hal apa saja sesuai jobnya itu dituangkan langsung kedalam laporan kinerja bulanan atau LKB. Nanti atasan akan melakukan pengecekan kembali dalam LKB ini, apa saja yang dikerjakan dalam satu bulan itu...” (N3, 08/04/2022).⁷⁴

“...semua itu kan ada targetnya mas, jadi proses kinerja disini ya targetnya itu sesuai pegawai ya bisa dilihat dari laporan kinerja bulanan, ada agenda apa saja didalam maupun diluar kantor, ataupun ada acara

⁷⁴ Hasil wawancara dengan narasumber 3 pada 8 April 2022

dinas luar, ya semua itu dilimpahkan di laporan kinerja bulanan untuk para pegawainya...” (N1, 06/04/2022)⁷⁵

“...ya mas kalo proses kinerja sendiri kita memang tanggungjawab langsung ke atasan masing-masing. Kita dari awal memang sudah rutinitas mempunyai target, walaupun tanpa diawasi atasan kita sudah sesuai prosedur missal kita ada tugas sertifikasi, ya kita kayak ngetik surat undangan, membuat SK, menyusun RAB, ya semua itu berjalan sesuai tugas staf masing-masing...” (N2, 07/04/2022).⁷⁶

Berdasarkan pemaparan dari hasil narasumber 1,2,3, untuk proses kinerja pegawai sendiri sudah ada targetnya sendiri-sendiri. Narasumber satu menjelaskan, bahwa semua kegiatan yang dilakukan oleh staf, subkor, dan kepala bidang nantinya dilaporkan kedalam LKJ. Narasumber kedua menjelaskan, bahwa proses kinerja staf memang langsung diawasi oleh atasan. Pengawasan kinerja dilakukan secara langsung maupun tidak langsung. Pengawasan secara langsung berarti pada saat atasan berada didalam kantor PHU. Selain itu, apabila atasan sedang dinas diluar kantor, para staf mempunyai tugas masing-masing yang sudah sesuai target masing-masing. Narasumber ketiga menjelaskan, bahwa proses kinerja pada kantor PHU tidak selalu diawasi oleh atasan setiap harinya. Atasan hanya melihat dari laporan kinerja

⁷⁵ Hasil wawancara dengan narasumber 1 pada 6 April 2022

⁷⁶ Hasil wawancara dengan narasumber 2 pada 7 April 2022

bulanan atau LKB yang dibuat oleh para bawahannya. Oleh karena itu, atasan hanya mengecek kembali pada LKB para staf nya setiap bulannya.

d. *Practicality* atau kepraktisan

Dalam hal ini, kepraktisan merupakan proses penilaian kinerja yang harus dipahami dengan jelas oleh pegawai dengan pimpinan. Oleh karena itu peneliti mendapatkan data sebagai berikut:

“...jadi begini mas, dalam menentukan proses penilaian kinerja memang atasan yang menilai. Tapi, pegawai sebelumnya juga diberitahu tentang proses penilaian kinerja itu nantinya bagaimana. Masing-masing PNS yang nantinya bekerja di PHU ini awalnya kan sudah diberikan Tupoksi atau tugas pokok dan fungsinya masing-masing dan juga nanti dinilai kinerja nya lewat poin SKP atau sasaran kinerja pegawai itu tadi. Nah yang membuat peraturan penilaian kinerja seperti ini ya langsung dari menteri agama sana mas dari dulu...” (N3, 08/04/2022)⁷⁷

Menurut hasil wawancara dengan narasumber ketiga, proses penilaian kinerja ini pasti sudah dipahami dengan jelas oleh pimpinan dengan para staf nya. Dalam hal ini, pimpinan sudah memberikan tugas pokok dan fungsi atau Tupoksi kepada bawahannya. Apabila Tupoksinya berjalan dengan baik, maka poin-poin dalam proses penilaian kinerjanya akan baik pula. Jadi, proses

⁷⁷ Hasil wawancara dengan narasumber 3 pada 8 April 2022

penilaian kinerja antara pimpinan dengan pegawai sudah jelas dimengeti. Selanjutnya, pendapat dari narasumber satu dan dua sebagai berikut:

“...emmm diawal tahun itu kan sudah ada perjanjian kinerja antara PNS atau staf dengan sub koordinator dan juga kepala biidang. Dalam perjanjian kinerja itu nanti ditandatangani oleh staf, subkor, dan juga pak kabid. Ya itu semua sudah dilandasi dengan Tupoksinya masing-masing dan juga dengan proses penilaian kinerjanya nantinya bagaimana. Yawes brarti ya sudah jelas kalo dengan semua itu mas...”
(N1, 06/04/2022)⁷⁸

“...pegawai disini kan semuanya sudah memiliki tugas dan pokok masing-masing. Nanti diawal tahun pasti semua pegawai kan mendatangi kontrak kinerjanya, nah kalo sudah seperti itu brarti sudah ada target dong sesuai dengan jabatannya masing-masing. Nanti diakhir tahun semua akan menyerahkan Tupoksinya masing-masing kepada atasan. Nanti itu proses penilaian kinerjanya dilihat di akhir tahun...”
(N2, 07/04/2022).⁷⁹

Dalam hal ini, narasumber pertama dan kedua menjelaskan tentang proses penilaian kinerja. Proses penilaian kinerja pastinya sudah dijelaskan diawal perjanjian kontrak. Kontrak kinerja seperti staf, sub koordinator, dan kepala bidang sudah mendatangi perjanjian kontrak kinerja diawal tahun. oleh karena itu, proses kinerja sudah dipahami dengan jelas pastinya.

⁷⁸ Hasil wawancara dengan narasumber 1 pada 6 April 2022

⁷⁹ Hasil wawancara dengan narasumber 2 pada 7 April 2022

2. Manfaat dari Proses Penilaian Kinerja Pegawai Di Kantor Penyelenggara Haji dan Umroh (PHU)

a. Manfaat Administratif

Dalam hal ini, terdapat manfaat administratif dalam melakukan penilaian kinerja karyawan. Menurut Mathis dan Jackson menjelaskan bahwa⁸⁰, manfaat administratif digunakan untuk menentukan gaji seorang karyawan. Apabila kinerja karyawan selalu meningkat, maka perusahaan bisa mempertimbangkan gaji sesuai keahlian yang dimiliki karyawannya. Pernyataan ini dijelaskan oleh narasumber sebagai berikut:

“...jadi kalau dulu stigmanya orang-orang walah PNS itu kalo ngopi cagkruk an sana sini misalnya pasti dibayar itu, tapi sebenere engga, kita kan ada penilaian kinerja jadi kita harus baik dan kita harus menunjukkan progress sesuai dengan perjanjian kerjanya. Misal saya harus menyelesaikan menggarap surat dinas sekian ratus, ya saya harus menyelesaikan sesuai deadline. Nah, makanya kalo saya kerjanya baik terus dan selalu tepat waktu sesuai perjanjian kinerja, manfaatnya saya lebih dipercaya oleh atasan untuk tugas yang lebih banyak. Bukan tidak mungkin juga saya akan mendapatkan reward dari pusat misalnya karena kinerja saya setiap tahun mengalami peningkatan, bisa saja saya naik jabatan juga...” (N1, 06/04/2022)⁸¹

⁸⁰ Mathis R.L dan Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Empat Edisi Kesepuluh, 2006) hal 16

⁸¹ Hasil wawancara dengan narasumber 1 pada 6 April 2022

“...kalo manfaatnya itu bisa menjadi tolak ukur kita sebagai pegawai ya, oh misal tahun kemaren kita bekerja seperti ini, tahun selanjutnya kita harus lebih baik lagi kedepannya, inyinya bisa menjadi tolak ukur kita sebagai pegawai. Dismaping itu juga manfaatnya bisa untuk kenaikan pangkat juga dan kenaikan gaji juga dan juga seperti penghargaan pegawai yang prestasi kinerjanya selalu baik dalam 10 tahun terakhir, 20 tahun terakhir. Itu namanya kalo dari PNS itu saya lupa penghargaanannya, pokoknya itu diberikan langsung oleh presiden biasanya...” (N2, 07/04/2022).⁸²

Narasumber pertama menjelaskan, bahwa pegawai dilihat dari progress kinerja sesuai dengan perjanjian kontrak kinerja. Apabila progress kerja dengan perjanjian kontrak selama setahun itu terpenuhi, maka penilaiannya baik. Dalam hal ini, manfaat yang didapat oleh pegawai yang kinerjanya selalu bagus, akan lebih dipercaya dalam menjalankan tugas yang lebih banyak oleh atasan. Narasumber kedua menjelaskan, bahwa kinerja pegawai konsisten baik dalam bertahun-tahun akan mendapatkan *reward* pula. Selain mendapatkan kepercayaan dari atasan, keuntungan atau reward pasti didapat oleh pegawai yang konsisten dalam kinerjanya. Pegawai kinerjanya konsisten baik akan mengalami kenaikan

⁸² Hasil wawancara dengan narasumber 2 pada 7 April 2022

pangkat. Apabila pegawai mengalami kenaikan pangkat, maka gaji pegawai akan mengalami kenaikan pula.

“...jadi kalau bicara tentang kemanfaatan semuanya itu pasti mempunyai manfaatnya. Apa manfaatnya kalau missal pegawai ini kinerjanya sudah sesuai dengan Tupoksi dan perjanjian kontrak diawal tahun, maka penilaiannya akan bagus, mendapatkan reward. Rewardnya apa ya mendapatkan tukin atau tunjangan kinerja, gaji. Kalau kinerjanya buruk ya mendapatkan punishment atau hukuman langsung dari atasan. Cuman, bagi pegawai disini yang memiliki kualifikasi atau prestasi lebih dalam tugas-tugas kedinasan, biasanya di PHU ini mendapatkan *reward* berupa penugasan sebagai petugas haji di tanah suci mekkah nantinya...” (N3, 08/04/2022)⁸³

Narasumber ketiga menjelaskan, bahwa pegawai yang sesuai kinerjanya dengan Tupoksi masing-masing akan mendapatkan banyak manfaat. Manfaat seperti, tunjangan kinerja, gaji, dipercaya atasan. Berdasarkan pemaparan dari narasumber 1,2,3, bahwa semuanya menyinggung tentang *reward* yang diberikan pada pegawai yang melaksanakan kinerja dengan baik sesuai perjanjian kontrak. Reward seperti kenaikan pangkat, kenaikan gaji, dan penghargaan dari pusat adalah manfaat yang didapat pegawai selama bekerja dengan konsisten.

b. Manfaat Pengembangan

⁸³ Hasil wawancara dengan narasumber 3 pada 8 April 2022

Menurut Mathis dan Jackson menjelaskan bahwa⁸⁴, proses penilaian kinerja menekankan pada pengembangan karyawan. Penekanan pengembangan ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan. pendapat dari beberapa narasumber sebagai berikut:

“...dalam menekankan kinerja disini memang sih mas perlu yang namanya *pressure*. Bukannya malas-malasan ya mas, disini Biasanya sih lebih ke kesadaran masing-masing pegawai sih, bahwasanya iniloh kamu itu harus mengerjakan Tupoksi dengan prosedur yang sudah ditentukan Kemenag. Intinya sih supaya kita lebih konsisten dalam kinerja kita...” (N1, 06/04/2022)⁸⁵

“...ya kalo saya sih biasanya lebih ke saling mengingatkan aja ya untuk sesama staff di PHU. biasanya kita saling mengingatkan kalau ada tugas pokok yang kelewatan atau missal ada yang salah. Kalo sesama staf sih lebih ke komunikasi yang baik ya mas. Ya tujuannya tidak lain tidak bukan untuk meningkatkan kinerja masing-masing...” (N2, 07/04/2022)⁸⁶

“...hmmm kalo penekanan itu memang perlu ya, tapi dalam konteks mengingatkan bahwasannya ada tugas pokok pegawai yang harus diselesaikan sesuai prosedur kerja. Manfaatnya baik sih, pegawai bisa lebih bertanggungjawab dan bisa mempunyai target yang harus dicapai. Mungkin penekanan ini bertujuan untuk si pegawai ini supaya tidak luput atau lalai dari

⁸⁴ *Ibid*, hal 17

⁸⁵ Hasil wawancara dengan narasumber 1 pada 6 April 2022

⁸⁶ Hasil wawancara dengan narasumber 2 pada 7 April 2022

target kinerja yang sudah ditentukan oleh atasan...”
(N3, 08/04/2022)⁸⁷

Narasumber pertama menjelaskan, bahwa penekanan dalam kinerja pegawai ini memang perlu dilakukan, agar pegawai PHU sadar akan adanya Tupoksinya masing-masing. Dalam hal ini, pegawai akan mempertahankan konsisten mereka dalam kualitas kinerja. Sedangkan narasumber kedua menjelaskan, bahwa komunikasi menjadi kunci dalam bekerja. Para staf di PHU memiliki komunikasi yang baik antar sesama. Hal ini menunjukkan dalam meningkatkan kinerja perlu diimbangi dengan komunikasi yang berjalan lancar. Selanjutnya narasumber ketiga menjelaskan, bahwa tujuan dari penekanan dalam pekerjaan yaitu untuk meningkatkan kualitas kinerja pegawai. Pegawai lebih bertanggungjawab dan mencapai target kinerja yang tepat waktu. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa penekanan terhadap pegawai memberikan manfaat yang positif dalam mencapai target kinerja. Pegawai akan lebih bertanggungjawab dengan target yang sudah ditetapkan dalam kinerjanya. Jadi, penekanan bertujuan untuk pengembangan pegawai untuk menjadi lebih baik lagi kedepannya.

