

**ANALISIS KINERJA PEGAWAI BAGIAN  
PENYELENGGARA SYARIAH  
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA  
KABUPATEN BANTUL**

Program Studi Magister Manajemen



Diajukan oleh  
**EDI PURWANTO**  
152303072

**Kepada**  
**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**  
**STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA**  
**2017**

## DAFTAR ISI

<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan masalah	7
C. Pertanyaan Penelitian	7
D. Tujuan Penelitian	7
E. Manfaat Penelitian	7
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	9
A. Landasan Teori	9
1. Evaluasi	9
a. Pengertian Evaluasi	9
b. Jenis-jenis Evaluasi	11
c. Fungsi Evaluasi	13
d. Proses Evaluasi	14
2. Pengertian Kinerja	16
3. Kinerja Karyawan	18
4. Indikator Kinerja Karyawan	19
5. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja	23
6. Penilaian Kinerja	24
7. Tujuan Penilaian Kinerja	25
8. Manfaata Penilaian Kinerja	28
B. Kajian Penelitian yang Relevan	33
C. Kerangka Pemikiran	35
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	37
A. Desain Penelitian	37
B. <i>Setting</i> Penelitian	37
C. Data dan Sumber Data Penelitian	37
D. Variabel Penelitian	38
E. Teknik Penilaian Kinerja Pegawai	39
F. Teknik Pengumpulan Data	39
G. Instrumen Penelitian	42
H. Keabsahan Data	43
I. Teknik Analisis Data	44

<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b> .....	47
A. Profil Kementerian Agama Kabupaten Bantul.....	47
1. Sejarah Kementerian Agama Kabupaten Bantul.....	47
2. Visi dan Misi.....	50
3. Struktur Organisasi Kementerian Agama Kabupaten Bantul .....	51
4. Tuugas Setiap sub Bagian.....	51
B. Hasil Penelitian .....	55
1. Ketepatan Penyelesaian Tugas .....	55
2. Kesesuaian Jam Kerja .....	58
3. Tingkat Kehadiran .....	61
4. Kerjasama antar Karyawan .....	62
C. Pembahasan .....	64
1. Ketepatan Penyelesaian Tugas .....	64
2. Kesesuaian Jam Kerja .....	68
3. Tingkat Kehadiran .....	71
4. Kerjasama antar Karyawan .....	73
 <b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b> .....	 78
A. Kesimpulan.....	78
B. Keterbatasan Penelitian.....	81
C. Saran.....	81
 <b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	 83

STIE Widya Wiwaha  
Jangan Plagiat

**ANALISIS KINERJA PEGAWAI BAGIAN PENYELENGGARA  
SYARIAH KANTOR KEMENTERIAN AGAMA  
KABUPATEN BANTUL**

**EDI PURWANTO  
152303072**

**ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis kinerja pegawai bagian Penyelenggara Syariah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul tahun 2017.

Desain penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Sumber data primer dalam penelitian ini adalah 1 Kepala Seksi Penyelenggara Syariah dan 3 pegawai Penyelenggara Syariah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul. Sumber data sekunder dalam penelitian ini berupa hasil wawancara, hasil pengamatan, dan dokumentasi. Penilaian kinerja pegawai dilaksanakan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang penilaian pelaksanaan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil. Unsur-unsur yang dinilai dalam melaksanakan Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai : 1) Kesetiaan, 2) Prestasi kerja, 3) tanggung jawab, 4) ketaatan, 5) kejujuran, 6) kerjasama, 7) prakarsa dan kepemimpinan. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Instrumen penelitian adalah lembar observasi dan pedoman wawancara. Uji keabsahan kredibilitas menggunakan triangulasi. Teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif dan kualitatif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) pegawai berusaha menyelesaikan tugas tepat waktu, namun masih terdapat kendala sehingga pekerjaan tidak dapat terselesaikan tepat waktu. Kendala tersebut diantaranya keterbatasan sarana dan jumlah petugas yang terbatas untuk melakukan kerja sama, tugas ke luar kota atau mengikuti rapat, sehingga pekerjaan yang harus selesai hari itu harus tertunda. (2) Pegawai berusaha menyesuaikan jam kerja yang diberikan oleh instansi. Kepada pegawai yang terlambat maka diberikan sanksi administratif berupa potongan tunjangan dan jika dalam 1 tahun melebihi 5 kali keterlambatan maka diberikan surat peringatan dari instansi. (3) Pegawai berusaha selalu aktif masuk kerja untuk menunjukkan kinerjanya dalam bekerja. Pegawai berusaha memenuhi kehadiran dan selalu mengusakan untuk hadir kerja. (4) Pegawai melakukan kerjasama antara pegawai dalam menyelesaikan tugas kerja. Pimpinan yang selalu melakukan kerja sama dengan pegawai yang lain untuk menyelesaikan tugas, sehingga kerjaan lebih cepata terselesaikan.

**Kata kunci: kinerja, pegawai, bagian Penyelenggara Syariah**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Dalam sebuah organisasi suatu instansi pemerintah, manusia adalah sumber daya manusia yang merupakan penggerak organisasi harus memiliki kemampuan, integritas dan semangat kerja yang sangat tinggi untuk dapat maju dan berkembang untuk mencapai tujuan kerja yang diharapkan. Sumber Daya Manusia adalah faktor utama dalam menentukan berhasil atau tidaknya mengelola organisasi. Dan nampaknya pada manajemen sekarang ini Sumber Daya Manusia merupakan inti sekaligus kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan - tujuan yang telah ditetapkan.

Pada dasarnya suatu instansi pemerintah tidak hanya mengharapkan sumber daya manusia yang cakap dan terampil, tetapi lebih penting lagi, mengharapkan pegawainya bekerja dengan giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Hal ini disebabkan karena keberhasilan suatu organisasi akan ditentukan oleh faktor manusia atau pegawai dalam mencapai tujuannya. Kinerja seorang pegawai dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi. Hal ini diperkuat pendapat Mangkunegara (2001) bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja pegawai tidak hanya sekedar informasi untuk dapat dilakukannya promosi bagi lembaga pemerintahanakan tetapi bagaimana lembaga pemerintahan dapat memotivasi pegawai dan mengembangkan satu rencana untuk memperbaiki kemerosotan kinerja dapat dihindari. Berdasarkan kegiatan pra survei yang dilakukan oleh penulis dengan menggunakan metode wawancara diperoleh informasi bahwa terdapat indikasi penurunan kinerja pegawai.Indikasi penurunan kinerja pegawai juga dibuktikan dengan ketidaktepatan waktu penyelesaian pekerjaan oleh pegawai. Masih terdapat beberapa pegawai yang merasa kesulitan untuk mengatasi seluruh keinginan dari tamu-tamu serta untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

Berdasarkan peraturan menteri pendayagunaan aparatur negara dan reformasi birokrasi Nomor 63 Tahun 2011 tentang Pedoman Penataan Sistem Tunjangan Kinerja Pegawai Negeri Pasal2 menjelaskan bahwa (1) Tunjangan kinerja merupakan fungsi dari keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi atas dasar kinerja yang telah dicapai oleh seorang individu pegawai; (2) Kinerja individu pegawai sebagaimana dimaksud pada ayat (1), harus sejalan dengan kinerja yang hendak dicapai oleh instansinya.

Penurunan kinerja yang terjadi kepada pegawai terjadi karenamereka tidak mendapat kompensasi kerja yang sepadan, kurangnya perhatian dari atasan kepada pegawai, disiplin kerja yang rendah dikarenakantata tertib yang kurang tegas dalam implementasinya, motivasi kerja pegawai yang rendah dikarenakan lingkungan kerja yang tidak kondusif, serta bebankerja yang sangat tinggi. Dari hasil penelitian Setiawan dan Kartika (2014:1477)

yang merupakan penelitian terdahulu, diketahui bahwa kinerja pegawai dapat diukur dari indikator: ketepatan penyelesaian tugas, kesesuaian jam kerja, tingkat kehadiran, dan kerjasama antar pegawai. Indikator pengukur kinerja pegawai tersebut belum sepenuhnya dapat terlaksana. Menurunnya kinerja pegawai dapat disebabkan oleh beberapa faktor. Berdasarkan informasi yang diperoleh diketahui bahwa selama ini penurunan kinerja pegawai Bagian Penyelenggara Syariah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul disebabkan oleh beberapa faktor yang tersaji pada tabel di bawah ini.

Tabel 1. Hasil Survei oleh Setiawan dan Kartika (2014:1477) Mengenai Penyebab Menurunnya Kinerja Pegawai

No.	Faktor Penyebab Menurunnya Kinerja Pegawai	2014	2015	2016
1.	Ketidaktepatan penyelesaian tugas	85,94%	84,54%	82,89%
2.	Ketidaksesuaian jam kerja	94,75%	89,45%	88,75%
3.	Tingkat kehadiran yang menurun	97,25%	91,69%	88,98%
4.	Kurangnya kerjasama antar pegawai	91,02%	87,59%	84,58%

Sumber: laporan Kinerja Pegawai Kemenag Bantul

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa pegawai Bagian Penyelenggara Syariah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul pada 21 Juli 2017, dapat dijelaskan bahwa kinerja pegawai Penyelenggara Syariah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul mengalami penurunan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai perlu adanya penilaian dengan maksud untuk memberikan satu peluang yang baik kepada pegawai atas rencana karier mereka dilihat dari kekuatan dan kelemahan, sehingga lembaga pemerintahan dapat menetapkan pemberian gaji, memberikan promosi, dan dapat melihat perilaku pegawai. Penilaian kinerja dikenal dengan istilah

“*performance rating*” atau “*performance appraisal*”. Menurut Munandar (2008:287), penilaian kinerja adalah proses penilaian ciri-ciri kepribadian, perilaku kerja, dan hasil kerja seseorang tenaga kerja atau pegawai (pekerja dan manajer), yang dianggap menunjang unjuk kerjanya, yang digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan tentang tindakan-tindakan terhadap bidang ketenagakerjaan.

Suatu lembaga pemerintahan, seperti Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul melakukan penilaian kinerja didasarkan pertimbangan bahwa perlu adanya suatu sistem evaluasi yang objektif terhadap organisasional. Selain itu, dengan adanya penilaian kinerja, manajer puncak dapat memperoleh dasar yang objektif untuk memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi yang disumbangkan masing-masing pusat pertanggungjawaban kepada lembaga pemerintahan secara keseluruhan. Semua ini diharapkan dapat membentuk motivasi dan rangsangan kepada masing-masing bagian untuk bekerja lebih efektif dan efisien.

Karyawan dengan kinerja yang tinggi, akan memicu dirinya dalam memaksimalkan potensi yang dimiliki. Karyawan akan melaksanakan rutinitas pekerjaan dengan baik, pekerjaan dipahami sebuah amanah yang mulia dan layak untuk dilaksanakan dengan sebaik mungkin. Pekerja akan memahami bahwa aktifitasnya merupakan sarana untuk mendapatkan materi serta sebuah bentuk eksistensi dari dalam kehidupannya. Keyakinan tentang kinerja yang tinggi dan rutinitas yang dijalankan akan mendorong karyawan untuk turut serta memberikan masukan-masukan dan ide-ide ke tempat kerja.

Sikap aktif dan mempunyai inisiatif berperan dalam menumbuhkan kinerja seseorang ditempat kerja. Sikap aktif dan berinisiatif merupakan bagian dari ciri-ciri orang yang mandiri. Sesuai dengan pendapat Sudirman (2015: 35) menyatakan bahwa kemandirian adalah “Perilaku mampu berinisiatif, mampu mengatasi hambatan atau masalah, mempunyai rasa percaya diri dan dapat melakukan sesuatu tanpa bantuan orang lain”. Karyawan yang memiliki kinerja positif dengan gerak produktif tidak akan berdiam diri untuk tidak menanggapi lingkungan kerja yang membutuhkan gerak nyata, bukan retorika belaka. Keaktifan karyawan akan membuktikan seberapa jauh inisiatifnya, untuk menuntaskan pekerjaan-pekerjaannya tanpa dikomando oleh atasan.

Kinerja pegawai merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu lembaga pemerintahan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja lembaga pemerintahan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu lembaga pemerintahan dari berbagai ukuran yang disepakati. Jadi, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah kemampuan, usaha, dan kesempatan personel, tim, atau unit organisasi dalam melaksanakan tugasnya untuk mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan. Keberhasilan pencapaian strategik yang menjadi basis pengukuran kinerja perlu ditentukan ukurannya, dan ditentukan inisiatif strategik untuk mewujudkan sasaran-sasaran tersebut. Sasaran strategik beserta ukurannya kemudian digunakan untuk menentukan target yang dijadikan basis penilaian kinerja. Oleh karena itu, pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dapat dilakukan terhadap aktivitas dari

berbagai rantai nilai yang ada pada lembaga pemerintahan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang pelaksanaan suatu rencana di mana lembaga memerlukan penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian tersebut.

Untuk mengetahui kinerja yang dicapai maka dilakukan penilaian kinerja. Ada berbagai metode penilaian kinerja yang digunakan selama ini, sesuai dengan tujuan lembaga pemerintahan yaitu mencari laba, maka hampir semua lembaga pemerintahan mengukur kinerjanya dengan ukuran keuangan. Disini, pihak manajemen lembaga pemerintahan cenderung hanya ingin memuaskan *shareholders*, dan kurang memperhatikan ukuran kinerja yang lebih luas yaitu kepentingan *stakeholders*.

