

## **SKRIPSI**

### **PENGARUH KINERJA PEGAWAI TERHADAP KUALITAS PELAYANAN PENYELENGGARA HAJI DAN UMROH PADA KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN SUMEDANG**

Disusun Oleh :

**NAMA** : SARI RAHMADINI  
**NPM** : E. 1735223053  
**PROGRAM STUDI** : ILMU ADMINISTRASI NEGARA

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat dalam  
Menyelesaikan Program Sarjana (S-1)  
STIA Sebelas April Sumedang



**SEKOLAH TINGGI ILMU ADMINISTRASI (STIA)  
SEBELAS APRIL SUMEDANG  
2021**

**SEKOLAH TINGGI ILMU ADMINISTRASI (STIA)  
SEBELAS APRIL SUMEDANG**

**LEMBAR PERSETUJUAN**

Judul Skripsi:

**PENGARUH KINERJA PEGAWAI TERHADAP KUALITAS PELAYANAN  
PENYELENGGARA HAJI DAN UMROH PADA KANTOR KEMENTERIAN  
AGAMA KABUPATEN SUMEDANG**

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan

Pembimbing Skripsi:

Pembimbing I,



Rika Kusdinar, S.Sos., M.Si.  
NIDN. 04-3012-7102

Pembimbing II,



Shofwan Hendravan, S.Pd., M.Pd.  
NIDN. 00-2307-8007

Mengetahui,

Ketua STIA Sebelas April Sumedang



Rika Kusdinar, S.Sos., M.Si.  
NIDN. 04-3012-7102

**STIA  
SEBELAS APRIL  
SUMEDANG**

**SEKOLAH TINGGI ILMU ADMINISTRASI (STIA)  
SEBELAS APRIL SUMEDANG**

**LEMBAR PENGESAHAN**

NAMA : SARI RAHMADINI  
NOMOR POKOK : E.1735223053  
PROGRAM STUDI : ILMU ADMINISTRASI NEGARA  
JUDUL SKRIPSI : PENGARUH KINERJA PEGAWAI TERHADAP  
KUALITAS PELAYANAN PENYELENGGARA HAJI  
DAN UMROH PADA KANTOR KEMENTERIAN  
AGAMA KABUPATEN SUMEDANG

Telah mempertahankan Skripsi ini dihadapan Panitia Penguji Skripsi  
Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Sebelas April Sumedang

Hari : Sabtu  
Tanggal : 21 Agustus 2021  
Pukul : 08.00 WIB s/d Selesai

**TELAH DINYATAKAN LULUS**

Panitia Penguji Skripsi:

|               |   |                                   |         |
|---------------|---|-----------------------------------|---------|
| Ketua Sidang  | : | Dadan Setia Nugraha, S.Sos., M.Si | (.....) |
| Sekretaris    | : | Lalas Sulastri, S.Sos., M.Si      | (.....) |
| Pembimbing I  | : | Rika Kusdinar, S.Sos., M.si       | (.....) |
| Pembimbing II | : | Shofwan Hendryawan, S.Pd., M.Pd   | (.....) |

**SEKOLAH TINGGI ILMU ADMINISTRASI (STIA)  
SEBELAS APRIL SUMEDANG**

**LEMBAR PENGESAHAN PERBAIKAN SKRIPSI**

Judul Skripsi

**PENGARUH KINERJA PEGAWAI TERHADAP KUALITAS  
PELAYANAN PENYELENGGARA HAJI DAN UMROH PADA KANTOR  
KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN SUMEDANG**

Telah mempertahankan Skripsi ini dihadapan Dosen Penguji Skripsi  
Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Sebelas April Sumedang

Tim Penguji Skripsi:

Penguji I

: Dadang Suhendi, S.Sos.,M.Si

(.....)



Penguji II

: Dhesti Widya N. N, S.Sos.,M.Si

(.....)

Penguji III

: Teddy Marliady Nurwan, S.Sos.,M.Si

(.....)

**STIA  
SEBELAS APRIL  
SUMEDANG**

### **PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS**

Saya menyatakan bahwa Skripsi yang berjudul **“PENGARUH KINERJA PEGAWAI TERHADAP KUALITAS PELAYANAN PENYELENGGARA HAJI DAN UMROH PADA KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN SUMEDANG”** ini, sepenuhnya karya sastra saya sendiri. Tidak ada bagian di dalamnya yang merupakan plagiat dari karya orang lain dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku dalam masyarakat keilmuan.

Atas pernyataan ini saya siap menanggung resiko/sanksi yang dijatuhkan kepada saya apabila dikemudian hari ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan dalam karya saya ini, atau klaim dari pihak lain terhadap keaslian karya saya ini.

Sumedang, Agustus 2021  
Yang membuat pernyataan,

Sari Rahmadini  
Npm. E.1735223053

**STIA**  
**SEBELAS APRIL**  
**SUMEDANG**

## **ABSTRAK**

### **Pengaruh Kinerja Pegawai terhadap Kualitas Pelayanan Penyelenggara Haji dan Umroh Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumedang**

#### **Disusun Oleh:**

NAMA : SARI RAHMADINI  
NOMOR POKOK : E.1735223053  
PROGRAM STUDI : ILMU ADMINISTRASI NEGARA

Halaman, 5 BAB, 66 Tabel, 5 Gambar, 7 Lampiran, 26 Daftar Pustaka

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Kinerja Pegawai dan Kualitas Pelayanan, untuk mengetahui hubungan Kinerja Pegawai dengan Kualitas Pelayanan serta untuk mengetahui besarnya pengaruh Kinerja Pegawai terhadap Kualitas Pelayanan pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumedang.

Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif dengan pendekatan kuantitatif serta jenis statistik yang dipakai adalah statistik deskriptif Teknik Sampling Jenuh. Adapun yang dijadikan populasi pada penelitian ini adalah pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumedang yang berjumlah 69 orang. Analisis yang digunakan meliputi perhitungan prosentase, uji normalitas, uji korelasi, uji signifikansi serta uji koefisien determinasi.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa Kinerja Pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumedang yaitu sebesar 71,98%. Selanjutnya hasil penelitian dari Kualitas Pelayanan pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumedang yaitu sebesar 76,76%. Hubungan antara Kinerja Pegawai dengan Kualitas Pelayanan pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumedang berada pada tingkat korelasi kuat dengan koefisien korelasi sebesar 0,764. Berdasarkan uji signifikansi dinyatakan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara Kinerja Pegawai dengan Kualitas Pelayanan pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumedang. Serta pengaruh Kinerja Pegawai terhadap Kualitas Pelayanan mencapai 58,4% dengan kategori cukup kuat. Sisanya sebanyak 41,6% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diperhitungkan dalam penelitian.

Kata Kunci : Kinerja Pegawai, Kualitas Pelayanan

## ABSTRACT

*The Effect of Employee Performance on Service Quality for Hajj and Umrah Organizers at the Office of the Ministry of Religion of Sumedang Regency*

Compiled by :

Name : SARI RAHMADINI  
Root Number : E.1735223053  
Study Program : PUBLIC ADMINISTRATION

155 Pages, 5 CHAPTER, 66 Tables, 5 picture, 7 appendices , 26 bibliography

*This study aims to determine Employee Performance and Service Quality, to determine the relationship between Performance Employees with Service Quality and to determine the magnitude of the influence of Employee Performance on Service Quality at the Office of the Ministry of Religion of Sumedang Regency.*

*This research uses descriptive analysis method with quantitative approach and the type of statistic used is descriptive statistic of Saturated Sampling Technique. As for the population in this study were employees of the Ministry of Religion of Sumedang Regency, amounting to 69 people. The analysis used includes percentage calculation, normality test, correlation test, significance test and coefficient of determination test.*

*Based on the results of the study, it is known that the Employee Performance at the Office of the Ministry of Religion of Sumedang Regency is 71.98%. Furthermore, the results of research from the Quality of Service at the Office of the Ministry of Religion of Sumedang Regency, which is equal to 76.76%. The relationship between Employee Performance and Service Quality at the Office of the Ministry of Religion of Sumedang Regency is at a strong correlation level with a correlation coefficient of 0.764. Based on the significance test, it is stated that there is a positive and significant relationship between Employee Performance and Service Quality at the Office of the Ministry of Religion of Sumedang Regency. And the influence of employee performance on service quality reached 58.47. quite strong category. The remaining 41.6% was influenced by other factors that were not taken into account in the study.*

*Keywords: Employee Performance, Service Quality*

## KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji dan syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan karunia-Nya, sehingga peneliti telah dapat menyelesaikan skripsi sesuai dengan jadwal waktu yang telah ditentukan.

Skripsi yang berjudul : **“Pengaruh Kinerja Pegawai Terhadap Kualitas Pelayanan Penyelenggara Haji dan Umroh Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumedang”**, diajukan sebagai salah satu syarat dalam penyelesaian studi pada jurusan Administrasi Negara STIA Sebelas April Sumedang.

Selanjutnya perkenankanlah peneliti untuk menyampaikan penghargaan dan rasa terimakasih yang tak terhingga kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dan bantuan pemikiran, bimbingan dan motivasi terhadap penyelesaian Proposal ini secara langsung maupun tidak langsung khususnya kepada :

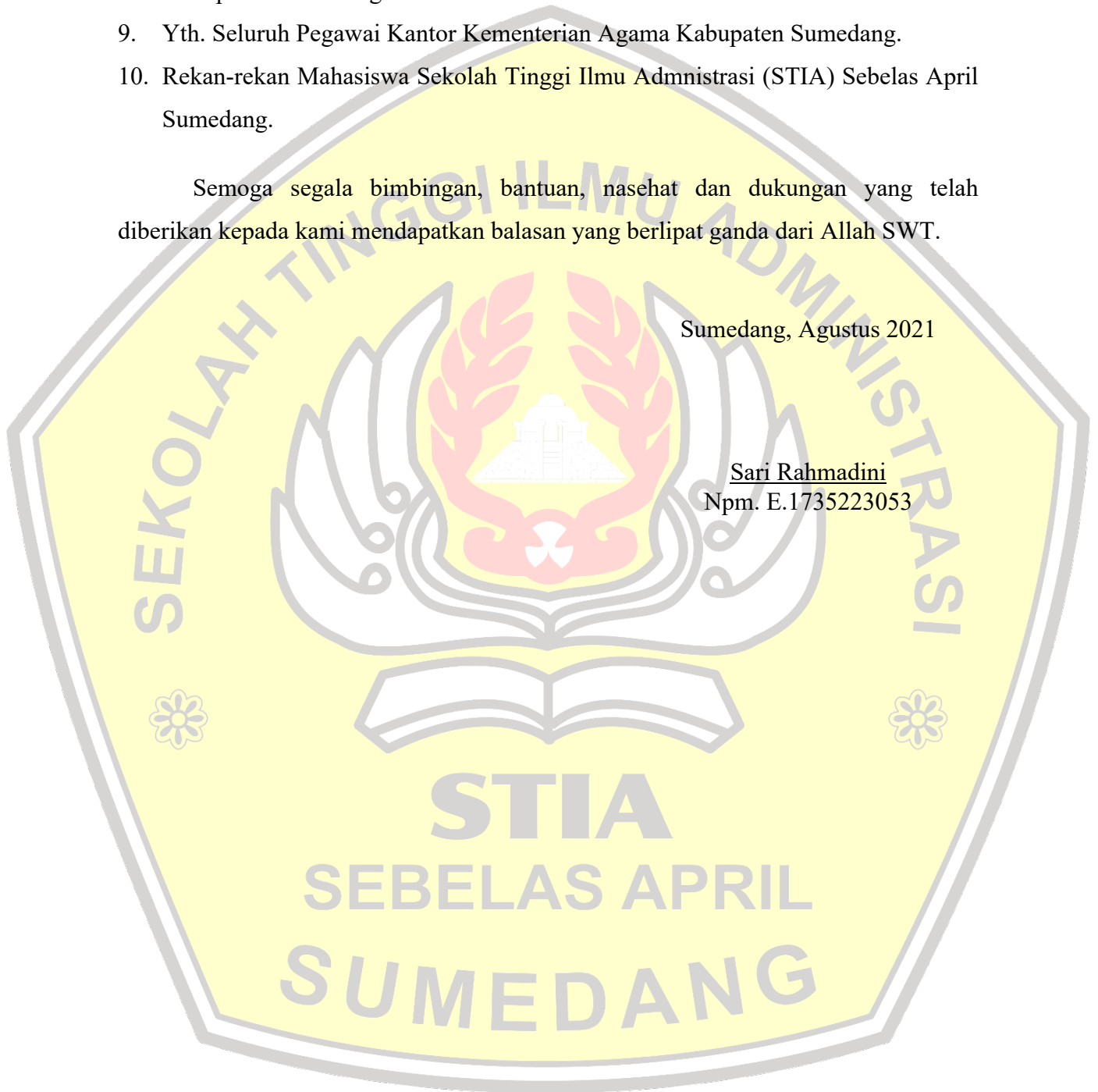
1. Yth. Bapak H. Yuyun Hidayat, Drs., Ketua Pengurus Yayasan Pendidikan Sebelas April Sumedang.
2. Yth. Ibu Rika Kusdinar, S.Sos., M.Si selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Sebelas April Sumedang sekaligus Dosen Pembimbing I.
3. Yth. Bapak Dadan Setia Nugraha S.Sos., M.Si selaku Pembantu Ketua I Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Sebelas April Sumedang.
4. Yth. Bapak Shofwan Hendryawan, S.Pd selaku Pembantu Ketua II Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Sebelas April Sumedang sekaligus Dosen Pembimbing II.
5. Yth. Ibu Irma Hermayanti, S.Sos., M.Si, selaku Pembantu Ketua III Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Sebelas April Sumedang.
6. Yth. Bapak/Ibu Dosen Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Sebelas April Sumedang.
7. Yth. Seluruh Staff Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Sebelas April Sumedang.

8. Yth. Bapak H. Jajang Apipudin, M.Ag. selaku Kepala Kementerian Agama Kabupaten Sumedang.
9. Yth. Seluruh Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumedang.
10. Rekan-rekan Mahasiswa Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Sebelas April Sumedang.

Semoga segala bimbingan, bantuan, nasehat dan dukungan yang telah diberikan kepada kami mendapatkan balasan yang berlipat ganda dari Allah SWT.

Sumedang, Agustus 2021

Sari Rahmadini  
Npm. E.1735223053



## DAFTAR ISI

Halaman

LEMBAR PERSETUJUAN

LEMBAR PENGESAHAN

LEMBAR PENGESAHAN PERBAIKAN

LEMBAR PERSEMBAHAN

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS

ABSTRAK

KATA PENGANTAR ..... i

DAFTAR ISI ..... iii

DAFTAR TABEL ..... vii

DAFTAR GAMBAR ..... x

DAFTAR LAMPIRAN ..... xi

### BAB I PENDAHULUAN

- A. Latar Belakang Penelitian ..... 1
- B. Identifikasi Masalah ..... 8
- C. Tujuan Penelitian ..... 9
- D. Kegunaan Penelitian ..... 10

### BAB II TINJAUAN TEORITIS

- A. Hakikat Administrasi ..... 11
  - 1. Administrasi ..... 11
  - 2. Administrasi Negara ..... 13
  - 3. Ruang Lingkup Kajian Administrasi Negara ..... 17
  - 4. Kaitan Administrasi Negara dengan Variabel Penelitian ..... 18

|                                                            |    |
|------------------------------------------------------------|----|
| B. Manajemen .....                                         | 19 |
| 1. Pengertian Manajemen .....                              | 19 |
| 2. Fungsi Manajemen .....                                  | 20 |
| 3. Prinsip – Prinsip Umum Manajemen .....                  | 21 |
| C. Manajemen Sumber Daya Manusia .....                     | 22 |
| 1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .....          | 22 |
| 2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia .....              | 24 |
| 3. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia .....             | 26 |
| 4. Metode Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia .....   | 27 |
| D. Manajemen Pelayanan Publik .....                        | 28 |
| 1. Pengertian Manajemen Pelayanan Publik .....             | 28 |
| 2. Arti Penting Manajemen Pelayanan .....                  | 29 |
| 3. Model Manajemen Pelayanan .....                         | 29 |
| 4. Pengembangan Model Manajemen Pelayanan Publik .....     | 31 |
| E. Kinerja Pegawai .....                                   | 33 |
| 1. Pengertian Kinerja Pegawai .....                        | 33 |
| 2. Unsur – Unsur Kinerja Pegawai .....                     | 34 |
| 3. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai ..... | 36 |
| 4. Aspek Penilaian Kinerja .....                           | 37 |
| 5. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja Pegawai .....      | 39 |
| 6. Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai .....             | 40 |
| F. Kualitas Pelayanan .....                                | 43 |
| 1. Pengertian Pelayanan .....                              | 43 |
| 2. Pengertian Pelayanan Publik .....                       | 44 |
| 3. Pengertian Kualitas Pelayanan .....                     | 45 |
| 4. Asas – Asas Pelayanan Publik .....                      | 46 |
| 5. Klasifikasi Pelayanan Publik .....                      | 48 |
| 6. Prinsip Pelayanan Publik .....                          | 49 |
| 7. Standar Pelayanan Publik .....                          | 50 |

|                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------|----|
| 8. Penilaian Kualitas Pelayanan Publik .....                           | 51 |
| 9. Dimensi dan Indikator Kualitas Pelayanan .....                      | 53 |
| 10. Pelayanan Haji dan Umroh .....                                     | 57 |
| G. Kajian Penelitian Terdahulu .....                                   | 64 |
| H. Hubungan Konseptual Kinerja Pegawai dengan Kualitas Pelayanan ..... | 68 |
| I. Kerangka Pemikiran dan Hipotesis .....                              | 71 |
| 1. Kerangka Pemikiran .....                                            | 71 |
| 2. Hipotesis Penelitian .....                                          | 74 |

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

|                                                                      |     |
|----------------------------------------------------------------------|-----|
| A. Metode Penelitian .....                                           | 76  |
| B. Definisi Operasional Variabel dan Operasionalisasi Variabel ..... | 77  |
| 1. Variabel Bebas (X) .....                                          | 77  |
| 2. Variabel Terikat (Y) .....                                        | 78  |
| C. Populasi, Teknik Sampling dan Sampel Penelitian .....             | 79  |
| 1. Populasi .....                                                    | 79  |
| 2. Teknik Sampling .....                                             | 80  |
| 3. Sampel Penelitian .....                                           | 80  |
| D. Teknik Pengumpulan Data .....                                     | 81  |
| E. Teknik Pengolahan dan Analisis Data .....                         | 82  |
| 1. Teknik Pengolahan Data .....                                      | 82  |
| 2. Teknik Analisis Data .....                                        | 101 |
| F. Lokasi dan Jadwal Penelitian .....                                | 105 |