c. Peningkatan Kinerja

⁸⁷ Hasil wawancara dengan narasumber 3 pada 8 April 2022

“...ya itu sih pasti mas ya. Dsini kalau penilaian kinerja dari seorang pegawai itu bagus setiap tahun misalnya. Ya pasti si karyawan atau pegawai tersebut semakin meningkatkan kinerjanya. Peningkatan kinerja pegawai disini ya pastinya dilihat dari target juga ya. Misal target dari perjanjian kinerjanya dalam setahun menggarap program kerja ini ini ini, ya otomatis harus sesuai target itu dong, apablia pegawai ini mampu sesuai target dan tidak ada faktor keterlambatan dalam kinerjanya. Ya otomatis akan lebih dipercaya atasan, dan bukan tidak mungkin karyawan tersebut bisa naik jabatan dalam beberapa tahun kedepan. Nah, mungkin dari faktor ini pegawai itu selalu ingin meningkatkan kinerjanya dalam kantor PHU ini...” (N1, 06/04/2022)⁸⁸

Berdasarkan pemaparan dari narasumber pertama menjelaskan, bahwa didalam kantor PHU ini pegawai akan selalu meningkatkan kinerjanya pada saat nilai kinerjanya selalu bagus dalam setiap tahun. Selain itu, pegawai yang kinerjanya selalu bagus selama bertahun-tahun akan mendapatkan semacam *rewards*. Rewards inilah yang membuat pegawai di PHU semakin semangat meningkatkan kinerjanya dalam memenuhi target dari perjanjian kinerja dalam setahun. Hal ini seperti yang disampaikan oleh narasumber kedua dan ketiga sebagai berikut:

“...saya sih melihat staf-satff dan sub koordinator di kantor PHU ini selalu meningkatkan kinerja dalam

⁸⁸ Hasil wawancara dengan narasumber 1 pada 6 April 2022

bekerja ya. Yang penting itu tadi jangan sampai lupa dengan Tupoksi atau tugas pokok masing-masing jabatannya itu saja. Memang pernah ada disini ya pegawai disini dulu, dia memang ada kesalahan dalam kerjanya. Jadi dulu memang ada pegawai yang menyalahgunakan Tupoksinya. Dia bekerja tidak sesuai dengan tugas pokok dan fungsi sesuai jabatan dia. Ya pegawai tersebut akhirnya kena sanksi dari atasan dan juga kemenag. Jadi, kalau bicara soal manfaat penilaian kinerja untuk meningkatkan kinerja pegawai di kantor PHU ini, ya itu salah satunya pasti mas ya...” (N2, 07/04/2022)⁸⁹

“...untuk staf-staf pegawai disini sih biasanya lebih diingatkan oleh atasan sih mas kalo misal ada yang belum sesuai target atau gimana. Atasan yang mengingatkan kembali untuk mengecek sudah sesuai dengan Tupoksinya masing-masing apa belum. Jadi, kita lebih berhati-hati dalam bekerja dan juga lebih meningkatkan kinerja sesuai tugas pokok kita masing-masing sih...” (N3, 08/04/2022)⁹⁰

Berdasarkan hasil pemaparan narasumber kedua dan ketiga peningkatan kinerja terjadi apabila pegawai atau staf sudah sesuai dengan tugas pokok nya masing-masing. Apabila Tupoksinya berjalan sesuai target dan tidak ada masalah, maka pegawai di kantor PHU akan selalu meningkatkan kerjanya untuk memenuhi target kinerja yang akan datang. Jadi, dalam proses penilaian kinerja di kantor PHU apabila pegawai atau sub koordinator Tupoksinya berjalan sesuai target, maka

⁸⁹ Hasil wawancara dengan narasumber 2 pada 7 April 2022

⁹⁰ Hasil wawancara dengan narasumber 3 pada 8 April 2022

peningkatan dalam bekerja akan bertambah setiap tahunnya di kantor PHU.

d. Pengembangan Sumber Daya Manusia

“...jadi gini mas, setiap pegawai itu memiliki SK atau surat keputusan sebagai PNS. Untuk itu sudah ditentukan dia jabatannya sebagai apa, ditentukan bekerja dibidang apa. Misal, ada pegawai baru yang masuk kesini, awalnya kan pasti setelah seleksi, seelah itu pasti dia memilih format, nah format ini nanti menyesuaikan dia lulusan apa, misal dia sarjana komputer, ya dia pasti memilih format siskohat yang ada di PHU karena sesuai bidangnya dalam menangani sisttem web computer haji umroh disini. Jadi disini itu ada namanya JFU atau jabatan fungsional umum. Kalo misal pegawai yang memiliki JFU ini nantinya bisa mengalami rolling dalam penempatan kerja sesuai jabatannya. Beda lagi dengan pegawai yang memiliki JFT atau jabatan fungsional tertentu, mereka ini nantinya ditempatkan dengan jabatan tertentu yang mereka kuasai atau sedah berpengalaman dibidang tertentu tersebut. contoh seperti saya, saya itu sudah mempunyai SK di JFT sebagai analis pengelolaan keuangan APBN, nah ini sudah dari pusat menteri agama yang memberikan, karna saya memiliki keahlian gelar tersebut...” (N1, 06/04/2022)⁹¹

Berdasarkan hasil pemaparan dari narasumber pertama, pegawai yang sudah memiliki SK atau surat keputusan menjadi PNS pada dasarnya sudah pasti menjadi SDM yang sesuai dengan gelarnya. Dalam hal

⁹¹ Hasil wawancara dengan narasumber 1 pada 6 April 2022

ini, pengembangan sumber daya manusia tidak perlu banyak lagi ditekankan kepada pegawai dikantor PHU. Pegawai PHU sudah memiliki JFU dan JFT dalam gelarnya masing-masing. Jadi, tidak banyak pengembangan yang harus dilakukan. Selanjutnya penjelasan dari narasumber kedua dan ketiga sebagai berikut:

“...Kalo saya sebagai staf kan pasti memiliki kelebihan dan kekurangan juga pasti dalam bekerja. Tapi kalo untuk sub koordinator atau pak kabid, pasti mereka itu kan punya jabatan fungsional khusus dalam bidangnya masing-masing mas. Ya kalo kita ini cuma memiliki JFU jabatan fungsional umum yang siap ditempatkan sesuai standart pada bidangnya masing-masing di Kemenag Jatim ini...” (N2, 07/04/2022)⁹²

“...jadi untuk pengembangan kinerja di pegawai PHU ini kembali ke jabatan dan tugas pokoknya masing-masing lagi. Sebenarnya pengembangan dari SDM setiap individu itu sudah terbentuk ya, kan mereka sudah punya gelar jabatan sesuai jabatannya. iya maksudnya sesuai JFU dan JFT itu mas. Mungkin disini, lebih ke cara mengembangkan SDM setiap individu pegawai dalam hal lebih konsekuensi kepada tugas pokok dan fungsinya saja. Lebih ke harus sesuai tepat waktu dengan target kinerja yang sudah ditentukan oleh atasan seharusnya...” (N3, 08/04/2022)⁹³

⁹² Hasil wawancara dengan narasumber 2 pada 7 April 2022

⁹³ Hasil wawancara dengan narasumber 3 pada 8 April 2022

Berdasarkan hasil pemaparan dari narasumber dua dan tiga, bahwa pengembangan SDM setiap individu dari kinerja pegawai sudah terbentuk sesuai jabatan masing-masing. Dalam hal ini, peneliti dapat menyimpulkan bahwa narasumber 1,2,3 sepakat dalam pendapatnya.

e. Pemberian Kompensasi

“...oh kalo dalam hal ini sih kalo penilaian kinerja karyawan yang selalu stabil dan selalu memenuhi target setiap tahunnya itu yang kemungkinan mendapatkan keuntungan lah bahasanya. Ya kalo di kantor PHU ini pernah ada yang naik jabatan dan juga mendapatkan penghargaan dari pusat karena kinerja pegawai itu dalam sepuluh tahun terakhir selalu konsisten dalam target kerjanya ya mas...” (N1, 06/04/2022)⁹⁴

Berdasarkan pemaparan dari narasumber pertama, bahwa pemberian semacam kompensasi atau keuntungan sudah pernah ada di kantor PHU. Dalam hal ini, pemberian kompensasi bagi pegawai yang kinerjanya stabil dan sesuai target dalam bertahun-tahun. Pendapat tersebut sesuai dengan pemaparan dari narasumber kedua dan ketiga sebagai berikut:

“...emm kalo pengalaman saya sih saya menjadikannya sebagai tolak ukur dalam kinerja saya ya mas. Jadi, misal kinerja saya tahun ini targetnya gini gini gini, ya saya tahun depan harus lebih baik lagi. Jadi saya jadikan tolak ukur pemacu untuk saya

⁹⁴ Hasil wawancara dengan narasumber 1 pada 6 April 2022

sendiri, tujuannya ya itu kemungkinan kalo kinerja saya bagus setiap tahun dan meningkat, ya mudah-mudahan saya bisa dinaikan jabatan oleh atasan. Selain itu, bukan hanya kenaikan pangkat, juga biasanya ada pemberian penghargaan dari pusat yang kinerjanya selalu baik dalam beberapa tahun...” (N2, 07/04/2022)⁹⁵

“...ya itu pasti mas ya kalau dalam penilaian kinerja pegawai yang selalu bagus, pasti akan mendapatkan keuntungan seperti kenaikan pangkat dan gaji, penghargaan sebagai pegawai terbaik biasanya dari kakanwil kalo di Kemenang Jatim ini. ada juga kalau di kantor PHU ini nantinya dijadikan pemandu haji bagi pegawai yang dipilih langsung, karena dipercaya atasan sebab kinerjanya yang selalu konsisten dan bagus setiap tahunnya...” (N3, 08/04/2022)⁹⁶

Berdasarkan pemaparan dari narasumber 1,2,3 memiliki pendapat yang sama. Pendapatnya yaitu dalam hal pemberian kompensasi bagi pegawai yang kinerjanya selalu mencapai target dan konsisten. Pegawai atau staf yang selalu konsisten bagus dalam mencapai target kinerjanya, maka akan mendapatkan kompensasi atau keuntungan. Kentungannya seperti, kenaikan gaji, kenaikan pangkat, dan mendapatkan penghargaan piagam atas kinerjanya.

⁹⁵ Hasil wawancara dengan narasumber 2 pada 7 April 2022

⁹⁶ Hasil wawancara dengan narasumber 3 pada 8 April 2022

3. Faktor-faktor Pendukung Penilaian Kinerja Pegawai Pegawai Di Kantor Penyelenggara Haji dan Umroh (PHU)

a. Faktor Kemanusiaan

Salah satu pendukung dalam penilaian kinerja adalah Faktor kemanusiaan. Menurut Flippo dalam Arif menjelaskan, bahwa pegawai merupakan manusia yang mempunyai tanggung jawab sebagai seorang pekerja. Pekerja yang mempunyai persamaan dengan pegawai lainnya.⁹⁷ Jadi, derajat sesama pegawai harus disamaratakan, agar menghormati sesama kodrat manusia. Seperti halnya yang dilakukan di kantor PHU sebagai berikut:

“...oh ya jelas kalo itu disini mas, selain disini komunikasi yang baik antara pegawai dengan subkor, atau subkor engan atasan, maupun staf dengan atasan, disini juga menjunjung tinggi rasa kemanusiaan yang tinggi. Tidak ada semenah-menah antara pegawai dengan atasan misalnya. Semua disamaratakan kok mas, yang penting etika atau attitude ya harus dijaga kalo sesama pegawai, apalagi dengan atasan atau pimpinan di kantor PHU ini...” (N1, 06/04/2022)⁹⁸

⁹⁷ Arif Bondan, “Pengaruh Disiplin Kerja dan Penempatan Pegawai Terhadap Semangat Kerja Pegawai PT. Taspen KCU Bandung”, *Skripsi* (Bandung: Manajemen Ekonomi Bisnis, Universitas Pasundan, 2018), hal 34

⁹⁸ Hasil wawancara dengan narasumber 1 pada 6 April 2022

Berdasarkan pemaparan dari narasumber pertama, bahwa memang ada rasa kemanusiaan yang tinggi di kantor penyelenggara haji dan umroh ini. Selain komunikasi yang berjalan baik, terciptanya rasa saling menghormati sesama jabatan juga terjalin dengan baik. Hal ini juga disampaikan oleh narasumber kedua dan ketiga sebagai berikut:

“...ya ini termasuk hubungan yang dijalin selama bertahun-tahun antara staf, para subkor, dan juga pimpinan ya mas. Terutama pimpinan ini mas ya, pak kbid sendiri tidak pernah memilih kasihlah bahasanya kalau dalam penilaian kinerja di kantor PHU ya mas. Pak kbid ya melihat secara profesional dalam bekerja, siapa yang dapat bertanggungjawab atas target kinerjanya, ya brarti akan dinilai secara baik, ga harus melihat itu staf atau para subkor ya...” (N2, 07/04/2022)⁹⁹

“...loh mas kalo itu kyaknya ga hanya di kantor PHU deh. Saya rasa di kantor bagian-bagian lain di Kemenag Jatim ini pasti memsamartakan para pegawainya. Ya maupun jabatannya pimpinan ataupun bawahan, pokoknya yang terpenting tugas pokok masing-masing jabatan jangan sampai lalai dan juga harus ingat dengan target kinerjanya...” (N3, 08/04/2022)¹⁰⁰

Berdasarkan pemaparan narasumber kedua dan ketiga, bahwa di kantor bagian PHU sangat menjunjung tinggi rasa kemanusiaan. Dalam hal ini, rasa