Penilaian kinerja pegawai dilaksanakan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 26 Tahun 2011 tentang penilaian pelaksanaan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil yaitu penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil, adalah penilaian secara periodik pelaksanaan pekerjaan seorang pegawai negeri sipil. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk mengetahui keberhasilan atau ketidakberhasilan seorang pegawai negeri sipil, dan untuk mengetahui kekurangan-kekurangan dan kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh pegawai negeri sipil yang bersangkutan dalam melaksanakan tugasnya. Hasil penilaian kinerja digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pembinaan pegawai negeri sipil, antara lain pengangkatan, kenaikan pangkat, pengangkatan dalam jabatan, pendidikan dan pelatihan, serta pemberian penghargaan.

Pernyataan di atas mengandung makna bahwa penilaian kinerja sangat penting, kemungkinan memiliki salah pengertian. Berdasarkan uraian di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang “Analisis Kinerja Pegawai Bagian Penyelenggara Syariah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul Tahun 2017”.

#### **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, dapat dirumuskan bahwa kinerja pegawai bagian Penyelenggara Syariah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul tahun 2017 belum optimal.

#### **C. Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah di atas, pertanyaan penelitian ini adalah: bagaimana kinerja pegawai bagian Penyelenggara Syariah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul tahun 2017?

#### **D. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah di atas, tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis kinerja pegawai bagian Penyelenggara Syariah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul tahun 2017.

#### **E. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat secara teoretis dan praktis sebagai berikut.

1. Manfaat Teoretis

- a. Menambah pengetahuan tentang pentingnya melakukan penilaian terhadap kinerja pegawai.
- b. Kinerja petugas menentukan suksesnya pelaksanaan kerja yang dilakukan setiap hari.

2. Manfaat Praktis

- a. Lembaga Kemeterian Agama memiliki kewenangan untuk meningkatkan kinerja seluruh pegawainya.
- b. Petugas mendapatkan pengetahuan baru tentang bagaimana menjaga sikap dan kinerja dalam berkerja secara profesional.

STIE Widya Wiyana  
Jangan Plagiat

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Deskripsi Teori**

##### **1. Evaluasi**

###### **a. Pengertian Evaluasi**

Menurut kamus besar Indonesia, evaluasi adalah suatu penilaian dimana penilaian itu ditujukan pada orang yang lebih tinggi atau yang lebih tahu kepada orang yang lebih rendah, baik itu dari jabatan strukturnya atau orang yang lebih rendah keahliannya. Evaluasi adalah suatu proses penelitian positif dan negatif atau juga gabungan dari keduanya (Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1978: 45).

Pada umumnya evaluasi adalah suatu pemeriksaan terhadap pelaksanaan suatu program yang telah dilakukan dan yang akan digunakan untuk meramalkan, memperhitungkan, dan mengendalikan pelaksanaan program ke depannya agar jauh lebih baik. Evaluasi lebih bersifat melihat ke depan dari pada melihat kesalahan-kesalahan dimasa lalu, dan ditujukan pada upaya peningkatan kesempatan demi keberhasilan program. Dengan demikian misi dari evaluasi itu adalah perbaikan atau penyempurnaan di masa mendatang atas suatu program.

Evaluasi adalah suatu usaha untuk mengukur dan sumber nilai secara objektif dari pencapaian hasil-hasil yang direncanakan

sebelumnya, dimana hasil evaluasi tersebut dimaksudkan menjadi umpan balik untuk perencanaan yang akan dilakukan di depan (Yusuf, 2000: 3). Dalam hal ini Yunus menitikberatkan kajian evaluasi dari segi manajemen, dimana evaluasi itu merupakan salah satu fungsi atau unsur manajemen, yang misinya adalah untuk perbaikan fungsi atau sosial manajemen lainnya, yaitu perencanaan.

Selain itu menurut Jones evaluasi adalah suatu aktivitas yang dirancang untuk menimbang manfaat program dalam spesifikasi 24riteria, teknik pengukuran, metode analisis dan bentuk rekomendasi (Jones, 1994 : 357). Selanjutnya Weiss (dalam Jones, 1994: 355) mengemukakan bahwa evaluasi adalah kata 24riteri yang meliputi segala macam pertimbangan, penggunaan kata tersebut dalam arti umum adalah suatu istilah untuk menimbang manfaat. Seseorang meneliti atau mengamati suatu fenomena berdasarkan ukuran yang eksplisit dan 24riteria. Evaluasi dilakukan untuk dapat mengetahui dengan pasti pencapaian hasil, kemajuan dan kendala yang dijumpai dalam pelaksanaan rencana strategi yang dapat dinilai dan dipelajari untuk menjadi acuan perbaikan di masa mendatang.

Dalam kajiannya tentang pelayanan sosial, Boyle (dalam Suharto, 2005:120). Sosial utama dari evaluasi adalah diarahkan kepada keluaran (*output*), hasil (*outcomes*), dan dampak (*impacts*) dari pelaksanaan rencana strategis. Oleh karena itu, dalam pelaksanaan yang transparan dan akuntabel dan harus disertai dengan penyusunan

sosial kinerja pelaksanaan rencana yang sekurang-kurangnya meliputi: sosial masukan, sosial keluaran, dan sosial hasil.

Lebih jauh lagi, evaluasi berusaha mengidentifikasi mengenai apa yang sebenarnya yang terjadi pada pelaksanaan atau penerapan program. Dengan demikian evaluasi bertujuan untuk mengidentifikasi tingkat pencapaian tujuan, mengukur dampak langsung yang terjadi pada kelompok sasaran, dan mengetahui dan menganalisa konsekuensi-konsekuensi lain yang mungkin terjadi diluar sosial. Dalam konteks ini dapat diartikan, sebagai proses penilaian terhadap pentingnya suatu pelayanan sosial. Penilaian ini dibuat dengan cara membandingkan berbagai bukti yang berkaitan dengan program yang telah sesuai dengan 25 kriteria yang ditetapkan dan bagaimana seharusnya program tersebut harus dibuat dan diimplementasikan.

#### **b. Jenis-jenis Evaluasi**

Jika dilihat dari pentahapannya, secara umum evaluasi dapat dibagi menjadi tiga jenis, yaitu:

##### 1) Evaluasi tahap perencanaan

Evaluasi tahap perencanaan yaitu evaluasi yang digunakan dalam tahap perencanaan untuk mencoba memilih dan menentukan skala prioritas terhadap berbagai alternatif dan kemungkinan terhadap cara pencapaian tujuan yang ditetapkan sebelumnya.

## 2) Evaluasi pada tahap pelaksanaan

Pada tahap ini evaluasi adalah suatu kegiatan yang melakukan analisa untuk menentukan tingkat kemajuan pelaksanaan dibanding dengan rencana. Terdapat perbedaan antara konsep menurut penelitian ini dengan monitoring. Evaluasi bertujuan terutama untuk mengetahui apakah yang ingin dicapai sudah tepat dan bahwa program tersebut direncanakan untuk dapat mencapai tujuan tersebut. Sedangkan monitoring bertujuan melihat pelaksanaan proyek sudah sesuai dengan rencana dan bahwa rencana tersebut sudah tepat untuk mencapai tujuan, sedangkan evaluasi melihat sejauh mana proyek masih tetap dapat mencapai tujuan, apakah tujuan tersebut sudah berubah dan apakah pencapaian program tersebut akan memecahkan masalah yang akan dipecahkan.

## 3) Evaluasi pada tahap pasca pelaksanaan

Dalam hal ini konsep pada tahap pelaksanaan, yang membedakannya terletak pada objek yang dinilai dengan yang dianalisa, dimana tingkat kemajuan pelaksanaan dibanding rencana tetapi hasil pelaksanaan dibanding dengan rencana yakni apakah dampak yang dihasilkan oleh pelaksanaan kegiatan tersebut sesuai dengan tujuan yang akan atau ingin dicapai (Suharto, 2006: 12).

### c. Fungsi Evaluasi

Evaluasi memiliki tiga fungsi utama dalam analisis kebijakan, yaitu:

- 1) Evaluasi memberi informasi yang salah dan dapat dipercaya mengenai kinerja kebijakan, yaitu seberapa jauh kebutuhan, nilai dan kesempatan yang telah dapat dicapai melalui tindakan publik. Dalam hal ini evaluasi mengungkapkan seberapa jauh tujuan-tujuan tertentu dan target tertentu telah dicapai.
- 2) Evaluasi memberi sumbangan pada klarifikasi dan kritik terhadap nilai-nilai yang mendasari pemilihan tujuan dan target. Nilai diperjelas dengan mendefenisikan dan mengoperasikan tujuan dan target.
- 3) Evaluasi memberi sumbangan pada aplikasi metode-metode analisis kebijakan lainnya, termasuk perumusan masalah dan rekomendasi. Informasi tentang tidak memadai kinerja kebijakan yang dapat memberi sumbangan pada perumusan ulang masalah kebijakan (Wahab, 2002: 51).

Berdasarkan fungsi-fungsi evaluasi yang telah dikemukakan di atas, maka dapatlah kita simpulkan tentang nilai evaluasi merupakan suatu proses yang dilakukan oleh seseorang untuk melihat sejauh mana keberhasilan sebuah program. Keberhasilan program itu sendiri dapat dilihat dari dampak atau hasil yang dicapai oleh program tersebut.

Beberapa istilah yang serupa dengan evaluasi dan intinya masih berhubungan erat atau masih mencakup evaluasi itu sendiri yaitu:

- 1) *Measurement*, pengukuran yang diartikan sebagai suatu proses kegiatan untuk menentukan luas atau kuantitas untuk mendapatkan informasi atau data berupa skor mengenai prestasi yang telah dicapai pada periode tertentu dengan menggunakan berbagai teknik dan alat ukur yang relevan.
- 2) *Test*, secara harfiah diartikan suatu alat ukur berupa sederetan pertanyaan atau latihan yang digunakan untuk mengukur kemampuan, tingkah laku, potensi-potensi sebagai hasil pembelajaran.
- 3) *Assessment*, Suatu proses pengumpulan data atau pengolahan data tersebut menjadi suatu bentuk yang dapat dijelaskan (Dunn, dalam Suharto 2008:8).

#### **d. Proses Evaluasi**

Suatu proses dalam program harus dimulai dari suatu perencanaan. Oleh karena itu proses pelaksanaan suatu evaluasi harus didasarkan atas rencana evaluasi program tersebut. Namun demikian, dalam sebuah praktek tidak jarang ditemukan suatu evaluasi terhadap suatu program justru memunculkan ketidakjelasan fungsi evaluasi, institusi, personal yang sebaiknya melakukan evaluasi dan biaya untuk evaluasi. Dalam melakukan proses evaluasi ada beberapa etika

birokrasi yang perlu diperhatikan oleh pihak-pihak yang erat hubungannya dengan tugas-tugas evaluasi, antara lain:

- 1) Suatu tugas atau tanggung jawab, maka pemberi tugas atau yang menerima tugas harus jelas
- 2) Pengertian dan konotasi yang sering tersirat dalam evaluasi adalah mencari kesalahan harus dihindari.
- 3) Pengertian evaluasi adalah untuk membandingkan rencana dalam pelaksanaan dengan melakukan pengukuran-pengukuran kuantitatif totalis program secara teknik, maka dari itu hendaknya ukuran-ukuran kualitas dan kuantitas tentang apa yang dimaksud dengan berhasil telah dicantumkan sebelumnya dalam rencana program secara eksplisit.
- 4) Tim yang melakukan evaluasi adalah pemberi saran atau nasehat kepada manajemen, sedangkan pendayagunaan saran atau nasehat serta pembuat keputusan atas dasar saran atau nasehat tersebut berada di tangan manajemen program.
- 5) Dalam pengambilan keputusan yang telah dilakukan atas data-data atau penemuan teknis perlu dikonsultasikan secermat mungkin karena menyangkut banyak hal tentang masa depan proyek dalam kaitan dengan program.
- 6) Hendaknya hubungan dengan proses harus didasari oleh suasana konstruktif dan objektif serta menghindari analisa-analisa subjektif.

Dengan demikian evaluasi dapat ditetapkan sebagai salah satu program yang sangat penting dalam siklus manajemen program.

## **2. Pengertian Kinerja**

Kinerja seorang pegawai dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi. Hal ini diperkuat pendapat Mangkunegara (2001) bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan gambaran mengenai sejauh mana keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsi pokoknya dalam rangka mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misinya. Dengan kata lain, kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu.

Menurut Fauzi (1995:207) “Kinerja merupakan suatu istilah umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode, seiring dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, suatu dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen”. Menurut Mulyadi (2001:337) “Kinerja adalah keberhasilan personil, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan.”

Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai perlu adanya penilaian terhadap hasil kinerjanya. Menurut Munandar (2008:287),

penilaian kinerja adalah proses penilaian ciri-ciri kepribadian, perilaku kerja, dan hasil kerja seseorang tenaga kerja atau pegawai (pekerja dan manajer), yang dianggap menunjang unjuk kerjanya, yang digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan tentang tindakan-tindakan terhadap bidang ketenagakerjaan.

Wirawan (2009:5) kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Moh. As'ad (2001:63) berpendapat bahwa kinerja adalah suatu kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Hasibuan (2001:34) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Mangkuprawira dan Hubeis (2007:153) kinerja yaitu hasil proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan.

Mangkunegara (2000:67) kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Syamsi (2001:73) kinerja dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau *degree of accomplishment*. Bangun (2012:99) mengatakan kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan, persyaratan biasa disebut dengan standar kerja, yaitu tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan

tertentu untuk dapat diselesaikan dan diperbandingkan atas tujuan atau target yang ingin dicapai.

Dari beberapa pengertian di atas, yang digunakan landasan dalam penelitian ini adalah pendapat Mangkunegara yang mengemukakan kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Jadi dapat ditarik kesimpulan bahwa definisi kinerja hasil kerja karyawan baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam periode tertentu sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

### 3. Kinerja Karyawan

Menurut Mathis dan Jacobs (2006:20) Kinerja karyawan adalah sesuatu yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran ditempat kerja dan sikap kooperatif. Adapun menurut Dharma (2002:1), “kinerja adalah suatu yang di kerjakan, produk atau jasa yang di hasilkan atau di berikan seseorang atau kelompok.”