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

|                                                                        |     |
|------------------------------------------------------------------------|-----|
| A. Gambaran Umum Objek Penelitian .....                                | 106 |
| 1. Kondisi Geografis Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumedang ..... | 106 |
| 2. Visi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumedang .....              | 107 |

|                                                                          |            |
|--------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3. Misi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumedang .....                | 107        |
| 4. Struktur Organisasi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumedang ..... | 108        |
| 5. Tugas Pokok dan Fungsi .....                                          | 109        |
| B. Hasil Penelitian dan Pembahasan .....                                 | 113        |
| 1. Analisis Deskriptif .....                                             | 114        |
| 2. Perhitungan Prosentase .....                                          | 140        |
| 3. Uji Normalitas Data .....                                             | 144        |
| 4. Uji Koefisien Korelasi .....                                          | 145        |
| 5. Uji Signifikansi .....                                                | 147        |
| 6. Uji Koefisien Determinasi .....                                       | 148        |
| <br><b>BAB V PENUTUP</b>                                                 |            |
| A. Kesimpulan .....                                                      | 151        |
| B. Saran .....                                                           | 152        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>                                              | <b>154</b> |

**STIA**  
SEBELAS APRIL  
SUMEDANG

## DAFTAR TABEL

|                                                                                 | Halaman |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Tabel 2.1 Kajian Penelitian Terdahulu .....                                     | 64      |
| Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel Bebas (Kinerja Pegawai) .....               | 77      |
| Tabel 3.2 Operasionalisasi Variabel Terikat (Kualitas Pelayanan) .....          | 78      |
| Tabel 3.3 Populasi Penelitian .....                                             | 79      |
| Tabel 3.4 Bobot Nilai .....                                                     | 82      |
| Tabel 3.5 Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Kinerja Pegawai .....         | 85      |
| Tabel 3.6 Analisis Item 1 Variabel Kinerja Pegawai .....                        | 88      |
| Tabel 3.7 Hasil Analisis Item Variabel Kinerja Pegawai .....                    | 91      |
| Tabel 3.8 Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Kualitas Pelayanan .....      | 92      |
| Tabel 3.9 Analisis Item 1 Variabel Kualitas Pelayanan .....                     | 95      |
| Tabel 3.10 Hasil Analisis Item Variabel Kualitas Pelayanan .....                | 98      |
| Tabel 3.11 Hasil Perhitungan Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Pegawai .....    | 100     |
| Tabel 3.12 Hasil Perhitungan Uji Reliabilitas Variabel Kualitas Pelayanan ..... | 100     |
| Tabel 3.13 Pedoman Untuk Memberikan Interpretasi .....                          | 103     |
| Tabel 3.14 Jadwal Kegiatan Penelitian .....                                     | 105     |
| Tabel 4.1 Deskriptif Frekuensi Variabel Kinerja Pegawai .....                   | 114     |
| Tabel 4.2 Frekuensi Jawaban Responden Item 1 .....                              | 115     |
| Tabel 4.3 Frekuensi Jawaban Responden Item 2 .....                              | 116     |
| Tabel 4.4 Frekuensi Jawaban Responden Item 3 .....                              | 116     |
| Tabel 4.5 Frekuensi Jawaban Responden Item 4 .....                              | 117     |
| Tabel 4.6 Frekuensi Jawaban Responden Item 5 .....                              | 118     |
| Tabel 4.7 Frekuensi Jawaban Responden Item 6 .....                              | 118     |
| Tabel 4.8 Frekuensi Jawaban Responden Item 7 .....                              | 119     |
| Tabel 4.9 Frekuensi Jawaban Responden Item 8 .....                              | 119     |
| Tabel 4.10 Frekuensi Jawaban Responden Item 9 .....                             | 120     |

|                                                                   |     |
|-------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabel 4.11 Frekuensi Jawaban Responden Item 10 .....              | 121 |
| Tabel 4.12 Frekuensi Jawaban Responden Item 11 .....              | 121 |
| Tabel 4.13 Frekuensi Jawaban Responden Item 12 .....              | 122 |
| Tabel 4.14 Frekuensi Jawaban Responden Item 13 .....              | 122 |
| Tabel 4.15 Frekuensi Jawaban Responden Item 14 .....              | 123 |
| Tabel 4.16 Frekuensi Jawaban Responden Item 15 .....              | 124 |
| Tabel 4.17 Frekuensi Jawaban Responden Item 16 .....              | 124 |
| Tabel 4.18 Frekuensi Jawaban Responden Item 17 .....              | 125 |
| Tabel 4.19 Frekuensi Jawaban Responden Item 18 .....              | 126 |
| Tabel 4.20 Frekuensi Jawaban Responden Item 19 .....              | 126 |
| Tabel 4.21 Frekuensi Jawaban Responden Item 20 .....              | 127 |
| Tabel 4.22 Deskriptif Frekuensi Variabel Kualitas Pelayanan ..... | 128 |
| Tabel 4.23 Frekuensi Jawaban Responden Item 1 .....               | 129 |
| Tabel 4.24 Frekuensi Jawaban Responden Item 2 .....               | 129 |
| Tabel 4.24 Frekuensi Jawaban Responden Item 3 .....               | 130 |
| Tabel 4.26 Frekuensi Jawaban Responden Item 4 .....               | 130 |
| Tabel 4.27 Frekuensi Jawaban Responden Item 5 .....               | 131 |
| Tabel 4.28 Frekuensi Jawaban Responden Item 6 .....               | 132 |
| Tabel 4.29 Frekuensi Jawaban Responden Item 7 .....               | 132 |
| Tabel 4.30 Frekuensi Jawaban Responden Item 8 .....               | 133 |
| Tabel 4.31 Frekuensi Jawaban Responden Item 9 .....               | 133 |
| Tabel 4.32 Frekuensi Jawaban Responden Item 10 .....              | 134 |
| Tabel 4.33 Frekuensi Jawaban Responden Item 11 .....              | 134 |
| Tabel 4.34 Frekuensi Jawaban Responden Item 12 .....              | 135 |
| Tabel 4.35 Frekuensi Jawaban Responden Item 13 .....              | 136 |
| Tabel 4.36 Frekuensi Jawaban Responden Item 14 .....              | 136 |
| Tabel 4.37 Frekuensi Jawaban Responden Item 15 .....              | 137 |
| Tabel 4.38 Frekuensi Jawaban Responden Item 16 .....              | 137 |
| Tabel 4.39 Frekuensi Jawaban Responden Item 17 .....              | 138 |

|                                                                                      |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabel 4.40 Frekuensi Jawaban Responden Item 18 .....                                 | 138 |
| Tabel 4.41 Frekuensi Jawaban Responden Item 19 .....                                 | 139 |
| Tabel 4.42 Frekuensi Jawaban Responden Item 20 .....                                 | 140 |
| Tabel 4.43 Skala Interval Variabel Kinerja Pegawai .....                             | 141 |
| Tabel 4.44 Skala Interval Variabel Kualitas Pelayanan .....                          | 143 |
| Tabel 4.45 One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test .....                                  | 144 |
| Tabel 4.46 One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test .....                                  | 145 |
| Tabel 4.47 Koefisien Korelasi Kinerja Pegawai dengan Kualitas Pelayanan .....        | 146 |
| Tabel 4.48 Pedoman untuk Memberikan Interpretasi .....                               | 147 |
| Tabel 4.49 Uji Signifikansi Variabel Kinerja Pegawai dengan Kualitas Pelayanan ..... | 148 |
| Tabel 4.50 Koefisien Determinasi Kinerja Pegawai terhadap Kualitas Pelayanan .....   | 149 |
| Tabel 4.51 Skala Penafsiran Koefisien Determinasi .....                              | 149 |



## DAFTAR GAMBAR

|                                                                                                | Halaman |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Gambar 2.1 Model Manajemen Segitiga Pelayanan.....                                             | 30      |
| Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran.....                                                             | 73      |
| Gambar 4.1 Struktur Organisasi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumedang.....                | 109     |
| Gambar 4.2 Skala Interval Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumedang.....     | 141     |
| Gambar 4.3 Skala Interval Kualitas Pelayanan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumedang ..... | 143     |

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Angket/Kuisisioner
- Lampiran 2 Surat Keputusan Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA)  
Sebelas April Sumedang
- Lampiran 4 Surat Pemberian Ijin Pencarian Data
- Lampiran 5 Surat Ijin Penelitian dari Kantor Kementerian Agama Kabupaten  
Sumedang
- Lampiran 6 Berita Acara Bimbingan Skripsi
- Lampiran 7 Riwayat Hidup Penulis
- Lampiran 8 Tabel Correlation Variabel Kinerja Pegawai dan Kualitas Pelayanan

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Penelitian**

Sebagaimana tercantum dalam Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 373 Tahun 2002 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi dan Kantor Departemen Agama Kabupaten/Kota Menteri Agama Republik Indonesia yang menyatakan bahwa:

Kantor Departemen Agama Kabupaten/Kota adalah instansi vertikal departemen agama yang berada dibawah dan bertanggung jawab langsung kepada kepala kantor wilayah departemen agama provinsi. Kantor departemen agama kabupaten/kota mempunyai tugas melaksanakan tugas pokok dan fungsi departemen agama dalam wilayah kabupaten atau kota berdasarkan kebijakan kepala kantor departemen agama provinsi dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Secara kelembagaan sebagaimana peraturan terbaru Menteri Agama Nomor 19 Tahun 2019, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumedang adalah instansi vertikal Kementerian Agama yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat.

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumedang mempunyai tugas melaksanakan tugas pokok Kementerian Agama yaitu membina dan mengembangkan kehidupan beragama, membina kerukunan umat beragama, serta memberikan pelayanan kepada masyarakat dibidang Agama berdasarkan kebijakan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dalam melaksanakan tugas kantor departemen agama kabupaten/kota menyelenggarakan fungsi:

1. Perumusan visi, misi, serta kebijakan teknis dibidang pelayanan dan bimbingan kehidupan beragama di kabupaten/kota.
2. 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, katholik, hindu serta budha sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.
3. Pelaksanaan kebijakan teknis dibidang pengelolaan administrasi dan informasi, keagamaan.
4. Pelayanan dibidang kerukunan umat beragama.
5. Pengkoordinasian perencanaan, pengendalian, dan pengawasan program.
6. Pelaksanaan hubungan dengan pemerintah daerah, instansi terkait, dan lembaga masyarakat dalam rangka pelaksanaan tugas departemen agama di kabupaten/kota.

Serta tercantum dalam Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama yang menyatakan bahwa: Instansi vertikal kementerian agama merupakan instansi pada kementerian agama yang melaksanakan tugas dan fungsi kementerian

agama di daerah. Instansi vertikal kementerian agama terdiri atas: a. Kantor wilayah kementerian agama provinsi; dan b. Kantor kementerian agama kabupaten/kota.

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumedang merupakan instansi yang memiliki fungsi pelayanan di bidang keagamaan, salah satunya yaitu bidang penyelenggara haji dan umroh. Sesuai dengan Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2019 tentang Penyelenggara Haji dan Umroh yang mengatakan bahwa ibadah haji merupakan rukun Islam kelima yang wajib dilaksanakan oleh setiap orang Islam yang mampu, baik secara fisik, mental, spiritual, sosial maupun finansial dan sekali dalam seumur hidup. Pelaksanaan ibadah haji merupakan rangkaian ibadah keagamaan yang telah dijamin dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Oleh karena itu, negara bertanggungjawab atas penyelenggaraan ibadah haji sebagaimana diamanatkan dalam Pasal 29 ayat 2 Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

Kementerian agama merupakan suatu lembaga pemerintah yang memiliki legalitas dalam memberikan pelayanan bagi setiap masyarakat (muslim) sesuai dengan haknya sebagai warga negara yang menjadi tugas pemerintah salah satunya adalah penyelenggaraan ibadah haji dan umroh yang dikoordinasikan oleh Menteri agama dalam Undang-Undang nomor 13 tahun 2008 bahwa pemerintah berkewajiban melakukan pembinaan, pelayanan dan perlindungan dengan menyediakan layanan administrasi, bimbingan ibadah haji, akomodasi, transportasi, pelayanan kesehatan, keamanan dan hal-hal lain yang diperlukan oleh jamaah haji.

Namun dalam prakteknya Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2008 belum menjawab harapan masyarakat karena masih terdapat permasalahan-permasalahan yang terjadi di lapangan salah satunya terkait dengan kurangnya pembinaan melalui manasik haji yang hanya menitikberatkan pada ibadah hajinya saja tanpa memperhatikan aspek penguasaan lapangan. Dan juga Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2008 belum sepenuhnya dapat mempresentasikan terselenggaranya ibadah haji yang profesional sehingga penyelenggaraan ibadah haji menjadi permasalahan kompleks yang dihadapi pemerintah setiap tahunnya.

Agar jamaah haji dapat menunaikan ibadah haji dengan aman, nyaman dan lancar sesuai dengan ajaran agama islam, maka penyelenggaraan haji dan umrah berkewajiban memberikan pembinaan, pelayanan dan perlindungan dengan sebaik-baiknya kepada jamaah haji, penyelenggaraan ibadah haji dilakukan berdasarkan asas keadilan di implementasikan dengan memberikan pelayanan sesuai hak jamaah haji tanpa mengurangi sedikitpun oleh lembaga kepada jamaahnya, professional dan akuntabilitas dengan prinsip nirlaba yaitu tidak mencari keuntungan tetapi mementingkan pelayanan. Dalam memberikan pelayanan yang dilakukan oleh penyelenggaraan haji dan umroh harus mampu melakukan manajerial yang tepat disegala aspek, karena seksi penyelenggaraan haji dan umroh memiliki tugas dalam memberikan pelayanan kepada jamaah haji dengan memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapan jamaah. Fungsi tersebut merupakan bagian penting untuk menghadapi persaingan serta pelayanan sangat mempengaruhi kepuasan jamaah haji, jika pelayanan yang diberikan dirasa sesuai dengan harapan calon jamaah haji maka

secara tidak langsung dapat memuaskan jamaah haji, sedangkan apabila harapan jamaah haji tidak dapat terpenuhi maka pelayanan dinilai tidak dapat memuaskan dan apabila pelayanan haji yang diberikan melebihi harapan maka pelayanan tersebut dirasa sangat memuaskan jamaah haji. Oleh karena itu, strategi keberhasilan yang dilakukan oleh penyelenggaraan haji dan umroh ditentukan oleh kemampuan dalam memberikan pelayanan yang berkualitas terhadap kepuasan calon jamaah haji.

Pelayanan yang baik tentu tidak terlepas dari kinerja dari pegawai atau aparat dalam suatu lembaga organisasi pemerintah tersebut. Dimana dalam konteks organisasi publik, penilaian kinerja merupakan suatu hal yang penting. Karena dengan adanya kinerja, maka akan diketahui tingkat pencapaian hasil yang telah dicapai, atau akan diketahui seberapa jauh pelaksanaan tugas-tugas telah dilaksanakan. Memahami hal ini, maka diperlukan komunikasi yang tepat agar kinerja dapat tercapai. Capaian kinerja terlihat dari kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Kemudian didukung oleh pelaksanaan kegiatan yang sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijaksanaan organisasi, baik yang implisit atau eksplisit menunjukkan suatu kinerja yang baik.

Kualitas pelayanan publik dapat diukur dari aspek proses dan *output* pelayanan. Karena tujuan utama pelayanan publik adalah memenuhi kebutuhan penggunanya, maka penyedia layanan harus mampu mengidentifikasi kebutuhan pengguna layanannya untuk memastikan pelayanannya tepat guna dan tepat sasaran.

Dalam suatu organisasi, kedudukan dan peran pegawai merupakan hal yang sangat penting, karena pegawai merupakan salah satu faktor yang menentukan keberhasilan pencapaian suatu tujuan organisasi. Keberhasilan dalam menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan nasional antara lain ditentukan oleh kemampuan di dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen dalam usaha pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, termasuk dalam pemanfaatan sumber daya yang tersedia dalam suatu organisasi.

Tercapainya suatu organisasi sangat ditentukan dari kinerja dan keefektifan pegawai dalam menjalankan tugas. Setiap organisasi pada umumnya mengharapkan pegawainya dapat melaksanakan tugas dengan efektif, efisien, produktif dan profesional. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan kemampuannya dalam menghadapi tantangan baik internal maupun eksternal ditentukan oleh kemampuannya dalam mengelola sumber daya manusia dengan tepat. Hal tersebut bertujuan agar organisasi memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan sekaligus memiliki daya saing yang tinggi sehingga nantinya akan menghasilkan kualitas pelayanan yang baik.

Terciptanya suatu tujuan organisasi yang sesuai rencana memerlukan lingkungan organisasi yang baik, karena mampu mempengaruhi kinerja pegawai dalam pelaksanaan setiap tugas. Pada umumnya pegawai cenderung lebih senang dengan adanya lingkungan tempat kerja yang nyaman, sehingga kinerja pegawai yang baik tercermin apabila pegawai merasa nyaman dengan pekerjaannya.

Pegawai merupakan aset terpenting yang memiliki pengaruh sangat besar terhadap kesuksesan sebuah organisasi pemerintahan. Organisasi dapat beroperasi secara manual jika tidak ada mesin canggih, akan tetapi organisasi tidak akan berjalan sama sekali tanpa pegawai. Dengan demikian peningkatan kualitas pelayanan akan tercipta dengan baik apabila pegawainya dapat melaksanakan dengan baik pula.

Berdasarkan hasil observasi sementara di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumedang, terdapat beberapa indikasi yang mengarah kepada rendahnya kualitas pelayanan penyelenggara haji dan umroh, diantaranya adalah:

1. Kurangnya program yang dilakukan oleh petugas penyelenggara haji dan umroh seperti minimnya program kerja sama dengan asosiasi penyelenggara umroh. Hal ini terlihat dari terdapat lembaga penyelenggara umroh yang melakukan pelayanan penyelenggara umroh kurang aman dan kurang nyaman, sehingga menghambat peningkatan kualitas pelayanan penyelenggara haji dan umroh. Oleh karena itu perlu dilakukan peningkatan kerja sama dengan asosiasi penyelenggara umroh dalam rangka pengawasan.
2. Minimnya sosialisasi secara berkala mengenai persyaratan pendaftaran haji. Hal ini terlihat dari terdapat persyaratan calon jemaah haji yang tidak sesuai seperti persyaratan berupa akta kelahiran dan ijazah nama nasab/ayah harus sama. Namun pada kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumedang sering ditemui permasalahan administrasi yang tidak sesuai seperti permasalahan diatas. Sehingga akan memperlambat proses pendaftaran haji karena harus memperbaiki kesalahan nama ayah atau nasab terlebih dahulu.

