

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

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

Manusia mempunyai peran yang penting dalam mewujudkan tujuan organisasi. Betapa baik dan sempurnanya perencanaan serta pengawasan dalam suatu organisasi, tanpa didukung minat dan semangat kerja dari pegawai, maka tujuan yang ditetapkan oleh suatu organisasi atau perusahaan sulit untuk dicapai pada tingkat yang optimal. Hasil kinerja pegawai tergantung pada kemauan para pegawai untuk menghasilkan sesuatu.

Setiap pegawai memiliki tingkat kinerja yang berbeda-beda sebab setiap orang memiliki kemampuan serta keahlian dalam mengerjakan setiap tugasnya. Pada dasarnya kinerja itu adalah suatu hal yang bersifat individual, sebab kinerja itu berasal dari kombinasi kemampuan, usaha serta kesempatan yang diperoleh. Jadi hal ini berarti kinerja merupakan hasil dari kerja pegawai dalam periode waktu tertentu serta penekanannya pada hasil kerja pegawai yang bisa diselesaikan pegawai pada periode waktu tertentu.

Agama Islam yang berdasarkan al-Qur'an dan al-Hadits sebagai tuntunan dan pegangan bagi kaum muslimin mempunyai fungsi tidak hanya mengatur dalam segi ibadah saja melainkan juga mengatur umat dalam memberikan tuntutan dalam masalah yang berkenaan dengan kerja. Dalam kehidupan sehari-hari sebagai umat Islam selain diperintahkan untuk beribadah, Allah memerintahkan untuk bekerja (berusaha). Bekerja

merupakan melakukan suatu kegiatan demi mencapai tujuan, selain mencari rezeki namun juga cita-cita. Dalam bekerja diwajibkan memilih pekerjaan yang baik dan halal, karena tidak semua pekerjaan itu diridhai Allah SWT.

Di dalam Al-Qur'an dan Hadist sudah jelas tentang pekerjaan yang baik dan bagaimana kita memperoleh rezeki dengan cara yang diridhai Allah SWT. Hal ini sangat penting sekali dibahas, karena semua orang di dunia ini pasti membutuhkan makanan, sandang maupun papan. Disini pasti manusia berlomba-lomba atau memenuhi kebutuhannya tersebut dengan bekerja untuk mendapatkan yang diinginkan sehingga kita juga harus tahu, bahwa semua yang kita dapatkan semuanya dari Allah SWT dan itu semua hanya titipan Allah SWT semata. Sebagai umatnya diwajibkan mengembangkannya dengan baik dan hati-hati. Untuk itu diperlukannya manajemen kinerja dalam setiap kinerja pribadi muslim demi kelangsungan umat sehari-hari. Sebagaimana firman Allah SWT dalam surat At-Taubah ayat 105 (Depertemen Agama Republik Indonesia, Hal: 298):



105. Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang Telah kamu kerjakan.

Apabila pekerja jelas memahami apa yang diharapkan dari mereka dan mendapat dukungan yang diperlukan untuk memberikan kontribusi pada organisasi secara efisien dan produktif, pemahaman akan tujuan motivasi dan harga dirinya akan meningkat (Wibowo, 2011:5).

Manajemen kinerja merupakan suatu proses komunikasi yang berlangsung dan dilaksanakan berdasarkan kemitraan antara seseorang dengan penyelia langsungnya. Manajemen ini meliputi upaya-upaya membangun harapan yang jelas serta pemahaman tentang fungsi kerja yang esensial yang diharapkan dari para pegawai, seberapa besar kontribusi pekerjaan pegawai bagi pencapaian tujuan organisasi, bagaimana pegawai dan penyelia bekerja sama untuk mempertahankan, memperbaiki, maupun mengembangkan kinerja pegawai yang sudah ada sekarang, bagaimana prestasi kinerja diukur, mengenali hambatan kinerja dan menyingkirkannya (Robert, 2005:3-4).

Dalam rangka mewujudkan hakikat pembangunan nasional kedudukan dan peran pegawai negeri sangat penting. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan dalam undang-undang kepegawaian No.43 tahun 1999 tentang pokok-pokok kepegawaian bahwa: pegawai negeri merupakan unsur-unsur aparatur Negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat yang

menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata, menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dengan penuh kesetiaan pada Pancasila dan UUD 1945.

Dengan melihat uraian di atas jelas bahwa aparatur Negara yang baik dan sempurna tergantung kepada kesempurnaan pegawai negerinya yang jelas-jelas memerlukan tenaga-tenaga yang terampil, yang dituntut untuk memiliki kinerja yang tinggi. Untuk memperoleh kinerja pegawai yang baik, maka pihak manajemen perlu memperhatikan beberapa faktor penting seperti: disiplin kerja pegawai, keterampilan serta keahlian pegawai dan juga memperhatikan sistem insentif yang diberikan kepada mereka dan juga memerlukan penilaian kinerja pegawai, sebab jika tidak melakukan penilaian kinerja maka akan ada kemungkinan penurunan produktivitas kerja pegawai, karena pegawai merasa tidak diperhatikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Penilaian kinerja pegawai dalam proses pelaksanaan operasional perusahaan atau organisasi merupakan suatu syarat yang harus dilalui oleh setiap pegawai.

Dalam usaha mewujudkan pelaksanaan kinerja pegawai peran pemimpin sebagai pihak yang bertanggung jawab dalam organisasinya sangat penting sekali. Kepemimpinan yang dimaksudkan disini adalah kegiatan seorang pemimpin dalam memberikan motivasi, membimbing, menggerakkan, mempengaruhi tingkah laku anggotanya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Faktor-faktor yang bisa mempengaruhi motivasi untuk bekerja adalah tergantung kepada orang/ pejabat/ aparatur, misalnya ada kenaikan pangkat,

kenaikan gaji, promosi dan jabatan baru, fasilitas rumah dinas, transportasi dan lain sebagainya. Inilah yang dimaksud sebagai motivasi untuk prestasi didalam pekerjaan sebagai pegawai pemerintahan serta juga dipengaruhi adanya loyalitas, jiwa pengabdian, kejujuran, kedisiplinan, kecakapan atau keterampilan sebagai pegawai pemerintah merupakan faktor utama untuk tercapainya kinerja pegawai dan pekerjaan pemerintah.

Kinerja merupakan gambaran mengenai sejauh mana keberhasilan/kegagalan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi instansi, pengukuran kinerja ini sangat penting bagi organisasi yang berorientasikan hasil untuk mengukur kinerjanya sendiri dan melihat tingkat kinerja yang telah dicapai atau hasil-hasil yang diperoleh.