As'ad (1991:34) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja pada dasarnya merupakan hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu. Berhasil tidaknya kinerja karyawan dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari karyawan secara individu maupun kelompok. Menurut

Bernardin dan Russel (1993:150) ada 6 kriteria yang digunakan untuk mengukur sejauh mana kinerja karyawan secara individu, yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, dan komitmen kerja. Kinerja pada umumnya dikatakan sebagai ukuran bagi seseorang dalam pekerjaannya. Kinerja merupakan landasan bagi produktivitas dan mempunyai kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi. Tentu saja kriteria adanya nilai tambah digunakan di banyak perusahaan untuk mengevaluasi manfaat dari suatu pekerjaan dan/atau pemegang jabatan. Kinerja dari setiap pekerja harus mempunyai nilai tambah bagi suatu organisasi atas penggunaan sumber daya yang telah dikeluarkan. Untuk mencapai kinerja yang tinggi, setiap individu dalam perusahaan harus mempunyai kemampuan yang tepat (*creating capacity to perform*), bekerja keras dalam pekerjaannya (*showing the willingness to perform*) dan mempunyai kebutuhan pendukung (*creating the opportunity to perform*). Ketiga faktor tersebut penting, kegagalan dalam salah satu faktor tersebut dapat menyebabkan berkurangnya kinerja, dan pembentukan terbatasnya standard kinerja.

Dari beberapa pendapat diatas diketahui bahwa kinerja karyawan mempunyai unsur kemampuan, kecakapan, kedisiplinan, dan ketelitian sehingga dapat memberikan hasil kerja yang baik.

#### 4. Indikator Kinerja karyawan

Menurut Setiawan (2014:1477) untuk mengukur kinerja dapat menggunakan indikator-indikator sebagai berikut:

- a. Ketepatan penyelesaian tugas merupakan pengelolaan waktu dalam bekerja dan juga ketepatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan
- b. Kesesuaian jam kerja merupakan kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan perusahaan yang berkaitan dengan ketepatan waktu masuk/pulang kerja dan jumlah kehadiran.
- c. Tingkat kehadiran dapat dilihat dari jumlah ketidakhadiran karyawan dalam suatu perusahaan selama periode tertentu.
- d. Kerjasama antar karyawan merupakan kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

Beberapa variabel yang digunakan untuk penilaian kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan skor total yaitu sebagai berikut:

- a. **Kualitas Pekerjaan.** Kualitas pekerjaan meliputi: pemahaman dan penguasaan tugas, kebutuhan terhadap instruksi-instruksi dalam pelaksanaan tugas, kemampuan dalam memecahkan masalah, ketelitian dalam memecahkan masalah, efisiensi waktu, tenaga dan biaya, ketekunan dan kedisiplinan dalam melaksanakan tugas, inisiatif, sikap terhadap tugas, kemampuan dalam bekerja sendiri, tanggung jawab, kepemimpinan, kecakapan dalam menggunakan peralatan, dan kemampuan memperbaiki peralatan kerja.

- b. Kuantitas Pekerjaan. Kuantitas pekerjaan meliputi: kemampuan menyelesaikan seluruh pekerjaan yang ditugaskan, dan kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan melebihi yang ditugaskan.
- c. Ketepatan waktu kerja. Ketepatan waktu kerja meliputi: ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas, ketepatan waktu dalam kehadiran, ketepatan waktu dalam istirahat dan pulang kantor, dan tingkat kehadiran
- d. Kerjasama dengan rekan kerja. Kerjasama dengan rekan kerja meliputi: kemampuan bekerjasama di dalam kelompok, kemampuan bekerjasama di luar kelompok, kemampuan menjalin komunikasi dengan atasan, dan kemampuan memberi bimbingan dan penjelasan kepada karyawan lain. (Miner dalam Endang Handayani, 2006: 11).

Soedjono (2005) menyebutkan 7 (tujuh) kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai secara individu yakni: (1) Kualitas. Hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut. (2) Kuantitas. Jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan. (3) Ketepatan waktu, yaitu dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain. (4) Efektivitas. Pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian. (5) Kemandirian, yaitu dapat melaksanakan kerja tanpa bantuan guna menghindari hasil yang merugikan. (6) Komitmen

kerja, yaitu komitmen kerja antara pegawai dengan organisasinya dan (7) tanggung jawab pegawai terhadap organisasinya.

Dengan adanya beberapa pendapat di atas, maka peneliti menyimpulkan tentang indikator yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

a. Kualitas dan Kuantitas Kerja

Hal ini berkaitan dengan kualitas kerja dan kuantitas kerja atau tugas yang telah diberikan oleh Kepala Desa dapat diselesaikan oleh pegawai. Hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut

b. Efektivitas dan Efisiensi

Efektivitas dalam penelitian ini berkaitan dengan pemanfaatan secara maksimal fasilitas yang diberikan oleh Kantor Desa Dungus dalam rangka menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan. Efisiensi dalam penelitian ini berkaitan dengan kemampuan menyelesaikan masalah dengan tepat sasaran, sehingga waktu dan tenaga tidak terbuang dengan percuma.

c. Tanggung Jawab

Tanggung jawab dalam penelitian ini berkaitan dengan komitmen dari perangkat desa dalam melakukan pelayanan terhadap masyarakat, serta penyelesaian tugas dengan tepat waktu, disiplin serta tidak meremehkan tugas – tugas yang telah ditentukan.

## 5. Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja

Tercapainya suatu kinerja seseorang atau pekerja karena adanya upaya dan tindakan yang dihasilkan. Upaya tersebut yaitu berupa hasil kerja (kinerja) yang dicapai oleh pekerja. Kinerja dapat dihasilkan dari pendidikan, pengalaman kerja dan profesionalisme. Pendidikan adalah modal dasar dan utama seorang pekerja dalam mencari kerja dan bekerja. Pengalaman dalam bekerja berkaitan dengan masa kerja karyawan, semakin lama seseorang bekerja pada suatu bidang pekerjaan maka semakin berpengalaman orang tersebut, dan apabila seseorang telah mempunyai pengalaman kinerja pada suatu bidang pekerjaan tertentu, maka ia mempunyai kecakapan atas bidang pekerjaan yang ia lakukan. Profesionalisme adalah gabungan dari pendidikan dan pengalaman kerja yang diperoleh oleh seorang pekerja. Ada beberapa hal untuk membangun mentalitas profesional menurut Jansen H. Sinamo (2007:289), salah satunya adalah mentalitas mutu yaitu seorang profesional menampilkan kinerja terbaik yang mungkin, mengusahakan dirinya selalu berada di ujung terbaik (*cutting edge*) bidang keahliannya, standar kerjanya yang tinggi yang diorientasikan pada ideal kesempurnaan mutu.

Menurut Sedarmayanti (2003:149) seperti yang dikutip oleh Gatot Subrata (2009:38), ada beberapa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja atau prestasi kerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Faktor kemampuan di dapat dari pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*) sedangkan motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) dalam menghadapi situasi kerja.

## 6. Penilaian kinerja

Handoko (2001) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai kinerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Menurut Gomes (2000), ukuran performansi yang bersifat kuantitatif seperti satuan-satuan produksi dan volume penjualan menghasilkan pengukuran yang konsisten secara relatif. kinerja karyawan menurut (Sitanggang, 2005) adalah sebagai berikut:

- a. Kualitas. Tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas
- b. Kuantitas. Jumlah yang dihasilkan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c. Ketepatan Waktu. Tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- d. Efektifitas. Tingkat penggunaan sumber daya manusia, organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

- e. Kemandirian. Tingkat seorang pegawai dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa minta bantuan bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas untuk menghindari hasil yang merugikan.

Berdasarkan penjelasan di atas, untuk mengetahui kinerja karyawan, maka perlu diadakan penilaian terhadap kinerja itu sendiri, karena dari penilaian tersebut dapat diketahui apakah kinerja yang dihasilkan oleh karyawan telah memenuhi standar atau tidak. Dengan melakukan penilaian kinerja karyawan, pihak badan usaha dapat memperoleh informasi tentang kinerja karyawan yang dapat digunakan oleh badan usaha untuk memperbaiki kinerja karyawan, untuk lebih memotivasi karyawan agar mau mengembangkan diri, serta sebagai dasar perencanaan dan pengambilan keputusan.

#### 7. Tujuan Penilaian Kinerja

Evaluasi kinerja dapat digunakan sebagai kriteria untuk mengukur kesahihan program seleksi dan pengembangan Karyawan yang baru saja dipekerjakan yang berkinerja buruk dapat dikenali melalui evaluasi kinerja. Evaluasi juga memenuhi maksud pemberian umpan balik kepada karyawan mengenai bagaimana pandangan organisasi akan kinerja mereka. Lebih lanjut, evaluasi kinerja digunakan sebagai dasar untuk alokasi imbalan (Robbins, 2006: 684). Robert L Mathis dan John H Jackson (2002: 81) mengatakan bahwa penilaian kinerja adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan

mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan.

Tujuan penilaian pelaksanaan pekerjaan diperinci sebagai berikut:

- a. Mengetahui keadaan keterampilan dasar perencanaan setiap karyawan secara rutin.
- b. Sebagai dasar perencanaan bidang personalia, khususnya kesempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu, dan hasil kerja.
- c. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin.
- d. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
- e. Mengetahui kondisi prestasi kerja karyawan dalam bekerja.
- f. Mengetahui kekuatan dan kelemahan masing-masing sehingga dapat memacu perkembangannya. Dan lebih mengenal karyawan, sehingga dapat membantu dalam meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja
- g. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang personalia secara keseluruhan (Suprihanto, 2000:231).

Rivai (2004:312), tujuan penilain kinerja atau prestasi kinerja karyawan yaitu:

- a. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan.

- b. Pemberian imbalan yang sesuai.
- c. Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.
- d. Untuk pembeda antara karyawan yang satu dengan yang lainnya.
- e. Untuk pengembangan SDM seperti promosi, kenaikan jabatan, pelatihan dan penugasan kembali.
- f. Meningkatkan motivasi.
- g. Meningkatkan etos kerja.
- h. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja karyawan.
- i. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja dan rencana karir selanjutnya.
- j. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan.
- k. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karir dan keputusan perencanaan suksesi.
- l. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil baik secara menyeluruh.
- m. Sebagai sumber informasi untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan gaji, upah, insentif, kompensasi dan berbagai imbalan lainnya.
- n. Sebagai penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun pekerjaan.
- o. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja.

- p. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
- q. Untuk mengetahui efektivitas kebijakan SDM seperti seleksi, rekrutment, pelatihan dan analisis pekerjaan.
- r. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
- s. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi maupun hadiah.

Berdasarkan pendapat tersebut, penilaian kinerja berarti merupakan proses mengevaluasi karyawan dengan tujuan untuk mengetahui hasil kerja masing-masing sehingga dapat dijadikan bahan untuk pengambilan keputusan.

#### 8. Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Handoko (1999), manfaat dari penilaian kinerja sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

##### 1) Perbaikan kinerja

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan sumber daya manusia, manajer dan departemen sumber daya manusia dapat membetulkan kegiatan mereka untuk memperbaiki kinerja.

##### 2) Penyesuaian-penyesuaian kompensasi

Evaluasi kinerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan gaji, bonus, dan kompensasi bentuk lain.

##### 3) Keputusan-keputusan penempatan

Promosi, transfer dan biasanya didasarkan pada prestasi kerja pada masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap kinerja masa lalu.

4) Kebutuhan latihan dan pengembangan

Kinerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga kinerja yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan

5) Perencanaan dan pengembangan karier

Umpan balik kinerja mengarahkan keputusan-keputusan karir yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.

6) Penyimpangan-penyimpangan proses perekrutan

Kinerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan dan kelemahan prosedur *stuffing* departemen sumber daya manusia.

7) Ketidakkuratan informal

Kinerja yang jelas mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sumber daya manusia. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan sumber daya manusia yang diambil tidak tepat.

8) Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan

Kinerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kinerja membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

Manfaat dari penilaian kinerja: a) Penyusunan program pelatihan dan pengembangan karyawan, sehingga dapat diketahui dan diidentifikasi pelatihan tambahan apa saja yang masih harus diberikan kepada karyawan untuk membantu agar mampu mencapai standar prestasi yang ditetapkan, b) Penyusunan program sukesi dan kaderisasi, sehingga dapat diidentifikasi siapa saja karyawan yang mempunyai potensi untuk dikembangkan kariernya dengan dicalonkan untuk menduduki jabatan-jabatan yang tanggung jawabnya lebih besar dimasa depan, d) Pembinaan Karyawan, sehingga dapat menjadi sarana untuk meneliti hambatan karyawan untuk meningkatkan prestasinya. (Ruky, 2004:22)

Keuntungan dari diadakannya penilaian kinerja ini tergantung dari sisi mana kita memandangnya, apakah itu dari sisi yang dinilai yakni karyawannya, sisi penilai yaitu jajaran manajer yang melakukan penilaian, atau dari sisi organisasi. Dilihat dari sisi karyawannya : a) karyawan bisa mendapatkan *feedback* dari kinerja mereka di masa lalu dengan akurat, b) dapat memberikan gambaran standart penilaian yang mereka harapkan, c) mendapatkan pengetahuan yang lebih baik mengenai kekuatan dan kelemahan dari dirinya sendiri, d) Dapat membuat perencanaan pengembangan diri sendiri untuk meningkatkan kinerjanya dan meminimalisir kelemahan yang mereka miliki.