3. Masih rendahnya komunikasi eksternal pada bidang penyelenggara haji dan umroh di kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumedang. Hal ini terlihat dari komunikasi antara jemaah dengan petugas penyelenggara haji yang kurang baik. Sehingga pada prakteknya terdapat beberapa jemaah yang kurang memahami dan mendalami fiqh dan spiritualitas haji.

Diduga masalah-masalah ini muncul karena kinerja pegawai yang kurang baik di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumedang yaitu:

1. Kualitas kerja yang masih kurang baik. Hal ini terlihat dari hasil kerja yang belum sesuai dengan standar. Seperti pada pelayanan penyelenggara haji belum sepenuhnya memperhatikan profil jemaah yang beragam dari segi latar belakang usia, pendidikan, etnis, bahasa dan budaya.
2. Proses pelaksanaan pekerjaan dalam mengawasi lembaga penyelenggara umroh masih kurang baik. Hal ini terlihat dari belum semua lembaga penyelenggara umrah terbina dan terawasi dengan baik sehingga masih menimbulkan resiko penyelenggaraan umroh yang kurang aman dan nyaman.
3. Kurangnya kemampuan pegawai dalam melakukan pembekalan kepada petugas haji. Hal ini terlihat dari pegawai yang masih melakukan strategi pembekalan haji secara konvensional. Padahal di masa pandemi ini diperlukan strategi yang tidak melibatkan kerumunan massa, salah satunya menggunakan sarana pembekalan petugas haji secara daring dengan menyiapkan pola berbeda.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian tentang kinerja pegawai dan kualitas pelayanan yang berjudul: **“PENGARUH KINERJA PEGAWAI TERHADAP KUALITAS PELAYANAN PENYELENGGARA HAJI DAN UMROH PADA KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN SUMEDANG”**.

#### **B. Identifikasi Masalah**

Dari latar belakang penelitian yang telah dipaparkan diatas, maka dapat diidentifikasi masalah-masalah yang ada sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumedang?
2. Bagaimana kualitas pelayanan penyelenggaraan haji dan umroh pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumedang?
3. Adakah hubungan kinerja pegawai dengan kualitas pelayanan penyelenggaraan haji dan umroh pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumedang?
4. Seberapa besar pengaruh kinerja pegawai terhadap kualitas pelayanan penyelenggaraan haji dan umroh pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumedang?

### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian yang penulis lakukan yaitu untuk memperoleh data serta informasi mengenai kinerja pegawai dan kualitas pelayanan penyelenggara haji dan umroh pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumedang. Namun secara spesifik tujuan penelitian ini yaitu sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumedang.
2. Untuk mengetahui kualitas pelayanan penyelenggaraan haji dan umroh pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumedang.
3. Untuk mengetahui hubungan antara kinerja pegawai dengan kualitas pelayanan penyelenggaraan haji dan umroh pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumedang.
4. Untuk mengetahui besarnya pengaruh kinerja pegawai terhadap kualitas pelayanan penyelenggaraan haji dan umroh pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumedang.

### **D. Kegunaan Penelitian**

1. Kegunaan Teoritis

Penulis sangat berharap agar hasil dari penelitian ini dapat berguna dalam memberikan suatu gambaran dan pengetahuan kepada pembaca mengenai pengaruh kinerja pegawai terhadap kualitas pelayanan penyelenggara haji dan umroh.

## 2. Kegunaan Praktis

Penelitian ini juga diharapkan menjadi suatu masukan yang bermanfaat bagi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumedang agar kedepannya dapat lebih baik lagi dalam hal peningkatan kinerja pegawai terhadap kualitas pelayanan penyelenggara haji dan umroh.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Hakekat Administrasi

##### 1. Administrasi

##### a. Pengertian Administrasi

Administrasi dalam arti sempit merupakan penyusunan dan pencatatan data dan informasi secara sistematis dengan maksud untuk menyediakan keterangan serta memudahkan memperolehnya kembali secara keseluruhan dan dalam hubungannya satu sama lain. Data dan informasi yang dimaksud berhubungan dengan aktivitas organisasi baik untuk kepentingan intern, maupun ekstern. Administrasi dalam arti sempit lebih cepat disebut tata usaha (*clerical work, office work*).

Gie (dalam Akadun, 2019:36) berpendapat bahwa “administrasi adalah segenap rangkaian perbuatan penyelenggaraan dalam setiap usaha kerja sama sekelompok manusia untuk mencapai tujuan tertentu”.

Siagian (dalam Akadun, 2019:37) mengatakan bahwa “administrasi adalah keseluruhan proses kerja sama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas dasar rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya”.

Menurut Soetarto dan Soewaryo (dalam Akadun, 2019:36) “administrasi adalah suatu proses penyelenggaraan dan pengurusan segenap tindakan kegiatan dalam setiap usaha kerja sama sekelompok manusia untuk mencapai tujuan.”

Dari pemaparan pengertian administrasi diatas, peneliti menyimpulkan bahwa administrasi adalah usaha kerjasama sekelompok manusia atas dasar rasionalitas tertentu untuk mencapai suatu tujuan.

#### **b. Unsur-Unsur Administrasi**

Unsur adalah bagian dari pada sesuatu, sedangkan keseluruhan unsur yang merupakan satu kesatuan yang bulat menjadikan adanya sesuatu itu. Demikian pula administrasi ada, karena adanya unsur-unsur atau bagian-bagian yang menjadikannya. Sehubungan dengan unsur-unsur administrasi ini dan untuk menjadi studi perbandingan bagi kita, maka dibawah ini dikemukakan pendapat ahli yang telah memberikan pembagian unsur-unsur administrasi.

Anggara (2016:29) mengemukakan bahwa unsur-unsur administrasi yaitu:

- 1) Organisasi, yaitu wadah bagi segenap kegiatan usaha kerjasama.
- 2) Manajemen, yaitu kegiatan menggerakkan sekelompok orang dan mengarahkan fasilitas kerja. Hubungan ini meliputi:
  - 1 Perencanaan
  - 2 Pembuatan keputusan
  - 3 Pembimbingan
  - 4 Pengkoordinasian
  - 5 Pengawasan (*control*)
  - 6 Penyempurnaan dan perbaikan tata srtuktur dan tata kerja
- 3) Komunikasi, yaitu penyampaian berita dan pemindahan buah pikiran dari seseorang kepada yang lainnya dalam rangka terwujudnya kerjasama.
- 4) Kepegawaian, yaitu pengaturan dan pengurusan pegawai atau karyawan yang diperlukan.
- 5) Keuangan, yaitu pengelolaan segi-segi pembiayaan dan pertanggungjawaban keuangan.
- 6) Perbekalan, yaitu perencanaan, pengadaan, dan pengaturan pemakaian barang-barang kepesrluan kerja.
- 7) Tata usaha, yaitu penghimpunan, pencatatan, pengolahan, pengiriman, dan penyimpanan berbagai keterangan yang diperlukan.
- 8) Hubungan masyarakat, yaitu perwujudan hubungan yang baik dan dukungan dari lingkungan masyarakat terhadap usaha kerjasama.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, penulis berpendapat bahwa administrasi merupakan suatu sistem yang terdiri dari unsur-unsur atau subsistem yang saling terkait satu sama lain. Dimana administrasi merupakan proses pengaturan atau upaya yang dilakukan didalam organisasi yang didalamnya terdiri dari beberapa orang yang melakukan tugas kerja sama guna mencapai tujuan yang sudah disepakati bersama.

## **2. Administrasi Negara**

### **a. Pengertian Administrasi Negara**

Dimock dan Dimock (dalam Anggara, 2018:52) menyatakan “administrasi negara sebagai bagian dari administrasi umum yang mempunyai lapangan lebih luas, yaitu mempelajari cara menyusun, menggerakkan, dan menjalankan langkah-langkah mulai dari satu keluarga hingga Perserikatan Bangsa-Bangsa”.

Kemudian Pffifner dan Presthus (dalam Anggara, 2018: 72-73) mendefinisikan adminstrasi negara sebagai berikut:

- a) Implementasi kebijaksanaan pemerintah yang telah ditetapkan oleh badan-badan perwakilan politik;
- b) Koordinasi usaha-usaha perseorangan dan kelompok untuk melaksanakan kebijaksanaan pemerintah. Hal ini meliputi pekerjaan sehari-hari pemerintah;
- c) Proses yang bersangkutan dengan pelaksanaan kebijaksanaan pemerintah, pengarahan, kecakapan, dan detik-detik yang tidak terhingga jumlahnya, yang memberikan arah dan maksud terhadap usaha sejumlah orang”.

Sedangkan Waldo (dalam Anggara, 2016:134) mendefinisikan “adminstrasi negara sebagai organisasi dan manajemen manusia dalam pemerintah guna mencapai tujuan yang ditetapkan”.

Dari beberapa teori menurut para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa administrasi negara adalah bagian dari administrasi umum yang mempunyai lapangan

lebih luas dimana prosesnya bersangkutan dengan pelaksanaan kebijakan pemerintah guna mencapai tujuan yang ditetapkan.

#### **b. Pokok-Pokok Administrasi Negara**

Untuk pendekatan secara teoritis, Ramto (dalam Anggara, 2016:141) mengemukakan pokok-pokok administrasi negara, yaitu:

- 1) Dasar administrasi negara (*principles of public administration*).
- 2) Organisasi dari kepegawaian negeri (*civil servant*) yang menjadi prasarana administrasi negara.
- 3) Hukum administrasi negara yang dibutuhkan dalam pengembangan sistem administrasi negara yang tunduk terhadap hukum.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa dalam administrasi negara terdapat hukum administrasi negara yang dibutuhkan dalam pengembangan sistem administrasi negara itu sendiri yang tunduk terhadap hukum, serta memiliki dasar dan prasarana administrasi negara berupa organisasi dari kepegawaian negeri.

#### **c. Ciri-Ciri Administrasi Negara**

Ciri-ciri administrasi negara menurut Thoha (dalam Anggara, 2016:143) adalah sebagai berikut :

- 1) Pelayanan yang diberikan oleh administrasi negara bersifat lebih urgen dibanding dengan pelayanan yang diberikan oleh organisasi-organisasi swasta. Urgensi pelayanan ini karena menyangkut kepentingan semua masyarakat dan jika diserahkan atau ditangani oleh organisasi lainnya, tidak akan jalan.
- 2) Pelayanan yang diberikan oleh administrasi negara pada umumnya bersifat monopoli atau semimonopoli.
- 3) Dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, administrasi negara dan administratornya relatif berdasarkan undang-undang dan peraturan. Hal ini memberikan warna legalitas dari administrasi negara tersebut.
- 4) Administrasi negara dalam memberikan pelayanan tidak dikendalikan oleh harga pasar. Pelayanan oleh administrasi negara ditentukan oleh rasa pengabdian kepada masyarakat umum.

- 5) Usaha-usaha dilakukan oleh administrasi negara sangat tergantung kepada penilaian rakyat yang dilayani.

Adapun ciri-ciri administrasi negara menurut Anggara (2018:74) adalah:

- 1) Kegiatan yang tidak bisa dihindari (*unavoidable*), titik tekannya yang mendasar adalah dalam hubungannya antara negara dan masyarakat bersifat pasti.
- 2) Monopoli, untuk menggunakan wewenang dan kekuasaannya. negara memiliki kewenangan untuk memaksakan kehendaknya pada masyarakat untuk menciptakan kepatuhan terhadap hukum, kekuasaan untuk melaksanakan paksaan dipahami sebagai *coercive power*, administrasi negara merupakan penjelmaan dari hal tersebut dan diwujudkan dalam lembaga-lembaga negara, seperti kepolisian, kehakiman dan lainnya.
- 3) Prioritas. Administrasi negara mengandung tanggung jawab moral untuk mensejahterakan masyarakat sehingga memiliki prioritas dalam memberikan arahan ataupun pelayanan.
- 4) Ukuran yang tidak terbatas, lingkup masyarakat di negara meliputi batas teritorial suatu negara yang didalamnya terdapat administrasi negara.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa administrasi negara sangat erat berhubungan dengan kepentingan masyarakat terutama dalam pelaksanaannya didasarkan pada peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta tidak terlepas dari pengaruh politik.

#### **d. Fungsi Administrasi Negara**

Mufiz (2015:28) mengemukakan fungsi POSDCoRB sebagai fungsi administrasi negara, yaitu sebagai berikut:

- 1) *Planning* (Perencanaan)  
Perencanaan adalah kegiatan-kegiatan yang berkenaan dengan penyusunan garis-garis besar yang memuat apa yang harus dikerjakan dan metode-metode untuk melaksanakannya, dalam rangka mencapai tujuan organisasi.
- 2) *Organizing* (Pengorganisasian)  
Pengorganisasian adalah aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan penyusunan struktur yang dirancang untuk membantu pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditentukan.
- 3) *Staffing* (Penyediaan staf)

Penyediaan staf adalah pengarahan dan latihan sekelompok orang untuk mengerjakan sesuatu tugas, dan memelihara kondisi kerja yang menyenangkan.

- 4) *Directing* (Pengarahan)  
Pengarahan adalah pembuatan keputusan-keputusan dan menyatukan setiap individu dalam organisasi dalam aturan yang bersifat khusus dan umum yang dilakukan melalui instruksi-instruksi.
- 5) *Coordinating* (Pengkoordinasian)  
Pengkoordinasian dimaksudkan untuk menghubungkan-hubungkan berbagai pekerjaan dalam suatu organisasi.
- 6) *Reporting* (Pelaporan)  
Pelaporan adalah fungsi yang berkaitan dengan pemberian informasi kepada manajer, sehingga yang bersangkutan dapat mengikuti perkembangan dan kemajuan kerja. Dengan cara ini, manajer dan bawahannya menjamin dirinya terinformasi baik melalui pemeliharaan catatan, penelitian maupun inspeksi.
- 7) *Budgeting* (Penganggaran)  
Fungsi ini dimaksudkan sebagai pengendalian organisasi melalui perencanaan fiskal dan akuntansi. Urusan-urusan keuangan dalam bidang pemerintahan diarahkan pada pelaksanaan kebijaksanaan-kebijaksanaan dan program-program.

Dalam fungsi kegiatannya, Fayol (dalam Winardi, 1989:4) memisahkan fungsi administrasi kedalam 5 aspek pokok yang penting yaitu :

- 1) Merencanakan
- 2) Mengorganisasi
- 3) Memimpin
- 4) Melaksanakan pengkoordinasian
- 5) Melaksanakan pengawasan

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa fungsi administrasi memiliki aspek penting yang saling terhubung satu sama lainnya dari mulai adanya perencanaan, pengorganisasian, adanya yang memimpin, pengkoordinasian, pelaporan, serta penganggaran dalam suatu kegiatan sampai pada akhirnya adanya pelaksanaan pengawasan.

### e. Prinsip-Prinsip Umum Administrasi Negara

Simon (dalam Anggara, 2016:144) mengemukakan prinsip-prinsip umum administrasi sebagai berikut :

- 1) Efisiensi administrasi ditingkatkan melalui spesialisasi tugas di kalangan kelompok.
- 2) Efisiensi administrasi ditingkatkan dengan mengatur anggota-anggota kelompok dalam suatu hirarki wewenang yang pasti.
- 3) Efisiensi administrasi ditingkatkan dengan membatasi jarak pengawasan pada setiap sektor di dalam organisasi sehingga jumlahnya menjadi kecil.
- 4) Efisiensi administrasi ditingkatkan dengan mengelompokkan pekerjaan, untuk maksud-maksud pengawasan berdasarkan :
  - a) Tujuan
  - b) Proses
  - c) Langganan
  - d) Tempat

Dari uraian diatas dapat di tarik kesimpulan bahwa terdapat beberapa prinsip-prinsip umum administrasi negara yaitu dengan adanya efisiensi administrasi yang dapat ditingkatkan melalui beberapa cara seperti mengatur anggota-anggota kelompok dalam suatu hirarki wewenang yang pasti, adanya pengelompokkan pekerjaan yang dilakukan pula beberapa pengawasan untuk meningkatkan efisiensi administrasi negara berdasarkan dari tujuan, proses, langganan, dan tempat.

### 3. Ruang Lingkup Administrasi Negara

Kajian dalam ilmu administrasi negara terdapat batasan-batasannya, atau biasa yang disebut dengan ruang lingkup. Sebagaimana para ahli dibawah ini yang mengemukakan ruang lingkup dari kajian administrasi negara.

Menurut Syafiie (2010: 29) ruang lingkup administrasi publik yaitu sebagai berikut :

- a. Dalam bidang hubungan, peristiwa dan gejala pemerintahan
- b. Dalam bidang kekuasaan
- c. Dalam bidang peraturan perundang-undangan
- d. Dalam bidang kenegaraan
- e. Dalam pemikiran hakiki
- f. Dalam bidang ketatalaksanaan

Sedangkan menurut Henry (dalam Posolong, 2013: 19) memberikan rujukan tentang ruang lingkup administrasi publik yang dapat dilihat dari topik-topik yang dibahas selain perkembangan ilmu administrasi publik itu sendiri, antara lain :

- a. Organisasi publik, pada prinsipnya berkenaan dengan model organisasi dan perilaku birokrasi.
- b. Manajemen publik, yaitu berkenaan dengan sistem dan ilmu manajemen, evaluasi program dan produktivitas, anggaran publik dan manajemen sumber daya manusia.
- c. Implementasi yaitu menyangkut pendekatan terhadap kebijakan publik dan implementasinya, privatisasi, administrasi antara pemerintahan dan etika birokrasi.

Jadi dapat disimpulkan bahwa ruang lingkup administrasi negara ini mencakup beberapa hal yang dapat dilihat dari berbagai bidang serta berhubungan dengan publik. Dengan adanya ruang lingkup dalam administrasi negara, maka kita akan mengetahui batasan-batasan yang dikaji ataupun yang dicakup dalam administrasi negara tersebut.

#### **4. Kaitan Administrasi Negara dengan Variabel Penelitian**

Administrasi negara adalah bagian dari administrasi umum yang mempunyai lapangan lebih luas dimana prosesnya bersangkutan dengan pelaksanaan kebijakan pemerintah guna mencapai tujuan yang ditetapkan. Administrasi negara sangat erat kaitannya dengan kepentingan masyarakat terutama dalam hal pelayanan. Dalam

memberikan pelayanan kepada masyarakat, administrasi negara melaksanakannya berdasarkan pada peraturan atau perundangan-undangan yang berlaku.