Kantor Kementerian Agama merupakan salah satu pelaksana pemerintahan dibidang keagamaan dengan fungsi Merumuskan Visi dan Misi serta kebijakan teknis di bidang pelayanan dan bimbingan kehidupan beragama di Kota Pekanbaru, Melakukan pembinaan pelayanan dan bimbingan di bidang bimbingan masyarakat Islam, pelayanan haji dan umrah, pengembangan zakat dan wakaf, pendidikan agama dan keagamaan, pondok pesantren, pendidikan agama Islam pada masyarakat dan pemberdayaan masjid, urusan agama, pendidikan agama, bimbingan masyarakat Kristen, Katolik, Hindu serta Buddha sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku, Pelaksanaan kebijakan teknis di bidang pengelolaan administrasi dan informasi keagamaan, Pelayanan dan bimbingan di bidang kerukunan ummat beragama, Pengkoordinasian perencanaan, pengendalian dan

pengawasan program dan Pelaksanaan hubungan dengan pemerintah daerah, instansi terkait, serta lembaga masyarakat dalam rangka pelaksanaan tugas Departemen Agama di Kota Pekanbaru.

Untuk itu kantor Kementerian Agama Kota Pekanbaru telah menetapkan visi yang selaras dengan keadaan lingkungan serta perubahan-perubahan yang ada dan selaras dengan visi induk organisasi. Visi Kementerian Agama Kota Pekanbaru adalah “Terwujudnya Masyarakat Pekanbaru yang Agamis”. Terwujudnya visi yang telah ditetapkan merupakan tantangan bagi setiap pegawai Kementerian Agama Kota Pekanbaru. Visi tersebut merupakan arah yang hendak ditempuh untuk masa yang akan datang. Namun visi itu masih bersifat abstrak, penetapan mengenai keberadaan dan tugas pokok serta fungsi organisasi dinyatakan dalam misi Kementerian Agama Kota Pekanbaru. Misi Kementerian Agama Kota Pekanbaru ditetapkan sebagai berikut:

1. Meningkatkan kualitas bimbingan dan pelayanan
2. Meningkatkan kualitas pendidikan umat beragama
3. Memberdayakan umat beragama dan lembaga keagamaan
4. Memperkokoh kerukunan umat beragama
5. Mewujudkan aparatur yang profesional dan memiliki integritas

Berdasarkan pengamatan pada observasi yang dilakukan oleh penulis masih ada beberapa pegawai kementerian agama kota pekanbaru yang kurang disiplin dalam pelaksanaan tugasnya, seperti terlambat masuk ke kantor,

terlambat masuk saat jam istirahat selesai dan latar belakang pendidikan tidak sesuai dengan pekerjaan yang digeluti.

Dari uraian latar belakang masalah diatas penulis merasa tertarik untuk meneliti secara mendalam dalam bentuk skripsi dengan judul: **Peran Manajemen Kinerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Pekanbaru.**

## **B. Alasan Pemilihan Judul**

1. Penulis ingin mengetahui peran manajemen kinerja dalam meningkatkan kinerja pegawai Kementerian Agama Pekanbaru
2. Sepengetahuan penulis masalah ini belum pernah dibahas atau diteliti oleh pihak lain.
3. Penulis merasa mampu untuk melaksanakan penelitian ini baik dari segi waktu, pendanaan maupun dari segi pemikiran.
4. Untuk menambah wawasan ilmu pengetahuan khususnya untuk penulis dan untuk pembaca pada umumnya.

## **C. Penegasan Istilah**

1. Peran adalah sesuatu yang jadi bagian atau yang memegang pimpinan yang terutama (Poerwardaminta, 2007:870).
2. Manajemen adalah cara mengelola suatu perusahaan (Poerwardaminta, 2007:742).
3. Meningkatkan adalah menaikkan (derajat taraf) mempertinggi atau memperhebat (Poerwardaminta, 2007:1280).

4. Manajemen Kinerja adalah suatu cara untuk mendapatkan hasil yang lebih baik bagi organisasi, kelompok dan individu dengan memahami dan mengelola kinerja sesuai dengan target yang telah direncanakan standar dan persyaratan kompetensi yang telah ditentukan (Surya, 2005:25).
5. Kinerja adalah cara atau perilaku dan kemampuan kerja (Poerwardaminta, 2007:598).
6. Pegawai adalah orang yang bekerja pada suatu lembaga (kantor perusahaan) dan mendapat gaji atau pekerja/ pegawai (Poerwardaminta, 2007:46).

#### **D. Identifikasi Masalah**

Ada beberapa permasalahan yang dapat muncul dalam penelitian ini, yaitu:

- a. Bagaimanakah peran manajemen kinerja yang diterapkan oleh Kantor Kementerian Agama Pekanbaru?
- b. Apa saja faktor yang mendukung peningkatan kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Pekanbaru?
- c. Apa saja faktor yang menghambat peningkatan kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Pekanbaru?
- d. Apakah manajemen kinerja diperlukan dalam mengelola peningkatan kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Pekanbaru?

#### **E. Batasan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut maka penulis meneliti beberapa pokok permasalahan saja. Yaitu hanya mengenai peran manajemen



kinerja dalam meningkatkan kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Pekanbaru.

#### **F. Rumusan Masalah**

Pokok permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut: Bagaimanakah peran manajemen kinerja dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kementerian Agama Pekanbaru?

#### **G. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

1. Tujuan Penelitian ialah :

Untuk mengetahui peran manajemen kinerja dalam meningkatkan kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Pekanbaru.

2. Kegunaan penelitian

a. Bagi Instansi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dan informasi bagi Kantor Kementerian Agama Pekanbaru dan organisasi lainnya yang terkait.

b. Bagi Fakultas

Hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan literatur mengenai peningkatan kinerja.

c. Bagi Peneliti

Untuk menambah pengetahuan dan memenuhi persyaratan tugas akhir memperoleh gelar sarjana Strata 1 (S.Kom.I) jurusan Manajemen

Dakwah di Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi UIN SUSKA  
RIAU.

## **H. Kerangka Teoritis dan Konsep Operasional**

### **1. Kerangka Teoritis**

#### **a. Pengertian Manajemen Kinerja**

Manajemen kinerja adalah suatu cara untuk mendapatkan hasil yang lebih baik bagi organisasi, kelompok dan individu dengan memahami dan mengelola kinerja sesuai dengan target yang telah direncanakan standar dan persyaratan kompetensi yang telah ditentukan. (Surya, 2005:25).