Dilihat dari sisi penilai : a) Adanya kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi trend penilaian kinerja karyawan, b) Dapat lebih

memahami karyawannya, c) Dapat mengembangkan kinerja bawahannya, d) Mengidentifikasi peluang untuk merotasi atau merubah tugas karyawannya. Dilihat dari sisi organisasi : a) Meningkatkan komunikasi, b) Dapat memberikan motivasi pada karyawannya, c) Hubungan yang lebih harmonis, d) Dan dari semua itu, tujuan dari diadakannya penilaian kinerja ini adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi (Anderson, 1993:18).

Penilaian kinerja dalam industri jasa atau *service* dapat dilakukan oleh pihak eksternal yaitu dengan melibatkan konsumen sebagai pihak penilai kinerja. Perspektif pelanggan jasa, lebih dilihat sebagai pengalaman berupa transaksi inti dan pengalaman personal, yang porposinya berbeda-beda antar output jasa dan service encounters (interaksi jasa, disebut pula moment of truth), serta berkontribusi secara berbeda terhadap pengalaman masing-masing individu pelanggan. (Tjiptono dan Chandra, 2005 : 9)

Uraian tersebut diatas dapat diartikan bahwa kinerja karyawan perusahaan jasa pelayanan memegang peranan sangat penting untuk memberikan efek positif atau negatif pada perusahaan. Oleh sebab itu penilaian kinerja karyawan pada perusahaan jasa akan sangat baik dilakukan oleh konsumen berdasarkan kualitas pelayanan yang diberikan oleh karyawan perusahaan tersebut. Karena itu penilaian kinerja oleh pihak eksternal (pelanggan) harus dibarengi dengan memahami kualitas berdasarkan persepsi pelanggan, ekspektasi

pelanggan, kepuasan pelanggan, sikap pelanggan, dan consumer delight. Dalam konteks pengukuran kualitas jasa, terdapat dua rerangka defisional utama: a) *performances-based framework* (menetapkan perceived performance, tanpa referensi atau pembandingan apapun, sebagai perceived quality. b) *Standart-based framework* (konseptualisasi perceived quality relatif atau komparatif, artinya kinerja dibandingkan dengan norma atau standar tertentu) (Tjiptono dan Chandra, 2005:109)

Penilaian kinerja yang dilakukan oleh pihak penilai, berdasarkan atas kualitas pekerjaan yang berbeda-beda, seperti : kuantitas dan kualitas kerja, pengetahuan mengenai pekerjaannya, kemampuan untuk menyelesaikan sebuah permasalahan. (Anderson, 1993:53).

Adapun menurut Parasuraman yang dikutip dari (Tjiptono dan Chandra, 2005:149) mengatakan bahwa untuk mengukur kualitas pelayanan dapat dilihat dari lima dimensi, yaitu : Realibilitas/Kehandalan, yaitu : a) Kemampuan perusahaan untuk memberikan pelayanan jasa yang di janjikan dengan segera, akurat , tepat waktu dan memuaskan / dapat dipercaya serta dapat menyimpan catatan dan dokumen tanpa kesalahan, b) Daya tanggap, yaitu : Kesiediaan perusahaan atau kemauan para pegawai untuk membantu dan merespon pelanggan dengan segera memberikan pelayanan jasa secara tepat dan tanggap serta ada kepastian waktu untuk penyampaian jasa, c) Jaminan, yaitu: Karyawan perusahaan dapat

menumbuhkan rasa percaya para pelanggan, dan membuat pelanggan merasa aman pada saat melakukan transaksi dengan memberikan pelayanan yang sopan serta mampu menjawab pertanyaan-pertanyaan pelanggan dengan baik dan memuaskan, d) Empati, yaitu : Perhatian khusus yang diberikan perusahaan kepada setiap pelanggan untuk melakukan hubungan, komunikasi yang baik serta memahami kebutuhan pelanggan, e) Bukti fisik, yaitu : Meliputi tampilan fasilitas fisik, peralatan atau perlengkapan, karyawan dan peralatan komunikasi harus menarik, lengkap, bersih dan selalu terpelihara dengan baik.

## **B. Kajian Penelitian yang Relevan**

1. Penelitian Arga Kurniawan (2010) yang berjudul “Analisis Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia Pada Kantor Diklat Dan Litbang Kabupaten Demak”. Dari hasil penelitian diketahui bahwa untuk kriteria pertama dalam Fokus Sumber Daya Manusia mempunyai nilai 39.5% (tiga puluh koma lima persen), jika dilihat dari tabel petunjuk penilaian pada tabel 3.2, maka nilai untuk kriteria Sistem – Sistem Kerja adalah masih dikategorikan Buruk, hal ini disebabkan karena sering ditemui pegawai dengan bidang dan jabatan tertentu menangani pekerjaan yang tidak seharusnya mereka tangani atau tidak sesuai bidangnya, juga karena adanya sanksi yang dinilai terlalu berat, penyebab lain karena terdapat masalah dalam pencatatan data

proses penerimaan pegawai baru dari instansi lain dikarenakan proses pencatatan masih manual.

2. Penelitian Aji Dwi Prihananto Armediana Sukmarwati (2006) yang berjudul “Analisis Kinerja Pegawai di Kecamatan Gunungpati Kota Semarang”. Dilihat dari beberapa faktor yaitu individual memiliki keahlian yang cukup baik, namun pada kemampuan, latar belakang dan demografi sudah baik. begitu juga dengan faktor psikologis yaitu persepsi, personality, pembelajaran dan motivasi yang sangat baik, meskipun begitu attitude pegawai di kecamatan baik. selain itu terdapat faktor organisasi dengan sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan struktur sudah baik, begitu juga dengan job design yang sangat baik pula, hal ini dikarenakan masing-masing pegawai saling membantu satu sama lain.

Kajian penelitian yang relevan di atas dijadikan acuan bagi peneliti untuk menganalisis tentang kinerja pegawai Bagian Penyelenggara Syariah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul Tahun 2017”.

### **C. Kerangka Pemikiran**

Kinerja merupakan gambaran mengenai sejauh mana keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsi pokoknya dalam rangka mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misinya. Dengan kata lain, kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu. Kinerja pegawai Bagian Penyelenggara Syariah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul merupakan sesuatu yang

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

Keberhasilan pencapaian strategik yang menjadi basis pengukuran kinerja perlu ditentukan ukurannya, dan ditentukan inisiatif strategik untuk mewujudkan sasaran-sasaran tersebut. Sasaran strategik beserta ukurannya kemudian digunakan untuk menentukan target yang dijadikan basis penilaian kinerja. Oleh karena itu, pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dapat dilakukan terhadap aktivitas dari berbagai rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang pelaksanaan suatu rencana di mana organisasi memerlukan penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian tersebut.

Menurut Setiawan (2014:1477) untuk mengukur kinerja dapat menggunakan indikator-indikator sebagai berikut:

- a. Ketepatan penyelesaian tugas merupakan pengelolaan waktu dalam bekerja dan juga ketepatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan
- b. Kesesuaian jam kerja merupakan kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan perusahaan yang berkaitan dengan ketepatan waktu masuk/pulang kerja dan jumlah kehadiran.

- c. Tingkat kehadiran dapat dilihat dari jumlah ketidakhadiran karyawan dalam suatu perusahaan selama periode tertentu.
- d. Kerjasama antar karyawan merupakan kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

Berdasarkan uraian di atas, kerangka penelitian ini digambarkan pada gambar berikut.



**Gambar 1. Kerangka Pemikiran**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Desain Penelitian**

Desain untuk penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Arikunto (2010: 3) menjelaskan bahwa penelitian deskriptif adalah penelitian yang dimaksudkan untuk menyelidiki keadaan, kondisi atau hal-hal lain yang sudah disebutkan, yang hasilnya dipaparkan dalam bentuk laporan penelitian. Dalam penelitian deskriptif ini tidak diperlukan pengontrolan terhadap suatu tindakan. Penelitian deskriptif tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis tetapi hanya menggambarkan keadaan yang sebenarnya, sehingga dalam penelitian ini tidak terdapat hipotesis tindakan.

#### **B. Setting Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul. Penelitian ini akan dilaksanakan mulai Mei sampai dengan Juli 2017.

#### **C. Data dan Sumber Data Penelitian**

Sumber data dalam penelitian ini meliputi sumber data primer dan sumber data sekunder. Menurut Sugiyono (2010: 308-309) sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data, sedangkan sumber data sekunder merupakan sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data. Penelitian ini meliputi sumber data primer dan sumber data sekunder sebagai berikut.

a. Sumber data primer

Sumber data primer dalam penelitian ini adalah 1 Kepala Seksi Penyelenggara Syariah dan 3 pegawai Penyelenggara Syariah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul. Dalam penelitian ini, peneliti ingin melihat bagaimana penilaian kinerja pegawai. Sumber data primer dapat dilihat pada tabel 1.

**Tabel 1. Sumber Data Primer**

No.	Nama/Insial	Jabatan
1	Drs. Sugito	Kepala Seksi Penyelenggara Syariah
2	Syakir, S.H	Pegawai Penyelenggara Syariah
3	Azis Muslih, S.Ag.	Pegawai Penyelenggara Syariah
4	Noor Tanto	Pegawai Penyelenggara Syariah

b. Sumber data sekunder

Sumber data sekunder dalam penelitian ini yaitu segala sumber informasi yang dapat menunjang sumber data primer. Sumber data sekunder bersifat umum dan masih berhubungan dengan fenomena yang diteliti. Sumber data sekunder dalam penelitian ini berupa hasil wawancara, hasil pengamatan, dan dokumentasi.

**D. Variabel Penelitian**

Menurut Sugiyono (2009: 61) variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari

dan kemudian ditarik kesimpulannya. Variabel dalam penelitian ini adalah penilaian kinerja pegawai bagian Penyelenggara Syariah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul tahun 2017.

#### **E. Teknik Penilaian Kinerja Pegawai**

Penilaian kinerja pegawai dilaksanakan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang penilaian pelaksanaan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil. Yaitu penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil, adalah penilaian secara periodik pelaksanaan pekerjaan seorang pegawai negeri sipil. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk mengetahui keberhasilan atau ketidak berhasilan seorang pegawai negeri sipil, dan untuk mengetahui kekurangan-kekurangan dan kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh pegawai negeri sipil yang bersangkutan dalam melaksanakan tugasnya. Hasil penilaian kinerja digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pembinaan pegawai negeri sipil, antara lain pengangkatan, kenaikan pangkat, pengangkatan dalam jabatan, pendidikan dan pelatihan, serta pemberian penghargaan.

Unsur-unsur yang dinilai dalam melaksanakan Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai : 1) Kesetiaan, 2) Prestasi kerja, 3) tanggung jawab, 4) ketaatan, 5) kejujuran, 6) kerjasama, 7) prakarsa dan kepemimpinan.

#### **F. Teknik Pengumpulan Data**

Menurut Sugiyono (2009:308), teknik pengumpulan data merupakan langkah paling strategis dalam penelitian karena tujuan utama

dalam penelitian adalah mendapatkan data. Pengumpulan data dapat dilakukan dalam berbagai *setting*, berbagai sumber, dan berbagai cara. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan observasi, wawancara, dan dokumentasi.

a. Observasi

Menurut Sugiyono (2010: 310), observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan. Para ilmuwan hanya dapat bekerja berdasarkan data, yaitu fakta mengenai dunia kenyataan yang diperoleh melalui observasi. Observasi partisipan dilakukan melalui (1) observasi deskriptif untuk meluruskan secara umum situasi sosial yang terjadi, (2) observasi terfokus untuk menemukan kategori-kategori fokus penelitian, dan (3) observasi selektif untuk mencari perbedaan-perbedaan diantara kategori-kategori yang diperoleh.

Observasi dalam penelitian ini dilakukan oleh peneliti dengan cara melakukan pengamatan dan pencatatan mengenai bagaimana kinerja pegawai bagian Penyelenggara Syariah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul tahun 2017.

b. Wawancara

Esterberg (dalam Sugiyono 2010: 317) wawancara sebagai pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Wawancara dibagi menjadi tiga macam yaitu:

- 1) Wawancara terstruktur, yaitu wawancara dengan menggunakan pedoman wawancara yang disusun secara terperinci disertai dengan alternatif jawaban sehingga menyerupai *checklist*.
- 2) Wawancara semiterstruktur, yaitu wawancara yang lebih bebas dibandingkan dengan wawancara terstruktur, sehingga responden memiliki kesempatan yang lebih luas untuk menyampaikan pendapat dan ide-idenya.
- 3) Wawancara tidak terstruktur, yaitu wawancara yang tidak menggunakan pedoman wawancara yang disusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya. Pedoman wawancara hanya berupa garis-garis besar permasalahan yang akan ditanyakan.

Wawancara yang digunakan peneliti dalam pengumpulan data penelitian adalah wawancara terstruktur dan wawancara semi terstruktur, karena kedua jenis wawancara ini termasuk jenis wawancara mendalam.

#### c. Dokumentasi

Menurut Sugiyono (2010:329), dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Penelitian ini menggunakan dokumentasi berupa hasil lembar wawancara, observasi, foto dan hal-hal yang berkaitan dengan kinerja pegawai bagian Penyelenggara Syariah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul tahun 2017.

## G. Instrumen Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, peneliti merupakan instrumen utama dalam mengumpulkan data dan menginterpretasikan data dengan dibimbing oleh wawancara dan observasi. Dengan mengadakan wawancara dan observasi mendalam dapat memahami makna interaksi sosial, mendalami perasaan dan nilai-nilai yang tergambar dalam ucapan dan perilaku responden. Instrumen dalam penelitian ini adalah.