⁹⁹ Hasil wawancara dengan narasumber 2 pada 7 April 2022

¹⁰⁰ Hasil wawancara dengan narasumber 3 pada 8 April 2022

kemanusiaan terjalin sangat baik antara sesama pekerja yang ada di kantor bagian Penyelenggara Haji dan Umroh. Jadi rasa kemanusiaan ini sangat terjalin baik, supaya penilaian kinerja berjalan dengan lancar di kantor PHU. Dengan demikian, faktor kemanusiaan merupakan faktor pendukung penilaian kinerja yang terjadi di kantor PHU Kemenag Jatim.

b. Faktor *The Right Man On The Right Place*

Faktor pendukung selanjutnya yaitu orang yang tepat akan mendapatkan tempat yang tepat pula. Dalam hal ini, apabila seorang pegawai melakukan kinerja yang baik dalam bidangnya, maka penilaian kerjanya akan berjalan baik sesuai bidangnya. Seperti halnya yang dipaparkan oleh narasumber sebagai berikut:

“...itu sih sudah pasti ya, kan setiap pegawai itu memiliki SK atau surat keputusan seperti yang tadi saya sebutkan loh mas. Ya jadi, kalo setiap pegawai sudah memiliki SK nya masing-masing, pasti sudah ditentukan dia ditempatkan dimana sesuai bidangnya atau sesuai sarjana kelulusannya. Ya kalo gitu otomatis kalau sudah menempati bidang sesuai keahliannya, ya pastinya kerjanya ga jauh berbeda dengan bidangnya, Cuma mungkin harus lebih ditingkatkan lagi sesuai target kinerja bulanan atau per tahunnya...” (N1, 06/04/2022)¹⁰¹

“...hmmm saya pribadi sih merasa sudah sesuai dengan penempatan kerja disini ya mas, kan saya

¹⁰¹ Hasil wawancara dengan narasumber1 pada 6 April 2022

sarjana ilkom nih, ya saya ditempatkan disini mengurus Siskohat atau web untuk operasional untuk jamaah ibadah haji dan umroh sesuai bidang dan pengalaman saya kan. Kalo dibilang mendukung penilaian kinerja ya mendukung karna kalo saya gak sesuai dengan bidang saya, ya saya ga akan bisa bekerja sesuai prosedur dan aturan instansi dong mas...” (N2, 07/04/2022)¹⁰²

“...untuk penilain kinerja seperti itu pastinya berdampak pada pegawai mas. Pegawai disini memang untuk jabatannya sudah sesuai dengan JFU atau JFT nya masing-masing. Pasti penilaian kinerjanya juga mengikuti apa yang mereka hasilkan selama disini sesuai tugas pokok dan fungsinya juga. Ya saya rasa berdampak secara baik bagi penilaian kinerjanya...” (N3, 08/04/2022)¹⁰³

Berdasarkan pemaparan hasil narasumber 1,2,3 bahwa faktor ini sebenarnya sudah pasti ada di kantor PHU. Setiap pegawai pasti memiliki jabatan yang sudah sesuai dengan penempatan kinerjanya. Sesuai dngan SK atau surat keputusan yang dibuat saat pertama kali menandatangani kontrak kinerja. Dalam hal ini, penilaian kinerja memang dilakukan sesuai dengan keahlian dalam bidangnya masing-masing. Apabila keahlian bidangnya sudah sesuai dengan jabatan yang diterima, maka penilaian kinerjanya juga akan berjalan dengan baik.

c. Faktor Kesatuan Tujuan

¹⁰² Hasil wawancara dengan narasumber 2 pada 7 April 2022

¹⁰³ Hasil wawancara dengan narasumber 3 pada 8 April 2022

Kesatuan Tujuan merupakan salah satu faktor pendukung penilaian kinerja. Adanya kesatuan tujuan antara pegawai, subkor, pimpinan dengan perusahaan dapat menjadi suatu pendukung dalam penilaian kinerja masing-masing. Seperti halnya pemaparan dari narasumber berikut:

“...nggeh memang disini di PHU pasti tujuan sasaran kinerjanya sama-sama sesuai aturan yang ditetapkan oleh pusat. Tapi mas, kalau untuk penilaian kinerja saya rasa gak ngaruh deh itu. Memang semua memiliki tujuan yang sama untuk memenuhi target kinerja kita, tapi saya rasa kalo ini gaada kaitannya dengan penilaian kinerja disini di kantor PHU. Saya rasa gaada hubungannya mas...” (N1, 06/04/2022)¹⁰⁴

“...jadi kalo kesatuan tujuan ini mungkin ga hanya di kantor PHU ya, kyaknya semuanya pasti memiliki kesatuan tujuan antara bawahan atasan dan juga perusahaan. kalau buat faktor pendukung dengan penilaian kinerja disini, saya rasa ga termasuk itu ya salah satunya hehe. Kalau dalam penilaian kinerja di PHU gaada yang mencakup faktor ini mas...” (N2, 07/04/2022)¹⁰⁵

“...saya rasa emmm ga sesuai dengan penilaian kinerja yang sudah dilakukan bertahun-tahun disini ya, mungkin kalo mempunyai tujuan yang sama dalam bekerja iya, untuk memajukan perusahaan maksudnya. Tapi kalo untuk dalam penilaian kinerja seperti itu, bukan termasuk nggeh mas menurut saya. ..” (N3, 08/04/2022)¹⁰⁶

¹⁰⁴ Hasil wawancara dengan narasumber 1 pada 6 April 2022

¹⁰⁵ Hasil wawancara dengan narasumber 2 pada 7 April 2022

¹⁰⁶ Hasil wawancara dengan narasumber 3 pada 8 April 2022

Berdasarkan pemaparan narasumber 1,2,3 bahwa kesatuan tujuan pasti ada dalam perusahaan manapun termasuk di kantor PHU. akan tetapi, semua narasumber sepakat bahwa kesatuan tujuan ini tidak ada kaitannya dengan penilaian kinerja yang dilakukan di kantor PHU. Dalam hal ini. semua pegawai memang memiliki kesatuan tujuan kinerja yang sama dengan perusahaan, tapi tidak termasuk kedalam penilaian kerjanya. Dari sini penilai dapat menyimpulkan, bahwa kesatuan tujuan tidak termasuk dalam faktor pendukung penilaian kinerja.

d. Kesatuan Komando

Kesatuan komando merupakan salah satu faktor pendukung penilaian kinerja. Adanya pimpinan dalam kantor PHU akan menjadi faktor pendukung dalam penilaian kinerja. Pimpinan yang akan bertanggung jawab pada penilaian kinerja pegawai di kantor PHU. Seperti halnya pemaparan dari narasumber berikut:

“...emm gini mas, pada dasarnya kita bekerja itu tidak selalu harus ada atasan ya mas. Karna kita dalam proses kinerja kita sudah memiliki target itu tadi sesuai tugas pokok fungsi Tupoksinya itu. Bekerja seperti ini di kantor PHU sudah menjadi rutinitas mas. Tanpa diawasi oleh subkor misalnya atau pimpinan seperti pak kabid, ya kita tetap bekerja sesuai dengan tanggung jawab kita. Walaupun pimpinan sedang

dinas luar misalnya, ya kita kan sudah ada tanggung jawab kerja masing-masing. Brarti tanpa ada pimpinan pun penilaian kjerja kita ya terus berjalan...” (N2, 07/04/2022)¹⁰⁷

Berdasarkan hasil pemaparan dari narasumber kedua, bahwa adanya pimpinan tidak mempengaruhi penilaian kinerja di kantor PHU. Penilaian kinerja akan tetap berjalan walaupun pimpinan tidak mengawasi secara langsung. Pendapat ini hampir sama dengan pemaparan narasumber kedua dan ketiga sebagai berikut :

“...eee benar sih mas, kalo pimpinan itu yang menilai langsung kinerja kita. Kalo saya sebagai subkor saya yang menilai staf-satf saya. Kalo saya klangsung dinilai oleh pak kabid dalam penilaian kinerja saya. Lah pak kabid itu tadi, beliau dinilai oleh Kakanwil. Tapi, dalam penilaian kinerja kita, kita kan punya yabg namanya LKB itu kan mas tadi, laporan kinerja bulanan. Ya walapun pimpinan tidak langsung mengawasi atau tidak berada di nkantor setiap hari, ya kita bekerja sesuai dengan Tupoksi kita dong. Yang penting nanti kita setor kinerja kita melalui laporan bulanan itu tadi, otomatis pimpinan bisa mengecek kinerja kita, dan member penilaian dari kinerja kita tadi...” (N1, 06/04/2022)¹⁰⁸

“...bisa dibilang dalam proses penilaian kinerja seharusnya dinilai langsung oleh pimpinan. Tapi, di PHU ini saya ga harus selalu mengawasi para pegawai kok mas. Mereka kan sudah punya target dan tupoksinya masing-masing, ya mereka pasti bertanggung jawab dengan kinerja mereka, disisi

¹⁰⁷ Hasil wawancara dengan narasumber 2 pada 7 April 2022

¹⁰⁸ Hasil wawancara dengan narasumber 1 pada 6 April 2022

lain guna mendapatkan penilaian kinerja yang baik juga...” (N3, 08/04/2022)¹⁰⁹

Berdasarkan hasil pemaparan dari narasumber pertama dan ketiga, bahwa penilaian kinerja pegawai tidak selalu harus disertai dengan pimpinan di kantor PHU. Pimpinan bisa menilai kinerja pegawai melalui LKB yang mereka buat. Laporan kinerja bulanan atau LKB diterima pimpinan setiap akhir bulan. Pimpinan akan memberi penilaian kinerja setelah LKB pegawai disetorkan. Dari ketiga narasumber dapat disimpulkan, bahwa kesatuan komando bukan merupakan faktor pendukung dalam penilaian kinerja pegawai di kantor PHU.

e. Produktifitas Kerja

Produktifitas kerja yang tinggi akan menjadi pendukung dalam penilaian kinerja pegawai. Dalam hal ini, produktifitas kerja dalam pegawai akan menjadi faktor pendukung dalam penilaian kinerja di kantor PHU. Seperti halnya pemaparan dari narasumber berikut:

“...nah emmm kalo produktifitas kerja yang tinggi dalam pegawai ini nantinya akan memacu pegawai tersebut menyelesaikan target kinerja lebih cepat ya mas. Nah bukan tidak mungkin pegawai yang memiliki produktifitas tinggi akan diberikan penilaian kinerja yang sangat bagus karena mampu

¹⁰⁹ Hasil wawancara dengan narasumber 3 pada 8 April 2022

menegrijakan target bulanan secara tepat dan cepat nantinya...” (N1, 06/04/2022)¹¹⁰

“...bicara produktifitas kerja mas ya, ini sih di semua perusahaan manapun pasti dampak efeknya sangat bagus ya bagi persahaan ataupun pegawai itu sendiri. Kalau pegawai di PHU yang memiliki produktifitas yang tinggi atau kinerjanya tepat dan cepat lah bahasanya, ya pasti SKP atau sasaran kinerja pegawai ini nantinya di awal tahun akan lebih dipercaya lagi oleh pimpinan. Apalagi dalam penilaiannya pasti berdampak baik, kan dia memiliki produktifitas tinggi dalam berkerja...” (N2, 07/04/2022)¹¹¹

“...tugas dari pimpinan itu ya salah satunya meningkatkan produktifitas kerja staf dan pegawainya mas. Apabila produktifitas kerja mereka semakin hari semakin meningkat, ya berarti mereka menjalankan Tupoksinya dengan sangat baik, ya pastinya penilaian kinerjanya menyesuaikan nilai data yang ada dilapangan. Ya saya berharap di PHU ini semuanya selalu meningkatkan produktifitas kinerjanya ya pastinya...” (N3, 08/04/2022)¹¹²

Berdasarkan pemaparan narasumber 1,2,3 bahwa produktifitas kerja merupakan bagian yang sangat penting dalam kinerja pegawai. pegawai PHU yang memiliki produktifitas tinggi akan menyelesaikan target kinerja secara tepat waktu. Selain itu, akan berdampak baik pula pada penilaian kinerjanya. Dalam hal ini, pegawai yang menyelesaikan target dengan tepat waktu

¹¹⁰ Hasil wawancara dengan narasumber 1 pada 6 April 2022

¹¹¹ Hasil wawancara dengan narasumber 2 pada 7 April 2022

¹¹² Hasil wawancara dengan narasumber 3 pada 8 April 2022

akan mendapatkan kepercayaan oleh pimpinan. Pimpinan akan lebih mempercayai dengan tugas-tugas kedepannya. oleh karena itu, peneliti dapat menyimpulkan bahwa produktifitas kerja yang tinggi merupakan faktor pendukung penilaian kinerja di kantor PHU.

f. Perjanjian Kinerja

Dalam proses penilaian kinerja pegawai, adanya perjanjian kontrak kinerja yang dinilai bisa menjadi faktor pendukung penilaian kinerja di kantor PHU. Perjanjian kinerja merupakan faktor pendukung yang dijumpai peneliti sesuai fakta yang ada dilapangan. Hal ini sesuai dengan pemaparan dari beberapa narasumber sebagai berikut:

“...perjanjian kinerja pegawai ini termasuk kedalam faktor internal ya menurut saya. Ya itu tadi, dengan perjanjian kinerja tadi pegawai itu merasa memiliki target yang harus dikejar ya mas, nah dari sini kan menjadi semangat acuan dan menjadi pendukung tersendiri dari si pegawai tersebut dalam mengejar target kinerjanya. Jadi perjanjian kinerja itu diadakan di awal tahun, pegawai harus mebuat ini itu membuat dokumen seberapa sekian misalnya. nah itu membuat mereka terpacu lah, untuk itu menjadi semangat acuan kita untuk menyelesaikan dan meraihnya, dan itu nanti kan dikumpulkan diakhir tahun laporan kinerjanya...” (N1, 06/04/2022)¹¹³