Mengutip pendapat Fletcher yang menyatakan manajemen kinerja sebagai yang berkaitan dengan pendekatan menciptakan visi bersama tentang maksud dan tujuan organisasi, membantu pegawai memahami dan mengenal bagiannya dalam memberikan kontribusi dan dalam melakukannya mengelola serta meningkatkan kinerja baik individu maupun organisasi (Wibowo, 2011:8).

Manajemen kinerja adalah komunikasi yang berlangsung terus menerus antara manajer dan setiap pegawai untuk memperjelas tanggung jawab kerja serta meningkatkan kinerja secara berkesinambungan (Robert, 2005:12).

Menurut Macaulya, bahwa manajemen kinerja adalah pendekatan manajemen yang dapat memberikan kesempatan kepada para karyawan untuk menghubungkan tujuan organisasi dan tujuan tanggung jawab mereka sendiri. Manajemen kinerja sebagai alat dengan perilaku-perilaku kerja para karyawan dipadukan dengan ke tujuan-tujuan organisasi (Macaulya 1997: 45). Lebih lanjut ia mengatakan bahwa sebagian besar sistem manajemen kinerja mempunyai beberapa elemen:

- a. Mendefinisikan kinerja sangat penting dalam menunjang tujuan-tujuan, strategi organisasi, penetapan sasaran-sasaran yang jelas bagi masing-masing karyawan adalah komponen kritis dari manajemen kinerja.
- b. Mengukur kinerja dapat dilakukan dengan mengukur bermacam jenis kinerja lewat berbagai cara. Kuncinya adalah sering mengukur kinerja dan menggunakan informasi tersebut untuk koreksi- koreksi pertengahan periode.
- c. Umpan Balik dan pengarahan. Untuk meningkatkan kinerja karyawan membutuhkan informasi tentang kinerja, disertai dengan arahan dalam meraih tingkat hasil-hasil yang lainnya.

## **1. Tujuan Dan Manfaat Manajemen Kinerja**

Secara khusus dan spesifik manajemen kinerja bertujuan untuk (Surya, 2007:29-31) :

- a. Memperoleh peningkatan kinerja.

- b. Bertindak sebagai daya dongkrak untuk perubahan yang lebih berorientasi kinerja.
- c. Meningkatkan motivasi dan komitmen pegawai.
- d. Memungkinkan individu untuk mengembangkan kemampuan, meningkatkan kepuasan kerja dan mencapai potensi pribadi yang bermanfaat bagi individu dan organisasi.
- e. Mengembangkan hubungan yang terbuka dan konstruktif antara individu dan manajer dalam suatu proses dialog yang berkesinambungan terkait dengan pekerjaan yang dilakukan sepanjang tahun.
- f. Menyediakan suatu kerangka kerja bagi kesepakatan sasaran yang dinyatakan dalam bentuk target dan standar kinerja sehingga suatu pemahaman bersama mengenai sasaran dan peranan yang harus dimainkan baik oleh seorang manajer dan individu untuk peningkatan pencapaian sasaran.
- g. Memfokuskan perhatian kepada atribut dan kompetensi yang diperlukan sehingga dapat menunjukkan kinerja yang efektif dan kepada usaha pengembangan selanjutnya.
- h. Menyediakan kriteria untuk dapat melakukan pengukuran dan penilaian yang akurat dan objektif sehubungan dengan target dan standar yang telah disepakati sehingga pegawai secara individu dapat menerima umpan-balik dari manajer mengenai seberapa baik kinerja mereka.
- i. Berdasarkan penilaian ini memungkinkan individu dan manajer mencapai kesepakatan tentang rencana pengembangan dan metode

pelaksanaannya serta secara bersama mengkaji kebutuhan di bidang pelatihan dan pengembangan.

- j. Menyediakan suatu kesempatan bagi individu untuk mengekspresikan aspirasi serta keprihatinan mengenai pekerjaan mereka.
- k. Memberikan suatu landasan bagi pemberian imbalan yang bersifat *financial* atau *non financial* bagi pegawai sesuai dengan kontribusi mereka.
- l. Mendemostrasikan kepada semua orang bahwa organisasi menghargai mereka sebagai individu.
- m. Membantu dalam memberdayakan pegawai memberikan ruang yang lebih luas kepada pegawai untuk mengambil alih tanggung jawab dan memegang kendali atas pekerjaan mereka.
- n. Membantu perusahaan untuk mempertahankan pegawai-pegawai yang berkualitas.

## **2. Sistem Manajemen Kinerja Yang Efektif**

Sistem manajemen kinerja seperti apa yang akan dipilih untuk digunakan harus tergantung pada kebutuhan dan tujuan masing-masing organisasi. Agar sebuah program manajemen kinerja efektif hendaknya memenuhi syarat-syarat berikut (Cascio, 2003: 336-337):

### **a. *Relevance* (Relevansi)**

Hal-hal atau faktor-faktor yang diukur adalah yang relevan (terkait) dengan pekerjaannya, apakah itu “output-nya, prosesnya atau inputnya”.

b. *Sensitivity* (Kepekaan)

Sistem yang digunakan harus cukup peka untuk membedakan antara karyawan yang “berprestasi” dan “tidak berprestasi”.

c. *Reliability* (keandalan)

Sistem yang digunakan harus dapat diandalkan, dipercaya bahwa menggunakan tolak ukur yang obyektif, sah, akurat, konsisten dan stabil.

d. *Acceptability* (Dapat diterima)

Sistem yang digunakan harus dapat dimengerti dan diterima oleh karyawan yang menjadi penilai maupun yang dinilai dan memfasilitasi komunikasi aktif dan konstruktif antar keduanya.

e. *Practicality* (Praktis)

Semua instrumen, misalnya formulir yang digunakan, harus mudah digunakan oleh kedua pihak, tidak rumit, mengerikan dan berbelit-belit

Manajemen kinerja juga membutuhkan proses sebab pada dasarnya manajemen kinerja merupakan proses untuk memperbaiki kinerja pegawai. Untuk itu langkah proses manajemen kinerja menurut (Matrani, 1994:40) antara lain: strategi dan sasaran pembatasan pekerjaan, penentuan sasaran, pelatihan dan pemberian nasehat, tinjauan atas kinerja, pelatihan keterampilan, pembayaran/pengupahan berdasarkan kinerja, serta pelatihan dan pengembangan bagi sumber daya manusia.