### a. Pedoman Observasi

Observasi dalam penelitian ini dilakukan oleh peneliti dengan cara melakukan pengamatan dan pencatatan mengenai bagaimana kinerja pegawai bagian Penyelenggara Syariah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul tahun 2017.

### b. Pedoman Wawancara

Wawancara digunakan peneliti untuk mempermudah dalam proses wawancara dengan sumber data. Agar penelitian ini terarah, peneliti terlebih dahulu menyusun kisi-kisi instrumen penelitian.

Adapun kisi-kisi untuk wawancara adalah sebagai berikut.

Tabel 1. Pedoman Wawancara

No.	Aspek Kinerja	Soal	Jumlah
1.	Ketepatan penyelesaian tugas	1,2,3	3
2.	Kesesuaian jam kerja	4,5,6	3
3.	Tingkat kehadiran	7,8,9	3
4.	Kerjasama antar pegawai	10,11,12	3
Jumlah			12

(Sumber: Setiawa, 2014:177)

## H. Keabsahan Data

Keabsahan suatu data dapat dilakukan dengan teknik pemeriksaan yang didasarkan atas kriteria tertentu. Keabsahan data dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan uji kredibilitas sebagai penguji utama data. Menurut Sugiyono (2010: 368) menjelaskan bahwa uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap hasil penelitian kualitatif antara lain dapat dilakukan dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, diskusi dengan teman sejawat, analisis khusus negatif dan *member check*.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan uji keabsahan kredibilitas menggunakan triangulasi. Menurut Sugiyono (2010: 372-373) triangulasi dalam pengujian kredibilitas diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Uji prasyarat dalam penelitian ini menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi waktu dengan penjelasan sebagai berikut.

### a. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik digunakan untuk mengumpulkan data yang berbeda-beda untuk mendapatkan dari sumber yang sama. Peneliti menggunakan observasi partisipatif, wawancara, dan dokumentasi untuk sumber data yang sama secara serempak.

### b. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui

berbagai sumber. Sumber penelitian ini terdiri atas 1 Kepala Seksi Penyelenggara Syariah dan 3 pegawai Penyelenggara Syariah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul untuk menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data dengan jalan membandingkan berbagai sumber, data maupun teori.

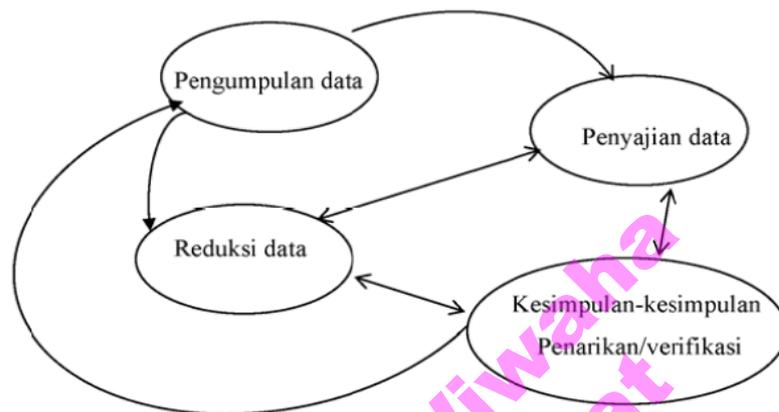
c. Trianggulasi Waktu

Waktu juga mempengaruhi kredibilitas data. Data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara kepada responden pada waktu yang tepat memungkinkan mendapatkan data yang valid. Untuk itu, dalam rangka pengujian kredibilitas data dapat dilakukan dengan cara pengecekan, wawancara, dan observasi dalam waktu yang berbeda.

## **I. Teknik Analisis Data**

Menurut Sugiyono (2010: 335) analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan model analisis interaktif Miles and Huberman dalam Sugiyono (2010: 337-345) sebagai berikut.



Gambar 1. Komponen analisis data model interaksi

Miles *and* Huberman

a. Pengumpulan Data

Suatu kegiatan mengumpulkan atau menghimpun data untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan guna mencapai tujuan penelitian. Data-data yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi sebaiknya dicatat dalam catatan lapangan. Peneliti melaksanakan pengumpulan data yang dibutuhkan sesuai dengan judul penelitian. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan observasi, wawancara, dan dokumentasi.

b. Reduksi Data

Data dilapangan dituangkan dalam uraian atau laporan yang lengkap dan terinci. Laporan lapangan akan direduksi, dirangkum,

dipilih hal-hal yang pokok, difokuskan pada hal-hal yang penting kemudian dicari pola dan temanya.

c. Penyajian Data

Penyajian data bertujuan untuk memudahkan peneliti melihat gambaran secara keseluruhan atau bagian-bagian tertentu bagi peneliti. Oleh karena itu dalam penelitian ini menyajikan data dalam bentuk uraian naratif.

d. Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat untuk mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Dari penyajian data, dilanjutkan dengan penarikan kesimpulan.

STIE Widya Wiyaha  
Jangan Plagiat

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Profil Kementerian Agama Kabupaten Bantul**

##### **1. Sejarah Kementerian Agama Kabupaten Bantul**

Sejak zaman Belanda jauh sebelum berdirinya Departemen Agama, urusan agama khususnya pengurusan agama Islam baik pada jaman pemerintahan kesultanan di Jawa maupun pemerintahan kesultanan di luar Jawa diatur sesuai dengan sistem pemerintahan yang berlaku pada masa itu di bawah pemerintahan Bupati Bantul, telah melaksanakan tugas-tugas pelayanan kepada masyarakat yang pada dasarnya memberikan keleluasaan umat beragama untuk menjalankan syariat agamanya masing-masing, khususnya pelayanan pernikahan dan perceraian. Tugas-tugas pelayanan pernikahan dan perceraian pertama kali dijabat oleh KH. Abdullah Suyuti sebagai Penghulu Lurah Naib Bantul. Dengan menempati rumah pribadi, di depan Masjid Jamasba Bantul sebagai kantor pelayanan masyarakat khususnya pernikahan dan perceraian. Seterusnya Penghulu Lurah Naib Bantul ini merupakan cikal bakal berdirinya Departemen Agama, sekarang Kementerian Agama.

Dalam perkembangannya Penghulu Lurah Naib berubah nama menjadi Kementerian Agama, yang dipimpin oleh KH. Maksun, dimana tugas pokok dan fungsinya tidak sekedar melayani pernikahan dan perceraian namun juga pelayanan Imam dan Khotib, yang dalam perkembangannya menjadi Penerangan Agama Islam. Sebagai pegawai

sekaligus imam pertama dijabat KH. Abdurrahman (ayah KH. Mabarun), sedang sebagai Khotib dijabat Muhammad Dawam (ayah KH. Daldiri).

Pada tanggal 24-26 November 1945 diadakan siding Komite Nasional Indonesia Pusat (KNIP) di Jakarta yang dihadiri Presiden, Wakil Presiden, para menteri dan utusan Komite Nasional Indonesia dari seluruh Indonesia. Dalam siding tersebut wakil Komite Nasional Indonesia dari daerah Banyumas yang terdiri dari KH. Abu Dardiri, KH. Saleh Su'adi dan M. Sukoso Wiryono Saputro mengusulkan supaya dalam Negara yang sudah merdeka urusan agama jangan ditempatkan pada kementerian lainnya, melainkan diurus sendiri oleh kementerian yang khusus mengatur masalah-masalah agama.

Usulan tersebut mendapat sambutan yang baik dari anggota sidang lainnya, sehingga pada tanggal 3 Januari 1946 diumumkan berdirinya Kementerian Agama sesuai dengan Ketetapan Pemerintah Nomor : 1/SD/1946 di Yogyakarta, Menteri Agama pertama saat itu adalah KH. Rosyidi, BA.

Berdasar KMA Nomor 9 tahun 1952 dengan menggunakan Holding Company (organisasi yang masing-masing berdiri sendiri di daerah) yang dikenal dengan nomenklatur Jawatan (Urusan Agama, Pendidikan Agama, dan Penerangan Agama dan Biro Peradilan Agama). Kepala Kantor Jawatan Agama Kabupaten Bantul dijabat oleh KH. Juwaini, sebagai Jawatan Penerangan Agama dijabat oleh KH. Matori Al Huda.

Perkembangan berikutnya Kantor Jawatan Agama, berubah menjadi Kantor Perwakilan Departemen Agama, baik tingkat Provinsi maupun Kabupaten. Sebagai Kepala Kantor Perwakilan Departemen Agama Kabupaten Bantul dijabat KH. Juwaini, meliputi Jawatan Penerangan dan Pendidikan Agama Islam yang dijabat Zahrowi Suyuti. Kepemimpinan dilanjutkan oleh KH. Mahfudz, dan Bardan. Pada era ini masing-masing Jawatan Penerangan dan Pendidikan telah mempunyai seksi-seksi.

Berdasarkan KMA Nomor 53 tahun 1971 organisasi instansi vertical Departemen Agama menjalankan perubahan nomenklatur dari perwakilan menjadi Kantor Wilayah Departemen Agama untuk tingkat Provinsi dan Kantor Departemen Agama untuk tingkat Kabupaten/Kota. Sebagai Kepala Kantor Departemen Agama Kabupaten Bantul berturut-turut dijabat oleh :

1. Zahrowi Suyuti : 1971 s.d 1982
2. Moh Sowabi : 1982 s.d 1984
3. H. Djuremi Bakri : 1984 s.d 1988
4. Drs. Ibnu Abdul Mundzir : 1988 s.d 1990
5. Drs. H. Sudijono : 1990 s.d 1997
6. Drs. H. Sya'roni : 1997 s.d 2000
7. Drs. H. Bukhori Muslim, M.Pd.I : 2000 s.d 2008
8. Drs. Suharto Djuwaini, M.Pd.I : 2008 s.d 2009
9. Drs. H. Muntachob, MHI : 2009 s.d 2011

10. Drs. H. Abdul Madjid, MA : 2011 s.d 2016

11. Drs. H. Buchori Muslim,MPd.I : 2016 s.d Sekarang

## 2. Visi dan Misi

### Visi :

“Terwujudnya Masyarakat Kabupaten Bantul Yang Taat Beragama, Rukun, Cerdas, Mandiri, dan Sejahtera Lahir Batin dalam rangka mewujudkan Indonesia yang Berdaulat Mandiri dan Kepribadian berdasarkan Gotongroyong”

### Misi :

- a. Meningkatkan pemahaman kehidupan beragama
- b. Memantapkan kerukunan intra dan antarberagama
- c. Menyediakan pelayanan kehidupan beragama yang merata dan berkualitas
- d. Meningkatkan pemanfaatan dan kualitas pengelolaan potensi ekonomi keagamaan.
- e. Mewujudkan penyelenggaraan ibadah haji dan umrah yang akuntabel
- f. Meningkatkan akses dan kualitas pendidikan umum berciri agama, pendidikan agama pada satuan pendidikan umum dan pendidikan keagamaan.
- g. Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih, akuntabel, dan terpercaya.

### 3. Struktur Organisasi Kementerian Agama Kabupaten Bantul



#### 4. Tugas Setiap Sub Bagian

##### a. Sub Bagian Tata Usaha

Subbagian Tata Usaha mempunyai tugas melaksanakan koordinasi perumusan kebijakan teknis dan pelaksanaan pelayanan dan pembinaan administrasi, keuangan dan barang milik negara di lingkungan kantor berdasarkan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul.

Dalam melaksanakan tugas, Subbagian Tata Usaha menyelenggarakan fungsi:

- a. Koordinasi penyusunan rencana, evaluasi program dan anggaran, serta laporan;
- b. Pelaksanaan urusan keuangan;
- c. Pelaksanaan urusan organisasi dan tata laksana;
- d. Pengelolaan urusan kepegawaian;

- e. Penyusunan peraturan perundang-undangan dan bantuan hukum;
- f. Pelaksanaan bimbingan kerukunan umat beragama;
- g. Pelayanan informasi dan hubungan masyarakat; dan
- h. Pelaksanaan urusan ketatausahaan, rumah tangga, perlengkapan, dan pengelolaan barang milik/kekayaan negara pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul.

Susunan Organisasi Bagian Tata Usaha terdiri atas :

- a. Bagian Perencanaan dan Keuangan;
  - b. Bagian Organisasi, Tata Laksana, dan Kepegawaian;
  - c. Bagian Informasi dan Hubungan Masyarakat;
  - d. Bagian Umum; dan
  - e. Kelompok Jabatan Fungsional.
- b. Seksi Pendidikan Madrasah
- Seksi Pendidikan Madrasah meliputi area tugas dan fungsi:
1. Penyusunan Kurikulum dan Evaluasi Raudlatul Athfal (RA), Madrasah Ibtidaiyah (MI), Madrasah Tsanawiyah (MTs), Madrasah Aliyah (MA), dan Madrasah Aliyah Kejuruan (MAK).
  2. Pelaksanaan pelayanan, bimbingan teknis, dan pembinaan di seksi pendidik dan tenaga kependidikan pada RA, MI, MTs, MA, dan MAK.
  3. Pelaksanaan seksi sarana dan prasarana pada RA, MI, MTs, MA, dan MAK.
  4. Penyiapan bahan pelaksanaan pelayanan, bimbingan teknis, dan pembinaan di seksi pengembangan potensi siswa pada RA, MI, MTs, MA, dan MAK.
  5. Penyiapan bahan pelaksanaan pelayanan, bimbingan teknis, dan pembinaan di seksi pengembangan kelembagaan, kerja sama serta pengelolaan sistem informasi pendidikan RA, MI, MTs, MA, dan MAK.
- c. Seksi Pendidikan Madrasah

Seksi Pendidikan Madrasah mempunyai tugas melaksanakan pelayanan, bimbingan, dan pembinaan, serta pengelolaan sistem informasi di seksi pendidikan madrasah pada madrasah yang ditetapkan oleh Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul

Dalam melaksanakan tugas, Seksi Pendidikan Madrasah menyelenggarakan fungsi:

- a. Penyiapan perumusan kebijakan teknis dan perencanaan di seksi pendidikan madrasah;
  - b. Pelaksanaan pelayanan, bimbingan, dan pembinaan di seksi Pendidikan Madrasah; dan
  - c. Evaluasi dan penyusunan laporan di bidang pendidikan Madrasah.
- d. Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren

Seksi pendidikan diniyah dan pondok pesantren mempunyai tugas melakukan pelayanan, bimbingan teknis, pembinaan, serta pengelolaan data dan informasi di seksi pendidikan diniyah dan pondok pesantren.