Pelayanan kepada masyarakat merupakan salah satu ciri dari administrasi negara. Dalam upaya meningkatkan pemberian pelayanan yang baik kepada masyarakat, diperlukan sumber daya manusia yang kompeten artinya pegawai dalam suatu organisasi/instansi harus memiliki kinerja yang baik. Pegawai yang berhasil dengan baik dalam melayani berbagai kepentingan administrasi bagi masyarakat apabila mampu memahami dan melaksanakan perannya dengan baik. Seperti yang dikemukakan oleh Bastian (dalam Nogi, 2005:175) bahwa: “Kinerja sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi tersebut”.

Kinerja pegawai yang baik akan memberikan banyak keuntungan atau manfaat bagi satuan organisasi atau satuan kerja yang bersangkutan dalam memproses dan menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan kantor. Kinerja pegawai yang baik juga menjadi komponen utama dalam meningkatkan kualitas pelayanan. Kualitas pelayanan kepada masyarakat merupakan tingkat ketercapaian dari tujuan dalam organisasi yang menyangkut produk maupun jasa primer yang dihasilkan. Untuk mendukung kedua hal ini, seorang pegawai harus memiliki pengetahuan dan wawasan tentang pengelolaan administrasi sebagai faktor utama dari keberhasilan pelayanan dan harus menjadi pegangan utama bagi pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

## **B. Manajemen**

### **a. Pengertian Manajemen**

Menurut Terry (2015:29) “Manajemen adalah usaha-usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan lebih dahulu dengan mempergunakan kegiatan orang lain”.

Pendapat lain dikemukakan oleh Gibson, Donnelly dan Ivancevich (dalam Priansa dan Garnida, 2015:29) yang mendefinisikan “manajemen adalah proses dari seseorang atau beberapa individu untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan dari orang lain untuk memperoleh hasil yang tidak dapat dilakukan seorang individu saja”.

Kemudian Stoner dan Priman (dalam Priansa dan Garnida, 2015:29) menyatakan bahwa “Manajemen adalah proses dari perencanaan, pengorganisasian, pemimpin dan pengawasan pekerjaan anggota-anggota organisasi dan penggunaan semua sumber organisasi yang ada untuk mencapai tujuan organisasi”.

Berdasarkan beberapa teori menurut para ahli diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen adalah usaha-usaha yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok individu melalui kegiatan orang lain dalam menggunakan sarana prasarana yang ada untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya

### **b. Fungsi Manajemen**

Dalam penyelenggaraan manajemen, memerlukan kemahiran atau keterampilan yang merupakan seni untuk mengelola apa yang direncanakan, sehingga tujuan yang diinginkan dapat diraih dengan sukses. Kemudian manajemen ini merupakan seni mengelola usaha untuk mencapai tujuan. Untuk itu terdapat berbagai kegiatan yang dimaksud dengan fungsi manajemen.

Terry (dalam Fathoni, 2009:29) memberikan 4 fungsi fundamental daripada manajemen, dan fungsi ini lebih umum dikenal dan dipergunakan yakni:

- a. *Planning* (Perencanaan)
- b. *Organizing* (Pengorganisasian)
- c. *Actuating* (Penggerakkan)
- d. *Controlling* (Pengawasan)

Siagian (dalam Fathoni, 2009:29) mengklasifikasi fungsi manajemen sebagai berikut:

- a. Perencanaan (*Planning*)
- b. Pengorganisasian (*Organizing*)
- c. Pemberian Motivasi (*Motivating*)
- d. Pengawasan (*Controlling*)
- e. Penilaian (*Evaluating*)

Sedangkan O'Donnel (dalam Fathoni, 2009:29) memberikan rincian fungsi manajemen sebagai berikut:

- a. Perencanaan
- b. Pengorganisasian
- c. Penyusunan pegawai
- d. Pengarahan
- e. Pengawasan

Dari beberapa teori tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat persamaan 3 fungsi manajemen yaitu *planning*, *organizing* dan *controlling*.

### c. Prinsip-Prinsip Umum Manajemen

Fayol (Ranjabar, 2015:30) menyatakan bahwa prinsip-prinsip umum manajemen bersifat fleksibel, bukan mutlak, dan harus bisa di pakai tanpa mempedulikan kondisi-kondisi yang berubah atau khusus. Prinsip-prinsip itu bisa diringkas sebagai berikut:

- a. Pembagian kerja. Inilah spesialisasi yang oleh para ahli ekonomi dianggap perlu bagi efisiensi dalam penggunaan tenaga kerja. Fayol menerapkan prinsip itu pada segala macam pekerjaan, baik yang bersifat manajerial maupun teknis.
- b. Otoritas dan tanggung jawab. Disini Fayol menemukan bahwa otoritas dan tanggung jawab itu berhubungan, dimana yang kedua adalah akibat wajar dari yang pertama dan timbul dari padanya. Dia melihat bahwa otoritas adalah gabungan faktor-faktor resmi yakni berasal dari kedudukan manajerial dan faktor pribadi, yakni “gabungan faktor-faktor kecerdasan, pengalaman nilai moral, jasa di masa lampau dan seterusnya”.
- c. Disiplin. Dengan melihat disiplin sebagai penghargaan atas kesepakatan yang ditunjukkan untuk meningkatkan timbulnya ketaatan, ketekunan, energi, dan sikap menghargai lainnya. Fayol mengatakan bahwa untuk menegakan disiplin diputuskan yang baik pada segala tingkat.
- d. Kesatuan komando. Ini berarti bahwa para pegawai harus menerima perintah dari seorang atasan saja.
- e. Kesatuan pengarahan. Menurut prinsip ini, setiap kelompok aktivitas dengan tujuan yang sama harus mempunyai satu kepala dan satu rencana. Sebagai perbedaan dari prinsip keempat, prinsip kelima berhubungan dengan organisasi “perusahaan induk” dan bukannya dengan kepegawaian.
- f. Menomorduakan kepentingan perorangan terhadap kepentingan umum. Ini sudah cukup jelas, kalo kedua-duanya ternyata berbeda maka manajemen harus mendamaikannya.
- g. Gaji. Gaji dan metode pembayaran harus adil dan memberikan kepuasan semaksimal mungkin kepada karyawan dan majikan.
- h. Sentralisasi. Tanpa pemakaian istilah “sentralisasi otoritas”, Fayol menunjuk pada taraf dimana otoritas dipusatkan atau disebarkan. Keadaan individu akan menentukan taraf yang akan memberikan hasil yang paling baik secara keseluruhan.
- i. Rantai skalar. Fayol menganggap rangkaian skalar sebagai peringkat mulai dari yang paling tinggi sampai yang paling rendah. Hal ini, meskipun tidak boleh dilanggar tanpa sebab, namun harus diperpendek apabila terlalu berbelit-belit (birokratis).

- j. Tata tertib. Dengan membagi kedua hal ini menjadi tata tertib material dan tata tertib sosial, pada pokoknya hal itu merupakan prinsip organisasi dalam mengatur benda dan manusia.
- k. Keadilan. Kesetiaan dan bakti akan diperoleh dari pada karyawan bila di imbangi dengan keramah tamahan dan keadilan dari pihak manajer pada saat berhubungan dengan bawahan.
- l. Stabilitas masa jabatan. Bahwa pergantian yang tidak perlu adalah sebab dan akibat manajemen yang buruk.
- m. Inisiatif. Inisiatif diartikan sebagai pemikiran dan pelaksanaan suatu rencana karena perwujudan inisiatif adalah salah satu kepuasan terhadap seseorang yang cerdas.
- n. Semangan korps. Ini prinsip yang memberikan suatu perluasan prinsip kesatuan komando, dengan menekankan perlunya kerjasama kelompok dan pentingnya komunikasi dalam mencapainya.

Berdasarkan teori diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa prinsip-prinsip manajemen disusun sebagai pedoman pengambilan keputusan dan tindakan manajemen.

### **C. Manajemen Sumber Daya Manusia**

#### **1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya paling penting dalam usaha suatu organisasi, untuk mencapai keberhasilannya pengelola organisasi sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusianya. Di bawah ini dirumuskan definisi manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh para ahli yaitu:

Hasibuan (2017:10) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah “ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan dan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”.

Flippo (dalam Hasibuan, 2017:11) menjelaskan bahwa :

*Personnel management is the planning, organizing, directing and controlling of the procurement, development, compensation, integration, maintenance, and separation of human resources to the end that individual, organizational and societal objectives are accomplished.* (Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan, dan masyarakat).

Jucius (dalam Hasibuan, 2017:11) menjelaskan bahwa :

*Personnel management is the field of management which has to do with planning, organizing, and controlling various operative function of procuring, developing, maintaining, and utilizing a labor force, such that the:*

- a. *Objectives for which the company is established are attained economically and effectively.*
- b. *Objectives of all levels of personnel are served to the highest possible degree,*
- c. *Objectives of the community are duly considered and served.*

(Manajemen personalia adalah lapangan manajemen yang bertalian dengan perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian bermacam-macam fungsi pengadaan, pengembangan, pemeliharaan dan pemanfaatan tenaga kerja sedemikian rupa sehingga:

- a. Tujuan untuk apa perkumpulan didirikan dan dicapai secara efisien dan efektif.
- b. Tujuan semua pegawai dilayani sampai tingkat yang optimal.
- c. Tujuan masyarakat diperhatikan dan dilayani dengan baik.

Berdasarkan pemaparan beberapa teori diatas, maka dapat disimpulkan bahwa

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu yang mengatur hubungan dan peranan kerja melalui pelaksanaan fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia secara efektif dan efisien demi terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, individu maupun masyarakat.

## **2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Hasibuan (2017:21-23) fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan,

pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian. Dengan penjelasan sebagai berikut:

- a. **Perencanaan**  
Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.
- b. **Pengorganisasian**  
Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.
- c. **Pengarahan**  
Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.
- d. **Pengendalian**  
Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.
- e. **Pengadaan**  
Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.
- f. **Pengembangan**  
Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.
- g. **Kompensasi**

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan oleh perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

h. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar terciptanya kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

i. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka dapat mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

j. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

k. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusannya hubungan seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Menurut Panggabean (2002:15) menyatakan bahwa fungsi-fungsi manajemen

sumber daya manusia mencakup:

- a. Pengadaan
- b. Pengembangan
- c. Perencanaan dan pengembangan karier
- d. Penilaian prestasi
- e. Kompensasi (gaji, insentif, dan kesejahteraan)
- f. Keselamatan dan kesehatan kerja
- g. Pemutusan hubungan kerja

Berdasarkan uraian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa fungsi manajemen

sumber daya manusia yaitu mengatur dan mengurus tentang kepegawaian serta

memenuhi segala kebutuhan pegawai yang meliputi dari perencanaan tenaga kerja, pengembangan tenaga kerja, pemberian kompensasi, kedisiplinan, pemeliharaan tenaga kerja sampai pada pemberhentian tenaga kerja.

### **3. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Hasibuan (2017: 14-15) peranan MSDM dalam mengatur dan menetapkan program kepegawaian mencakup masalah-masalah sebagai berikut.

- a. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan job description, job specification, job requirement, dan job evaluation.
- b. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas the right man in the right place and the right man in the right job.
- c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
- d. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- e. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
- f. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
- g. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
- h. Melaksanakan pendidikan, latihan dan penilaian prestasi karyawan.
- i. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
- j. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa peranan MSDM diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan tetapi untuk memimpin unsur manusia ini sangat sulit dan rumit. Tenaga kerja manusia selain mampu, cakap, dan terampil, juga tidak kalah pentingnya kemauan dan kesungguhan mereka untuk bekerja efektif dan efisien. Kemauan dan kecakapan kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan karyawan dalam mewujudkan tujuan.

### **4. Metode Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Hasibuan (2017:17-20) dalam mempelajari MSDM ada tiga pendekatan yang dapat dilakukan, yaitu :

a. Pendekatan Mekanis

Mekanisasi (otomatisasi) adalah mengganti peranan tenaga kerja manusia dengan tenaga mesin untuk melakukan pekerjaan. Penggantian ini didasarkan kepada pertimbangan ekonomis, kemanusiaan, efektivitas, dan kemampuan untuk lebih besar dan lebih baik. Pendekatan mekanis ini menitikberatkan analisisnya kepada spesialisasi, efektivitas, standarisasi, dan memperlakukan karyawan sama dengan mesin.

b. Pendekatan Paternalis

Pada pendekatan paternalis (*paternalistic approach*) manajer untuk pengarahan bawahannya bertindak seperti bapak terhadap anak-anaknya. Para bawahannya diperlakukan dengan baik, fasilitas-fasilitas diberikan, bawahannya dianggap sebagai anak-anaknya. Pendekatan ini mengakibatkan karyawan menjadi manja, malas sehingga produktivitas kerjanya turun.

c. Pendekatan Sistem Sosial

Pendekatan sosial ini memandang bahwa organisasi/perusahaan adalah suatu sistem yang kompleks yang beroperasi dalam lingkungan yang kompleks yang biasa disebut sebagai sistem yang ada diluar. Manajer mengakui dan menyadari bahwa tujuan organisasi/perusahaan baru akan tercapai jika terbina kerjasama yang harmonis antara sesama karyawan, bawahan dengan atasan, serta terjadi interaksi yang baik diantara semua karyawan. Pemikiran ini didasarkan pada adanya saling ketergantungan, interaksi dan keterkaitan diantara sesama karyawan.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa pendekatan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sangat penting kedudukannya dalam pencapaian target yang ingin diraih. Pendekatan MSDM yang efektif dan efisien akan mampu meningkatkan kualitas potensi manusia seoptimal mungkin, terpenuhinya kebutuhan konsumtif dan karir individu, menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan individu dan perencanaan regenerasi sumber daya manusia yang matang. Dengan demikian maka organisasi hendaknya menentukan pendekatan yang tepat dalam manajemen sumber daya manusia.

## **D. Manajemen Pelayanan Publik**

### **1. Pengertian Manajemen Pelayanan Publik**

Manajemen sebagai proses yang khas dan terdiri dari tindakan-tindakan seperti perencanaan, pengorganisasian, pengaktifan, dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.

Menurut Lewis dan Gilman dalam bukunya *Hayat yang berjudul Manajemen Pelayanan Publik*, bahwa pelayanan publik adalah kepercayaan publik. Pelayanan publik dilaksanakan secara bertanggung jawab dan sesuai dengan ketentuan dan peraturan yang ada. Nilai akuntabilitas pelayanan yang diberikan dapat memberikan kepercayaan kepada masyarakat tentang pelayanan yang diberikan. Pertanggungjawaban terhadap aspek yang dilayani adalah bagian dari pemenuhan terhadap pelayanan publik untuk menjunjung tinggi kepercayaannya kepada masyarakat. Kepercayaan masyarakat yang adalah sebagai dasar untuk mewujudkan tercapainya pemerintahan yang baik.

Sedangkan A.S. Moenir mendefinisikan pelayanan umum adalah kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dengan landasan faktor material melalui sistem, prosedur dan metode tertentu dalam rangka usaha memenuhi kepentingan orang lain sesuai dengan haknya. Karena itu pelayanan umum pada hakikatnya adalah serangkaian kegiatan, karena itu merupakan proses. Sebagai

proses, pelayanan berlangsung secara rutin dan berkesinambungan, meliputi seluruh kehidupan orang dalam masyarakat.

Berdasarkan keterangan tentang pengertian manajemen dan pelayanan diatas, manajemen pelayanan adalah suatu proses penerapan ilmu dan seni untuk menyusun rencana, mengimplementasikan rencana mengoordinasikan dan menyelesaikan aktifitas-aktifitas pelayanan demi tercapainya tujuan-tujuan pelayanan.

## **2. Arti Pentingnya Manajemen Pelayanan**

Dengan berlakunya UU No. 22/1999 tentang Pemerintah Daerah dan UU No. 25/1995 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Daerah dan Pemerintah Pusat, semakin banyak aktivitas pelayanan yang harus ditangani oleh daerah sehingga aparat di daerah dituntut untuk dapat memahami dan mempraktikkan ilmu manajemen pelayanan.

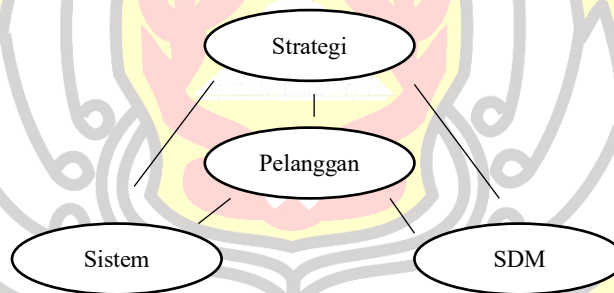
Meskipun kedua UU tersebut direvisi dengan UU No. 32/2004 dan UU No. 33/2004, tetap akan mengakibatkan interaksi aparat daerah dan masyarakat menjadi lebih intens. Ditambah dengan semakin kuat tuntutan terhadap manajemen pelayanan yang berkualitas.

Globalisasi dan berlakunya era perdagangan bebas mengakibatkan batas – batas antar negara menjadi kabur dan kompetisi menjadi sangat ketat. Hal ini menuntut kemampuan manajemen pelayanan yang sangat tinggi untuk dapat tetap eksis dan mampu bersaing.

## **3. Model Manajemen Pelayanan**

Pelayanan yang baik hanya akan dapat terwujud apabila dalam lingkungan internal suatu organisasi penyelenggara layanan kepada masyarakat terdapat beberapa faktor yaitu, sistem pelayanan yang mengutamakan kepentingan pelanggan, kultur pelayanan dalam suatu organisasi pelayanan dan sumber daya manusia yang mengutamakan kepentingan masyarakat dan sumber daya yang memadai. Seperti yang tertuang dalam skema sebagai berikut :

Gambar 2.1  
Model Manajemen segitiga pelayanan



Penjelasan gambar diatas menurut teori dalam buku Ratminto, bahwa pelayanan yang baik akan dapat diwujudkan apabila penguatan posisis tawar pengguna jasa pelayanan (masyarakat/ pelanggan) mendapatkan prioritas utama. Dengan demikian pengguna jasa pelayanan dapat prioritas utama dan dukungan dari berbagai faktor diantaranya: a) Kultur organisasi pelayanan yang mengutamakan kepentingan masyarakat khususnya pengguna jasa, b) Sistem pelayanan dalam organisasi penyelenggara pelayanan, dan c) Sumber daya manusia yang berorientasi pada pengguna jasa.