Proses manajemen kinerja menurut Costello dalam buku (Wibowo, 2011:27-28) dimulai dengan melakukan persiapan perencanaan sehingga dapat dibuat suatu rencana dalam bentuk rencana kinerja dan pengembangan. Untuk meningkatkan kinerja, diberikan *coaching* pada SDM dan dilakukan pengukuran kemajuan kinerja. Peninjauan kembali selalu dilakukan terhadap kemajuan pekerjaan dan bila diperlukan dilakukan perubahan rencana. *Coaching* dan *review* dilakukan secara berkala dan akhir tahun dilakukan penilaian kinerja tahunan dan dipergunakan untuk meninjau kembali pengembangan. Akhirnya, hasil penilaian tersebut digunakan untuk mempertimbangkan penggajian dan menjadi umpan balik untuk rencana tahun berikutnya.

Langkah pokok dalam proses manajemen kinerja antara lain yaitu perencanaan kinerja, pelaksanaan kinerja, penilaian kinerja, review kinerja dan tahapan perbaikan kinerja (Mahmudi, 2013:16). Berdasarkan teori diatas 4 langkah pokok manajemen kinerja:

#### 1. Perencanaan Kinerja

Perencanaan kinerja merupakan titik awal dari suatu siklus manajemen kinerja. Dasar untuk melakukan perencanaan kinerja adalah perencanaan strategis organisasi yang menetapkan tujuan utama suatu organisasi. Perencanaan strategis menentukan apa yang harus dilakukan organisasi untuk mencapai tujuan tersebut. Tujuan dan rencana strategis tersebut dijabarkan lebih lanjut pada tingkat unit-unit kerja di bawahnya. Dalam perencanaan kinerja didesain kegiatan apa yang harus dilakukan

untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk melakukan kegiatan tersebut perlu direncanakan bagaimana menyediakan sumberdaya yang diperlukan dan kapan harus dilakukan sehingga tujuan dapat dicapai seperti yang diharapkan.

Perencanaan kinerja merupakan proses dimana pekerja dan manajer bekerja bersama merencanakan apa yang harus dilakukan dalam lima tahun mendatang, mengidentifikasi bagaimana kinerja harus diukur, mengidentifikasi dan merencanakan mengatasi hambatan dan mendapatkan saling pengertian tentang pekerjaan. Tujuan proses perencanaan kinerja paling baik diwujudkan dalam bentuk manfaat, pekerja akan memahami hubungan antara tanggung jawabnya dengan tujuan menyeluruh (Wibowo, 2011:39). Yang perlu diperhatikan dalam perencanaan kinerja:

- a. Semua kegiatan dan program dalam suatu organisasi harus sesuai dengan visi misi organisasi tersebut.
- b. Menentukan hasil yang diinginkan dan menetapkan target setiap bagian dalam organisasi.
- c. Meninjau kembali capaian program dan menetapkan tujuan-tujuan pengembangan.

## 2. Penilaian kinerja

Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi selama periode waktu tertentu. Umpan balik kinerja memungkinkan karyawan untuk mengetahui seberapa baik mereka bekerja jika dibandingkan dengan



standar-standar organisasi. Apabila penilaian kinerja dilakukan secara benar, para karyawan, departemen sumberdaya dan organisasi perusahaan bakal diuntungkan (Soemitro, 1997:39).

Menurut Marihot Tua Efendi Hariandja mengemukakan bahwa kinerja merupakan hasil kinerja oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik formal ataupun informal, publik atau swasta yang sangat dipengaruhi beberapa faktor tersebut lebih difokuskan pada individu yang terlibat didalam organisasi dalam pencapaian kerja (Marihot, 2005:25). Faktor-faktor tersebut dijelaskan sebagai berikut:

a. Kuantitas pekerjaan

Yaitu banyaknya beban pekerjaan atau jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang pegawai diukur dari kemampuan secara kuantitatif didalam mencapai target atau hasil kerja sesuai dengan apa yang dibebankan.

b. Kualitas Pekerjaan

Merupakan tingkat sejauh mana pekerjaan itu baik atau buruk untuk pegawai. Ini dapat dilihat dari segi ketelitian, kerapian kerja, kecepatan untuk menyelesaikan pekerjaan, keterampilan dan kecekatan pegawai dalam bekerja.

c. Pengetahuan Kerja

Merupakan proses penempatan seseorang pegawai yang disesuaikan dengan *background* pendidikan atau keahliannya dalam suatu

pekerjaan. Hal ini dapat ditinjau dari kemampuan pegawai dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas mereka.

d. Kerjasama tim

Melihat bagaimana seorang pegawai bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Kerjasama tidak hanya sebatas secara vertikal/ kerja sama antar pegawai akan tetapi kerjasama secara horizontal pun merupakan faktor yang sangat penting dalam kehidupan berorganisasi yaitu dimana pimpinan organisasi dan para pegawainya terjalin suatu hubungan yang kondusif dan menghasilkan suatu hubungan timbal balik yang saling menguntungkan.

e. Kreatifitas

Kemampuan seorang pegawai dalam menyelesaikan setiap pekerjaan dengan cara-cara atau inisiatif sendiri dianggap efektif dan efisien serta mampu menciptakan perubahan-perubahan guna untuk melakukan perbaikan demi kemajuan organisasi.

3. Monitoring Kinerja/ Review

Review mengandung makna meninjau kembali atas segala sesuatu yang telah dilakukan sebelumnya, baik yang menyangkut kebijakan, strategi, perencanaan maupun pelaksanaan (Wibowo, 2011:194). Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam proses monitoring kinerja adalah dilakukannya monitoring dalam jangka waktu tertentu

setiap bulan, setiap enam bulan sekali atau satu tahun sekali, melakukan diskusi terhadap masalah yang dihadapi, dan melakukan pelatihan dan pengembangan kepada pegawai. Manfaat review kinerja Menurut Kenlawson (2005:18) dalam buku (Wibowo, 2011;198-199) sebagai berikut :

a. Objektivitas

Sistem penilaian kinerja individual terhadap standar, dengan cara yang ditentukan sebelumnya dan secara jujur menganalisis apakah telah dicapai.

b. Informasi berharga atas harapan, standar, dan sumberdaya

Individu perlu bimbingan secara eksplisit tentang standar dari keluaran dan kualitas sumberdaya, umpan balik, pengembangan dan pelatihan yang tersedia untuk membantu mencapai standar tersebut.

c. Umpan balik

Dasar dari suatu penilaian kinerja adalah untuk menjawab tentang seberapa baik seseorang telah melakukan pekerjaannya. Review kinerja harus mengusahakan jawaban berdasarkan sasaran, kriteria terukur, kinerja orang lain yang melakukan pekerjaan yang sama dan menurut nilai-nilai budaya organisasi.

d. Pelatihan dan pengembangan

Karyawan/pegawai sama tertariknya dengan manajer tentang pelatihan, karena pelatihan secara langsung menguntungkan kedua belah pihak. Pengembangan pada pekerjaan yang mengarahkan pada pengalaman.