- e. Seksi Pendidikan Agama Islam

Seksi pendidikan agama islam mempunyai tugas melakukan pelayanan dan bimbingan teknis, pembinaan serta pengelolaan data dan informasi di Seksi Pendidikan Agama Islam pada PAUD, SD/SDLB, SMP/SMPLB, SMA/SMALB/SMK.

- f. Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umrah

Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umrah mempunyai tugas melaksanakan pelayanan, bimbingan, dan pembinaan, serta pengelolaan sistem informasi di seksi penyelenggaraan haji dan umrah

berdasarkan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul

Dalam melaksanakan tugas, Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umrah menyelenggarakan fungsi:

- a. Penyiapan kebijakan teknis dan perencanaan di Seksi penyelenggaraan haji dan umrah;
  - b. Pelaksanaan pelayanan, bimbingan, dan pembinaan di Seksi pendaftaran, dokumen, perlengkapan haji, pengelolaan keuangan haji, dan pembinaan jemaah haji dan umrah, serta pengelolaan sistem informasi haji; dan
  - c. Evaluasi dan penyusunan laporan di Seksi penyelenggaraan haji dan umrah.
- g. Seksi Penyelenggara Syariah

Seksi Penyelenggara Syariah mempunyai tugas :

Melaksanakan pelayanan, bimbingan, dan pembinaan di seksi penyelenggara syariah serta pengelolaan sistem informasi urusan agama Islam dan pembinaan syariah berdasarkan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul

Dalam melaksanakan tugas, Seksi Penyelenggara Syariah menyelenggarakan fungsi:

- a. Penyiapan perumusan kebijakan teknis dan perencanaan di seksi penyelenggara syariah;
- b. Pelaksanaan pelayanan, bimbingan, dan pembinaan di seksi, pemberdayaan masjid, produk halal, hisab rukyat dan pembinaan syariah serta sistem informasi urusan agama Islam dan pembinaan syariah; dan
- c. Evaluasi dan penyusunan laporan di seksi penyelenggara syariah.

h. Penyuluh Agama Kristen

Penyuluh Agama Kristen mempunyai tugas melaksanakan pelayanan, bimbingan, pembinaan, dan pengelolaan sistem informasi di pengawas agama kr isten kristen berdasarka kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul.

i. Penyulu Agama Katolik

Penyuluh Agama Katolik mempunyai tugas melaksanakan pelayanan, bimbingan, pembinaan, dan pengelolaan sistem informasi di penyuluhan agama katolik berdasarka kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul.

k. Penyuluh Agama Hindu

Pembimbing Masyarakat Hindu mempunyai tugas melaksanakan pelayanan, bimbingan, pembinaan, dan pengelolaan sistem informasi di penyuluhan agama hindu berdasarka kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul.

l. Penyuluh Agama Buddha

Pembimbing Masyarakat Buddha mempunyai tugas melaksanakan pelayanan, bimbingan, pembinaan, dan pengelolaan sistem informasi di penyuluhan agama Buddha berdasarka kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul.

## **B. Hasil Penelitian**

### **1. Ketepatan penyelesaian tugas**

Ketepatan penyelesaian tugas merupakan pengelolaan waktu dalam bekerja dan juga ketepatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Berdasarkan data di atas, kinerja petugas mengalami penurunan. Untuk melihat kinerja petugas dalam menjankan tugasnya

perlu dilakukan evaluasi melalui penilaian kinerja. Penilaian kinerja merupakan proses pengukuran organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja dapat juga diartikan sebagai penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan personilnya, berdasarkan visi, misi, standar organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Organisasi pada dasarnya dioperasikan oleh sumber daya manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran dalam organisasi.

Proses penilaian kinerja diawali dengan menentukan tujuan organisasi, kemudian dilanjutkan dengan analisa kinerja untuk mengetahui harapan pimpinan dalam pelaksanaan. Pada akhir periode, penilai mengukur kinerja dan melakukan evaluasi, selanjutnya dibandingkan dengan target pekerjaan, kemudian mendiskusikan dan mengkomunikasikan hasil penilaian, dilanjutkan dengan perencanaan program peningkatan kinerja. Proses evaluasi kinerja, organisasi dapat menggunakan berbagai macam ukuran yang berbeda untuk perencanaan, pengukuran, dan evaluasi.

Salah satu aspek penting dalam pengukuran kinerja organisasi adalah bahwa kinerja organisasi dipakai oleh pihak manajemen sebagai dasar untuk melakukan pengambilan keputusan dan mengevaluasi kinerja manajemen serta unit-unit terkait di lingkungan organisasi organisasi. Pengukuran kinerja organisasi yang terlalu ditekankan pada sudut

pandang finansial sering menghilangkan sudut pandang lain yang tentu saja tidak kalah pentingnya. Pengukuran kepuasan pelanggan dan proses adaptasi dalam suatu perubahan, sehingga dalam suatu pengukuran kinerja diperlukan suatu keseimbangan antara pengukuran kinerja finansial dan non finansial.

Hasil wawancara dengan responden tentang ketepatan penyelesaian tugas dijelaskan sebagai berikut.

a. Apakah Anda dapat menyelesaikan tugas tepat waktu?

Berdasarkan hasil wawancara, dapat dijelaskan bahwa pegawai berusaha menyelesaikan tugas tepat waktu, namun masih terdapat kendala sehingga pekerjaan tidak dapat terselesaikan tepat waktu. Kendala tersebut diantaranya keterbatasan sarana dan jumlah pertugas yang terbatas untuk melakukan kerja sama, tugas ke luar kota atau mengikuti rapat, sehingga pekerjaan yang harus selesai hari itu harus tertunda. Pegawai biasanya langsung melanjutkan tugas yang belum selesai pada hari berikutnya, sehingga dapat terselesaikan sesuai dengan waktu yang diberikan.

Pegawai bagian syariah juga berusaha menyelesaikan tugas tepat waktu. Hal ini disebabkan karena pelayanan pemerintah sekarang disorot masyarakat karena tidak banyak birokrasi yang melayali masyarakat dan harus sesegera mungkin memberikan pelayanan yang optimal. Bagian keuangan juga berusaha melaporkan seluruh laporan keuangan, namun yang menjadi kendala adalah

perangkat komputer yang digunakan masih yang lama dan jaringan internet kurang lancar, sehingga untuk mengirim data prosesnya agak terhambat dan membutuhkan waktu tambahan.

b. Strategi apa yang digunakan untuk menyelesaikan tugas tepat waktu?

Hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa strategi yang digunakan untuk menyelesaikan tugas tepat waktu adalah langsung menindaklanjuti dan berkordinasi dengan petugas untuk memberikan pelayanan secara cepat kepada masyarakat. Tujuannya agar setiap pekerjaan dapat terselesaikan tepat waktu. Pegawai juga memiliki komitmen sebagai pegawai negeri sipil yang wajib menyelesaikan tugas dengan cepat sebagai bentuk pelayanan kepada masyarakat. Jika ada kesulitan, maka berkordinasi dan bekerja sama dengan pegawai lain untuk menyelesaikan tugas tersebut.

Untuk menyelesaikan tugas tepat waktu, pegawai tidak bekerja sendiri, tetapi bekerja dengan tim, sehingga pekerjaan dapat diperoleh dengan cepat. Data yang sudah terkumpul kemudian langsung diketik dan dibuat laporan yang rapih dan kemudian diberikan kepada atasan. Untuk bagian keuangan, dengan membuat *planning* atau perencanaan pengajuan keuangan tepat waktu. Jika ada pengajuan keuangan, maka dengan segera dibuat Rencana Anggaran Belanja (RAB) dan hasilnya saya laporkan kepada atasan.

2. Kesesuaian jam kerja

Kesesuaian jam kerja merupakan kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan perusahaan yang berkaitan dengan ketepatan waktu masuk/pulang kerja dan jumlah kehadiran. Kualitas kerja yaitu kemampuan karyawan menunjukkan kualitas hasil kerja ditinjau dari segi ketelitian dan kerapian. Kuantitas kerja yaitu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan sejumlah hasil tugas hariannya. Pengetahuan tentang pekerjaan yaitu pengertian tentang semua tingkat pekerjaan dan hal-hal yang berkaitan dengan hal tersebut.

Kesetiaan yaitu ketaatan karyawan terhadap pekerjaannya dan jabatannya dalam perusahaan. Kesetiaan karyawan dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela perusahaan dari orang-orang yang tidak bertanggung jawab. Kemampuan bekerjasama yaitu kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya. Kemampuan beradaptasi yaitu kemampuan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan dan juga pekerjaannya.

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreativitas dalam bentuk ide untuk suatu tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan. Bila atasan selalu menjejal inisiatif karyawan maka organisasi akan kehilangan energi atau daya dorong untuk maju. Kemandirian yaitu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaannya sendiri. Kreativitas adalah

kemampuan untuk mengajukan ide-ide/usulan/usulan baru yang konstruktif demi kelancaran pekerjaan, mengurangi biaya, memperbaiki hasil kerja dan menambah produktivitas. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini merupakan modifikasi dari indikator-indikator di atas yang meliputi: ketepatan penyelesaian tugas, kesesuaian jam kerja, tingkat kehadiran, dan kerjasama antar karyawan.

a. Bagaimana menyesuaikan jam kerja yang diberikan oleh instansi?

Berdasarkan hasil wawancara, dapat dijelaskan bahwa pegawai berusaha menyesuaikan jam kerja yang diberikan oleh instansi. Kepada pegawai yang terlambat maka diberikan sanksi administrative berupa potongan tunjangan dan jika dalam 1 tahun melebihi 5 kali keterlambatan maka diberikan surat peringatan dari instansi. Pegawai sudah masuk sesuai jam namun ada beberapa pegawai yang terlambata datang karena berbagai alasan, namun tetap diberikan sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Usaha pegawai berusaha menyesuaikan jam kerja yang diberikan oleh instansi adalah dengan masuk kerja sesuai ketentuan jadwal yang berlaku. Ini adalah wujud konsekuensi pegawai sebagai pegawai PNS yang wajib datang tepat waktu. Pegawai juga mengerjakan tugas di luar jam kerja jika pekerjaan belum selesai. Tujuannya adalah agar hasil laporan keuangan atau proposal bisa selesai sesuai dengan waktu yang ditentukan.

- b. Apakah Anda dapat menjalankan tugas kerja sesuai dengan jam kerja yang ditentukan instansi?

Hasil wawancara menjelaskan bahwa pegawai dapat menjalankan tugas kerja sesuai dengan jam kerja yang ditentukan instansi. Pegawai berusaha menjalankan tugas tepat waktu, namun karena ada tugas luar kantor, seperti mengikuti rapat di Propinsi atau instansi lain, maka bekerja sama dengan staf pegawai saya untuk membantu menyelesaikan tugas. Pegawai berusaha menjalankan tugas secara maksimal agar pencapaiannya hasilnya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

3. Tingkat kehadiran

Tingkat kehadiran dapat dilihat dari jumlah ketidakhadiran karyawan dalam suatu perusahaan selama periode tertentu.

- a. Apakah Anda selalu aktif masuk kerja?

Berdasarkan hasil wawancara, dapat dijelaskan bahwa pegawai berusaha selalu aktif masuk kerja untuk menunjukkan kinerjanya dalam bekerja. Pegawai berusaha memenuhi kehadiran dan selalu mengutamakan untuk hadir kerja. Keaktifan masuk kantor sudah menjadi keharusan seluruh karyawan karena hal tersebut sebagai bentuk komitmen terhadap instansi.

Jika pegawai memiliki keperluan rumah yang penting atau sakit, maka pegawai tersebut membuat ijin kepada atasan. Bagi pegawai yang bekerja di bagian keuangan, maka harus *standby* di

kantor untuk mengantisipasi sewaktu-waktu memerlukan kelengkapan administrasi sehingga bisa langsung dikerjakan.

- b. Alasan apa yang mendasari Anda tidak masuk kerja?

Hasil wawancara menjelaskan bahwa setiap pegawai selalu berusaha masuk kerja karena sudah menjadi tanggung jawab untuk selalu masuk kerja sesuai dengan waktu yang ditentukan. Pegawai tidak masuk kerja biasanya karena memang ada tugas ke luar kota atau instansi lain dan sakit dan harus rawat inap di rumah sakit maka tidak masuk kerja dan membuat surat rujukan untuk pemberitahuan tidak masuk kerja dari dokter. Selain itu jika keluarga yang menikah maka pegawai ijin dan masuk kembali pada jam yang telah ditentukan oleh pimpinan.

4. Kerjasama antar karyawan

Kerjasama antar karyawan merupakan kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

- a. Bagaimana melakukan kerjasama antara pegawai dalam menyelesaikan tugas kerja?