¹¹³ Hasil wawancara dengan narasumber 1 pada 6 April 2022

Berdasarkan pemaparan dari narasumber pertama, bahwa perjanjian kinerja dijadikan acuan penyemangat bagi pegawai di kantor PHU. Perjanjian kinerja ini dijadikan acuan pengingat bahwasannya ada target yang harus diselesaikan. Target ini nantinya yang akan disetorkan di penghujung tahun. Selain itu, ada kesamaan pendapat yang disampaikan oleh narasumber kedua dan ketiga, sebagai berikut:

“...ya mas udin, menurut saya faktor pendukung untuk pegawai ya itu, apasih yang membuat pegawai disini selalu konsisten dalam Tupoksinya atau tugas pokok dan fungsi, ya karna mereka mempunyai target kinerja, mempunyai SKP yang dibuat di awal tahun. perjanjian kontrak kinerja itu tadi. Dengan perjanjian kontrak itu pegawai kan pastinya nanti lebih mempunyai tanggungjawab kan. Akan semangat juga mencapai target...” (N2, 07/04/2022)¹¹⁴

“...ehem salah satunya sih yang bisa membuat pegawai PHU ini terpacu dan dijadikan faktor pendukung ya dengan adanya kontrak kinerja mas ya juga. Kan pegawai ga bisa seenaknya dengan tugas pokok mereka. Kalo sudah ada perjanjian kontrak diawal tahun itu membuat mereka lebih tertarah dan menjadi semangat kerja masing-masing mas ya..” (N3, 08/04/2022)¹¹⁵

Berdasarkan pemaparan dari narasumber kedua dan ketiga, bahwa dengan perjanjian kinerja menjadikan pegawai lebih semangat dalam menyelesaikan

¹¹⁴ Hasil wawancara dengan narasumber 2 pada 7 April 2022

¹¹⁵ Hasil wawancara dengan narasumber 3 pada 8 April 2022

kinerjanya. Semangat dalam mengejar target kinerja, agar diakhir tahun dapat mengumpulkan sesuai dengan Tupoksinya. Apabila Tupoksinya sudah sesuai dengan target, maka penilaian kinerja pegawai akan dinilai sangat baik dan lebih dipercaya pimpinan dalam mengemban tugas-tugas selanjutnya. Oleh karena itu, peneliti dapat menyimpulkan perjanjian kinerja merupakan salah satu faktor pendukung yang terjadi pada pegawai di kantor PHU.

4. Faktor-faktor Pendukung Penilaian Kinerja Pegawai Pegawai Di Kantor Penyelenggara Haji dan Umroh (PHU)

Menurut Sedarmayanti, faktor-faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja pegawai yaitu :

a. Prestasi Kerja

Menurut Sedarmayanti dalam Selliani Menjelaskan, prestasi kerja merupakan faktor pendukung dalam penilaian kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki penilaian kinerja yang baik, pasti mempunyai prestasi dalam bekerja.¹¹⁶ Hal ini seperti yang dipaparkan narasumber sebagai berikut:

¹¹⁶ Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil* (Bandung: PT Refika Aditama, 2014), hal 18-19

“...mungkin kalo prestasi kerja menurut saya bisa dijadikan acuan untuk pegawai di PHU lebih meningkatkan kinerjanya ya. Menjadi pendukung sih saya rasa termasuk, misal pegawai ini tahun kemaren target kinerjanya sudah sesuai dengan Tupoksinya, otomatis penilaian kinerjanya kan pasti bagus juga kan, nah itu namanya kan juga prestasi bagi pegawai tersebut, makanya bisa dijadikan semangat untuk tahun-tahun berikutnya..” (N1, 06/04/2022)¹¹⁷

“...ya bisa juga mas, kan prestasi pegawai ini didapatkan dari hasil kinerja mereka setiap tahunnya gimana prosesnya. Ya kalo memiliki prestasi kerja yang didapatkan selama beberapa tahun, otomatis penilaian kinerjanya juga pasti bagus setiap tahunnya....” (N2, 07/04/2022)¹¹⁸

“...pegawai di kantor PHU dulu ada pernah yang mendapatkan prestasi karena kinerjanya selalu baik selama 10 tahun terakhir ini, setelah mendapatkan prestasi tersebut, pastinya pegawai semangatlah ya setelah mendapatkan prestasi tersebut, semangat itu dilakukan demi mencapai penilaian kinerja yang lebih baik di tahun-tahun berikutnya...” (N3, 08/04/2022)¹¹⁹

Berdasarkan pemaparan dari narasumber 1,2,3 bahwa prestasi kerja pegawai PHU dijadikan acuan atau semangat demi mendapatkan penilaian kinerja yang lebih baik kedepannya. Oleh karena itu, prestasi kerja merupakan pendukung dalam mendapatkan penilaian kinerja yang lebih baik.

¹¹⁷ Hasil wawancara dengan narasumber 1 pada 6 April 2022

¹¹⁸ Hasil wawancara dengan narasumber 2 pada 7 April 2022

¹¹⁹ Hasil wawancara dengan narasumber 3 pada 8 April 2022

b. Keahlian

Keahlian atau *skill* yang dimiliki oleh setiap pegawai pasti berbeda-beda. Keahlian ini bisa menjadi faktor pendukung bagi penilaian kinerja pada pegawai PHU. hal ini seperti yang dipaparkan oleh narasumber sebagai berikut:

“...seperti yang saya bilang tadi, setiap pegawai kan memiliki JFU dan JFT masing-masing. Itu kan sudah dilihat dari keahlian jabatan masing-masing PNS. Saya rasa ga berpengaruh ya, kan pimpinan di PHU ini menilai bukan dari jabatan atau yang memiliki keahlian tertentu, pokok dilihat dari Tupoksinya sudah sesuai, kinerjanya juga sudah sesuai target ya sudah. Misal saya disini kan sebagai subkor keuangan haji, ya walaupun saya punya keahlian dalam menangani keuangan haji, tapi kinerja saya malas-malasan misalnya, ya pimpinan akan menilai sesuai fakta dilapangan mas ya...” (N1, 06/04/2022)¹²⁰

“...ga sih mas, di PHU ini dilihat dari target kinerja yang sudah mereka selesaikan, kembali lagi kepada individu para pegawai di PHU ya, kalo mereka sadar untuk meningkatkan kinerjanya sesuai target ya bagus, bukan dilihat dari mereka punya keahlian ya, pimpinan akan menilai sesuai dengan kinerja mereka, bukan dari keahlian yang dimiliki...” (N2, 07/04/2022)¹²¹

“...saya rasa selama dikantor PHU dalam penilaian kinerja tidak melihat seperti itu mas ya. Keahlian pegawai PHU ya sesuai JFU dan JFT nya

¹²⁰ Hasil wawancara dengan narasumber 1 pada 6 April 2022

¹²¹ Hasil wawancara dengan narasumber 2 pada 7 April 2022

mereka. tidak ada misal yang memiliki keahlian berbeda nanti penilaian kerjanya akan bagus, nggak lah mas. Semua kembali tergantung kerjanya selama setahun, kalo kerjanya dalam setahun sesuai target, ya penilaian kerjanya pasti bagus...” (N3, 08/04/2022)¹²²

Berdasarkan pemaparan dari ketiga narasumber, bahwa keahlian atau skill yang dimiliki pegawai PHU sudah sesuai dengan JFU dan JFT masing-masing. Dalam hal ini, keahlian yang dimiliki tidak berpengaruh dalam penilaian kinerja pegawai PHU. Penilaian kinerja pegawai dilihat dari cara mereka bekerja sesuai dengan target kerjanya. Oleh karena itu, keahlian pegawai bukan termasuk pendukung dalam penilaian kinerja di kantor PHU.

c. Perilaku dalam bekerja

Perilaku dan sikap setiap individu merupakan faktor yang penting dalam mempengaruhi penilaian kinerja pegawai. Perilaku dan sikap merupakan cerminan setiap pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini berdasarkan pemaparan narasumber sebagai berikut:

“...ehmm kalo perilaku ini pastinya nanti ngefek ke penilaian kinerja pegawai ya mas. Contoh mereka memiliki perilaku yang baik mempunyai tanggungjawab yang baik dalam mengerjakan tugas di kantor PHU ini. nantinya pimpinan akan memberikn

¹²² Hasil wawancara dengan narasumber 3 pada 8 April 2022

penilaian sesuai perilaku dan kinerja mereka di sini...” (N1, 06/04/2022)¹²³

“...namanya *attitude* atau perilaku ini kan harus kita jaga ya kalau dalam bekerja. Kalau attitude nya baik, pasti kinerjanya juga baik sesuai dengan perilaku yang dicerminkan. Ya pasti penilaian dalam bekerjanya akan baik juga mas...” (N2, 07/04/2022)¹²⁴

“...kyaknya disemua perusahaan pasti menjaga perilaku itu perlu. Kalo disini mungkin dengan perilaku yang baik akan berpengaruh pada kinerja yang dihasilkan, maka penilaian kinerja pegawai di PHU akan dinilai bagus oleh pak kbid...” (N3, 08/04/2022)¹²⁵

5. Faktor-faktor Penghambat Penilaian Kinerja Pegawai Di Kantor Penyelenggara Haji dan Umroh (PHU)

a. Pengalaman Kerja

Menurut Suwatno dan Tjutju Yuniarsih menjelaskan, bahwa Pengalaman kerja dapat menghambat pegawai dalam penilaian kinerjanya.¹²⁶ Apabila pengalaman dalam bekerja yang minim, maka akan mempengaruhi kinerjanya dan berdampak pada penilaian kinerja pegawai. Hal ini berdasarkan pemaparan oleh narasumber sebagai berikut:

¹²³ Hasil wawancara dengan narasumber 1 pada 6 April 2022

¹²⁴ Hasil wawancara dengan narasumber 2 pada 7 April 2022

¹²⁵ Hasil wawancara dengan narasumber 3 pada 8 April 2022

¹²⁶ Suwatno dan Tjutju Yuniarsih, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Alfabeta, 2013), hal 22

“...hmmm gini mas ya, kalo bicara pengalaman kerja, disini itukan dulu awal masuk sebagai PNS kan setiap pegawai pasti punya SK masing-masing. Nah dari situ kan bisa dilihat dari lulusan apa pegawai tersebut, nanti cocoknya ditempatkan sesuai keahlian mereka. Kek tadi misalnya, kan setiap pegawai pasti punya JFU dan JFT, punya jabatan sendiri-sendiri, itukan berdasarkan pengalaman kerja mereka juga. Jadi pimpinan sebagai penilai sudah tidak meragukan karna pengalaman kerja pegawai kan sudah punya jabatan masing_masing di kantor PHU ini mas...”
(N1, 06/04/2022)¹²⁷

Berdasarkan pemaparan narasumber pertama, bahwa pegawai di kantor PHU sudah memiliki SK atau surat keputusan dan jabatan setiap pegawai. Apabila pegawai sudah memiliki jabatan masing-masing, maka tidak perlu diragukan lagi karena pegawai tersebut sudah sesuai bidangnya. Jadi, pengalaman kerja tidak termasuk yang menghambat dalam penilaian kinerja. Hal ini dikuatkan dengan penjelasan narasumber kedua dan ketiga, sebagai berikut:

“...tidak termasuk ya mas kalo disini, ya seperti yang dijelaskan tadi, disini kan sudah ada jabatan fungsional umum dan tertentu dari setiap pegawai, itu pasti memiliki pengalaman kerja sesuai bidangnya dan sudah diakui oleh Kemenag. Seperti para sub koordinator dan kepala bidang PHU mereka kan

¹²⁷ Hasil wawancara dengan narasumber 1 pada 6 April 2022

sudah memiliki pengalaman kerja dibidangnya...”
(N2, 07/04/2022)¹²⁸

“...wah kalo bicara pengalaman kerja memang di kantor PHU ini semuanya memiliki pengalaman dan keahlian sesuai jabatan sendiri-sendiri ya mas syarifudin, kalo menjadi penghambat saya rasa bukan termasuk kedalam penilaian kinerja mereka ya. Semuanya sudah mempunyai JFU apalagi yang mempunyai JFT jabatan tertentu tadi itu, pasti mereka sudah bertahun-tahu memiliki keahlian tersebut dan dapat diandalkan sebagai ASN...” (N3, 08/04/2022)¹²⁹

Berdasarkan pemaparan dari narasumber kedua dan ketiga, bahwa semua pegawai sudah memiliki pengalaman sesuai jabatan fungsional masing-masing. Tidak ada pengaruhnya dengan penilaian kinerja pegawai. Oleh karena itu, pengalaman kerja yang minim tidak ditemukan di kantor penyelenggara haji dan umroh ini. berdasarkan pemaparan semua narasumber, bahwa dapat disimpulkan pengalaman kerja tidak termasuk dalam faktor penghambat penilaian kinerja pegawai.

b. Kesehatan Fisik dan Mental

Kesehatan Fisik dan mental merupakan bagian dari tubuh yang harus dijaga. Selain itu, apabila kesehatan fisik dan mental pegawai tidak dijaga dengan baik, maka

¹²⁸ Hasil wawancara dengan narasumber 2 pada 7 April 2022

¹²⁹ Hasil wawancara dengan narasumber 3 pada 8 April 2022

akan berdampak buruk bagi penilaian kinerjanya. Hal ini berdasarkan pemaparan narasumber sebagai berikut:

“...kalo saya emmm ya itu sih mas, missal saya lagi gaenak badan saat ngantor nih, ya saya ijin untuk langsung pulang kalo emang bener-bener gakuat ya, kalo untuk berampak pada kinerja, bisa dibilang iyasih, walaupun saya pernah sakit dan kerja dari rumah ya atau WFH, tapi tidak nyaman seperti di kantor mas, dikarenakan kalo dikantor kan fasilitasnya lebih memadai, dan juga berkas-berkas itu semuanya adanya di kantor, jadi saya agak kesulitan juga sih, kalau terus-terusan bisa saja saya ga memenuhi target kinerja saya, otomatis nanti penilaian pimpinan juga kurang baik...” (N1, 06/04/2022)¹³⁰

Berdasarkan pemaparan narasumber pertama, bahwa kesehatan fisik dan mental memang perlu dijaga. Walaupun saat sakit pegawai itu bisa bekerja secara WFH, namun tetap saja ada beberapa kendala yang mengharuskan kembali ke kantor PHU. hal ini dipaparkan seperti narasumber kedua dan ketiga, sebagai berikut:

“...ya bisa saja sih kalupun ada pegawai PHU yang sakit, lalu beliau mengerjakan Tupoksinya di lingkungan rumah, tapi kan ada beberapa tugas yang mengharuskan seperti dinas luar kantor, kalo begini akan sangat menghambat kinerja dari pegawai tersebut jika fisik dan mentalnya tidak dijaga...” (N2, 07/04/2022)¹³¹

¹³⁰ Hasil wawancara dengan narasumber 1 pada 6 April 2022

¹³¹ Hasil wawancara dengan narasumber 2 pada 7 April 2022

“...benar sekali kalo untuk masalah kesehatan sangat berpengaruh dalam kinerja pegawai mas ya. Disini memang diperbolehkan untuk kerja WFH. Kalo untuk menggarap data atau membuat surat dinas mungkin dari rumah juga bisa. Tapi tetap saja pasti lebih efektif kerja di kantor secara langsung. Apalagi saat dijadwalkan dinas luar kantor pasti membutuhkan fisik dan mental yang sehat...” (N3, 08/04/2022)¹³²

Berdasarkan pemaparan dari narasumber kedua dan ketiga, bahwa pegawai yang terganggu akan kesehatan fisik dan mentalnya akan sangat berdampak pada kinerjanya. Akibatnya pegawai nantinya tidak bisa mencapai target kinerja yang sudah dibuat. Oleh karena itu, penilaian kinerjanya akan berdampak kurang baik saat target kinerja dirasa kurang memuaskan. Dalam hal ini, dengan adanya kesehatan fisik dan mental yang tidak sehat, akan menghambat kinerja dan berdampak pada penilaian kinerja pegawai PHU. Peneliti dapat menyimpulkan bahwa, kesehatan fisik dan mental menjadi faktor penghambat yang terjadi pada pegawai di kantor PHU.

c. Status perkawinan

“...tidak berpengaruh dalam penilaian kinerja ya kalau ini. selama di kantor PHU ini walaupun pegawai menikah dengan siapapun ataupun dapat jodoh dari luar kota yang jauh, ya kita bekerja sesuai profesionalitas terhadap pekerjaan kita dikantor PHU

¹³² Hasil wawancara dengan narasumber 3 pada 8 April 2022

ini mas. Ya yang penting jangan lupa tugas pokok dan fungsinya saja sebagai pegawai disini ya...” (N1, 06/04/2022)¹³³

“...gaono mas ya kalo perkawinan bisa menghambat pada penilaian kinerja pegawai dsini. Missal kita sedang dinas luar ke kota yang jauh, ya kita harus professional juga terhadap pekerjaan, ya kita harus meninggalkan orang terdekat untuk sementara waktu...” (N2, 07/04/2022)¹³⁴

“...di kantor PHU memang ada beberapa istri atau suami dari pegawai PHU itu yang tinggal jauh dari kantor Kanwil Kemenag Jatim ini, tapi untuk masalah berpengaruh pada penilaian kinerja pegawai disini ya bisa dikatakan tidak ada pengaruh dan tidak menghambat pegawai tersebut tetap bekerja melaksanakan kinerjanya mas...” (N3, 08/04/2022)¹³⁵

Berdasarkan pemaparan dari ketiga narasumber diatas, bahwa status perkawinan tidak menjadi penghambat penilaian kinerja pegawai PHU. Pegawai PHU harus tetap professional dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sesuai jabatan masing-masing. Dlam hal ini, adanya status perkawinan tidak menjadi penghambat didalam penilaian kinerja di kantor PHU.

d. Usia dalam bekerja

“...usia disini tidak berpengaruh nggeh mas. patas usia pensiun sudah ada peraturannya sendiri mas udin, faktor usia mboten mempengaruhi penilaian

¹³³ Hasil wawancara dengan narasumber 1 pada 6 April 2022

¹³⁴ Hasil wawancara dengan narasumber 2 pada 7 April 2022

¹³⁵ Hasil wawancara dengan narasumber 3 pada 8 April 2022

kinerja pegawai di bidang PHU...” (N1, 06/04/2022)¹³⁶

“...ga pengaruh mas, walaupun usia muda atau tua, kalo masih belum pensiun pegawai disini tetap menjalankan sesuai tugas pokok dan fungsi sesuai jabatan...” (N2, 07/04/2022)¹³⁷

“...jadi ya kalo penilaian kinerja tidak dilihat dari usia. Kalaupun usianya sudah mau pensiun tapi kalo target kinerja yang dikerjakan sudah benar, ya pimpinan tetap memberikan penilaian kinerja yang bagus mas...” (N3, 08/04/2022)¹³⁸

Berdasarkan pemaparan narasumber 1,2,3, bahwa adanya faktor usia tidak berpengaruh pada penilaian kinerja di kantor PHU. Pegawai dengan usia mendekati pensiun sama-sama menjalankan tugas pokok dan fungsi yang ada dalam kantor PHU. Oleh karena itu, tidak ada faktor usia yang mempengaruhi penilaian kinerja selama pegawai belum memasuki masa pensiun.

e. Faktor Pandemi

Dalam penilaian kinerja pegawai di kantor PHU. Faktor pandemi merupakan hambatan yang berdampak besar bagi kinerja semua pegawai. Dalam hal ini, adanya pandemi membuat rencana kerja yang sudah tersusun akhirnya terpaksa harus dibatalkan dan mempengaruhi

¹³⁶ Hasil wawancara dengan narasumber 1 pada 6 April 2022

¹³⁷ Hasil wawancara dengan narasumber 2 pada 7 April 2022

¹³⁸ Hasil wawancara dengan narasumber 3 pada 8 April 2022

penilaian kinerja semua pegawai PHU. Berdasarkan pemaparan narasumber sebagai berikut:

“...penghambatnya tuh gini, ada target-target pelaksanaan tugas yang tidak bisa diselesaikan, karena faktor pandemi ini. rencana kegiatan yang sudah dipastikan pada tahun 2020 dulu nih mas, tiba-tiba masuklah virus covid ini, kan itu kita ada pelaksanaan haji kan, itu kemudian yang membuat lemahnya kinerja yang akhirnya tidak sesuai target ya. Kan pasti dulu ada yang sakit missal positif harus karantina mandiri, segala macam, dll. Ini yang membuat sampai ada pembatalan haji dan pembatalan umroh...” (N2, 07/04/2022)¹³⁹

Berdasarkan pemaparan dari narasumber ketiga, bahwa dengan adanya pandemi yang masuk mengakibatkan target kinerja pegawai PHU menjadi tidak sesuai. Dalam hal ini, menjadikan kinerja pegawai tidak sesuai rencana dan berakibat pada penilaian dan kinerja pegawai di kantor PHU. Hal ini juga dipaparkan oleh narasumber pertama dan ketiga, sebagai berikut:

“...selama kita bekerja di PHU mas, penghambat terbesar ya dari faktor pandemi ya, kita kan dulu sempat ada pegawai yang mengalami sampai positif, ya kalo begitu mereka kan harus karantina mandiri sampai sembuh total, ya pasti ini kan berpengaruh dengan Tupoksinya mereka, otomatis pegawai ini tidak bisa sesuai target yang awalnya sudah dirancang

¹³⁹ Hasil wawancara dengan narasumber 2 pada 7 April 2022

dengan baik dong, ya nantinya berdapak pada penilaian kinerja pegawai itu...” (N1, 06/04/2022)¹⁴⁰

“...nah faktor pandemi juga menjadi halangan kita dulu mas, kayaknya semua kantor pasti mengalami ya, faktanya kemarin kita yang awalnya kemaren ada jadi panitia penyelenggara haji, harus dibatalkan karena copat copit ini. ya pokoknya berdampak besar lah mas bagi penilaian kinerja di PHU ini kemarin itu. Yang target kinerjanya harus menggarap data atau surat ini itu, ya harus terenti karena adanya covid ini, akhirnya kan jadi menghambat kita semua...” (N3, 08/04/2022)¹⁴¹

Berdasarkan pemaparan narasumber pertama dan ketiga, bahwa ada target kinerja yang menjadi terlambat dikarenakan pandemi covid. Pandemi covid membuat terlambatnya target kinerja di kantor PHU. target kinerja yang awalnya sudah dirancang dengan baik akhirnya harus dibatalkan dan diundur. Selain itu, adanya pegawai yang positif covid membuat kinerjanya mengalami penurunan. Oleh karena itu, penilaian kinerja pegawai PHU menjadi tidak sesuai dengan target yang sudah ditentukan. Dalam hal ini, adanya pandemi menjadi penghambat penilaian kinerja pegawai di kantor PHU.

C. Analisis Data

Menurut Bogdan, analisis data merupakan proses mencari serta menyusun data yang didapatkan secara sistematis.

¹⁴⁰ Hasil wawancara dengan narasumber 1 pada 6 April 2022

¹⁴¹ Hasil wawancara dengan narasumber 3 pada 8 April 2022

Data yang diperoleh berasal dari wawancara, observasi lapangan. Analisa data berguna untuk memudahkan pembaca untuk memahami hasil dari penelitian.¹⁴² Analisis data dilakukan untuk menjelaskan dan membuktikan suatu kebenaran dari hasil temuan penelitian yang sudah dilakukan. Dalam hal ini, peneliti memaparkan hasil temuan yang dijelaskan secara rinci dan sistematis:

1. Proses Penilaian Kinerja yang Efektif

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Cascio dalam Eko Setiobudi, proses penilaian kinerja yang efektif pegawai akan berjalan secara efektif, apabila perusahaan melakukan beberapa hal dalam penerapan kinerja karyawannya. Diantaranya yaitu, *relevance* (relevansi), *sensivity* (sensifitas), *reability* (keandalan), *practicality* (kepraktisan).¹⁴³ Dari penyajian data diatas, peneliti memaparkan bahwa Bidang Penyelenggara Haji dan Umroh di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur terdapat penilaian kinerja yang efektif yang sesuai dengan teori dari Cascio. Berdasarkan hasil observasi dan

¹⁴² Prof.Dr.Sugiyono, “ *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*”, (Bandung: PT Alfabeta, 2019) Hal.318

¹⁴³ Eko Setiobudi, “Analisis Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Studi Pada PT. Tridharma Kencana”, *Jurnal Bisnis Terapan dan Ekonomi* (Vol 3, No 3, Tahun 2017), hal 172-173

wawancara, pegawai pada bidang Penyelenggara Haji dan Umroh (PHU) telah mengetahui cara penilaian kinerja yang efektif di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur. Berikut ini merupakan data yang diperoleh oleh peneliti yang sesuai dengan teori, yaitu;

a. *Relevance* atau relevansi

Cascio dalam Eko menjelaskan, bahwa relevansi sangat penting dalam proses penilaian kinerja karyawan. Relevansi berarti memiliki sebuah keterkaitan atau hubungan. Keterkaitan atau hubungan antara standart kinerja suatu perusahaan dengan tujuan perusahaan. Selain itu, harus ada hubungan yang jelas antara unsur-unsur pekerjaan kritis yang diidentifikasi melalui analisis pekerjaan. oleh karena itu, apabila unsur-unsur pekerjaannya jelas dan benar, maka dimensi yang dinilai pada formulir penilaian kinerja karyawan juga jelas.

Berdasarkan analisis peneliti, pegawai bidang PHU sudah pasti memiliki hubungan yang jelas dengan Kemenag. Hubungan ini dinamakan perjanjian kontrak kinerja pegawai. Perjanjian kontrak kinerja dimulai pada awal tahun dan disetorkan pada akhir tahun. Pegawai PHU yang sudah terikat kontrak kinerja pasti memiliki target. Target kinerja itu nantinya yang akan

dikerjakan sesuai dengan tugas dan pokok semua pegawai di PHU. Dalam hal ini, pegawai yang memiliki kontrak kinerja akan bertanggung jawab sesuai target yang sudah disepakati. Oleh karena itu, pegawai di kantor PHU memiliki hubungan yang jelas yaitu dengan adanya perjanjian kontrak kinerja pegawai.