#### 4. Kompensasi

Kompensasi merupakan kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya (Wibowo, 2011:348). Kompensasi yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja dan motivasi kerja serta hasil kerja.

Perusahaan yang menentukan tingkat upah dengan mempertimbangkan standar kehidupan normal, akan memungkinkan pegawai bekerja dengan penuh motivasi. Hal ini karena motivasi kerja pegawai banyak dipengaruhi oleh terpenuhi tidaknya kebutuhan minimal kehidupan pegawai dan keluarganya. Menurut (Mangkunegara, 2004:86) ada beberapa indikator pemberian kompensasi, yaitu:

a. Tingkat bayaran bisa diberikan tinggi, rata-rata atau rendah tergantung pada kondisi perusahaan. Artinya, tingkat pembayaran tergantung pada kemampuan perusahaan membayar jasa pegawainya.

##### b. Struktur Pembayaran

Struktur pembayaran berhubungan dengan rata-rata bayaran, tingkat pembayaran dan klasifikasi jabatan di perusahaan.

##### c. Penentuan Bayaran Individu

Penentuan pembayaran kompensasi individu perlu didasarkan pada rata-rata tingkat bayaran, tingkat pendidikan, masa kerja dan prestasi kerja pegawai.

d. Metode Pembayaran

Ada dua metode pembayaran, yaitu metode pembayaran yang didasarkan pada waktu (per jam, per hari, per minggu, per bulan). Kedua metode pembayaran yang didasarkan pada pembagian hasil.

e. Kontrol Pembayaran

Kontrol pembayaran merupakan pengendalian secara langsung dan tidak langsung dari biaya kerja. Pengendalian biaya merupakan faktor utama dalam administrasi upah dan gaji. Tugas mengontrol pembayaran adalah pertama, mengembangkan standar kompensasi dan meningkatkan fungsinya. Kedua, mengukur hasil yang bertentangan dengan standar yang tetap. Ketiga, meluruskan perubahan standar pembayaran upah.

Indikator-indikator kompensasi diatas dapat dijadikan acuan oleh perusahaan dalam memberikan kompensasi yang layak bagi pegawainnya. Dengan pemberian kompensasi yang layak maka pegawai akan lebih senang bekerja di perusahaan dan akan membantu perusahaan dalam pencapaian tujuannya.

**b. Pengertian Kinerja**

Kinerja adalah hasil kerja karyawan baik secara kuantitas maupun kualitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam

melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2007:67).

Pengertian kinerja menurut Sulistiyani kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya (Sulistiyani, 2003:223). Sedangkan menurut Bernardin dan Russel dalam Sulistiyani (2003,223-224) menyatakan bahwa kinerja merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu.

Kinerja merupakan suatu keadaan yang menunjukkan seseorang dalam menjalankan tugas sesuai dengan standar yang telah ditentukan oleh organisasi kepada karyawan sesuai dengan *job description* nya (Sondang, 2002:166).

Kinerja adalah penilaian terhadap hasil kerja karyawan dengan jalan membandingkannya hasil kerja dengan standar kerja yang diharapkan yang meliputi kualitas, kuantitas, waktu dan tingkat kepuasan pelayanan masyarakat (Dessler, 1993:73).

Kinerja adalah suatu serangkaian aktivitas yang dilakukan melalui input, proses, *output*, *outcome*, benefit dan *impact* terhadap suatu aplikasi kegiatan kinerja pelayanan untuk mencapai tujuan organisasi. Artinya, kegiatan dari suatu dinamika kerja tidak terlepas dari kebutuhan pencapaian kerja yang optimal sesuai dengan bentuk kinerja pelayanan yang diberikan (Thompson, 2003:5).

Dari beberapa pengertian diatas dapat dilihat bahwa kinerja merupakan cara yang digunakan untuk menunjukkan kemampuan seseorang dalam menjalankan tugas yang telah menjadi tanggungjawab dan wewenangnya. Kinerja merupakan salah satu faktor penentu dalam meningkatkan keprofesionalan karyawan/pegawai dalam mengembangkan aktivitas dan rutinitas bekerja. Setiap pemimpin perlu mengambil keputusan dan keputusan itu akan semakin tepat bila informasinya juga tepat.

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumberdaya manusia yang ada didalam organisasi. Menurut (Henri Simamora, 2004 hal:38) penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kinerja individu karyawan.

Penilaian prestasi kerja adalah "Suatu cara dalam melakukan evaluasi terhadap prestasi kerja pegawai dengan serangkaian tolok ukur tertentu yang obyektif dan berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta dilakukan secara berkala". Sementara itu Levinson seperti dikutip oleh Marwansyah dan Mukaram (1999: 103) mengatakan bahwa "Penilaian unjuk kerja adalah uraian sistematis tentang kekuatan/kelebihan dan kelemahan yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang atau sebuah kelompok" (Irawan, 1997: 188) .

Salah satu cara yang digunakan untuk melihat pengembangan perusahaan adalah dengan cara melihat hasil penilaian kinerja. Sasaran yang menjadi objek penilaian kinerja adalah kecakapan, kemampuan karyawan/pegawai melaksanakan suatu pekerjaan/tugas yang dievaluasi dengan menggunakan tolak ukur tertentu secara objektif dan dilakukan secara berkala.

Enam metode penilaian kinerja karyawan (Marihhot, 2005:205-211):

1. *Rating Scale*, evaluasi hanya didasarkan pada pendapat penilai yang membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan kriteria yang dianggap penting bagi pelaksanaan kinerja.
2. *Chekhlist*, yang dimaksudkan dengan metode ini adalah untuk mengurangi beban penilai, penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan kinerja karyawan, penilai biasanya atasan langsung dengan cara pemberian bobot sehingga dapat di skor. Metode ini biasanya memberikan suatu gambaran prestasi kerja secara akurat, bila daftar berisi item-item yang memadai.
3. Metode peristiwa kritis (*critical incident method*) penilaian yang berdasarkan catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan



4. Metode peninjauan lapangan (*field review method*), seorang ahli departemen main lapangan dan membantu para penyelia dalam penilaian mereka.
5. Tes dan observasi prestasi kerja, bila jumlah pekerja terbatas penilaian prestasi kerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan. Tes mungkin tertulis atau peragaan keterampilan, agar berguna tes harus *reliabel* dan *valid*. Metode evaluasi kelompok ada tiga: *ranking*, *grading*, *point allocation method*.
6. *Method ranking*, penilai membandingkan satu dengan karyawan yang lain siapa yang paling baik dan menempatkan setiap karyawan dalam urutan terbaik sampai terjelek, kelemahan metode ini adalah kesulitan untuk menentukan faktor-faktor pembanding.