Dari pernyataan di atas dapat diketahui bahwa pelayanan yang baik akan dapat diwujudkan apabila pengguna jasa atau masyarakat sebagai pelanggan diletakkan dalam pusat yang mendapatkan dukungan dari kultur organisasi yang berorientasi kepada kepentingan masyarakat seperti visi misi, komitmen, serta pembagian kerja organisasi. Selain itu pengguna jasa juga dapat dukungan dari sistem pelayanan organisasi yang berorientasi kepada masyarakat, dalam hal ini bahwa kemudahan masyarakat dalam mendapatkan pelayanan seperti penggunaan teknologi serta kejelasan suatu prosedur organisasi yang tidak menyulitkan masyarakat. Selain itu pengguna jasa sebagai tumpuan utama juga mendapatkan dukungan dari sumber daya manusia yang berorientasi kepada kepentingan pelanggan. Dalam hal ini pemberi jasa pelayanan harus meletakkan kepentingan pelanggan diatas kepentingan pribadi, selain itu sumber daya manusia juga harus memiliki kompetensi yang baik dalam hal melayani kepentingan pelanggan. Jika suatu organisasi dapat melakukan hal tersebut dengan baik maka akan dapat dikatakan organisasi tersebut berorientasi kepada kepentingan pelanggan.

#### **4. Pengembangan Model Manajemen Pelayanan Publik**

##### **a. Kebijakan Manajemen Pelayanan Publik**

Menurut Mukarom (2018: 91–92) Manajemen Pelayanan Publik di Indonesia diatur dalam beberapa peraturan sebagai berikut :

- 1) Kepmen PAN No. 90/MENPAN/1989 tentang Delapan Program Strategis Pemicu Pendayagunaan Administrasi Negara. Diantara delapan program strategis tersebut salah satunya adalah tentang penyederhanaan pelayanan publik.

- 2) Kepmen PAN No. 1/1993 tentang Pedoman Tata Laksana Pelayanan Umum. Antara lain mengatur tentang azas pelayanan umum, tata laksana pelayanan umum, biaya pelayanan umum dan penyelesaian persoalan dan sengketa.
- 3) Inpres No. 1/1995 tentang Perbaikan dan Peningkatan Mutu Pelayanan Aparatur Pemerintah kepada Masyarakat. Inpres RI kepada MENPAN untuk mengambil langkah – langkah yang terkoordinasi dengan departemen/instansi pemerintah di pusat dan daerah untuk memperbaiki dan meningkatkan mutu pelayanan aparatur pemerintah kepada masyarakat, baik yang menyangkut penyelenggaraan pelayanan pemerintah, pembangunan maupun kemasyarakatan.
- 4) Kepmen PAN No. 06/1995 tentang Pedoman Penganugrahan Penghargaan Abdisatyabakti bagi Unit Kerja/Kantor Pelayanan Percontohan.
- 5) Instruksi Mendagri No. 20/1999. Gubernur KDH TK I dan Bupati/Walikota madya KDH TK II di seluruh Indonesia diinstruksikan untuk : (a) mengambil langkah – langkah penyederhanaan perijinan beserta pelaksanaannya; (b) memberikan kemudahan bagi masyarakat yang melakukan kegiatan di bidang usaha; dan (c) menyusun buku petunjuk pelayanan perijinan di daerah.
- 6) SE Dirjen No. 503/125/PUOD tanggal 16 Januari 1996, Kepada seluruh Pemda TK II untuk membentuk unit pelayanan terpatu pola satu atap secara bertahap, yang operasionalnya dituangkan dalam keputusan Bupati/Walikota madya KDH TK II.
- 7) SE Mendagri No.100/757/OTDA tanggal 8 Juli 2002, tentang Pelaksanaan Kewenangan Wajib dan Standar Pelayanan Minimal (SPM).
- 8) Kep. MENPAN No. 63/2003 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelayanan.
- 9) Kep. MENPAN No. 25/2004 tentang Transparansi dan Akuntabilitas Pelayanan.
- 10) Kep. MENPAN No. 26/2004 tentang Penanganan Pengaduan Masyarakat.
- 11) Kep. MENPAN No. 119/2004 tentang Pemberian Tanda Penghargaan “Citra Pelayanan Prima”.

#### **b. Hakikat Pelayanan Publik**

Sesuai dengan Kep. MENPAN No 63/2004 adalah pemberian pelayanan prima kepada masyarakat yang merupakan perwujudan kewajiban aparatur pemerintah sebagai abdi masyarakat.

#### **c. Asas Pelayanan Publik**

Sesuai dengan Kep. MENPAN No 63/2004 penyelenggaraan pelayanan harus memenuhi asas – asas sebagai berikut :

- 1) Transparansi; bersifat terbuka, mudah dan dapat diakses oleh semua pihak yang memerlukan dan disediakan secara memadai serta mudah dimengerti.
- 2) Akuntabilitas; dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang – undangan.
- 3) Kondisional; sesuai dengan kondisi dan kemampuan pemberi dan penerima pelayanan dengan tetap berprinsip pada efisiensi dan efektivitas.
- 4) Partisipatif; mendorong peran serta masyarakat dalam menyelenggarakan pelayanan publik dengan memperhatikan aspirasi, kebutuhan dan harapan masyarakat.
- 5) Kesamaan hak; tidak diskriminatif, dalam arti tidak membedakan suku, ras, agama, golongan, gender dan status ekonomi.
- 6) Keseimbangan hak dan kewajiban; pemberi dan penerima pelayanan publik harus memenuhi hak dan kewajiban masing – masing.

#### **d. Kelompok Pelayanan Publik**

Sesuai dengan Kep. MENPAN No. 63/2004 jenis pelayanan dibedakan menjadi tiga kelompok, yaitu :

- 1) Kelompok pelayanan administratif, yaitu pelayanan yang menghasilkan bentuk dokumen resmi yang diperlukan publik.
- 2) Kelompok pelayanan barang, yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk atau jenis barang yang digunakan oleh publik.
- 3) Kelompok pelayanan jasa, yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk jasa yang diperlukan oleh publik.

### **E. Kinerja Pegawai**

#### **1. Pengertian Kinerja Pegawai**

Menurut Siagian (dalam Indrasari, 2017: 51) :

Kinerja merupakan umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana pengembangan karier orang itu sendiri khususnya organisasi. Lebih lanjut dijelaskan bahwa kinerja sebagai tingkat pelaksanaan tugas yang bisa dicapai oleh seseorang, unit, atau divisi, dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Sedangkan menurut Bacal (dalam Indrasari, 2017: 51) menyatakan bahwa “kinerja sebagai proses organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi karyawan”.

Sementara itu, Bernardin dan Russel (dalam Indrasari, 2017: 51), mendefinisikan “kinerja sebagai pencatatan hasil - hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu”.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan pencatatan hasil kerja seseorang dalam satu periode tertentu yang dicapai berdasarkan kemampuan, pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki sesuai dengan standar yang telah ditentukan dengan terlebih dahulu dibebankan target yang harus dicapai dan yang telah disepakati antara pegawai dan atasan.

## **2. Unsur-Unsur Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai terdapat beberapa unsur yang ditetapkan dalam melaksanakan penilaian kinerja pegawai, terlebih dahulu harus ditetapkan standar prestasi kerja.

Menurut Sedarmayanti (dalam Fathoni, 2017: 159) mengemukakan bahwa kinerja meliputi unsur atau dimensi sebagai berikut :

- a. Kualitas kerja (*quality of work*), merupakan suatu hasil kerja yang terukur atas dasar standar kerja serta diikuti dengan upaya penyempurnaan-penyempurnaan.
- b. Ketetapan kerja (*promptness*), hal-hal yang perlu diperhatikan berkaitan dengan waktu tunggu dan waktu proses pelaksanaan pekerjaan.
- c. Inisiatif (*inisiative*), setiap atasan harus memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk berinisiatif, yaitu kebebasan aktif untuk memikirkan dan menyelesaikan sendiri tugas-tugasnya.
- d. Kemampuan (*capability*), merujuk ke satu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam satu pekerjaan. Kemampuan terdiri dari (a) kemampuan intelektual, yaitu kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan mental dan (b) kemampuan fisik, yaitu kemampuan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan dan keterampilan serupa.

- e. Komunikasi (*communication*), merupakan proses penyampaian pesan, gagasan informasi dengan menggunakan lambang tertentu dari seseorang yang ditujukan kepada orang lain dengan harapan adanya pengaruh terhadap penerima pesan.

Menurut Hasibuan (2012: 95-96) unsur-unsur yang perlu diperhatikan dalam mengukur kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

- a. Kesetiaan  
Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggungjawab.
- b. Hasil kerja  
Kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.
- c. Kejujuran  
Memenuhi perjanjian baik bagi dirinya maupun terhadap orang lain seperti kepada bawahannya.
- d. Kedisiplinan  
Mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang diberikan.
- e. Kreativitas  
Kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.
- f. Kerjasama  
Kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerjasama dengan karyawan lainnya secara vertikal atau horizontal di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.
- g. Kepemimpinan  
Kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.
- h. Kepribadian  
Setiap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik serta berpenampilan simpatik dan wajar.
- i. Prakarsa  
Kemampuan berpikir yang orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.
- j. Kecakapan

Kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijakan dan di dalam situasi manajemen.

k. Tanggungjawab

Kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan, hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakannya serta perilaku kerjanya.

Adapun menurut Widodo (2015: 145) terdapat empat kriteria penting harus terpenuhi oleh format penilaian kinerja pegawai yang baik yaitu :

- a. Relevan, artinya ukurannya harus cocok dengan karakteristik pekerjaan yang dinilai.
- b. Bermakna, artinya kriteria yang digunakan harus berhubungan dengan tujuan perusahaan/organisasi.
- c. Praktis, artinya ukurannya harus dapat secara efektif dan efisien dilakukan.
- d. Tidak bias, artinya elemen yang diukur harus berdasarkan karakteristik pekerjaannya bukan orangnya.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti mempunyai gambaran bahwa beberapa unsur yang dapat menilai kinerja yaitu kualitas kerja, ketepatan kerja, inisiatif, kemampuan dan komunikasi dimana semuanya dapat mencakup mengenai kinerja pegawai.

### 3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja merupakan suatu capaian atau hasil kerja dalam kegiatan atau aktivitas atau program yang telah direncanakan sebelumnya guna mencapai tujuan serta sasaran yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi dan dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu yang dipengaruhi oleh beberapa faktor.

Mar'at (dalam Indrasari, 2017: 54) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang adalah faktor individu dan faktor situasi kerja.

- a. Faktor individu misalnya perbedaan minat, sikap, jenis kebutuhan dan yang lainnya. Perbedaan - perbedaan tersebut dapat mempengaruhi kinerja seorang karyawan. Perbedaan - perbedaan dalam faktor individu ini dapat dikatakan adanya perbedaan karakteristik individu.
- b. Faktor situasi kerja yang mendukung kinerja diantaranya identitas tugas, otonomi, ini merupakan karakteristik pekerjaan sedangkan lingkungan kerja terdekat dan lainnya merupakan karakteristik organisasi

Menurut Susilo (dalam Nogi, 2005: 180), kinerja suatu organisasi dipengaruhi adanya faktor-faktor berikut ini :

- a. Struktur organisasi sebagai hubungan internal yang berkaitan dengan fungsi yang menjalankan aktivitas organisasi;
- b. Kebijakan pengelolaan, berupa visi dan misi organisasi;
- c. Sumber daya manusia, yang berhubungan dengan kualitas karyawan untuk bekerja dan berkarya secara optimal;
- d. Sistem informasi manajemen, yang berhubungan dengan pengelolaan data base untuk digunakan dalam mempertinggi kinerja organisasi;
- e. Sarana dan prasarana yang dimiliki, yang berhubungan dengan penggunaan teknologi bagi penyelenggaraan organisasi pada setiap aktivitas organisasi.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi baik publik maupun swasta, secara detail Ruky (dalam Nogi, 2005: 180) mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh langsung terhadap tingkat pencapaian kinerja organisasi sebagai berikut :

- a. Teknologi yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa yang dihasilkan oleh organisasi, semakin berkualitas teknologi yang digunakan, maka akan semakin tinggi kinerja organisasi tersebut;
- b. Kualitas input atau material yang digunakan oleh organisasi;
- c. Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruangan dan kebersihan;
- d. Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan;
- e. Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standar dan tujuan organisasi;
- f. Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi dan lain-lain.

Dari berbagai pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat banyak faktor yang mempengaruhi tingkat kinerja dalam suatu organisasi. Namun secara garis besarnya, faktor yang sangat dominan mempengaruhi kinerja adalah faktor internal (faktor yang datang dari dalam organisasi) dan faktor eksternal (faktor yang datang dari luar organisasi). Setiap orang akan mempunyai tingkat kinerja yang berbeda-beda karena pada hakekatnya setiap orang memiliki ciri atau karakteristik masing-masing sehingga permasalahan yang dihadapi juga cenderung berbeda tergantung pada faktor internal dan faktor eksternal organisasi.

#### 4. Aspek Penilaian Kinerja

Menurut Larry (dalam Nogi, 2005: 174) mengemukakan bahwa pengukuran atau penilaian kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (*mission accomplishment*) melalui hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun suatu proses.

Bono dan Judge (dalam Indrasari, 2017: 55) mengukur kinerja dari banyak aspek. Terdapat tujuh kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan secara individu yakni :

- a. Kualitas, yaitu hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut;
- b. Produktifitas, yaitu jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan;
- c. Ketepatan waktu, yaitu dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain;
- d. Efektivitas, adalah pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian;
- e. Kemandirian, yaitu dapat melaksanakan kerja tanpa bantuan gursa menghindari hasil yang merugikan;

- f. Komitmen kerja, yaitu komitmen kerja antara karyawan dengan organisasinya;
- g. Tanggung jawab karyawan terhadap organisasinya.

Sedangkan menurut Bastian (dalam Nogi, 2005: 173) bahwa pengukuran dan pemanfaatan penilaian kinerja akan mendorong pencapaian tujuan organisasi dan akan memberikan umpan balik untuk upaya perbaikan secara terus menerus. Secara rinci, Bastian mengemukakan peranan penilaian pengukuran kinerja sebagai berikut :

- a. Memastikan pemahaman para pelaksana dan ukuran yang digunakan untuk pencapaian prestasi;
- b. Memastikan tercapainya skema prestasi yang disepakati;
- c. Memonitor dan mengevaluasi kinerja dengan perbandingan antara skema kerja dan pelaksanaannya;
- d. Memberikan penghargaan maupun hukuman yang objektif atas prestasi pelaksanaan yang telah diukur, sesuai dengan sistem pengukuran yang telah disepakati;
- e. Menjadikannya sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja;
- f. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi;
- g. Membantu proses kegiatan organisasi;
- h. Memastikan bahwa pengambilan keputusan telah dilakukan secara objektif;
- i. Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan;
- j. Mengungkapkan permasalahan yang terjadi.

Dari beberapa pendapat diatas, dapat penulis simpulkan bahwa penilaian terhadap kinerja dipergunakan sebagai indikator kinerja dalam penelitian ini diantaranya kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, pengetahuan tentang pekerjaan, kerjasama dan kualitas pribadi.

##### **5. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja Pegawai**

Dalam kinerja pegawai terdapat penilaian kinerja yang menjadi sangat penting mengingat beberapa manfaat yang dapat diambil sebagaimana dikemukakan Sedarmayanti (2013: 264) adalah sebagai berikut :

- a. Mengetahui keterampilan dan kemampuan karyawan;
- b. Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja;
- c. Sebagai dasar pengembangan dan dayagunaan karyawan seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan jenjang/rencana kariernya, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan;
- d. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan;
- e. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian, khususnya kinerja karyawan dalam bekerja;
- f. Secara pribadi, karyawan mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu perkembangannya. Bagi atasan yang akan menilai akan lebih memperhatikan dan mengenai bawahan/karyawan, sehingga dapat lebih memotivasi karyawan;
- g. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi peneliti dan pengembangan di bidang kepegawaian.

Menurut Hasibuan (2012: 89) tujuan dan kegunaan penilaian kinerja pegawai sebagai berikut :

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian dan penetapan besarnya balas jasa;
- b. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya;
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan;
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan peralatan kerja;
- e. Sebagai indikator untuk melakukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi;
- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan *performance* kerja yang baik;
- g. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan (supervisor, manajer, administrator) untuk mengobservasi perilaku bawahan supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya;
- h. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan personal dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan;
- i. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan;
- j. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan (*job description*).

Sedangkan menurut Freeman dan Gilbert (dalam Fathoni, 2017: 167) bahwa dalam konteks MSDM, penilaian kinerja bertujuan untuk :

- a. Memberitahu karyawan secara formal bagaimana nilai prestasi kerjanya;
- b. Menentukan karyawan mana yang berhak mendapat kenaikan gaji;
- c. Mengetahui karyawan mana yang memperlakukan pelatihan yambahan;
- d. Menentukan calon yang dapat di promosikan.

Dapat disimpulkan bahwa manfaat dari adanya penilaian kinerja pegawai sngat penting baik bagi pegawai maupun instansi, dari asumsi-asumsi tersebut terlihat bahwa pegawai sangatlah memerlukan adanya evaluasi untuk mengukur sejauh mana prestasi kerja yang dimilikinya. Dari uraian diatas mengenai tujuan dan mandat adanya penilaian kinerja pegawai, dapat dikatakan bahwa yang diharapkan dari adanya penilaian kinerja adalah dapat mengukur sejauh mana karyawan yang memerlukan kembali pelatihan dan karyawan yang layak untuk di promosikan.

#### **6. Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai**

Menurut Sedarmayanti (2016: 159) pada umumnya terdapat beberapa elemen kinerja pegawai, antara lain :

##### **a. Kualitas Kerja (*quality of work*)**

Kualitas kerja menurut Wilson dan Heyel adalah mutu seorang karyawan dalam hal melaksanakan tugas-tugasnya meliputi kesesuaian/ketepatan, kerapian dan kelengkapan. Ketepatan yang dimaksud disini adalah ketepatan dalam melaksanakan pekerjaan, artinya adanya kesesuaian antara rencana kerja dengan sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. kerapian adalah kerapian dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Serta kelengkapan adalah kelengkapan ketelitian dalam melaksanakan pekerjaannya.

Menurut Matutina, kualitas kerja pegawai adalah kualitas kerja yang mengacu pada kualitas sumber daya manusia seperti pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dimiliki seorang karyawan. Pengetahuan adalah kemampuan yang berpatok dan berorientasi pada tingkat intelegensi, daya fikir dan penguasaan ilmu yang ruang lingkupnya luas. Keterampilan mencakup kemampuan dan

penguasaan operasional dan hal teknik pada suatu bidang tertentu. Sementara kemampuan adalah sesuatu yang terbentuk karena kompetensi yang dimiliki seorang karyawan, dalam hal ini mencakup kerjasama, loyalitas, kedisiplinan dan tanggungjawab.