Jadi, terdapat kesesuaian antara teori dengan hasil pengamatan yang dilakukan oleh peneliti. Hal ini menunjukkan bahwa, pegawai di kantor Bagian Penyelenggara Haji dan Umroh menerapkan relevansi yang dikemukakan oleh teori Cascio dalam Eko Setiobudi. Teori tersebut memaparkan bahwa, relevansi merupakan hubungan yang dijalin antara pegawai dengan pihak Kemenag Jatim. Hubungan ini dinamakan dengan perjanjian kontrak kinerja pegawai.

b. *sensivity* atau sensitifitas

Cascio dalam Eko menjelaskan, bahwa sensitifitas ini merupakan sebuah cara yang dilakukan perusahaan supaya penilaian kinerja pegawai berjalan secara efektif. Cara ini merupakan sebuah sistem. Sistem penilaian kinerja ini mampu mengetahui kinerja karyawan. sistem ini dapat menunjukkan perbedaan kinerja seorang karyawan efektif atau tidaknya dalam bekerja. Oleh karena itu sensitifitas akan sangat penting

dilakukan dalam penilaian kinerja karyawan, agar dapat mengetahui efektif atau tidaknya kinerja seorang karyawan dalam perusahaan.¹⁴⁴

Berdasarkan hasil pemaparan narasumber, cara yang dilakukan dalam penilaian kinerja pada pegawai yaitu melalui nilai atau poin-poin pada pegawai dikantor PHU. Cara ini dilakukan supaya dapat menilai kinerja pegawai PHU. Pegawai yang dirasa memiliki nilai SKP yang bagus, maka kinerjanya dinilai sudah sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Dalam hal ini, pimpinan menilai kinerja pegawai di kantor PHU menggunakan *microsoft excel* dengan poin sesuai akumulasi kinerjanya. Jadi, pimpinan akan memberikan nilai yang baik kepada pegawai yang sudah sesuai dengan kinerjanya. Apabila kinerja pegawai PHU dirasa tidak sesuai atau belum memenuhi target, maka pimpinan berhak memberikan nilai kurang baik pada pegawai tersebut.

Hal ini menunjukkan bahwa, pada kantor bagian Penyelenggara Haji dan Umroh menggunakan sistem dengan cara memberikan poin-poin penilaian pada pegawai untuk melakukan penilaian kinerja. Jadi,

¹⁴⁴ *Ibid.*

terdapat kesesuaian antara teori dengan hasil pengamatan yang dilakukan oleh peneliti.

c. *Reability* atau keandalan

Reability bertujuan untuk mendapatkan data yang jelas dan dapat diandalkan. Dalam hal ini, jika ingin menghasilkan data yang dapat diandalkan, maka sebagai penilai harus memiliki waktu yang cukup untuk menilai kinerja karyawan. Menilai kinerja karyawan harus dilakukan dengan mengamati seorang karyawan. Oleh karena itu, penilai harus sering-sering mengamati kinerja karyawannya, agar dapat mengetahui apa saja kelebihan dan kekurangan kinerja karyawan dalam perusahaan.

Berdasarkan penelitian yang ada dilapangan, bahwa pimpinan bisa mendapatkan data sesuai kinerja pegawai tanpa harus berada dikantor untuk melakukan penilaian kinerja pegawai PHU. Pimpinan dapat mengandalkan laporan kinerja bulanan atau LKB yang setiap bulannya disetorkan oleh pegawai PHU. Oleh karena itu, pimpinan bisa mengecek setiap bulan pada LKB pegawai untuk mengetahui kinerjanya apakah sudah sesuai dengan target. Dalam hal ini, pimpinan dapat menilai kinerja pegawai PHU walaupun sedang dinas luar kantor. Jadi, pimpinan tidak harus selalu

berada di kantor untuk menilai kinerja pegawai yang ada di bidang PHU.

Hal ini menunjukkan bahwa, pimpinan dalam penilaian kinerja tidak selalu mengawasi pegawai untuk mendapatkan data secara jelas dan akurat. Oleh karena itu, kantor Bagian Penyelenggara Haji dan Umroh (PHU) tidak menggunakan *reability* seperti yang dikemukakan oleh peneliti. Jadi, terdapat tidak kesesuaian antara teori dengan hasil pengamatan yang dilakukan oleh peneliti.

d. *Practicality* atau kepraktisan

Kepraktisan merupakan proses tata cara penilaian kinerja yang harus dipahami oleh atasan dan bawahannya. Proses penilaian kinerja dengan tata cara yang sudah disepakati bersama. Jadi, nantinya atasan dan bawahan akan mengerti bagaimana tata cara menilai dan dinilai. Berdasarkan hasil penelitian, bahwa proses penilaian kinerja ini pasti sudah dipahami dengan jelas oleh pimpinan dengan para staf nya sesuai dengan tata cara yang ditentukan Kemenag. Tata cara penilaian kinerja diberikan bersama penandatanganan kontrak kinerja pegawai PHU.

Hal ini menunjukkan bahwa, di kantor Bagian Penyelenggara Haji dan Umroh sudah menerapkan

kepraktisan pada proses penilaian kinerja seperti yang dikemukakan oleh teori. Jadi, terdapat kesesuaian antara teori dengan hasil pengamatan yang dilakukan oleh peneliti.

2. Manfaat dari Proses Penilaian Kinerja

Menurut Mathis dan Jackson menjelaskan bahwa, banyak sekali manfaat yang didapat dari penilaian kinerja. Setiap penilaian kinerja memberikan manfaat-manfaat tersendiri. Manfaat dari pandangan penilai, juga manfaat dari pandangan yang dinilai. pada penilaian kinerja yang menilai adalah atasan. Sedangkan yang dinilai adalah bawahan atau karyawan. Apabila penilaian kinerja seorang karyawan bagus, maka manfaat yang didapat akan berpengaruh baik pada kinerjanya selama berada di perusahaan tersebut. Sebaliknya apabila tersebut tidak akan mendapatkan timbal balik yang menguntungkan. Menurut Mathis dan Jackson dalam Endang, penilaian kinerja memiliki dua manfaat. Manfaat dari penilaian kinerja adalah pertama, manfaat administratif. Kedua, manfaat pengembangan.¹⁴⁵

a. Manfaat Administratif

¹⁴⁵ Mathis R.L dan Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Empat Edisi Kesepuluh, 2006) hal 16

Mathis dan Jackson dalam Endang berpendapat tentang manfaat administratif. . Dalam hal ini, terdapat manfaat administratif dalam melakukan penilaian kinerja karyawan. Pada manfaat administratif, penilaian kinerja digunakan untuk menentukan gaji seorang karyawan. Apabila kinerja karyawan selalu meningkat, maka perusahaan bisa mempertimbangkan gaji sesuai keahlian yang dimiliki karyawannya. Oleh karena itu, manfaat administratif merupakan salah satu contoh dari manfaat saat melakukan penilaian kinerja pada karyawan.¹⁴⁶

Berdasarkan fakta dilapangan, bahwa manfaat yang didapat oleh pegawai dikantor PHU yang memiliki penilaian kinerja yang baik akan mendapatkan manfaat seperti *reward*. Reward atau manfaat didapatkan setelah penilaian kinerja pegawai sudah stabil selama bertahun-tahun. Manfaatnya bermacam-macam seperti, lebih diperaya atasan untuk target kinerja yang lebih banyak, mendapatkan tunjangan kinerja yang sesuai, dan memperoleh kenaikan jabatan. Apabila sudah memperoleh kenaikan jabatan, maka otomatis gaji yang diterima juga akan meningkat. Oleh karena itu, manfaat administratif termasuk dalam yang dilakukan di kantor

¹⁴⁶ *Ibid.*

Penyelenggara Haji dan Umroh Kemenag Jatim. Hal ini merupakan manfaat yang sesuai dengan teori yang diterapkan oleh Mathis dan Jackson dalam Endang.

b. Manfaat Pengembangan

Dalam hal ini, proses penilaian kinerja menekankan pada manfaat pengembangan karyawan. Penekanan pengembangan ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan. Dengan adanya penekanan kinerja yang sesuai dengan aturan dalam perusahaan, maka karyawan akan lebih memiliki rasa tanggung jawab yang besar terhadap kinerjanya. Tanggung jawab yang besar harus dimiliki oleh setiap karyawan yang bekerja di perusahaan manapun.

Berdasarkan hasil penelitian, penekanan dalam kinerja pegawai ini memang perlu dilakukan, agar pegawai PHU sadar akan adanya Tupoksinya masing-masing. Penekanan kinerja ini berguna untuk mengingatkan kembali target kinerja yang harus diselesaikan. Penekanan kinerja dilakukan sesuai dengan arahan pimpinan di kantor PHU. Oleh karena itu, penekanan terhadap pegawai dapat memberikan manfaat yang positif dalam mencapai target kinerja di kantor PHU. Pegawai di kantor PHU akan lebih bertanggungjawab dengan target yang sudah ditetapkan

dalam kinerjanya. Jadi, manfaat pengembangan penekanan pada pegawai di kantor PHU sudah sesuai dengan teori yang diterapkan Mathis dan Jackson dalam Endang.

Selain itu, ada beberapa manfaat menurut Simanjuntak dalam Endang. Menurut Simanjuntak dalam Endang Wahyuningsih menjelaskan bahwa, ada beberapa manfaat penilaian kinerja sebagai berikut :

a. Manfaat untuk peningkatan kinerja

Menurut Simanjuntak menjelaskan, bahwa manfaat yang didapat dalam penilaian kinerja salah satunya yaitu untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan.¹⁴⁷

Berdasarkan hasil penelitian, pegawai di kantor PHU akan selalu meningkatkan kinerjanya apabila penilaian kinerja pegawai selalu bagus setiap tahunnya. Penilaian kinerja pegawai yang baik dikarenakan target kinerja yang dikerjakan sudah sesuai. Target kinerja pegawai PHU ini dikumpulkan di akhir tahun. Apabila target kinerja pegawai sudah sesuai, maka penilaian kinerjanya juga akan baik. Dalam hal ini, peningkatan kinerja

¹⁴⁷ Simanjuntak Payamanan, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja* (Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 2005) hal 17

akan dilakukan pegawai PHU setiap tahunnya sesuai dengan teori yang diterapkan Simanjuntak dalam Endang

- b. Manfaat dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM)

Berdasarkan data yang ditemukan oleh peneliti, bahwa pengembangan sumber daya manusia pada pegawai di kantor PHU tidak perlu dilakukan. Pengembangan SDM sudah terbentuk sejak pegawai memiliki jabatan tersendiri. Jabatan seperti JFU atau jabatan fungsional umum dan JFT atau jabatan fungsional tertentu. Dengan adanya JFU dan JFT, maka pengembangan pegawai sudah terbentuk dengan sendirinya menurut keahlian SDM di kantor PHU. dalam hal ini, pengembangan pada pegawai tidak terlalu ditekankan dalam kantor PHU. Jadi, manfaat pengembangan sumber daya manusia atau SDM tidak sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Simanjuntak dalam Endang

- c. Pemberian kompensasi

Pemberian kompensasi kepada karyawan merupakan salah satu contoh dari manfaat proses penilaian kinerja. Setiap karyawan pasti memiliki kinerja yang berbeda-beda. Kinerja karyawan

pastinya meberikan kontribusi sedikit maupun banyak dalam perusahaan. Kinerja karyawan yang memberikan kontribusi besar bagi perusahaan akan mendapatkan pemberian kompensasi. Pemberian kompensasi ini diberikan kepada karyawan yang kinerjanya selalu tinggi. Kinerja karyawan yang tinggi patut mendapatkan pemberian kompensasi seperti, pemberian bonus, penghargaan, dan kenaikan gaji.

Berdasarkan hasil penelitian, pemberian kompensasi diberikan pada pegawai yang kinerjanya selalu stabil. Stabil dalam hal mencapai target kinerja setiap tahunnya di kantor PHU. Kompensasi yang diberikan di kantor PHU seperti, kenaikan pangkat, kenaikan gaji, dan mendapatkan penghargaan piagam atas kinerjanya. Dalam hal ini, pegawai yang kinerjanya selalu memenuhi target setiap tahun dan kinerja sesuai dengan tugas pokoknya, maka akan mendapatkan kompensasi yang sesuai selama bekerja di kantor PHU. Jadi manfaat penilaian kinerja dengan pemberian kompensasi terhadap pegawai di kantor PHU sudah sesuai dengan teori.

3. Faktor-faktor Pendukung Penilaian Kinerja Pegawai

Menurut Flippo dalam Arif menjelaskan, ada beberapa faktor pendukung dalam penilaian kinerja. Faktor-faktor pendukung seperti, faktor kemanusiaan, faktor the right man on the right place, faktor kesatuan tujuan, kesatuan komando, dan faktor produktifitas kerja.¹⁴⁸

a. Faktor Kemanusiaan

Menurut Flippo dalam Arif, pegawai merupakan manusia yang mempunyai tanggung jawab sebagai seorang pekerja. Pekerja yang mempunyai persamaan dengan pegawai lainnya. Persamaannya seperti, sama-sama mempunyai harga diri, cita-cita, keinginan, kemauan, dan kemampuan yang harus saling dihormati satu sama lain.