Ukuran kinerja menurut (Sudarmanto, 2009:17) merumuskan ukuran kinerja dikatakan baik apabila diukur dengan:

1. Prestasi kerja, berkaitan dengan kualitas dan kuantitas yang dihasilkan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yaitu:
  - Mampu menyelesaikan tugas dengan baik
  - Dapat menyelesaikan tugas sesuai target
  - Pengetahuan dengan baik mengenai tugasnya
2. Motivasi, sangat penting dalam mendukung perilaku manusia agar mau bekerja giat dalam mencapai hasil yang optimal terhadap pelayanan yang akan di berikan kepada Masyarakat. Tujuan pemberian motivasi adalah untuk mengubah perilaku Pegawai sesuai dengan visi dan misi unit kerja,

meningkatkan semangat kerja, menumbuhkan rasa tanggungjawab serta meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja sebagai berikut:

- Mengutamakan pencapaian hasil ketimbang memperoleh imbalan
- Selalu bekerja sama ketika ada kesulitan dalam pekerjaan
- Mampu mengambil keputusan dengan tepat
- Selalu melaksanakan tugas dengan cara yang inovatif
- Suasana kekeluargaan di tempat kerja

3. Tanggung jawab, seorang Pegawai pemerintah harus mempunyai tanggung jawab terhadap pekerjaannya, agar pekerjaan tersebut memiliki nilai guna terutama dalam melaksanakan tugas dan memberikan pelayanan kepada masyarakat sebagai berikut:

- Menjaga dan merawat peralatan kerja dengan baik
- Menggunakan peralatan kerja sesuai dengan fungsi dan prosedurnya
- Memperbaiki pekerjaan yang tidak sesuai dengan target
- Tidak ada pekerjaan yang terbengkalai

4. Kedisiplinan, kesungguhan dalam memberikan pelayanan sesuai dengan ketentuan tertentu sebagai berikut:

- Bekerja tepat waktu
- Memakai seragam yang ditentukan saat bekerja
- Menggunakan tanda pengenal karyawan/pegawai saat bekerja

5. Bekerja sama, kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan karyawan dan atasan serta menjalin hubungan ramah dengan masyarakat sebagai berikut:

- Mampu bekerja sama dengan atasan
- Dapat bekerja sama dengan sesama rekan kerja
- Mampu memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat

## **2. Konsep Operasional**

### a. Indikator Manajemen Kinerja:

#### 1. Perencanaan kinerja:

- a. Semua kegiatan dan program dalam suatu organisasi harus sesuai dengan visi misi organisasi tersebut.
- b. Menentukan hasil yang diinginkan dan menetapkan target setiap bagian dalam organisasi.
- c. Meninjau kembali capaian program dan menetapkan tujuan-tujuan pengembangan

#### 2. Adanya Penilaian Kinerja, dengan indikator:

##### a. Kuantitas pekerjaan

Yaitu banyaknya beban pekerjaan atau jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang pegawai diukur dari kemampuan secara kuantitatif didalam mencapai target atau hasil kerja sesuai dengan apa yang dibebankan.

##### b. Kualitas Pekerjaan

Merupakan tingkat sejauh mana pekerjaan itu baik atau buruk untuk pegawai. Ini dapat dilihat dari segi ketelitian, kerapian kerja,

kecepatan untuk menyelesaikan pekerjaan, keterampilan dan kecekatan pegawai dalam bekerja.

d. Pengetahuan Kerja

Merupakan proses penempatan seseorang pegawai yang disesuaikan dengan *background* pendidikan atau keahliannya dalam suatu pekerjaan. Hal ini dapat ditinjau dari kemampuan pegawai dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas mereka.

e. Kerjasama tim

Melihat bagaimana seorang pegawai bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Kerjasama tidak hanya sebatas secara vertikal/ kerja sama antar pegawai akan tetapi kerjasama secara horizontal pun merupakan faktor yang sangat penting dalam kehidupan berorganisasi yaitu dimana pimpinan organisasi dan para pegawainya terjalin suatu hubungan yang kondusif dan menghasilkan suatu hubungan timbal balik yang saling menguntungkan.

f. Kreatifitas

Kemampuan seorang pegawai dalam menyelesaikan setiap pekerjaan dengan cara-cara atau inisiatif sendiri dianggap efektif dan efisien serta mampu menciptakan perubahan-perubahan guna untuk melakukan perbaikan demi kemajuan

3. Adanya Monitoring kinerja pegawai kantor kementerian agama kota Pekanbaru secara berkala dengan menggunakan indikator sebagai berikut:
  - a. Dilakukannya monitoring dalam jangka waktu tertentu setiap bulan, setiap 6 bulan sekali atau 1 tahun sekali
  - b. Melakukan diskusi terhadap masalah yang dihadapi
  - c. melakukan pelatihan dan pengembangan kepada pegawai.
4. Adanya pemberian kompensasi yang sesuai dengan golongan pegawai kantor kementerian agama kota Pekanbaru. Dengan indikator sebagai berikut:
  - a. Tingkat bayaran bisa diberikan tinggi, rata-rata atau rendah tergantung pada kondisi perusahaan. Artinya, tingkat pembayaran tergantung pada kemampuan perusahaan membayar jasa pegawainya.
  - b. Struktur Pembayaran, Struktur pembayaran berhubungan dengan rata-rata bayaran, tingkat pembayaran dan klasifikasi jabatan di perusahaan.
  - c. Penentuan Bayaran Individu, Penentuan pembayaran kompensasi individu perlu didasarkan pada rata-rata tingkat bayaran, tingkat pendidikan, masa kerja dan prestasi kerja pegawai.
  - d. Metode Pembayaran, Ada dua metode pembayaran, yaitu metode pembayaran yang didasarkan pada waktu (per jam, per

hari, per minggu, per bulan). Kedua metode pembayaran yang didasarkan pada pembagian hasil.