Bitner dan Zeithaml (dalam Riorini, 2004 : 22) menyebutkan bahwa hal yang memicu peningkatan kualitas tenaga kerja antara lain dengan memberikan pelatihan atau training, memberikan bonus atau insentif dan menerapkan teknologi yang dapat menunjang peningkatan efektivitas dan efisiensi kerja.

b. Ketepatan Kerja (*promptness*)

Ketepatan kerja menurut Sedarmayanti yaitu berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan. Setiap pekerjaan diusahakan untuk sesuai dengan rencana agar tidak mengganggu pada pekerjaan yang lain.

c. Inisiatif (*inisiative*)

Inisiatif, yaitu kemauan seseorang untuk bertindak melebihi tuntutan seseorang, atau sifat keinginan untuk mengetahui hal-hal yang baru dengan mengevaluasi, menyeleksi, dan melaksanakan berbagai metode dan strategi untuk meningkatkan kinerja. Inisiatif juga sangat berkaitan erat dengan konsep kreativitas, yaitu kompetensi yang berhubungan dengan kemampuan seseorang untuk berpikir dan bertindak secara berbeda dari kebiasaan dan lebih efektif.

Menurut Mardiyanto, inisiatif adalah kemampuan seseorang untuk menghasilkan sesuatu yang baru atau menghasilkan suatu pemecahan masalah. Sedangkan menurut Utami Munandar, inisiatif adalah kemampuan untuk menemukan beberapa kemungkinan jawaban dari suatu masalah berdasarkan atas informasi dan data yang tersedia, dimana penekanannya terletak pada ketepatangunaan, kuantitas dan keragaman jawaban.

Dapat disimpulkan bahwa inisiatif kerja adalah daya untuk melakukan suatu pekerjaan tanpa menunggu intervensi atau suruhan orang lain. Karyawan yang mempunyai inisiatif adalah karyawan yang proaktif dan tidak pasif yang dia akan menunggu perintah dahulu untuk berbuat, mereka berbuat melebihi dari yang diperintahkan. Selalu mencari terobosan-terobosan baru untuk meningkatkan hasil pekerjaan. Orang-orang seperti ini yang disukai dalam bidang apapun yang digeluti karena hasil pekerjaan mereka melebihi dari yang diharapkan.

d. Kemampuan (*capability*)

Menurut Soehardi kemampuan (*capability*) seseorang akan turut serta menentukan perilaku dan hasilnya. Yang dimaksud kemampuan atau *capability* ialah bakat yang melekat pada seseorang untuk melakukan suatu kegiatan secara fisik atau mental yang diperoleh sejak lahir, belajar, dan dari pengalaman.

Menurut Stephen P. Robins, kemampuan (*capability*) adalah kapasitas individu untuk melaksanakan berbagai tugas dalam pekerjaan tertentu. Seluruh kemampuan seorang individu pada hakekatnya tersusun dari dua perangkat faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.

Sedangkan menurut Soelaiman kemampuan adalah sifat yang dibawa lahir atau dipelajari yang memungkinkan seseorang yang dapat menyelesaikan pekerjaannya, baik secara mental ataupun fisik. Karyawan dalam suatu organisasi, meskipun dimotivasi dengan baik, tetapi tidak semua memiliki kemampuan untuk bekerja dengan baik. Kemampuan dan keterampilan memainkan peranan utama dalam perilaku dan kinerja individu. Keterampilan adalah kecakapan yang berhubungan dengan tugas yang di miliki dan dipergunakan oleh seseorang pada waktu yang tepat.

e. Komunikasi (*communication*)

Komunikasi menurut Shannon dan Weaver adalah bentuk interaksi manusia yang saling mempengaruhi satu sama lainnya, sengaja atau tidak sengaja, tidak terbatas pada bentuk komunikasi menggunakan bahasa verbal, tetapi juga dalam hal ekspresi muka, lukisan, seni dan teknologi.

Rudy menjelaskan pengertian singkat mengenai komunikasi dalam bukunya yang berjudul Komunikasi dan Hubungan Masyarakat International, bahwa komunikasi adalah proses penyampaian informasi-informasi, pesan-pesan, gagasan atau pengertian dengan menggunakan lambang-lambang yang mengandung arti atau makna, baik secara verbal maupun non verbal dari seseorang atau sekelompok orang lainnya dengan tujuan untuk mencapai sebagai saran atau alat untuk mencapai saling pengertian dan atau kesepakatan bersama.

Komunikasi menurut pakar lainnya Albig, Berelson dan Stainer seperti dikutip oleh Effendy dalam Ilmu, Teori dan Filsafat Komunikasi, komunikasi adalah penyampaian informasi, gagasan, emosi, keterampilan dan sebagainya dengan menggunakan bahasa, gambar-gambar, bilangan, grafik dan lain-lain. Kegiatan atau proses penyampaian itulah yang biasanya dinamakan komunikasi.

Dari pengertian di atas sangat terlihat jelas bahwa komunikasi adalah inti dari semua hubungan sosial. Manusia yang merupakan makhluk sosial yang memiliki rasa ingin tahu, ingin maju dan berkembang membutuhkan komunikasi segala keinginannya baik rasa ingin tahu maju atau berkembang.

Berdasarkan beberapa pendapat mengenai indikator kinerja yang telah dipaparkan sebelumnya, ditemukan persamaan yang menyatakan bahwa kinerja pegawai ditunjukkan dari kualitas dan kuantitas hasil pekerjaan, pengetahuan tentang pekerjaan serta kemampuan bekerja sama.

## **F. Kualitas Pelayanan**

### **1. Pengertian Pelayanan**

Secara kodrati manusia dalam rangka mempertahankan hidupnya sangat memerlukan pelayanan, baik dari diri sendiri maupun dari karya orang lain. Layanan yang diperlukan manusia pada dasarnya ada dua jenis, yaitu layanan fisik yang sifatnya pribadi sebagai manusia dan layanan administratif yang diberikan oleh orang lain selaku anggota organisasi.

Menurut Moenir (2005: 47) mengemukakan bahwa :

Pelayanan merupakan sebuah proses dari pemenuhan kebutuhan melalui aktivitas orang lain secara langsung. Dalam penekanan arti dari suatu pelayanan adalah pelayanan yang diberikan adalah menyangkut tentang segala usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam rangka mencapai tujuan guna dapat memperoleh kepuasan dalam hal pemenuhan kebutuhan.

Selanjutnya menurut Sinambela (2008) mengemukakan bahwa:

Pelayanan adalah setiap kegiatan yang menguntungkan dalam suatu kumpulan atau kesatuan, dan menawarkan kepuasan meskipun hasilnya tidak terikat pada suatu produk secara fisik. Hal ini menunjukkan bahwa pelayanan berkaitan dengan kepuasan batin dari penerima pelayanan.

Kemudian menurut Gronroos (Mukarom dan Laksana, 2018: 8) menjelaskan

bahwa :

Pelayanan adalah aktivitas atau serangkaian aktivitas yang bersifat tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang terjadi akibat adanya interaksi antara konsumen dan karyawan atau hal-hal lain yang disediakan oleh perusahaan pemberi pelayanan yang dimaksudkan untuk memecahkan permasalahan konsumen/pelanggan.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan, bahwa pelayanan merupakan sebuah proses dari pemenuhan kebutuhan melalui aktivitas orang lain secara langsung bersifat tidak kasat mata (tidak dapat diraba), dalam hal ini, kebutuhan pelanggan

tersebut dapat terpenuhi sesuai dengan harapan atau keinginan pelanggan yang dapat memecahkan permasalahan yang dihadapi konsumen/ pelanggan.

## **2. Pengertian Pelayanan Publik**

Pelayanan publik tidak terlepas dari masalah kepentingan umum, yang menjadi asal-usul timbulnya istilah pelayanan publik. Sebelum menjelaskan lebih lanjut mengenai pelayanan publik, maka peneliti akan menguraikan terlebih dahulu pengertian pelayanan publik. Pengertian pelayanan publik telah didefinisikan oleh banyak pakar.

Menurut Ratminto dan Winarsih (2013: 5) Pelayanan publik atau pelayanan umum dapat didefinisikan sebagai :

Segala bentuk jasa pelayanan, baik dalam bentuk barang publik maupun jasa publik yang pada prinsipnya menjadi tanggung jawab dan dilaksanakan oleh Instansi Pemerintah di Pusat, di Daerah, dan di lingkungan Badan Usaha Milik Negara atau Usaha Milik Daerah, dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003 (dalam Ratminto dan Winarsih, 2013 : 18) : Pelayanan publik adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Menurut Undang Undang No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik yaitu:

Pelayanan publik adalah segala bentuk kegiatan dalam rangka pengaturan, pembinaan, bimbingan, penyediaan fasilitas, jasa dan lainnya yang dilaksanakan oleh aparatur pemerintah sebagai upaya pemenuhan kebutuhan kepada masyarakat sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa pelayanan publik adalah upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat yang melibatkan orang lain atau peralatan lain yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan.

### **3. Pengertian Kualitas Pelayanan**

Menurut Tjiptono (2011: 157) menyatakan bahwa : “Kualitas pelayanan adalah tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan pelanggan”.

Kemudian menurut Sampara (dalam Hardiyansyah, 2018: 49) mengemukakan bahwa : “Kualitas pelayanan adalah pelayanan yang diberikan kepada pelanggan sesuai dengan standar pelayanan yang telah dibakukan sebagai pedoman dalam memberikan pelayanan”.

Sedangkan menurut Ibrahim (dalam Hardiyansyah, 2018: 55) mengemukakan bahwa : “Kualitas pelayanan merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan dimana penilaian kualitasnya ditentukan pada saat terjadinya pemberian pelayanan publik tersebut”.

Dari beberapa pengertian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa kualitas pelayanan publik adalah suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan dimana penilaian kualitasnya ditentukan pada tingkat keunggulan yang diharapkan untuk pelayanan yang diberikan kepada pelanggan sesuai dengan standar pelayanan yang telah dilakukan sebagai pedoman dalam memberikan pelayanan.

### **4. Asas-Asas Pelayanan Publik**

Pelayanan publik harus selalu berubah mengikuti perkembangan masyarakat, karena masyarakat itu bersifat dinamis. Dalam hal ini pemerintah harus melakukan negosiasi dan mengkolaborasi berbagai kepentingan masyarakat. Sehingga pelayanan publik memiliki kualitas yang sesuai dengan yang diharapkan masyarakat. Pelayanan publik dilaksanakan dalam suatu rangkaian kegiatan terpadu yang bersifat sederhana, terbuka, lancar, tepat, lengkap, wajar, dan terjangkau. Untuk dapat memberikan pelayanan yang memuaskan pengguna jasa, penyelenggaraan pelayanan harus memenuhi asas-asas pelayanan.

Untuk dapat memberikan pelayanan yang memuaskan bagi pengguna jasa, sesuai dengan Kep. MEMPAN No. 63/2004 yang dikutip oleh Ratminto dan Winarsih (2013 :19-20) penyelenggaraan pelayanan harus memenuhi asas-asas pelayanan sebagai berikut:

- a. **Transparansi**  
Bersifat terbuka, mudah dan dapat diakses oleh semua pihak yang membutuhkan dan disediakan secara memadai serta mudah dimengerti.
- b. **Akuntabilitas**  
Dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- c. **Kondisional**  
Sesuai dengan kondisi dan kemampuan pemberi dan penerima pelayanan dengan tetap berpegang pada prinsip efisiensi dan efektivitas.
- d. **Partisipatif**  
Mendorong peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik dengan memperhatikan aspirasi, kebutuhan dan harapan masyarakat.
- e. **Kesamaan Hak**  
Tidak diskriminatif dalam arti tidak membedakan suku, ras, agama, golongan, gender dan status ekonomi.
- f. **Keseimbangan Hak dan Kewajiban**  
Pemberi dan penerima pelayanan publik harus memenuhi hak dan kewajiban masing-masing pihak.

Sedangkan menurut Ratminto (2006) yang dikutip oleh Mukarom dan Laksana (2018:109-110) ada beberapa asas dalam penyelenggaraan pelayanan pemerintahan dan perizinan yang harus diperhatikan yaitu sebagai berikut :

- a. Empati dengan masyarakat. Pegawai yang melayani urusan perizinan dari instansi penyelenggara jasa perizinan harus dapat berempati dengan masyarakat pengguna jasa pelayanan.
- b. Pembatasan prosedur. Prosedur dirancang sependek mungkin, agar konsep *one stop shop* benar-benar diterapkan.
- c. Kejelasan tata cara pelayanan. Tata cara pelayanan harus didesain sesederhana mungkin dan dikomunikasikan kepada masyarakat pengguna jasa pelayanan.
- d. Minimalisasi persyaratan pelayanan. Persyaratan dalam mengurus pelayanan harus dibatasi sesedikit mungkin dan sebanyak yang benar-benar diperlukan.
- e. Kejelasan kewenangan. Kewenangan pegawai yang melayani masyarakat pengguna jasa pelayanan harus dirumuskan sejelas mungkin dengan membuat bagan tugas dan distribusi kewenangan. Dengan demikian, tidak ada duplikasi tugas dan kekosongan tugas.
- f. Transparansi biaya. Biaya pelayanan harus ditetapkan seminimal mungkin dan setransparan mungkin.
- g. Kepastian jadwal dan durasi pelayanan. Jadwal dan durasi pelayanan juga harus pasti sehingga masyarakat memiliki gambaran yang jelas dan tidak resah.
- h. Minimalisasi formulir. Formulir-formulir harus dirancang secara efisien sehingga akan dihasilkan formulir komposit (satu formulir yang dapat dipakai untuk berbagai keperluan).
- i. Maksimalisasi masa berlakunya izin. Untuk menghindari terlalu seringnya masyarakat mengurus izin, masa berlakunya izin harus ditetapkan selama mungkin.
- j. Kejelasan hak dan kewajiban *provider* dan masyarakat. Hak-hak dan kewajiban-kewajiban, baik bagi *providers* maupun bagi masyarakat harus dirumuskan secara jelas dan dilengkapi dengan sanksi serta ketentuan ganti rugi.
- k. Efektivitas penanganan keluhan. Pelayanan yang baik sedapat mungkin harus menghindari terjadinya keluhan. Jika muncul keluhan, harus dirancang suatu mekanisme yang dapat memastikan bahwa keluhan tersebut akan ditangani secara efektif sehingga permasalahan yang ada dapat segera diselesaikan dengan baik.

Berdasarkan pemaparan diatas apabila pelayanan publik memenuhi asas-asas seperti transparansi, akuntabilitas, partisipatif, kesamaan hak, keseimbangan hak dan kewajiban, empati dengan masyarakat, kejelasan kewenangan, kepastian jadwal dan

durasi pelayanan, efektivitas penanganan keluhan, dan lain sebagainya maka akan tercipta suatu pelayanan publik yang berkualitas.

## 5. Klasifikasi Pelayanan Publik

Pelayanan publik yang harus diberikan pemerintah dapat diklasifikasikan kedalam dua kategori utama, yaitu pelayanan kebutuhan dasar dan pelayanan umum. Menurut Mahmudi (dalam Hardiyansyah 2011:20-23), dijelaskan sebagai berikut:

### a. Pelayanan Kebutuhan Dasar

#### 1) Kesehatan

Kesehatan merupakan salah satu kebutuhan dasar masyarakat, maka kesehatan adalah hak bagi setiap warga masyarakat yang dilindungi oleh Undang-Undang Dasar. Tingkat kesehatan masyarakat akan sangat berpengaruh terhadap tingkat kesejahteraan masyarakat, dan sangat erat dengan tingkat kemiskinan. Dalam suatu lingkaran setan kemiskinan terdapat 3 poros, yakni rendahnya tingkat kesehatan, rendahnya pendapatan dan rendahnya tingkat pendidikan

#### 2) Pendidikan Dasar

Bentuk pelayanan dasar lainnya adalah pendidikan dasar. Pendidikan merupakan suatu bentuk investasi sumber daya manusia. Pelayanan pendidikan masyarakat yang paling elementer adalah pendidikan dasar.

#### 3) Bahan Kebutuhan Pokok

Selain kesehatan dan pendidikan, pemerintah juga harus memberikan pelayanan kebutuhan dasar yang lain, yaitu bahan kebutuhan pokok. Bahan kebutuhan pokok masyarakat, misalnya: beras, minyak goreng, minyak tanah, gula pasir, daging, telur ayam, susu, garam beryodium, tepung terigu, sayur mayur, semen dan sebagainya.

### b. Pelayanan Umum

Pemerintah sebagai instansi penyedia pelayanan publik harus memberikan pelayanan umum kepada masyarakatnya. Di bagi ke dalam tiga kelompok, yaitu:

- 1) Pelayanan Administratif Adalah pelayanan berupa penyediaan berbagai bentuk dokumen yang dibutuhkan oleh publik, misalnya: Pembuatan KTP, Sertifikat Tanah, Akta Kelahiran, Akta Kematian, Buku Pemilik Kendaraan Bermotor (BPKB), Surat Tanda Kendaraan Bermotor (STNK), Izin Mendirikan Bangunan (IMB), Paspor, dan sebagainya.
- 2) Pelayanan Barang Adalah pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk/ jenis barang yang menjadi kebutuhan publik, misalnya: Jaringan telepon, Penyediaan tenaga listrik, Penyediaan air bersih.

- 3) Pelayanan Jasa Adalah pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk jasa yang dibutuhkan publik, misalnya: Pendidikan tinggi dan menengah, Pemelihara kesehatan, Penyelenggaraan transportasi, Jasa pos, Sanitasi lingkungan, Persampahan, Drainase, Jalan dan trotoar, Penanggulangan bencana: banjir, gempa, gunung meletus, dan kebakaran, Pelayanan sosial (asuransi atau jaminan sosial/ *social security*).

Berdasarkan uraian mengenai klasifikasi pelayanan publik tersebut dapat disimpulkan bahwa klasifikasi pelayanan publik adalah pembagian pelayanan publik yang dilakukan untuk memberikan pelayanan terhadap masyarakat sesuai yang dibutuhkan oleh seluruh masyarakat, seperti halnya pelayanan kesehatan, pelayanan administratif, pelayanan pemerintahan, pelayanan pembangunan, pelayanan utilitas, pelayanan sandang dan pelayanan masyarakat.