Hasil wawancara menjelaskan bahwa pegawai melakukan kerjasama antara pegawai dalam menyelesaikan tugas kerja. Seperti yang dilakukan oleh pimpinan yang selalu melakukan kerja sama dengan pegawai yang lain untuk menyelesaikan tugas. Biasanya jika

ada tugas baru maka pimpinan langsung memanggil pegawai terkait untuk bekerja sama menyelesaikan tugas baru tersebut. Pimpinan selalu berkomunikasi dengan petugas tersebut tentang tugas apakah sudah selesai apa belum. Namun masih terdapat kendala, seperti pegawai masih banyak pekerjaan yang harus terselesaikan sehingga pekerjaan atau tugas baru tersebut tertunda beberapa hari. Namun pimpinan tetap meminta untuk diselesaikan dengan segera pekerjaannya.

Pegawai juga melakukan kerja sama dalam menyelesaikan tugas agar pekerjaannya cepat terselesaikan. Pegawai tetap berkomunikasi dengan atasan tentang tugas yang harus diselesaikan dan juga bekerja sama dengan tim untuk menyelesaikan tugas tersebut secara bersama-sama. Kalau kerja sama bisa bagi-bagi tugas, jadi kerjaan lebih cepat selesainya. Kalau masih ada kendala tanya-tanya kepada atasan atau teman yang lain yang bisa bantu.

b. Apakah Anda merasa senang dan tertarik untuk melakukan kerja sama antar pegawai?

Berdasarkan hasil, dapat dijelaskan bahwa pegawai merasa senang dan tertarik untuk melakukan kerja sama antar pegawai dengan tujuan dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu diberikan. Pimpinan juga memberikan himbauan kepada pegawai untuk bekerja sama dalam menyelesaikan tugas. Tujuannya agar pekerjaan cepat selesai dan bisa melanjutkan ke pekerjaan yang

lainnya. Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa pegawai senang dan sangat tertatik untuk melakukan kerja sama dengan pegawai dalam setiap menyelesaikan tugas baru.

Pegawai memiliki komitmen yang tinggi agar setiap ada tugas baru maka langsung berkordinasi dengan pegawai yang lain untuk bekerja sama menyelesaikan tugas tersebut dan tidak ditunda. Itu sudah menjadi himbauan dari atasan untuk selalu melakukan kerjasama dengan tim dalam menyelesaikan tugas. Permasalahannya adalah setiap pegawai harus membagi waktu untuk melakukan pekerjaan bersama-sama karena pegawai memiliki tugas sendiri-sendiri yang harus juga terselesaikan tepat waktu.

### **C. Pembahasan**

#### **1. Ketepatan penyelesaian tugas**

Ketepatan penyelesaian tugas merupakan pengelolaan waktu dalam bekerja dan juga ketepatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Berdasarkan data di atas, kinerja petugas mengalami penurunan. Untuk melihat kinerja petugas dalam menjankan tugasnya perlu dilakukan evaluasi melalui penilaian kinerja. Penilaian kinerja merupakan proses pengukuran organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja dapat juga diartikan sebagai penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan personilnya, berdasarkan visi, misi, standar organisasi

yang telah ditetapkan sebelumnya. Penilaian kinerja dapat dilihat dari hasil wawancara dengan beberapa responden.

Hasil wawancara dengan responden tentang ketepatan penyelesaian tugas melibatkan dua pertanyaan tentang kemampuan menyelesaikan tugas tepat waktu dan strategi apa yang digunakan untuk menyelesaikan tugas tepat waktu.

a. Kemampuan menyelesaikan tugas tepat waktu

Analisis kinerja kemampuan menyelesaikan tugas tepat waktu berbeda-beda sesuai dengan pandangan dari setiap responden. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan SK, Kepala Seksi Penyelenggara Syariah pada tanggal 12 Mei 2017 menunjukkan bahwa SK menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang diberikan oleh instansi. SK juga terkadang tidak tepat waktu karena keterbatasan sarana dan jumlah pertugas yang terbatas untuk melakukan kerja sama. SK juga terkadang juga memiliki tugas ke luar kota atau mengikuti rapat, sehingga pekerjaan yang harus selesai hari itu harus tertunda. SK biasanya langsung melanjutkan tugas yang belum selesai pada hari berikutnya, sehingga tugas kerja dapat terselesaikan dan tidak ada penundaan kerjaan kembali.

Pernyataan SK didukung dengan pernyataan AS, Staf Bagian Syariah yang menyatakan bahwa bahwa AS berusaha menyelesaikan tugas tepat waktu. Dengan pekerjaan yang diberikan sesuai dengan porsi saya, saya berusaha mengerjakan tepat waktu karena kaitannya

pelayanan masyarakat. Hal ini karena pelayanan pemerintahan sekarang disorot masyarakat karena tidak banyak birokrasi yang melayani masyarakat. AS berusaha semaksimal mungkin untuk menyelesaikan tugas waktu. Contohnya pelayanan permohonan pengukuran arah kiblat masjid. Jika ada proposal masuk, maka langsung ditindaklanjuti dan diberikan piagam arah kiblat.

Pernyataan NUR, Staf Bagian Syariah juga memiliki padanangan yang sama dengan AS. NUR menyatakan bahwa sesuai dengan *job description*, yaitu koordinator penentuan hari-hari besar hijiyah, maka biasanya NUR langsung melakukan observasi hilal dengan cara menggunakan alat teropong dan mencatat hasilnya. Kendalan yang dihadapi adalah kondisi cuaca. Observasi dihentikan sampai kondisi cuaca memungkinkan untuk dilakukan observasi. Setelah mendapatkan data, kemudian NUR melaporkan data tersebut langsung ke atasan atau pimpinan.

SAK, Staf Bagian Syariah juga memberikan pernyataan bahwa SAK berusaha menyelesaikan tugas tepat waktu sesuai dengan tugas sebagai pengelola keuangan. SAK menyelesaikan laporan keuangan kepada atasan sesuai dengan waktu yang dikehendaki. Namun yang menjadi masalah adalah perangkat komputer yang digunakan masih yang lama dan jaringan internet kurang lancar, sehingga untuk mengirim data prosesnya agak

terhambat. Dengan demikian, pekerjaan tidak dapat terselesaikan sesuai dengan waktu yang ditentukan.

b. Strategi yang digunakan untuk menyelesaikan tugas tepat waktu

Setiap pegawai perlu strategi agar pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Menurut SK, Kepala Seksi Penyelenggara Syariah menjelaskan bahwa jika ada tugas baru, maka langsung menindaklanjuti dan berkordinasi dengan petugas untuk memberikan pelayanan secara cepat kepada masyarakat dengan tujuan agar setiap pekerjaan dapat terselesaikan tepat waktu.

Pernyataan SK didukung dengan hasil wawancara dengan AS, Staf Bagian Syariah yang menyatakan bahwa biasanya jika tidak dapat menyelesaikan tugas tepat waktu di kantor, maka biasanya saya selesaikan di luar jam kantora. Karena itu sudah konsekuensi saya sebagai pegawai PNS yang wajib menyelesaikan tugas dengan cepat sebagai bentuk pelayanan kepada masyarakat. Jika ada kesulitan, maka saya berkordinasi dan bekerja sama dengan pegawai lain untuk menyelesaikan tugas tersebut.

NUR, Staf Bagian Syariah juga memiliki pendapat yang hampir sama. NUR menyatakan bahwa NUR tidak bekerja sendiri, tetapi bekerja dengan tim, sehingga pendataan dapat diperoleh dengan cepat. Data yang sudah terkumpul kemudian langsung diketik dan dibuat laporan yang rapih dan kemudian diberikan kepada atasan. Hal tersebut senada dengan pernyataan SAK yang

menyatakan bahwa strategi yang saya lakukan untuk mempercepat tugas adalah dengan membuat planning atau perencanaan pengajuan keuangan tepat waktu. Jika ada pengajuan keuangan, maka saya segera membuat Rencana Anggaran Belanja (RAB) sesegera mungkin dan hasilnya saya laporkan kepada atasan.

## 2. Kesesuaian jam kerja

Kesesuaian jam kerja merupakan kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan perusahaan yang berkaitan dengan ketepatan waktu masuk/pulang kerja dan jumlah kehadiran. Kualitas kerja yaitu kemampuan karyawan menunjukkan kualitas hasil kerja ditinjau dari segi ketelitian dan kerapian. Kuantitas kerja yaitu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan sejumlah hasil tugas hariannya. Pengetahuan tentang pekerjaan yaitu pengertian tentang semua tingkat pekerjaan dan hal-hal yang berkaitan dengan hal tersebut.

Kesesuaian jam kerja dalam penelitian ini terdiri atas dua pertanyaan, yaitu bagaimana menyesuaikan jam kerja yang diberikan oleh instansi dan menjalankan tugas kerja sesuai dengan jam kerja yang ditentukan instansi dengan penjelasan sebagai berikut.

### a. Penyesuaian jam kerja yang diberikan oleh instansi

Setiap pegawai perlu menyesuaikan jam kerja yang diberikan oleh instansi. Hal ini dipertegas oleh SK, Kepala Seksi Penyelenggara Syariah yang menyatakan bahwa jadwal sudah ada ketentuan dan wajib hadir tepat waktu sesuai dengan jadwal. Senin

sampai Kamis masuk jam 7.30 sampai dengan 16.00. Sedangkan hari jumat masuk jam 7.30 sampai dengan 16.30. Kepada pegawai yang terlambat makan akan diberikan sanksi berupa potongan tunjangan dan jika dalam 1 tahun melebihi 5 kali keterlambatan maka diberikan surat peringatan dari instansi. Sejauh ini pegawai sudah masuk sesuai jam namun ada beberapa pegawai yang terlambata datang karena berbagai alasan. Namun demikian, saya tetapa memberikan sanksi sesuai dengan ketentuan yanga berlaku.

Pendapat SK diperkuat oleh pedapat AS, Staf Bagian Syariah yang menyatakan bahwa AS masuk sesuai kenentuan jadwal yanga berlaku. Ini adalah wujud konsekuensi saya sebagai pegawai PNS yang wajib datang tepat waktu. AS sudah berusaha datanga tepat waktu, tetapi karena rumah saya yang agak jauh dari kantor, terkadang teralambat, namun tidak sering. AS pun menerima sanksi dengan ikhlas karena itu merupakan kesalahan saya.

NUR, Staf Bagian Syariah menambahkan bahwa NUR sudah berusaha menyesuaikan dengan jadwal yang telah dibuat. Karena saya bekerja dengan tim, terkadang yang menjadi kendala adalah ada pegawai yang tidak datang tepat waktu, sehingga NUR harus menunggu. Penyelesaian tugas menjadi termalambat, namun saya dan tim tetapt berusaha menyesuaikan dengan waktu yang telah ditentukan. SAK, Staf Bagian Syariah juga menambahkan bahwa biasanya SAK mengerjakan tugas di luar jam kerja jika pekerjaan

belum selesai. Tujuannya adalah agar hasil laporan keuangan atau proposal bisa selesai sesuai dengan waktu yang ditentukan.

b. Menjalankan tugas kerja sesuai dengan jam kerja

Setiap pegawai harus menjalankan tugas kerja sesuai dengan jam kerja. Menurut SK, Kepala Seksi Penyelenggara Syariah yang menyatakan bahwa SK berusaha menjalankan tugas tepat waktu, namun karena tugas saya sering di luar kantor, seperti mengikuti rapat di Propinsi atau instansi lain, maka ada beberapa tugas yang belum terselesaikan. SK bekerja sama dengan staf pegawai SK untuk membantu menyelesaikan tugas, sehingga tidak mundur terlalu lama.

Hal di atas diperkuat pendapat AS, Staf Bagian Syariah yang menyatakan bahwa AS komitmen dengan pekerjaan, jadi berusaha menjalankan tugas secara maksimal agar pencapaiannya hasilnya sesuai dengan waktu yang ditentukan. Namun AS juga mengalami kendala. Seperti jika ada surat mendadak dari instansi lain, maka saya tidak ada persiapan, jadi waktu yang dibutuhkan kurang.

NUR, Staf Bagian Syariah menyatakan bahwa NUR bekerja sesuai dengan kondisi alam atau cuaca. Jika memang kondisi cuaca baik, maka NUR bekerja cepat dan hasil yang diperoleh akurat. Namun kondisi yang buruk maka waktu kerja bisa mundur. Jadi sifatnya situasional, namun jika ada tuntutan dari atas untuk segera diselesaikan maka secepatnya saya selesaikan agar tidak menunda-

nunda pekerjaan. SAK, Staf Bagian Syariah juga menamabahkan bahwa SAK sudah berusaha kerja sesuai dengan jam kerja yang ditentukan instansi, namuna terkadang kendala kelengkapan SPJ kurang lengkap, jadi SAK harus melengkapinya terlebih dahulu jadi waktu yang ditentukana agak mundur.

### 3. Tingkat kehadiran

Tingkat kehadiran dapat dilihat dari jumlah ketidakhadiran karyawan dalam suatu perusahaan selama periode tertentu. Tingkat kehadiran terdiri atas dua pertanyaan, yaitu keaktifan masuk kerja dan apa yang mendasari Anda tidak masuk kerja.

#### a. Aktif masuk kerja

Setiap pegawai harus aktif masuk kerja. SK, Kepala Seksi Penyelenggara Syariah menyatakan bahwa SK selalu berusaha aktif masuk kerja. SK berusaha memenuhi kehadiran dan jangan sampea absen karena SK harus memberikan contoh yang baik kepada bawahan. SK harus hadir tepat waktu untuk memberikan contoh. Jika ada keperluan mendadak SK memberitau yang lain agar tetap bekerja sesuai dengan jadwal yang ditetapkan.

AS, Staf Bagian Syariah juga mengaskan bahwa AS aktif masuk kerja sebagai bentuk komitmen AS terhadap instansi. Jika memang ada keperluan rumah yang penting atau sakit, maka AS membuat ijin kepada atasan. Itu pun jika memang darurat, jika tidak AS tetap masuk

kerja. Karena sudah menjadi keharusan bagi AS untuk masuk kerja dan memenuhi semua daftar hadir. Kalau bisa memang harus penuh kehadirannya dan tidak ada basen sama sekali.