b. Indikator Peningkatan kinerja :

1. Prestasi kerja, berkaitan dengan kualitas dan kuantitas yang dihasilkan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.
2. Motivasi, sangat penting dalam mendukung perilaku manusia agar mau bekerja giat dalam mencapai hasil yang optimal terhadap pelayanan yang akan di berikan kepada Masyarakat. Tujuan pemberian motivasi adalah untuk mengubah perilaku Pegawai sesuai dengan visi dan misi unit kerja, meningkatkan semangat kerja, menumbuhkan rasa tanggungjawab serta meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja.
3. Tanggung jawab, seorang Pegawai pemerintah harus mempunyai tanggung jawab terhadap pekerjaannya, agar pekerjaan tersebut memiliki nilai guna terutama dalam melaksanakan tugas dan memberikan pelayanan kepada masyarakat.
4. Kedisiplinan, kesungguhan dalam memberikan pelayanan sesuai dengan ketentuan tertentu.
5. Bekerja sama, kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan karyawan dan atasan serta menjalin hubungan ramah dengan masyarakat

Variabel	Indikator	Sub Indikator
Manajemen	1. Perencanaan Kinerja (Semua	1. Saya dapat melakukan

Kinerja	kegiatan dan program dalam suatu organisasi harus sesuai dengan visi misi organisasi tersebut, Menentukan hasil yang diinginkan dan menetapkan target setiap bagian dalam organisasi, meninjau kembali capaian Program)	semua pekerjaan sesuai dengan prosedur di kantor 2. Saya dapat mencapai target pekerjaan yang telah ditetapkan 3. saya selalu bekerja sesuai dengan visi misi yang telah di tetapkan
	2. Monitoring kinerja (dilakukannya monitoring dalam jangka waktu tertentu setiap bulan, setiap enam bulan sekali atau satu tahun sekali, Melakukan diskusi terhadap masalah yang dihadapi, melakukan pelatihan dan pengembangan kepada pegawai)	1. Pimpinan melakukan monitoring atas aktivitas kerja pegawai 2. pimpinan dan bawahan melakukan diskusi atas masalah yang dihadapi
	3. Penilaian Kinerja (Kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, pengetahuan kerja, kerjasama, kreatifitas)	1. Saya memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan cepat 2. Latar belakang pendidikan saya sesuai dengan pekerjaan

		<p>3. Pemimpin dan saya saling memberikan terobosan-terobosan baru untuk kemajuan kantor</p> <p>4. Saya bekerja tanpa perintah dari atasan</p> <p>5. Proses pengaduan masyarakat cepat ditanggapi</p>
	<p>4.Kompensasi (Tingkat bayaran, struktur pembayaran, penentuan bayaran individu, metode pembayaran)</p>	<p>1. Saya mendapatkan gaji yang sesuai dengan jabatan dan golongan yang dimiliki</p> <p>2. Setiap pegawai mendapatkan tunjangan berupa jaminan sosial yang layak</p> <p>3. Saya mendapatkan gaji tiap bulannya</p>
Kinerja	Prestasi kerja	<p>1. Mampu menyelesaikan tugas dengan baik</p> <p>2. Dapat menyelesaikan tugas sesuai target</p> <p>3. Pengetahuan dengan baik mengenai tugasnya</p>
	Motivasi	<p>1. Mengutamakan</p>



		<p>pencapaian hasil ketimbang memperoleh imbalan</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Selalu bekerja sama ketika ada kesulitan dalam pekerjaan</li> <li>3. Mampu mengambil keputusan dengan tepat</li> <li>4. Selalu melaksanakan tugas dengan cara yang inovatif</li> </ol>
	Tanggung jawab	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menjaga dan merawat peralatan kerja dengan baik</li> <li>2. Menggunakan peralatan kerja sesuai dengan fungsi dan prosedurnya</li> <li>3. Memperbaiki pekerjaan yang tidak sesuai dengan target</li> <li>4. Tidak ada pekerjaan yang terbengkalai</li> </ol>
	Kedisiplinan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bekerja tepat waktu</li> </ol>

		<p>2. Memakai seragam yang di t tentukan saat bekerja</p> <p>3. Menggunakan tanda ppengenal karyawan/pegawai ssaat bekerja</p>
	Bekerja sama	<p>1. Mampu bekerja sama dengan atasan</p> <p>2. Dapat bekerja sama dengan sesama rekan kerja</p>

## I. METODE PENELITIAN

### 1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan pada Kantor Kementerian Agama Pekanbaru dengan lokasi kerjanya di kota Pekanbaru.

### 2. Subjek dan Objek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah pegawai dan Pimpinan di kantor kementerian agama Pekanbaru. Sedangkan yang menjadi objek penelitian ini adalah Peran Manajemen Kinerja Pegawai Dalam Meningkatkan Kinerja Kantor Kementerian Agama Pekanbaru.

### 3. Populasi dan Sampel

a. Populasi

Sesuai dengan sasaran penelitian yang dilakukan maka penulis menetapkan seluruh pegawai yang terlibat di Kementerian Agama Pekanbaru Sebagai populasi sebanyak 113 orang Pegawai.

b. Sampel

Sampel dalam penelitian ini diambil dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. Penggunaan teknik *purposive sampling* mempunyai tujuan yang dilakukan dengan sengaja dan dapat mewakili karakteristik populasi (Mardalis, 2006:58). Menurut (Suharsimi Arikunto, 2006:51) Apabila subyeknya kurang dari 100, lebih baik diambil semua, sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi, selanjutnya jika lebih dari 100, maka dapat diambil antara 10-15% atau 20-25% atau lebih, tergantung setidak-tidaknya dari:

- Kemampuan peneliti dilihat dari waktu, tenaga dan dana.
- Sempit luasnya wilayah pengamatan dari setiap subjek, karena hal ini menyangkut banyak sedikitnya data.
- Besar kecilnya resiko yang ditanggung oleh peneliti. (Suharsimi Arikunto, 2002:112).

Maka jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini 35% dari 113 orang yaitu sebanyak 40 orang yaitu terdiri dari 9 orang pemimpin dan 31 orang pegawai .