#### **6. Prinsip Pelayanan Publik**

Adapun prinsip-prinsip dalam pelayanan publik sebagaimana yang disebutkan dalam Kep. MEMPAN No. 63 Tahun 2003 yang dikutip oleh Mukarom dan Laksana, (2018 : 84) yang menyatakan bahwa penyelenggaraan pelayanan publik harus memenuhi beberapa prinsip sebagai berikut :

- a. Kesederhanaan  
Prosedur pelayanan publik tidak berbelit-belit, mudah dipahami dan mudah dilaksanakan.
- b. Kejelasan.  
Kejelasan ini mencakup kejelasan dalam hal : 1) Persyaratan teknis dan administratif pelayanan publik. 2) Unit kerja/pejabat yang berwenang dan bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan dan penyelesaian keluhan/persoalan/sengketa dalam pelaksanaan pelayanan publik. 3) Rincian biaya pelayanan publik dan tata cara pembayaran.
- c. Kepastian waktu  
Pelaksanaan pelayanan publik dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.
- d. Akurasi  
Produk pelayanan publik diterima dengan benar, tepat dan sah.

- e. **Keamanan**  
Proses dan produk pelayanan publik memberikan rasa aman dan kepastian hukum.
- f. **Tanggung jawab**  
Pimpinan penyelenggara pelayanan publik atau pejabat yang ditunjuk bertanggung jawab atas penyelenggaraan pelayanan dan penyelesaian keluhan/persoalan dalam pelaksanaan pelayanan publik.
- g. **Kelengkapan sarana dan prasarana**  
Tersedianya sarana dan prasarana kerja, peralatan kerja dan pendukung lainnya yang memadai termasuk penyediaan sarana teknologi telekomunikasi dan informatika (telematika).
- h. **Kemudahan akses**  
Tempat dan lokasi serta sarana pelayanan yang memadai, mudah dijangkau oleh masyarakat, dan dapat memanfaatkan teknologi telekomunikasi dan informatika.
- i. **Kedisiplinan, kesopanan dan keramahan**  
Pemberi pelayanan harus bersikap disiplin, sopan dan santun, ramah, serta memberikan pelayanan dengan ikhlas.
- j. **Kenyamanan**  
Lingkungan pelayanan harus tertib, teratur, disediakan ruang tunggu yang nyaman, bersih, rapi, lingkungan yang indah dan sehat serta dilengkapi dengan fasilitas pendukung pelayanan, seperti parkir, toilet, tempat ibadah dan lain-lain.

Berdasarkan pemaparan diatas pelayanan publik akan berkualitas dan berjalan dengan baik sesuai dengan prinsip-prinsip pelayanan publik seperti, kesederhanaan, kejelasan, kepastian waktu, akurasi, keamanan, tanggung jawab, kelengkapan sarana dan prasarana, kemudahan akses, kedisiplinan, kesopanan, dan keramahan serta kenyamanan.

## **7. Standar Pelayanan Publik**

Kualitas pelayanan pada masyarakat merupakan salah satu masalah yang mendapatkan perhatian serius oleh aparaturnya pemerintah. Penyelenggaraan pelayanan publik harus memiliki standar pelayanan dan dipublikasikan sebagai jaminan adanya kepastian bagi penerima pelayanan. Hal ini dibuktikan dengan diterbitkannya Standar

Pelayanan Publik Menurut Keputusan MENPAN Nomor 63 Tahun 2004 yang dikutip oleh Ratminto dan Winarsih (2013 : 23-24), sekurang-kurangnya meliputi ;

- a. Prosedur pelayanan  
Prosedur pelayanan yang dibakukan bagi pemberi dan penerima pelayanan termasuk pengadaan.
- b. Waktu penyelesaian  
Waktu penyelesaian yang ditetapkan sejak saat pengajuan permohonan sampai dengan penyelesaian pelayanan termasuk pengaduan.
- c. Biaya pelayanan  
Biaya atau tarif pelayanan termasuk rinciannya yang dititipkan dalam proses pemberian pelayanan.
- d. Produk Pelayanan  
Hasil pelayanan yang akan diterima sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.
- e. Sarana dan prasarana  
Penyedia sarana dan prasarana pelayanan yang memadai oleh penyelenggara pelayanan publik.
- f. Kompetensi petugas pemberi pelayanan  
Kompetensi petugas pemberi pelayanan harus ditetapkan dengan tepat berdasarkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap dan perilaku yang dibutuhkan.

Berdasarkan paparan di atas dapat disimpulkan bahwa penyusunan standar pelayanan publik tersebut dipakai sebagai pedoman dalam pelayanan publik oleh instansi pemerintah dan dapat dijadikan indikator penilaian terhadap kualitas pelayanan yang telah diberikan. Dengan adanya standar dalam kegiatan pelayanan publik ini diharapkan masyarakat bisa mendapat pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan dan proses yang memuaskan serta tidak menyulitkan masyarakat sebagai pengguna pelayanan.

## **8. Penilaian Kualitas Pelayanan Publik**

Untuk dapat menilai sejauh mana kualitas pelayanan publik yang diberikan oleh aparaturnya pemerintah, perlu ada kriteria yang menunjukkan apakah suatu pelayanan

publik yang diberikan dapat dilakukan baik atau buruk, berkualitas atau tidak. Menurut Zeithmal et al (dalam Hardiyansyah, 2018: 63-64), kualitas pelayanan dapat diukur dengan lima dimensi, yaitu :

- a. *Tangible* (berwujud), terdiri atas :
  - 1) Penampilan petugas/aparatur dalam melayani pelanggan
  - 2) Kenyamanan tempat melakukan pelayanan
  - 3) Kemudahan dalam proses pelayanan
  - 4) Kedisiplinan petugas/aparatur dalam melakukan pelayanan
  - 5) Kemudahan akses pelanggan dalam permohonan pelayanan
  - 6) Penggunaan alat bantu dalam pelayanan
- b. *Reliability* (kehandalan), terdiri atas :
  - 1) Kecermatan petugas dalam melayani pelanggan
  - 2) Memiliki standar pelayanan yang jelas
  - 3) Kemampuan petugas/aparatur dalam menggunakan alat bantu dalam proses pelayanan
  - 4) Keahlian petugas dalam menggunakan alat bantu dalam proses pelayanan
- c. *Responsiveness* (respon/ketanggapan), terdiri atas :
  - 1) Merespon setiap pelanggan/pemohon yang ingin mendapatkan pelayanan
  - 2) Petugas/aparatur melakukan pelayanan dengan cepat
  - 3) Petugas/aparatur melakukan pelayanan dengan tepat
  - 4) Petugas/aparatur melakukan pelayanan dengan cermat
  - 5) Petugas/aparatur melakukan pelayanan dengan waktu yang tepat
  - 6) Semua keluhan pelanggan direspon oleh petugas
- d. *Assurance* (jaminan), terdiri atas :
  - 1) Petugas memberikan jaminan tepat waktu dalam pelayanan
  - 2) Petugas memberikan jaminan biaya dalam pelayanan
  - 3) Petugas memberikan jaminan legalitas dalam pelayanan
  - 4) Petugas memberikan jaminan kepastian biaya dalam pelayanan
- e. *Empathy* (empati), terdiri atas :
  - 1) Mendahulukan kepentingan pemohon/pelanggan
  - 2) Petugas melayani dengan sikap ramah
  - 3) Petugas melayani dengan sikap sopan santun
  - 4) Petugas melayani dengan tidak diskriminatif (membeda-bedakan)
  - 5) Petugas melayani dan menghargai setiap pelanggan

Dari lima dimensi pelayanan publik diatas, selanjutnya menurut Zeithmal et al (dalam Hardiyansyah, 2018: 64-65) dikembangkan menjadi sepuluh dimensi yang tidak jauh berbeda dari lima dimensi sebelumnya yaitu sebagai berikut :

- a. *Tangible*, terdiri atas fasilitas fisik, peralatan, personil dan komunikasi.
- b. *Reliable*, terdiri dari kemampuan unit pelayanan dalam menciptakan pelayanan yang dijanjikan dengan tepat.
- c. *Responsiveness*, kemauan untuk membantu konsumen bertanggungjawab terhadap mutu layanan yang diberikan.
- d. *Competence*, tuntutan yang dimilikinya, pengetahuan dan keterampilan yang baik oleh aparatur dalam memberikan pelayanan.
- e. *Courtesy*, sikap atau perilaku ramah, bersahabat, tanggap terhadap keinginan konsumen serta mau melakukan kontak atau hubungan pribadi.
- f. *Credibility*, sikap jujur dalam setiap upaya untuk menarik kepercayaan masyarakat.
- g. *Security*, jasa pelayanan yang diberikan harus dijamin bebas dari berbagai bahaya dan resiko.
- h. *Access*, terdapat kemudahan untuk mengadakan kontak dan pendekatan.
- i. *Communication*, kemauan pemberi layanan untuk mendengarkan suara, keinginan atau aspirasi pelanggan, sekaligus kesediaan untuk selalu menyampaikan informasi baru kepada masyarakat.
- j. *Understanding the customer*, melakukan segala usaha untuk mengetahui kebutuhan pelanggan

Berdasarkan beberapa penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa penilaian kualitas pelayanan publik dapat diukur menggunakan beberapa dimensi dan indikator yaitu *tangible* (berwujud), *reliability* (kehandalan), *responsiveness* (respon/tanggapan), *assurance* (jaminan), dan *empathy* (empati). Dari lima dimensi tersebut dikembangkan kembali menjadi sepuluh dimensi yang tidak jauh berbeda yaitu *tangible*, *reliable*, *responsiveness*, *competence*, *courtesy*, *credibility*, *security*, *access*, *communication*, dan *understanding the customer*.

## 9. Dimensi dan Indikator Kualitas Pelayanan

Mewujudkan sebuah pelayanan yang berkualitas tidaklah semudah membalikan telapak tangan. Banyak faktor yang perlu dipertimbangkan secara cermat, karena upaya penyempurnaan kualitas layanan berdampak signifikan terhadap budaya organisasi secara keseluruhan. Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi

kualitas pelayanan publik, salah satunya menurut Tjiptono (2011 : 183 – 184) ada faktor yang memperlancar dan menghambat pelayanan yang berkualitas, yaitu dapat diukur dengan tujuh dimensi :

a. Sumber Daya Manusia

Menurut pendapat dari Mathis dan Jackson, Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan suatu rancangan sistem-sistem formal dalam suatu organisasi untuk memastikan penggunaan bakat dan potensi manusia secara efektif dan efisien agar bisa mencapai tujuan organisasi. Demikian pula menurut The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) dalam pernyataan Mullins tahun 2005, Sumber Daya Manusia ditetapkan sebagai strategi perancangan pelaksanaan serta pemeliharaan dan pengelolaan manusia untuk kinerja usaha yang optimal termasuk kebijakan pengembangan dan juga proses untuk mendukung strategi yang sudah dibuat.

Menurut ahli lainnya, yaitu Hasibuan (2003 : 244) berpendapat bahwa Sumber Daya Manusia memiliki arti keahlian terpadu yang berasal dari daya pikir serta daya fisik yang dimiliki oleh setiap orang. Yang melakukan serta sifatnya dilakukan masih memiliki hubungan yang erat seperti keturunan dan lingkungannya, sedangkan untuk prestasi kerjanya dimotivasi oleh sebuah keinginan dalam memenuhi keinginannya.

Menurut Amstrong (1990 : 1), Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu pendekatan terhadap manajemen manusia yang berdasarkan empat prinsip dasar. Pertama, Sumber Daya Manusia adalah harta paling penting yang dimiliki oleh suatu organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan organisasi tersebut. Kedua, keberhasilan ini sangat mungkin dicapai jika peraturan atau kebijaksanaan dan prosedur yang bertalian dengan manusia dari perusahaan tersebut saling berhubungan dan memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan perusahaan dan perancangan strategis. Ketiga, kultur dan nilai perusahaan, suasana organisasi dan perilaku manajerial yang berasal dari kultur tersebut akan memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian yang terbaik. Serta yang terakhir adalah manajemen Sumber Daya Manusia berhubungan dengan integrasi yaitu semua anggota organisasi. Anggota tersebut terlibat dan bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama.

b. Organisasi atau struktur

Menurut John D. Millet organisasi adalah kerangka struktur dalam pekerjaan dari banyak orang dilakukan untuk pencapaian maksud bersama. Dengan demikian organisasi merupakan suatu sistem mengenai penugasan pekerjaan di antara kelompok-kelompok orang yang mengkhususkan diri dalam tahap-tahap khusus dari suatu tugas bersama.

Menurut Rosenweigh, organisasi meliputi beberapa hal, yaitu:

- 1) Sistem sosial adalah orang-orang dalam kelompok

- 2) Integrasi dari kegiatan-kegiatan orang-orang yang bekerja sama
- 3) Orang-orang yang berorientasi atau berpedoman pada tujuan bersama

Prof. Dr. Mr Pradjudi Armosudiro mengatakan bahwa organisasi adalah struktur pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang pemegang posisi yang bekerjasama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai tujuan tertentu. Sebuah organisasi dapat terbentuk karena dipengaruhi oleh beberapa aspek seperti penyatuan visi dan misi serta tujuan yang sama dengan perwujudan eksistensi sekelompok orang tersebut terhadap masyarakat. Organisasi yang dianggap baik adalah organisasi yang dapat diakui keberadaannya oleh masyarakat disekitarnya, karena memberikan kontribusi seperti; pengambilan sumber daya manusia dalam masyarakat sebagai anggota-anggotanya sehingga menekan angka pengangguran. Orang-orang yang ada di dalam suatu organisasi mempunyai suatu keterkaitan yang terus menerus. Rasa keterkaitan ini, bukan berarti keanggotaan seumur hidup. Akan tetapi sebaliknya, organisasi menghadapi perubahan yang konstan di dalam keanggotaan mereka, meskipun pada saat mereka menjadi anggota, orang-orang dalam organisasi berpartisipasi secara relatif teratur.

- c. Pengukuran (*measurement*) yakni, pengevaluasian kinerja dan pemantauan keluhan dan kepuasan pelanggan.

Menurut Zainul dan Nasution (2001) pengukuran memiliki dua karakteristik utama yaitu: 1) Penggunaan angka atau skala tertentu; 2) Menurut suatu aturan atau formula tertentu. Pengukuran merupakan pemberian angka terhadap suatu atribut atau karakter tertentu yang dimiliki oleh seseorang, atau suatu obyek tertentu yang mengacu pada aturan dan formulasi yang jelas. Aturan atau formulasi tersebut harus disepakati secara umum oleh para ahli.

Menurut Arikunto dan Jabar (2004) menyatakan bahwa pengukuran (*measurement*) sebagai kegiatan membandingkan suatu hal dengan satuan ukuran tertentu sehingga sifatnya menjadi kuantitatif.

Sridadi (2007) menyebutkan bahwa pengukuran adalah suatu proses yang dilakukan secara sistematis untuk memperoleh besaran kuantitatif dari suatu obyek tertentu dengan menggunakan alat ukur yang baku. Pengukuran (*measurement*) merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk menentukan fakta kuantitatif dengan membandingkan sesuatu dengan satuan ukuran standar yang disesuaikan sesuai dengan objek yang akan diukur. Pengukuran bukan hanya dapat mengukur hal-hal yang tampak saja namun dapat juga mengukur benda-benda yang dapat di bayangkan seperti kepercayaan konsumen, ketidakpastian, dll.

- d. Pendukung sistem

Pendukung sistem digolongkan menjadi 3 (tiga) bagian yaitu :

- 1) Menyangkut lingkungan kerja termasuk sarana dan peralatan yang digunakan, teknologi dan cara produksi, tingkat keselamatan dan kesehatan kerja serta suasana lingkungan kerja itu sendiri.
- 2) Menyangkut kesehatan karyawan yang tercermin dalam sistem pengupahan dan jaminan sosial serta jaminan keselamatan kerja.
- 3) Sarana, apa yang terjadi didalam perusahaan dipengaruhi juga oleh apa yang terjadi diluarnya, seperti sumber-sumber faktor produksi yang akan digunakan prospek pemasaran, perpajakan, perijinan dll. Selain itu hubungan antara pimpinan dan karyawan juga mempengaruhi kegiatan kegiatan yang dilakukan sehari-hari. Bagaimana pandangan pimpinan terhadap bawahan, sejauh mana hak-hak karyawan mendapat perhatian sejauh mana karyawan diikutsertakan dalam menentukan kebijaksanaan.

e. Program

Menurut Tjiptono program merupakan kegiatan dan tindakan yang dilakukan untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang meliputi keluhan pelanggan, alat – alat penjualan/promosi dan alat - alat manajemen. Program juga sering dikaitkan dengan perencanaan.

Sondang P. Siagian merumuskan perencanaan sebagai keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang dalam hal-hal yang akan dikerjakan pada masa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

Fakry Gaffar mengartikan perencanaan sebagai proses penyusunan berbagai keputusan yang akan dilaksanakan pada masa yang akan datang untuk mencapai tujuan yang ditentukan. Keputusan itu disusun secara sistematis, rasional, dan dapat dibenarkan secara ilmiah k arena menerapkan berbagai pengetahuan yang diperlukan. Perencanaan adalah menyusun langkah-langkah yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Perencanaan tersebut dapat disusun berdasarkan kebutuhan dalam jangka waktu tertentu sesuai dengan keinginan membuat perencanaan. Namun yang lebih utama adalah perencanaan yang dibuat harus dapat dilaksanakan dengan mudah dan tepat sasaran.

f. Komunikasi internal

Komunikasi internal merupakan komunikasi yang terjadi dalam lingkungan kantor atau organisasi. Komunikasi ini bisa terjadi antara karyawan dengan karyawan, karyawan dengan atasan, dan atasan dengan atasan. Komunikasi ini terjadi karena terdapat sebuah struktur dalam organisasi. Tujuannya untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia dalam suatu organisasi.

Menurut Effendy (2009:122) komunikasi internal ditunjang oleh dua komunikasi, yaitu komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal. Komunikasi vertikal yakni komunikasi dari atas ke bawah (downward communication) dan dari bawah ke atas (upward communication), adalah komunikasi dari pimpinan kepada bawahan dan dari bawahan kepada pimpinan secara timbal balik (two-

way traffic communication). Dalam komunikasi vertikal, pimpinan memberikan instruksi-instruksi, petunjuk-petunjuk, informasi-informasi, dan lain-lain kepada bawahannya. Bawahan memberikan laporan-laporan, saran-saran, pengaduan-pengaduan, dan lain-lain kepada pimpinan. Sedangkan komunikasi horizontal merupakan bentuk komunikasi secara mendatar dimana terjadi pertukaran pesan secara menyamping dan dilakukan oleh dua pihak yang mempunyai kedudukan sama, posisi sama, jabatan se-level, maupun eselon yang sama dalam suatu organisasi. Menurut Daft (2003), komunikasi bentuk ini selain berguna untuk menginformasikan juga untuk meminta dukungan dan mengkoordinasikan aktivitas. Komunikasi horizontal diperlukan untuk menghemat waktu dan memudahkan koordinasi sehingga mempercepat tindakan. Kemudahan koordinasi ini menurut Liaw disebabkan adanya tingkat, latar belakang pengetahuan dan pengalaman yang relatif sama antara pihak-pihak yang berkomunikasi, serta adanya struktur formal yang tidak ketat.