NUR, Staf Bagian Syariah menjelaskan semaksimal mungkin NUR harus hadir terus di kantor. NUR lakukan agar setiap informasi dari pusat langsung diketahui dan NUR dapat mengerjakan tugas sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Menurut NUR keaktifan masuk kantor sudah menjadi keharusan seluruh karyawan, tidak hanya NUR. Itu sebagai bentuk komitmen terhadap instansi.

SAK, Staf Bagian Syariah juga mengaskan bahwa sudah menjadia keharusan bagi SAK untuk masuk slalua aktif masuk kerja. Saya bekerja sebagai pegawai keuangan, maka harus *standby* di kantor, sewaktu-waktu memerlukan kelengkapan administrasi SAK siapa dan langsung dikekerjakan. Namu jika memang ada keperluan yang darurat SAK meminta ijin kepada atasan untuk tidak masuk kantor, tetapi yang jika memang itu pending sekali.

b. Alasan yang mendasari Anda tidak masuk kerja

Menuru SK, Kepala Seksi Penyelenggara Syariah menjelaskan bahwa SK selalu berusaha masuk kerja karena sudah menjadi tanggung jawab saya harus selalua masuk kerja. SK tidak masuk kerja biasanya karena memang ada tugas ke luar kota atau instansi lain, sehingga saya absen masuk kerja. Tambah lagi, jika SK sakit dan harus rawat inap di rumah sakit maka SK tidak masuk kerja dan

membuat surat rujukan untuk pemberitahuan tidak masuk kerja dari dokter. Tapi itu jarang, tidak pasti. Selain itu jika keluarga yang menikah maka SK ijin, SK masuk kantor dulu kemudian membuar surat ijin tidak masuk kerja.

AS, Staf Bagian Syariah juga menegaskan bahwa AS jarang tidak masuk kerja. AS usahakan masuk sesuai dengan jadwal yang ditentukan. Dalam setahun ada beberapa hari yang memang AS tidak masuk kerja karena sakit atau ijin keluar kota dan acara keluarga. Namun, jika tidak ada acara atau keperluan kantor atau keperluan keluarga yang mendesak saya pasti masuk kerja.

NUR juga menegaskan bahwa beberapa hal yang mendasari NUR tidak masuk kerja adalah karena sakit, dinas keluar kota dan ada urusan keluarga yang tidak bisa ditinggalkan. Hanya sebatas itu, kalau alasan lain tidak ada. NUR tetap komit dengan diri NUR untuk tetap masuk kerja sesuai dengan jadwal yang ditentukan. SAK menambahkan bahwa Alasan SAK tidak masuk kerja kiasanya karena sakit, dinas keluar atau karena ada keperluan keluarga yang tidak bisa ditinggalkan, seperti istri sakit, anak sakit, atau ada keluarga yang sedang hajatan. Hanya sebatas itu. Alasan yang lain tidak ada. SAK tetap masuk seperti biasa jika memang tidak ada hambatan. Kalau bisa jangan sampai tidak masuk kerja.

#### 4. Kerjasama antar karyawan

Kerjasama antar karyawan merupakan kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya. Kerjasama antar karyawan terdiri atas dua pertanyaan, yaitu bagaimana melakukan kerjasama antara pegawai dalam menyelesaikan tugas kerja dan perasaan senang dan tertatik untuk melakukan kerja sama antar pegawai.

- a. Bagaimana melakukan kerjasama antara pegawai dalam menyelesaikan tugas kerja

Menurut SK, Kepala Seksi Penyelenggara Syariah menjelaskan bahwa SK selalu melakukan kerja sama dengan pegawai yang lain untuk menyelesaikan tugas. Biasanya jika ada tugas baru maka saya langsung memanggil pegawai terkait untuk bekerja sama menyelesaikan tugas baru tersebut. Kalau bisa tidak menundanya biar tugas bisa langsung selesai. SK selalu berkomunikasi dengan petugas tersebut tentang tugas apakah sudah selesai apa belum. Intinya SK bekerja sama dengan pegawai namun SK berikan batasan waktu agar hasil kerjanya sesuai dengan target yang telah ditentukan dan tidak molor. Namun masih terdapat kendala, seperti pegawai masih banyak pekerjaan yang harus terselesaikan sehingga pekerjaan atau tugas baru tersebut tertunda beberapa hari. Namun SK tetapata meminta untuk diselesaikan dengan segera.

AS, Staf Bagian Syariah menyatakan bahwa saya pasti melakukan kerja sama dalam menyelesaikan tugas. Kalau tidak kerja sama nanti pekerjaannya lama selesainya. Saya tetap berkomunikasi dengan atasan tentang tugas yang harus saya selesaikan dan juga bekerja sama dengan tim untuk menyelesaikan tugas tersebut secara bersama-sama. Kalau kerja sama kan bisa bagi-bagi tugas, jadi kerjaan lebih cepata selesainya. Kalau masih ada kendala tanya-tanya kepada atasan atau teman yang lain yang bisa bantu.

NUR, Staf Bagian Syariah menyatakan bahwa NUR bekerja di lapangan, jadi NUR harus bekerja sama dengan tim untuk tugas yang diberikan. Kalau dengan tim kan bisa bagi-bagi tugas jadi pekerjaan bisa terselesaikan dengan cepat. Namun kadang karakter setiap orang berbeda-beda, ada yang kerja cepat dan ada juga yang lambat. Jadi pekerjaan tidak selesai sesuai dengan waktu yang ditentukana. Tetapi kerjasama tetap saya lakukan. SAK menambahkan bahwa kalau saya berusaha menyelesaikan tugas sendiri. SAK kan dibagian keuangan, jadi kalau rame-rame hasilnya takut tidak benar, jadi SAK harus kerja dua kali. Tetapi jika memang memerlukan kerja-sama SAK lakukan. Sebagai contoh laporan keuangan yang diselesaika secepatnya, jadia mau ga mau saya memianta bantukan pegawai lain yang tau dibidang keuangan untuk membantu saya biar tugas terselesaikan.

- b. Apakah Anda merasa senang dan tertatik untuk melakukan kerja sama antar pegawai

Menuru SK, Kepala Seksi Penyelenggara Syariah menjelaskan bahwa kerja sama memang keharusan, kalau tidak kerja sama pekerjaan akan lama selesainya. SK juga selalu menghimbau kepada seluruh pegawai untuk bekerja sama dalam menyelesaikan tugas. Tujuannya biar pekerjaan cepat selesai dan bisa melanjutkan ke pekerjaan yang lainnya. Jadi intinya SK senang dan sangat tertatik untuk melakukan kerja sama dengan pegawai dalam setiap menyelesaikan tugas baru.

AS, Staf Bagian Syariah menambahkan bahwa sangat senang dan tertarik sekali. Himbauan dari atas agar seluruh karyawan dapat melakukan kerja sama dalam menyelesaikan tugas kerja agar pekerjaan cepat selesai. Itu sudah himbauan dari atas jadi AS sangat tertarik dan senang dalam melakukan kerja tim. Namun pasti ada kendala, setiap pegawai memiliki kesibukan sendiri-sendiri jadi ya harus benar-benar atur waktu yang pas.

NUR Staf Bagian Syariah mempertegas bahwa senang sekali karena dengan kerja sama pekerjaan jadi cepat selesai. Setiap ada tugas baru maka langsung berkordinasi dengan pegawai yang lain untuk bekerja sama menyelesaikan tugas tersebut. Kalau bisa jang sampai dituntas. Itu sudah menjadi himbauan dari atasan untuk selalu melakukan kerjasama dengan tim dalam menyelesaikan tugas. SAK menambahkan bahwa harus kerja sama, kalau tidak yang pekerjaan jadi tertunda. Pekerjaan kan banyak yang harus diselesaikan, dengan

kerja sama tima maka pekerjaan jadi cepat selesai. Instruksi dari atasan juga seperti itu, setiap pegawai harus bekerja sama dalam menyelesaikan tugas. Masalahnya adalah setiap pegawai harus membagi waktu untuk melakukan pekerjaan bersama-sama. Mereka punya tugas sendiri-sendiri.

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

##### 1. Ketepatan penyelesaian tugas

Pegawai berusaha menyelesaikan tugas tepat waktu, namun masih terdapat kendala sehingga pekerjaan tidak dapat terselesaikan tepat waktu. Kendala tersebut diantaranya keterbatasan sarana dan jumlah pertugas yang terbatas untuk melakukan kerja sama, tugas ke luar kota atau mengikuti rapat, sehingga pekerjaan yang harus selesai hari itu harus tertunda. Pegawai bagian syariah juga berusaha menyelesaikan tugas tepat waktu karena pelayanan pemerintah sekarang disorot masyarakat karena tidak banyak birokrasi yang melayali masyarakat dan harus sesegera mungkin memberikan pelayanan yang optimal.

##### 2. Kesesuaian jam kerja

Pegawai berusaha menyesuaikan jam kerja yang diberikan oleh instansi. Kepada pegawai yang terlambat maka diberikan sanksi administratif berupa potongan tunjangan dan jika dalam 1 tahun melebihi 5 kali keterlambatan maka diberikan surat peringatan dari instansi. Usaha pegawai berusaha menyesuaikan jam kerja yang diberikan oleh instansi adalah dengan masuk kerja sesuai ketentuan jadwal yang berlaku. Ini

adalah wujud konsekuensi pegawai sebagai pegawai PNS yang wajib datang tepat waktu.

### 3. Tingkat kehadiran

Pegawai berusaha selalu aktif masuk kerja untuk menunjukkan kinerjanya dalam bekerja. Pegawai berusaha memenuhi kehadiran dan selalu mengutamakan untuk hadir kerja. Keaktifan masuk kantor sudah menjadi keharusan seluruh karyawan karena hal tersebut sebagai bentuk komitmen terhadap instansi. Jika pegawai memiliki keperluan rumah yang penting atau sakit, maka pegawai tersebut membuat ijin kepada atasan. Bagi pegawai yang bekerja di bagian keuangan, maka harus *standby* di kantor untuk mengantisipasi sewaktu-waktu memerlukan kelengkapan administrasi sehingga bisa langsung dikerjakan.

### 4. Kerjasama antar karyawan

Pegawai melakukan kerjasama antara pegawai dalam menyelesaikan tugas kerja. Pimpinan yang selalu melakukan kerja sama dengan pegawai yang lain untuk menyelesaikan tugas. Biasanya jika ada tugas baru maka pimpinan langsung memanggil pegawai terkait untuk bekerja sama menyelesaikan tugas baru tersebut. Pimpinan selalu berkomunikasi dengan petugas tersebut tentang tugas apakah sudah selesai apa belum. Pegawai juga melakukan kerja sama dalam menyelesaikan tugas agar pekerjaannya cepat terselesaikan. Pegawai tetap berkomunikasi dengan atasan tentang tugas yang harus diselesaikan dan

juga bekerja sama dengan tim untuk menyelesaikan tugas tersebut secara bersama-sama, sehingga kerjaan lebih cepata terselesaikan.

## **B. Keterbatasan Penelitian**

1. Sampel dalam penelitian ini hanya terbatas pada pegawai bagian Penyelenggara Syariah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul saja, akan lebih baik jika sampel yang diambil meliputi seluruh pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul dan pimpinannya, sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasikan dalam lingkup yang lebih luas.
2. Metode pengumpulan data menggunakan wawancara, sehingga sangat mungkin datanya bersifat subyektif, akan lebih baik bila ditambahkan metode angket sehingga hasil penelitian yang diperoleh lebih lengkap.
3. Penelitian ini hanya meneliti kinerja pegawai bagian Penyelenggara Syariah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul tahun 2017. Masih ada faktor lain yang dapat memengaruhi kinerja karyawan misalnya budaya kerja, strategi organisasi, sistem manajemen, kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, dan lingkungan kerja.

## **C. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan, dan kesimpulan yang diperoleh, maka saran yang dapat diberikan sebagai berikut:

1. Pimpinan bagian Penyelenggara Syariah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bantul tahun 2017 disarankan untuk meningkatkan motivasi kerja para karyawan dengan cara memperhatikan pemberian gaji yang

sesuai, pekerjaan yang diberikan sesuai dengan keahlian, hak pemberian tunjangan karyawan, dan hubungan terhadap atasan berjalan dengan baik, hal ini akan mendorong terciptanya kinerja, sehingga dapat meningkatkan kinerja para karyawan secara maksimal.

2. Peneliti selanjutnya dapat mengembangkan penelitian ini dengan menggunakan metode lain dalam meneliti disiplin kerja dan motivasi kerja dengan kinerja karyawan, misalnya melalui wawancara mendalam terhadap responden dan angket, sehingga informasi yang diperoleh dapat lebih bervariasi dan saling mendukung.

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## DAFTAR PUSTAKA

- Anwar Prabu Mangkunegara. 2001. *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Ashar Sunyoto Munandar. 2008. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Salemba.
- Fauzi. 1995. *Kamus Akuntansi Praktis*. Surabaya: Indah.
- Galih Rakasiwi. 2014. "Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja, Dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empiris Pada Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Karanganyar)". *Artikel Jurnal*.
- Maman Fansyah. 2015. "Pengaruh Kemandirian dan Kedisiplinan terhadap Kinerja Karyawan CV. Global Mandiri Sejahtera Cabang Surakarta Tahun 2015". *Artikel Jurnal*. UNS Surakarta.
- Mulyadi. 2001. *Sistem Manajemen Strategik Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP AMP.
- Setiawan dan Kartika. 2014. *Good Governance*. Jakarta : Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D)*. Bandung: Alfabeta.
- Suharsimi Arikunto. 2010. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.