#### **4. Teknik pengumpulan Data**

Data dalam penelitian ini dapat di bagi dalam dua bagian yaitu data primer dan data sekunder.

a. Data primer :

1. Observasi yaitu pengamatan langsung terhadap gejala-gejala yang dijumpai dilapangan sehubungan dengan penelitian ini.
2. Teknik Angket/kuisisioner adalah teknik pengumpulan data melalui formulir yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang diajukan secara tertulis pada seseorang atau sekumpulan orang untuk mendapat jawaban atau tanggapan dan informasi yang diperlukan penulis (Mardalis, 2006:67).
3. Dokumentasi yaitu dokumen-dokumen yang berkaitan dengan permasalahan penelitian.

b. Data sekunder diambil dari berbagai literatur seperti buku-buku yang ada hubungannya dengan penelitian ini.

## **5. Skala Pengukuran**

Menurut Sugiyono (2005:84-85), menyatakan bahwa skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur sehingga alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif. Dalam ilmu Statistik banyak sekali jenis-jenis skala dipelajari dan digunakan baik untuk kepentingan akademisi maupun kepentingan praktisi.

Dari sekian banyak jenis skala yang telah dikembangkan, maka dalam penelitian ini penulis menggunakan Skala Likert dalam pembobotan data-data

yang diperoleh, sedangkan Skala Likert itu sendiri menurut Sugiyono (2013:136), adalah skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian fenomena sosial ini, telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian. Dalam penelitian ini Skala Likert dan nilai (skoring) yang di gunakan seperti pada tabel 3.2. dibawah ini:

Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kurang Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

## 6. Teknik Analisa Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara analisis deskriptif kualitatif Persentase, yaitu mendeskripsikan data-data apa adanya sesuai dengan fakta di lapangan. Penelitian ini bertujuan untuk pemecahan masalah secara sistematis dan faktual mengenai fakta-fakta yang ada (Cholid Narbuko dan Abu Achamdi, 2007:44).

Berdasarkan pendapat di atas agar diperoleh hasil analisis kualitatif maka dari perhitungan persentase kemudian dimasukkan ke dalam Lima kategori predikat. Menurut Suharsimi Arikunto (Suharsimi, 2003:57) Lima kategori predikat tersebut yaitu :

- a. 81% - 100% dikategorikan Sangat Berperan
- b. 61% - 81% dikategorikan Berperan
- c. 41% - 60% dikategorikan Cukup Berperan
- d. 21% - 40% dikategorikan Kurang Berperan
- e. 0% - 20 % dikategorikan Tidak Berperan

Setelah data-data yang diperlukan terkumpul selanjutnya diedit dengan memeriksa daftar pertanyaan yang telah diserahkan kembali kepada peneliti. Kemudian data-data dikoding dan ditabulasikan. Setelah data-data melalui editing, coding/diberi kode dan tabulasi, kemudian dimasukan kedalam tabel-tabel persentase sesuai jumlah item pertanyaan yang diajukan. Kemudian menarik kesimpulan dan diinterpretasikan dengan cermat dan teliti. Adapun langkah-langkah adalah sebagai berikut:

1. Mengumpulkan semua data yang diinginkan
2. Mengklasifikasikan alternatif jawaban
3. Menentukan besar persentase alternatif jawaban pegawai dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$P = \frac{F}{N} \times 100 \%$$

Keterangan :

P = Besar Persentase Alternatif Jawaban

F = Frekuesnsi Alternatif Jawaban

N = Jumlah Sampel Penelitian

% = Persentase

4. Menyajikan data dalam bentuk tabel
5. Memberikan penjelasan dan menarik kesimpulan.

## 1. Hasil Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang pernah dilakukan oleh beberapa peneliti adalah sebagai berikut:

1. Penelitian terdahulu tahun 2010 yang berjudul Pengaruh Manajemen Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan PT BPR Mitra Group Pasca Akuisisi di Bali yang dilakukan oleh Made Gde Sudharma Santosa yg menyatakan bahwa manajemen kinerja (perencanaan kinerja, penilaian kinerja, imbalan jasa kinerja dan monitoring kinerja) secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan serta mengkaji variabel yang berpengaruh dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dari hasil analisis regresi berganda terbukti bahwa secara simultan variabel perencanaan kinerja, penilaian kinerja, imbalan jasa kinerja dan monitoring kinerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT BPR Mitra Group Pasca Akuisisi.
  - a. Hasil analisis regresi berganda terbukti bahwa secara parsial variabel perencanaan kinerja, penilaian kinerja, imbalan jasa kinerja dan monitoring kinerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT BPR Mitra Group Pasca Akuisisi.
  - b. Berdasarkan *standardized coefficient beta* dari masing-masing variabel bebas tersebut dapat diketahui bahwa variabel yang berpengaruh

dominan terhadap kinerja karyawan PT BPR Mitra Group adalah monitoring kinerja.

Persamaan yang penulis maksud sama-sama berkaitan dengan manajemen kinerja. Sedangkan letak perbedaannya yaitu Made Gde Sudharma Santosa melakukan penelitian di PT BPR Mitra Group Pasca Akuisisi di Bali dengan metode kuantitatif menggunakan perhitungan komputerisasi serta menggunakan teknik analisis data analisis regresi berganda dengan menggunakan SPSS 15.0 *for windows* dan juga persamaannya yaitu membahas manajemen kinerja.

Sedangkan perbedaan skripsi saya dengan yang lain skripsi ini membahas tentang sejauh mana Peran Dari Manajemen Kinerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Pekanbaru dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif dan tempat tinjauan penelitian di Kantor Kementerian Agama Kota Pekanbaru.

## **J. Sistematika Penulisan**

### **BAB I : PENDAHULUAN**

Bab ini membahas tentang latar belakang, alasan pemilihan judul, penegasan istilah, permasalahan, tujuan dan kegunaan penelitian, kerangka teoritis dan konsep operasional, metodologi penelitian dan sistematika penulisan.



**BAB II : TINJAUAN UMUM TENTANG KANTOR  
KEMENTERIAN AGAMA KOTA PEKANBARU**

Sejarah Kantor Kementerian Agama Pekanbaru, Struktur Kepengurusan dan personalia Kantor Kementerian Agama Pekanbaru, produk-produk Kantor Kementerian Agama Pekanbaru, Program kerja Kantor Kementerian Agama Pekanbaru, hambatan dan kendala yang dihadapi Kantor Kementerian Agama Pekanbaru.

**BAB III : LAPORAN PENELITIAN**

Bab ini membahas tentang sistem Manajemen Kinerja Kantor Kementerian Agama Kota Pekanbaru.

**BAB IV : ANALISA DATA**

Analisa data yang telah disajikan pada laporan penelitian

**BAB V : PENUTUP**

Bab ini membahas tentang kesimpulan, saran-saran, daftar pustaka dan lampiran penelitian