Berdasarkan hasil penelitian, rasa kemanusiaan yang tinggi terjalin antara sesama pegawai di kantor PHU. Rasa kemanusiaan ini terjadi melalui komunikasi yang baik antar sesama pegawai. Selain itu, pimpinan dengan pegawai juga menjalin komunikasi yang baik setiap harinya di kantor PHU. Selain komunikasi yang baik antar sesama, terciptanya rasa saling menghormati antar jabatan juga terjalin dengan baik. Dengan adanya

¹⁴⁸ Arif Bondan, “Pengaruh Disiplin Kerja dan Penempatan Pegawai Terhadap Semangat Kerja Pegawai PT. Taspen KCU Bandung”, *Skripsi* (Bandung: Manajemen Ekonomi Bisnis, Universitas Pasundan, 2018), hal 34

saling menghormati walaupun berbeda jabatan, maka faktor kemanusiaan terjalin dengan baik di kantor PHU. Oleh karena itu, rasa kemanusiaan dijunjung tinggi dalam kantor PHU. Dengan demikian faktor kemanusiaan sudah diterapkan didalam kantor PHU sesuai dengan teori Flippo dalam Arif.

b. Faktor *the right man on the right place*

Orang yang tepat, maka akan mendapatkan tempat yang tepat pula. Dalam hal ini, penempatan pegawai dengan kemampuan pengalaman pendidikan yang dimiliki akan berdampak pada penilaian kinerja seorang pegawai. Berdasarkan fakta yang ada dilapangan, pegawai yang memiliki SK atau surat keputusan PNS pasti sudah memiliki keahlian sesuai sarjana masing-masing. Apabila pegawai sudah memiliki SK, maka akan ditempatkan pada bidang yang sesuai. Pegawai PHU yang sudah ditempatkan sesuai bidangnya akan menghasilkan kinerja yang maksimal. Apabila kinerjanya sudah sesuai dan maksimal, maka penilaian kinerjanya akan berjalan dengan baik.

Dalam hal ini, penilaian kinerja memang dilakukan sesuai dengan keahlian dalam bidangnya masing-masing. Berdasarkan teori yang dipaparkan oleh Flippo dalam Arif, bahwa faktor *the right man on the right*

place sudah sesuai dengan yang terjadi dikantor PHU Kemenag Prov. Jatim.

c. Faktor Kesatuan Tujuan

Pegawai harus mempunyai kesamaan tujuan yang sama dengan perusahaan. Dalam faktor ini, mempunyai fokus tujuan yang sama akan membantu kemajuan suatu perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian, memiliki persamaan tujuan memang ada didalam kantor PHU. Akan tetapi, kesatuan tujuan bukan merupakan pendukung bagi penilaian kinerja pegawai dikantor PHU. penilaian kinerja yang ada didalam bidang PHU tidak menggunakan kesatuan tujuan. Oleh karena itu, kesatuan tujuan tidak sesuai dengan yang dijelaskan teori.

d. Kesatuan Komando

Setiap perusahaan pasti memiliki atasan atau pimpinan yang bertanggung jawab. Atasan bertanggung jawab pada kinerja seorang pegawai. Kinerja pegawai selalu diperintah langsung oleh atasan. Berdasarkan asil penelitian, penilaian kinerja pegawai di kator PHU tidak harus bertumpu pada pimpinan. Pimpinan bisa melihat kinerja pegawai tanpa harus berada di kantor. Dengan adanya LKB atau laporan kinerja bulanan pegawai, maka pimpinan bisa melihat kinerja pegawai

dan para subkor. Pegawai PHU bisa menyetorkan LKB setiap bulan sesuai dengan target kinerjanya. Oleh karena itu, pegawai bisa tetap menjalankan target kinerjanya tanpa harus diawasi oleh pimpinan yang ada dalam kantor PHU. Hal ini menunjukkan, bahwa kesatuan komando tidak sesuai dengan teori yang diterapkan dalam kantor PHU.

e. Produktifitas Kerja

Berdasarkan data yang ada dilapangan, rata-rata semua pegawai PHU memiliki produktifitas tinggi. Produktifitas kinerja yang tinggi dilakukan oleh pegawai dan pimpinan dalam kantor PHU. hal ini dilakukan demi mendapatkan penilaian kinerja yang sesuai target setiap tahunnya. Apabila kinerja setiap tahun dirasa sudah sesuai target, maka pegawai akan mendapatkan penilaian kinerja yang baik. Jadi, produktifitas kerja yang tinggi merupakan faktor pendukung dalam penilaian kinerja yang dilakukan oleh pegawai PHU. hal ini membuktikan kecocokan yang terjadi didalam kantor PHU dengan teori Flipppo dalam Arif.

f. Perjanjian Kinerja

Dalam hal ini, dengan adanya perjanjian kinerja akan membuat pegawai lebih memicu semangat dalam

mencapai target kinerja yang dituju. Target yang harus dijalankan sesuai dengan perjanjian kinerja. Perjanjian kinerja pegawai PHU dilakukan pada saat awal tahun dan diakhiri dengan laporan diakhir tahun. Oleh karena itu, apabila sudah ada perjanjian kinerja, maka pegawai akan semaksimal mungkin untuk mencapai target. Apabila target kinerja sudah sesuai dan tepat, maka penilaian kinerja pegawai PHU akan dinilai bagus oleh pimpinan.

Hal ini menjadikan perjanjian kinerja sebagai faktor yang mendukung penilaian kinerja pegawai yang ada didalam kantor PHU. Berdasarkan hasil pemaparan diatas dapat diambil kesimpulan, bahwa perjanjian kinerja merupakan hal yang tidak dipaparkan oleh teori siapapun. Hal ini didapatkan langsung melalui narasumber yang ada di kantor PHU. Data yang didapatkan sejalan dengan fakta yang ada didalam kantor PHU.

4. Faktor-faktor Pendukung Penilaian Kinerja Pegawai Pegawai Di Kantor Penyelenggara Haji dan Umroh (PHU)

Menurut Sedarmayanti menjelaskan, faktor-faktor pendukung yang mempengaruhi penilaian kinerja pegawai yaitu seperti, prestasi kerja, keahlian, dan perilaku.

a. Prestasi kerja

Menurut Sedarmayanti, bahwa hasil kerja pegawai yang baik selama melakukan pekerjaan, akan mendapatkan prestasi yang baik pula. Prestasi kerja didapatkan ketika pegawai bekerja semaksimal mungkin dalam kemampuan yang dimiliki. Dalam hal ini, pegawai yang memiliki prestasi kerja yang selalu bagus, maka akan mendapatkan penilaian kinerja yang selalu baik dalam kinerja yang dihasilkan.¹⁴⁹

Berdasarkan penelitian, prestasi kerja memang diberikan kepada pegawai yang kinerjanya sudah sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Pegawai dengan Tupoksi yang selalu dilakukan secara baik bertahun-tahun akan mendapatkan prestasi kerja. Pegawai PHU pernah mendapatkan prestasi kerja berupa piagam dari Kemenag. Kemenag memberikan kepada pegawai PHU yang kinerjanya selalu tepat dalam bertahun-tahun. Dalam hal ini, prestasi kerja yang didapat akan membuat penilaian kinerja pegawai PHU selalu baik dimata pimpinan. Pimpinan tidak perlu ragu lagi dalam menilai pegawai yang sudah memiliki prestasi kerja

¹⁴⁹ Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil* (Bandung: PT Refika Aditama, 2014), hal 18-19

selama bertahun-tahun. Jadi, prestasi kerja dijadikan pendukung dalam penilaian kinerja pegawai yang ada di kantor PHU. Hal ini sama dengan yang dikemukakan oleh teori dari Sedarmayanti dalam Selliani

b. Keahlian dalam bekerja

Sedarmayanti menjelaskan, pegawai yang mempunyai keahlian akan mempengaruhi penilaian kinerjanya. Keahlian atau skill yang dimiliki pegawai tentunya berbeda-beda. Pegawai dengan skill yang diatas rata-rata akan mendapatkan penilaian kinerja yang sangat baik. Oleh karena itu, semakin tinggi keahlian yang dimiliki, maka semakin bagus penilaian kinerjanya.¹⁵⁰

Berdasarkan penelitian, keahlian pegawai yang ada didalam PHU memang berbeda-beda. Keahlian yang dimiliki pegawai PHU sesuai dengan jabatan masing-masing. Jabatan yang dimiliki seperti JFU dan JFT. Jabatan fungsional umum dan khusus ini sudah dimiliki masing-masing pegawai sesuai SK atau surat keputusan dari PNS. Hal ini didapat sesuai dengan sarjana masing-masing individu. Dalam hal ini, keahlian tidak berpengaruh dalam penilaian kinerja pegawai di kantor PHU. Pimpinan tetap melihat dari kinerja sesuai dengan

¹⁵⁰ *Ibid.*

Tupoksinya masing-masing Pegawai. Jadi, pegawai yang memiliki keahlian atau jabatan tersendiri tapi tidak menjalankan Tupoksi dengan sesuai, maka pimpinan akan menilai sesuai dengan kinerja. Oleh karena itu, pimpinan memberikan penilaian kinerja bukan dari jabatan yang dimiliki pegawai di kantor PHU. Dalam hal ini, keahlian atau skill tidak menjadi faktor pendukung didalam kantor PHU. hal ini tidak sesuai dengan teori Sedarmayanti dalam Selliani.

c. Perilaku Dalam Bekerja

Perilaku dan sikap pegawai meliputi, rasa tanggung jawab, disiplin, dan jujur saat bekerja. Oleh karena itu, perilaku sikap pegawai yang baik akan menghasilkan penilaian kinerja yang baik pula. Berdasarkan penelitian, perilaku atau sikap akan mempengaruhi penilaian kinerja pegawai di kantor PHU. Pegawai PHU menerapkan sikap yang bertanggung jawab atas kinerjanya. Tanggung jawab pada tugas pokok dan fungsi sesuai target yang diberikan pimpinan. Semua pegawai PHU akan bertanggung jawab pada kinerjanya, supaya pimpinan akan memberikan penilaian yang sesuai dengan kinerja pegawai yang ada di kantor PHU. Jadi, penilaian kinerja akan berdampak bagus jika perilaku pegawai sesuai dengan aturan yang

ada didalam kantor PHU. hal ini membuktikan perilaku dalam bekerja sesuai dengan penjelasan teori.

5. Faktor-faktor Penghambat Penilaian Kinerja Pegawai Di Kantor Penyelenggara Haji dan Umroh (PHU)

Menurut Suwatno dan Tjutju Yuniarsih menjelaskan, faktor-faktor yang menghambat dalam penilaian kinerja pegawai seperti, faktor pengalaman, faktor kesehatan fisik mental, faktor status perkawinan, dan faktor usia.¹⁵¹

a. Pengalaman dalam bekerja

Menurut Sastrohardiwiryo dalam Irma, pengalaman didapatkan pegawai yang sudah bekerja dengan lama. Pengalaman dalam bekerja akan sangat berpengaruh dalam menentukan penilaian kinerja pegawai. Berdasarkan hasil penelitian, pegawai PHU sudah memiliki pengalaman sesuai jabatan masing-masing. Tidak ada pengaruhnya dengan penilaian kinerja pegawai. Penilaian kinerja pegawai tidak dilihat dari pengalaman maupun jabatan yang dimiliki di kantor PHU. Selain itu, pegawai yang memiliki penilaian kinerja yang bagus bukan dilihat dari pengalaman bekerja yang lama didalam kantor PHU.

¹⁵¹ Suwatno dan Tjutju Yuniarsih, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Alfabeta, 2013), hal 22

Jadi, pengalaman bekerja bukan termasuk kedalam faktor penghambat dari penilaian kinerja pada kantor PHU. Dalam hal ini, tidak ditemukan kecocokan dengan teori yang dipaparkan Sastrohardiwiryo dalam Irma.

b. Kesehatan Fisik dan Mental Dalam Bekerja

Menurut Sastrohardiwiryo dalam Irma, dalam bekerja pasti harus menjaga kesehatan fisik maupun mental setiap individu. Kesehatan yang prima diperlukan saat bekerja di suatu perusahaan, agar kinerja yang dihasilkan sesuai dengan yang diinginkan. Apabila pegawai memiliki kesehatan fisik dan mental yang sehat, maka akan berdampak pada kinerja di perusahaan. Sebaliknya, jika pegawai ada yang kesehatan fisik dan mentalnya terganggu, maka akan menghambat kinerja di perusahaan.

Berdasarkan penelitian, kesehatan fisik dalam bekerja akan berdampak pada penilaian kinerja pegawai di kantor PHU. Pegawai yang terganggu akan kesehatan fisik dan mentalnya akan sangat berdampak pada kinerjanya. Akibatnya pegawai nantinya tidak bisa mencapai target kinerja yang sudah dibuat. Oleh karena itu, penilaian kinerjanya akan berdampak kurang baik saat target kinerja dirasa kurang memuaskan. Hal

ini menjadikan penghambat bagi pegawai yang mengalami kesehatan fisik dan mental. Jadi, kesehatan fisik dan mental yang kurang akan mengakibatkan penurunan kinerja pegawai di kantor PHU.

Dalam hal ini, kesehatan fisik dan mental merupakan bagian dari penghambat penilaian kinerja pegawai di kantor PHU. hal ini sesuai dengan teori yang dipaparkan menurut Sastrohardiwiryo dalam Irma.

c. Status Perkawinan

Pegawai yang sudah memiliki status perkawinan harus menjaga profesionalitas dalam bekerja. Pegawai yang sudah berpasangan harus menerima resiko saat ditempatkan pada lokasi yang berada jauh dengan tempat tinggalnya. Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan oleh peneliti, status perkawinan tidak termasuk dalam penghambat penilaian kinerja pegawai.

Pegawai PHU bekerja secara professional dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya. dari hasil analisis peneliti, status perkawinan tidak mempengaruhi penilaian kinerja pada pegawai di kantor Penyelenggara Haji dan Umroh atau PHU. Jadi, status perkawinan tidak sesuai yang dipaparkan oleh teori.

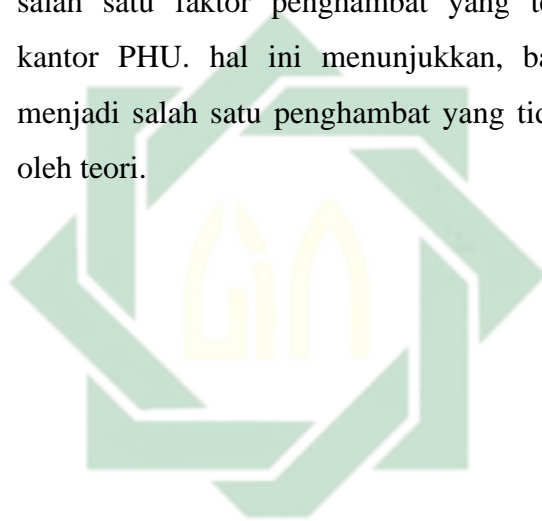
d. Usia Dalam Bekerja

Pegawai yang memiliki usia muda akan mempunyai produktifitas kinerja yang tinggi. Oleh karena itu, faktor usia akan berpengaruh pada penilaian kinerja seorang pegawai dalam perusahaan. Berdasarkan penelitian, usia pada pegawai tidak termasuk penghambat penilaian kinerja didalam bidang PHU. Usia dalam bekerja bukan acuan untuk menilai dalam kinerja seorang pegawai di bidang PHU. Pegawai yang belum pensiun memiliki tanggung jawab yang sama dalam menjalankan tugas pokok dalam kerjanya. Oleh karena itu, selama pegawai masih bekerja dan belum waktunya pensiun, maka penilaian kinerja tidak diliat dari faktor usia pegawai bidang PHU ini. jadi, usia bukan menjadi penghambat penilaian kinerja pada bidang PHU. Dalam hal ini, faktor usia tidak sesuai dengan teori.

e. Pandemi Saat Bekerja

Berdasarkan penelitian, bahwa terjadinya pandemi mengakibatkan penurunan dalam kinerja pegawai PHU. Dalam hal ini, adanya pandemi membuat rencana kerja yang sudah tersusun akhirnya terpaksa mengalami pembatalan. Pembatalan yang mengakibatkan target kinerja pegawai tidak sesuai. Selain itu, ada pegawai yang mengalami efek dari pandemic. Pegawai yang

dinyatakan positif akan berdampak pada kinerja masing-masing. Adanya pegawai yang positif covid membuat kinerjanya mengalami penurunan. Pegawai yang sakit tidak bisa menyelesaikan tugas pokok dan fungsi sesuai dengan target. Hal ini berdampak pada penilaian kinerja pegawai di kantor PHU. Jadi, pandemi merupakan salah satu faktor penghambat yang terjadi didalam kantor PHU. hal ini menunjukkan, bahwa pandemi menjadi salah satu penghambat yang tidak dipaparkan oleh teori.



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari penyajian data dan analisis data, peneliti dapat menyimpulkan bahwa:

1. Berdasarkan hasil penelitian, proses penilaian kinerja pada pegawai di kantor bagian Penyelenggara Haji dan Umroh telah menerapkan:

a. Relevansi

Memiliki hubungan yang jelas dengan instansi. Hubungan ini dinamakan perjanjian kontrak kinerja pegawai

b. Sensifitas

Sistem penilaian yang dilakukan untuk mengetahui proses kinerja pegawai

c. Keandalan

Mendapatkan data yang jelas sesuai fakta di lapangan

d. Kepraktisan

Proses penilaian kinerja dengan tata cara yang sudah disepakati bersama

2. Faktor pendukung dalam penilaian kinerja pegawai di kantor bagian Penyelenggara Haji dan Umroh. Adapun beberapa

faktor pendukung dalam penilaian kinerja pegawai di kantor bagian PHU, yakni:

- a. Faktor kemanusiaan
 - b. Faktor *the right man on the right place*
 - c. Produktifitas kerja
 - d. Perjanjian kinerja
 - e. Prestasi kerja
 - f. Perilaku dalam bekerja
3. Hambatan penilaian kinerja pegawai yang ada didalam kantor bagian Penyelenggara Haji dan Umroh. Adapun beberapa hambatan didalam penilaian kinerja pegawai di kantor bagian PHU, yakni:
- a. Kesehatan fisik dan mental dalam bekerja
 - b. Penurunan kinerja saat pandemi

B. Saran dan Rekomendasi

1. Untuk Kantor Bagian Penyelenggara Haji dan Umroh
Menurut pendapat peneliti, kantor bagian Penyelenggara Haji dan Umroh sudah melakukan dengan baik dalam proses penilaian kinerja pegawainya. Akan tetapi, kedepannya diharapkan bisa menggunakan penilaian secara online dalam penilaian kinerja pegawainya. Penilaian secara online pasti lebih efektif dan efisien bagi pimpinan dan juga pegawai. Penilaian secara online harus dilakukan karena seiring

perkembangan zaman yang mulai berkembang. Oleh karena itu, peneliti berharap penilaian kinerja pegawai akan berkembang semakin baik didalam kantor bagian PHU.

2. Untuk Peneliti Selanjutnya

Peneliti menyadari penelitian yang telah dilakukan masih terdaoat kekurangan serta jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, peneliti menyarankan untuk penelitian selanjutnya agar dapat melakukan pengamatan serta penelitian lebih dalam mengenai proses penilaian kinerja pada pegawai di Kantor Bagian Penyelenggara Haji dan Umroh Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur. Oleh karena itu, peneliti selanjutnya dapat mengembangkan penelitian tentang penilaian kinerja pegawai secara lebih baik kedepannya, agar segala pendukung dan hambatan yang masih terjadi dapat terpantau, terkelola, dan teratasi dengan baik.

C. Keterbatasan Peneliti

Peneliti menyadari akan keterbatasan dalam penelitian ini. Peneliti berharap bisa menyempurnakan penelitian dikemudian hari. Selama proses penelitian, peneliti mengalami keterbatasan yaitu merasa belum mendapatkan data secara detail. Hal ini disebabkan karena penelitian ini dilakukan pada masa pandemi Covid-19 dan masih ada beberapa pegawai ataupun narasumber

yang bekerja di luar kota. Sehingga narasumber atau informan memiliki keterbatasan waktu untuk menggali informasi yang lebih dalam pada kantor bagian Penyelenggara Haji dan Umroh di Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur.



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

DAFTAR PUSTAKA

- Admin Jatim. “Bidang Penyelenggara Haji dan Umroh”. Diakses Pada Tanggal 27 Februari 2012, dari, Jatim.kemenag.go.id
- Admin Jatim. “Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur Dari Masa Ke Masa”. Diakses Pada Tanggal 01 Maret 2018, dari Jatim.kemenag.go.id
- Admin Jatim. “Tugas dan Fungsi Setiap Bagian Pada Kanwil Kemenag Prov. Jatim”. Diakses Pada Taggal 21 Oktober 2014, dari Jatim.kemenag.go.id
- Agita Putri. “Pengaruh Koordinasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kependudukan Pencatatan Sipil Kota Bandung”. *Skripsi*. Bandung: Ilmu Administrasi Publik. Universitas Pasundan. 2019.
- Ahmad Rijali. “Analisis Data Kualitatif”. *Jurnal Ilmu Dakwah*. Vol 17. No 33. Tahun 2018. hal 84.
- Alwi Rahman. “Optimalisasi Investasi Dana Biaya Penyelenggaraan Ibadah Haji Tahun 2016 Oleh Ditjen Penyelenggaraan Haji dan Umroh Kementerian Agama Republik Indonesia”. *Skripsi*. Jakarta: Manajemen Dakwah. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah. 2017.
- Sudjiono, Anas. *Pengantar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: Rajawali. 2009.

- Ariesto, Adrianus. *Terampil Mengelola Data Kualitatif dengan NVIVO*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group. 2010.
- Arif Bondan. “Pengaruh Disiplin Kerja dan Penempatan Pegawai Terhadap Semangat Kerja Pegawai PT. Taspren KCU Bandung”. *Skripsi*. Bandung: Manajemen Ekonomi Bisnis. Universitas Pasundan. 2018.
- Basrowi, Suwandi. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rineka Cipta. 2019.
- Cindi Ismi. “Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja”. *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol 24. No 2. Tahun 2015. hal 2
- Dessler. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat. 2015.
- Dyah. “Penciptaan Sistem Penilaian Kinerja Yang Efektif Dengan Assessment Centre”. *Jurnal Manajemen*. Vol 6. No 1. Tahun 2006. hal 24
- Eko Nurmianto. “Perancangan Penilaian Kinerja Karyawan Berdasarkan Kompetensi Spencer Dengan Metode Analytical Hierarchy Process”. *Jurnal Teknik Industri*. Vol 8. No 1. Tahun 2006. hal 41
- Eko Setiobudi. “Analisis Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Studi Pada PT. Tridharma Kencana”. *Jurnal Bisnis Terapan dan Ekonomi*. Vol 3. No 3. Tahun 2017. hal 172-173

- Hanik Mujiati. “Analisis Dan Perancangan Sistem Informasi Stok Obat Pada Apotek Arjowinangun”. *Jurnal Pendidikan*. Vol 11. No 2. Tahun 2014. hal 24-25
- Haris Herdiansyah. *Metodologi Penelitian Kualitatif Untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Jakarta: Salemba Humanika. 2012. hlm.8
- Hasan. “Manajemen Kinerja dalam Meningkatkan Competitive Advantage Dalam Lembaga Pendidikan Islam”. *Jurnal Ilmu Tarbiyah*. Vol 5. No 2. Tahun 2016. hal 254
- Hasyim Hasanah. “Teknik Teknik Observasi”. *Jurnal Walisongo*. Vol 8. No 1. Tahun 2016. hal 26
- Imam Ardli. “Perangkat Penilaian Kinerja Untuk Pembelajaran Teknik Pemeliharaan Ikan”. *Jurnal Pendidikan*. Vol 8. No 2. Tahun 2012. hal 150
- Ines Yuanita. “Penilaian Kinerja Lembaga Amil Zakat Dengan Pendekatan Indonesia Magnificience Of Zakat”. *Skripsi*. Jember: Akutansi. Universitas Jember. 2016. hal 15
- Popham, James. *Teknik Mengajar Secara Sistematis*. Jakarta: Rineka Cipta. 2008. hal 152
- Krisnawati Wiji. “Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dalam Sekertariat Daerah Kabupaten Kutai Timur”. *Jurnal Ekonomi*. Vol 6. No 1. Tahun 2017. hal 3
- Mahsun, Muhammad. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Cetakan Pertama. 2006. hal 162

- Mangkunegara. *Evaluasi Kinerja sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama. 2014. hal 16
- Marwansyah. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Dua*. Bandung: Alfabeta. 2010. hal 163
- Mathis R.L, Jackson. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Empat Edisi Kesepuluh. 2006. hal 16
- Mega Mayasari. “Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi”. *Jurnal Akutansi Ekonomi Dan Manajemen Bisnis*. Vol 3. No 2. Tahun 2015. hal 165
- Meidita. “Penilaian Kinerja Keuangan Mnegunakan Analisis Rasio Pada Bank Mandiri Di BEI”. *Jurnal Ilmu & Riset Manajemen*. Vol 3. No 11. Tahun 2014. hal 2
- Moh Nazir. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia. 1998. hal 61
- Mondy, R.W. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga. 2008
- Nana Syaodih. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya. 2009.
- Nasrullah. “Manajemen Kinerja”. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. Vol 2. No 2. Tahun 2017. hal 169
- Nazir. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia. 1998.
- Riyanto Efendi. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan”. *Jurnal Ekonomi*. Vol 1. No 1. Tahun 2020. hal 1

- Roviatun Aunillah. “Implementasi Pelayanan Prima Dalam Penyelenggaraan Haji dan Umroh Di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kuningan”. *Skripsi*. Bandung: Manajemen dakwah. Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati. 2021.
- Sedarmayanti. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT Refika Aditama. 2014.
- Simanjuntak, Payamanan. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Fakultas Ekonomi. Universitas Indonesia. 2005.
- Siti Hartina. “Pembayaran Pensiun Janda/Duda (SP4B) Pegawai Negeri Sipil di PT. Taspen (PERSERO) Cabang Jember”. *Skripsi*. Jember: Administrasi Keuangan. Universitas Jember. 2018.
- Sriana Wasti. “Hubungan Minat Belajar Dengan Hasil Belajar Mata Pelajaran Tata Busana Di Madrasah Aliyah Negeri 2 Padang”. *Skripsi*. Padang: Pendidikan Kesejahteraan Keluarga. Universitas Negeri Padang. 2013.
- Sugiyono. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Alfabeta. 2012.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif R&D*. Bandung: PT. Alfabeta. 2009.
- Suharsimi. *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara. 2005.

- Sukmadinata. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. 2009.
- Suwatno, Tjutju Yuniarsih. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta. 2013.
- Wahyudin Maguni. “Teori Motivasi, Kinerja, dan Prestasi Kerja Dalam Al-Quran Serta Fleksibilitas Penerapannya Pada Manajemen Perbankan Islam”. *Jurnal Studi Ekonomi dan Bisnis Islam*. Vol 3. No 1. Tahun 2018. hal 115
- Wahyudin Maguni. “Teori Motivasi, Kinerja, dan Prestasi Kerja Dalam Al-Quran Serta Fleksibilitas Penerapannya Pada Manajemen Perbankan Islam”. *Jurnal Studi Ekonomi dan Bisnis Islam*. Vol 3. No 1. Tahun 2018. hal 115
- Wirawan. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat. 2009.
- Zain Habibie. “Pengaruh Tata Ruang Kantor Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur III Lembaga Administrasi Negara Samarinda”. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*. Vol 1. No 4. Tahun 2013. hal 1493
- Zain Habibie. “Pengaruh Tata Ruang Kantor Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur III Lembaga Administrasi Negara Samarinda”. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*. Vol 1. No 4. Tahun 2013. hal 1494