Menurut Brennan (dalam Effendy 2009:122) komunikasi internal adalah pertukaran gagasan diantara para administrator dan pegawai dalam suatu organisasi atau instansi yang menyebabkan terwujudnya organisasi tersebut lengkap dengan strukturnya yang khas dan pertukaran gagasan secara horizontal dan vertikal dalam suatu organisasi yang menyebabkan pekerjaan berlangsung (operasi manajemen). Komunikasi akan berhasil dengan baik apabila timbul saling pengertian. Komunikasi yang baik dimaksudkan jalinan pengertian antara pihak yang satu ke pihak yang lain, sehingga apa yang dikomunikasikan dapat dimengerti, dipikirkan dan dilaksanakan. Tanpa adanya komunikasi yang baik pekerjaan akan menjadi simpang siur dan kacau balau sehingga tujuan organisasi kemungkinan besar tidak akan tercapai. Jadi dengan komunikasi maka seseorang akan menerima berita dan informasi sesuai dengan apa yang ada dalam pikiran atau perasaan sehingga orang lain dapat mengerti.

g. Komunikasi eksternal

Komunikasi eksternal adalah komunikasi antara pimpinan organisasi dengan khayalak di luar organisasi. Komunikasi eksternal terdiri dari dua jalur secara timbal balik, yaitu komunikasi dari organisasi kepada khayalak dan dari khayalak kepada organisasi.

Komunikasi eksternal menurut Onong U. Effendy (2006:128) merupakan komunikasi antara pimpinan organisasi dengan khalayak di luar organisasi.

Sedangkan Suranto AW, (2005:51) memberikan pengertian bahwa komunikasi eksternal adalah Proses komunikasi antara sebuah organisasi dengan pihak-pihak sebuah organisasi dengan pihak diluar organisasi (publik eksternal).

Dari beberapa teori tersebut dapat disimpulkan bahwa komunikasi eksternal merupakan proses komunikasi sebuah organisasi dengan lingkungannya, yaitu pihak-pihak diluar organisasi. Sebagaimana diketahui bahwa keberadaan suatu organisasi pasti memerlukan bantuan, partisipasi, kepercayaan dan kerjasama dengan lingkungan sekitarnya, baik dari organisasi lain maupun masyarakat umum.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kualitas pelayanan publik dapat terhambat dikarenakan pengaruh beberapa faktor, seperti sumber daya manusia, organisasi atau struktur, pengukuran (*measurement*), pendukung sistem, program, komunikasi internal dan komunikasi eksternal.

## **10. Pelayanan Haji dan Umrah**

### **a. Pengertian Haji dan Umrah**

Kata haji berasal dari bahasa Arab yang artinya menuju tempat tertentu. Dalam Kamus Bahasa Indonesia haji adalah rukun islam yang kelima, kewajiban ibadah yang harus dilakukan oleh orang Islam yang mampu dengan mengunjungi ka'bah di Masjidil haram pada bulan haji dan mengamalkan amalan-amalan haji (seperti Ihram, Tawaf, Sa'i, dan wukuf).

Menurut Bahrudin HS, haji adalah sengaja berkunjung menziarahi ka'bah yang terletak di masjidil haram di Makkah, dengan niat menunaikan ibadah haji yaitu rukun Islam yang kelima memenuhi perintah Allah.

Menurut Sabiq, haji adalah perjalanan menuju Makkah dengan tujuan untuk melaksanakan thawaf, sa'i, wukuf (bermalam) di Arafah dan beberapa ibadah yang lain sebagai bentuk pemenuhan atas perintah Allah SWT.

Dari beberapa pendapat yang ada tentang pengertian haji dapat dipahami bahwa ibadah haji adalah berkunjung ke Baitullah (ka'bah) untuk melakukan beberapa amalan, antara lain: wukuf, tawaf, sa'i dan amalan lainnya pada masa tertentu demi memenuhi panggilan Allah SWT dan mengharapkan ridlo-Nya.

Sedangkan kata umrah berasal dari bahasa Arab yang bermakna (berpergian). Berasal dari kata I'timar yang berarti ziarah, yakni menziarahi ka'bah dan berthawaf disekelilingnya, kemudian bersa'i antara shafa dan marwa, serta mencukur rambut (tahallul) tanpa wukuf di Arafah.

Dalam buku Tuntunan Praktis Manasik Haji dan Umrah yang dikeluarkan oleh Kementerian Agama RI, umrah ialah berkunjung ke Baitullah untuk melakukan Tawaf, Sa'i dan bercukur demi mengharap ridha Allah SWT. Hukum umrah itu sendiri adalah wajib sekali seumur hidup. Umrah dilakukan dengan niat berihram dari miqat, kemudian tawaf, sa'i dan diakhiri dengan memotong rambut (tahallul umrah) dan dilaksanakan dengan berurutan (tertib).

Umrah dapat dilaksanakan kapan saja, kecuali ada beberapa waktu yang dimakruhkan melaksanakan umrah bagi jamaah haji, yaitu pada saat jamaah haji wukuf di padang arafah pada hari arafah, hari nahar (10 dzulhijjah) dan hari-hari tasyriq.

#### **b. Macam – Macam Haji dan Umrah**

Macam-macam Haji dan Umrah Ada 3 macam haji, yakni :

- 1) Haji Tamattu, yaitu mengerjakan umrah terlebih dahulu baru mengerjakan haji.
- 2) Haji Ifrad, yaitu mengerjakan haji terlebih dahulu baru mengerjakan umrah dan diselingi tahallul.
- 3) Haji Qiran, yaitu mengerjakan haji dan umrah bersama-sama tanpa diselingi tahallul.

Adapun Umrah itu sendiri terbagi menjadi dua, yaitu :

- 1) Umrah wajib, yaitu umrah yang pertama kali dilaksanakan disebut juga umratul islam dan umrah sunat. Dan juga umrah yang dilaksanakan karena nazar.

- 2) Umrah sunat, yaitu umrah yang dilaksanakan setelah umrah wajib baik yang kedua kali dan seterusnya dan bukan karena nazar.

**c. Pelayanan Haji dan Umrah**

Pelayanan haji yang dikelola oleh pemerintah melalui Departemen Agama Republik Indonesia dan diatur dalam UU No. 17 Tahun 1999, serta Keputusan Menteri Agama No. 244 tahun 1999 tentang penyelenggaraan haji dan umrah serta Keputusan Direktur Jendral Bimbingan Masyarakat Islam dan Urusan Haji Nomor D/296 tahun 1999 tentang Petunjuk Pelaksanaan Ibadah Haji dan Umrah. Dalam hal ini Departemen Agama dalam menjalankan pelayanan jamaah haji adalah memberikan pelayanan yang dibutuhkan oleh jamaah haji mulai dari proses pendaftaran sampai dengan proses pemberangkatan jamaah haji ke tanah suci Makkah, yang bekerja sama dengan instansi terkait yang ditunjuk oleh pemerintah.

Dengan demikian manajemen pelayanan haji dan umrah adalah serangkaian aktifitas atau dikatakan sebuah manajemen proses, yaitu sisi manajemen mengatur dan mengendalikan proses layanan, agar mekanisme kegiatan pelayanan dapat berjalan tertib, lancar, tepat mengenai sasaran dan memuaskan bagi pihak yang harus dilayani.

**d. Ruang Lingkup Pelayanan Haji dan Umrah**

Ruang lingkup pelayanan haji dan umrah sebagaimana diatur dalam UU, meliputi:

- 1) Pelayanan  
Pelayanan adalah suatu kegiatan yang terjadi dalam interaksi langsung antara seseorang dengan orang lain atau mesin secara fisik, dan menyediakan sesuatu

yang benar-benar dibutuhkan oleh jamaah sehingga jamaah bisa terpuaskan dengan layanan yang diberikan tersebut. Dalam Kamus Bahasa Indonesia dijelaskan pelayanan sebagai usaha melayani kebutuhan orang lain. Sedangkan melayani adalah membantu menyiapkan (mengurus) apa yang diperlukan seseorang.

2) Pembinaan

Pembinaan adalah suatu tindakan, proses, hasil atau pernyataan menjadi lebih baik. Dalam hal ini menunjukkan adanya kemajuan, peningkatan, pertumbuhan, evolusi, atas berbagai kemungkinan, berkembang atau peningkatan itu sendiri bisa berupa tindakan, proses atau pernyataan dari suatu tujuan dan kedua pembinaan itu bisa menunjukkan kepada perbaikan atas sesuatu.

Berdasarkan pengertian diatas bahwa pembinaan adalah membangun, mengusahakan, mengembangkan kemampuan secara bersama-sama dalam kegiatan ibadah haji demi terlaksananya cita-cita ibadah haji yang nyaman, aman, dan tentram untuk menjalankannya. Dengan demikian pembinaan haji adalah mengkoordinasi, mengarahkan, dengan membangun kemampuan secara bersama-sama dalam kegiatan ibadah haji demi terlaksananya cita-cita ibadah haji.

3) Perlindungan

Perlindungan adalah sebuah harapan yang dimiliki masing-masing jama'ah dalam menunaikan ibadah di tanah suci dan semua itu terfasilitasi dengan cara menggunakan asuransi ketika jama'ah masih berada di pesawat, akan tetapi ketika para jamaah sudah berada di tanah suci keselamatan jiwa masing masing sudah menjadi tanggung jawab individu dan perusahaan/lembaga.

**e. Kegiatan Pelayanan Haji dan Umrah**

Upaya peningkatan pelayanan ibadah haji sebagaimana dirumuskan dalam kebijaksanaan teknis penyelenggaraan ibadah haji, yaitu kegiatan bimbingan ibadah haji secara intensif kepada calon jama'ah haji sejak mendaftar, selama di Arab Saudi sampai kembali di Tanah Air.

Dalam melayani jama'ah haji pemerintah memberikan pelayanan dalam hal pelayanan umum, administrasi, ibadah, dan kesehatan. Pelayanan umum antara lain mengenai pengasramaan jama'ah haji dan transportasi. Pelayanan ibadah antara lain bimbingan manasik haji, hal-hal yang berkaitan dengan ibadah (shalat di pesawat,

tayamum di pesawat, shalat jama' dan qashar). Pelayanan administrasi menyangkut pendaftaran, paspor, panggilan masuk asrama. Sedangkan pelayanan kesehatan meliputi pemeriksaan kesehatan, biaya pemeriksaan kesehatan dan penyerahan kartu kesehatan.

Dalam Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2008, penyelenggara ibadah haji khusus dilaksanakan untuk jama'ah haji yang memerlukan pelayanan khusus dibidang bimbingan ibadah, transportasi, akomodasi, konsumsi, dan pelayanan kesehatan. Untuk menjalankan pelayanan sesuai UU tersebut maka suatu lembaga harus memberikan pelayanan yang serupa seperti:

- 1) Administrasi  
Pada bagian Administrasi harus dilakukan sebaik mungkin agar tidak ada kesalahan dalam pendataan mulai dari proses pendaftaran, pembayaran, surat keimigrasian dan sebagainya yang berhubungan dengan pendataan para calon jamaah haji.
- 2) Bimbingan Manasik Haji dan Umrah  
Dalam hal manasik haji dapat dilakukan tiga bagian yaitu: pra haji, ketika berlangsung dan paska haji.
- 3) Transportasi  
Untuk transportasi harus dipastikan dengan aman, nyaman dan lancar. Hal ini memegang peran yang cukup menentukan dalam melaksanakan haji.
- 4) Akomodasi  
Salah satu unsur penting yang harus diberikan oleh para penyelenggara ibadah haji dan umrah adalah akomodasi. Karena akomodasi itu sendiri adalah wahana yang menggunakan pelayanan jasa penginapan yang dilengkapi dengan pelayanan makanan dan minuman serta jasa lainnya.
- 5) Konsumsi  
Kelayakan dalam penyajian makanan yang memenuhi standar gizi dan higienis merupakan pelayanan yang menjadikan para jamaah menjadi merasa nyaman dan mereka akan merasakan biaya yang mereka keluarkan untuk melaksanakan ibadah haji maupun umrah menjadi seimbang bila fasilitas yang mereka terima dan rasakan itu membuat mereka nyaman.
- 6) Kesehatan  
Pelayanan kesehatan adalah pemeriksaan, perawatan dan pemeliharaan kesehatan calon jamaah haji untuk menjaga agar jamaah haji tetap dalam keadaan sehat,

ketika sebelum berangkat dilakukan pengecekan, sesampainya di tanah suci dan ketika sudah pulang di tanah air.

**f. Penyelenggaraan Haji dan Umroh**

Penyelenggaraan Haji dan Umroh telah diatur dalam Undang – Undang No 8 Tahun 2019 yang telah di sahkan pada 26 April 2019. Dalam Undang – Undang yang dikenal dengan istilah UU PIHU (Undang – Undang Penyelenggara Haji dan Umroh) tersebut terdapat perbedaan yang signifikan antara substansi pokok dalam Undang – Undang ini dengan Undang – Undang sebelumnya yaitu Undang – Undang No. 13 Tahun 2008. Perbedaan antara keduanya adalah sebagai berikut :

- 1) **BIPIH (Biaya Perjalanan Ibadah Haji) dan BPIH (Biaya Penyelenggaraan Ibadah Haji)**  
Sebelumnya hanya dikenal Biaya Penyelenggaraan Ibadah Haji (BPIH). Kini, dalam UU PIHU (Penyelenggara Haji dan Umroh) dikenal istilah BPIH (Biaya Penyelenggaraan Ibadah Haji) serta BIPIH (Biaya Perjalanan Ibadah Haji) yang berarti sejumlah uang yang harus dibayar oleh warga negara yang menunaikan ibadah haji.
- 2) **Pelimpahan Porsi**  
Jemaah haji yang wafat setelah diumumkan berhak melunasi BPIH (Biaya Penyelenggaraan Ibadah Haji) dapat dilimpahkan nomor porsinya kepada salah satu keluarga (suami, istri, anak, atau menantu). Regulasi yang diatur dalam PIHU (Penyelenggara Haji dan Umroh) pelimpahan nomor porsi dapat dilakukan kepada suami, istri, ayah, ibu, anak kandung, atau saudara kandung. Bahkan pelimpahan nomor porsi bukan hanya bagi jemaah yang wafat dan telah ditetapkan sebagai jemaah berhak lunas, kapan pun jemaah wafat nomor porsinya dapat dilimpahkan kepada keluarganya.
- 3) **Kuota**  
Pembagian kuota haji regular dan haji khusus sebelumnya tidak diatur secara khusus persentasenya. Melalui UU PIHU (Penyelenggara Haji dan Umroh) persentase jemaah haji khusus secara nyata tegas disebutkan sebesar 8% dari kuota haji nasional. Serta terdapat mandat agar Menteri Agama memberikan prioritas kuota bagi jemaah haji lanjut usia dengan batasan usia paling rendah 65 tahun.
- 4) *Amirul Hajj*

Ketentuan mengenai amirul haji juga diatur dalam UU PIHU (Penyelenggara Haji dan Umroh). Menteri Agama bertindak sebagai *Amirul Hajj* memimpin misi haji Indonesia dibantu oleh 12 orang anggota yang berasal dari unsur pemerintah 6 orang dan unsur organisasi kemasyarakatan Islam sebanyak 6 orang.

- 5) Jemaah haji disabilitas dan pendamping  
Jemaah haji disabilitas dan pendamping juga menjadi hal baru dalam UU PIHU (Penyelenggara Haji dan Umroh). Jemaah haji penyandang disabilitas mendapatkan pelayanan khusus dan berhak mengisi kuota pada pelunasan tahap kedua jika masih terdapat sisa kuota.
- 6) Visa  
Visa di luar Kuota Haji Indonesia yang biasa dikenal dengan visa *mujammalah* atau visa furada juga diatur dalam UU PIHU (Penyelenggara Haji dan Umroh). Bagi warga negara yang mendapatkan undangan berhaji dari Arab Saudi wajib berangkat melalui Penyelenggara Ibadah Haji Khusus (PIHK) dan melaporkan kepada Kementerian Agama.
- 7) Panitia Penyelenggara Ibadah Haji (PPIH)  
Panitia Penyelenggara Ibadah Haji (PPIH) merupakan istilah lama yang tetap digunakan dalam UU PIHU (Penyelenggara Haji dan Umroh). Namun PPIH yang dimaksud dalam UU PIHU (Penyelenggara Haji dan Umroh) memiliki kepanjangan Petugas Penyelenggara Ibadah Haji. PPIH terdiri dari PPIH Pusat, PPIH Arab Saudi, PPIH Embarkasi, dan PPIH Kloter.
- 8) Petugas Haji Daerah  
Petugas Haji Daerah dulu dikenal dengan istilah Tim Pemandu Haji Daerah (TPHD). Petugas Haji Daerah terdiri atas petugas pelayanan umum, pembimbing ibadah, dan pelayanan kesehatan. Gubernur mengusulkan calon petugas haji daerah kepada Menteri Agama untuk diseleksi dan diangkat oleh Menteri.
- 9) Pengawasan Penyelenggaraan Ibadah Haji  
Pengawasan penyelenggaraan ibadah haji selama ini dilakukan oleh Komisi Pengawas Haji Indonesia (KPHI). Melalui UU PIHU selain membubarkan KPHI juga menetapkan bahwa pengawasan haji dilakukan oleh pengawas internal (inspektorat) dan pengawas eksternal (DPR RI, DPD RI, dan BPK).
- 10) Kelompok Bimbingan  
Kelompok Bimbingan dulu dikenal dengan sebutan Kelompok Bimbingan Ibadah Haji (KBIH). Melalui UU PIHU dijelaskan bahwa kelompok bimbingan dapat menyelenggarakan pembimbingan untuk jemaah haji dan jemaah umrah. Bahkan disebutkan bahwa KBIHU yang memiliki jemaah paling sedikit [135](#) orang berhak mendapatkan satu kuota pembimbing dengan syarat telah memiliki sertifikat pembimbing ibadah haji.
- 11) Penyidikan  
Penyidikan oleh Pejabat Penyidik Pegawai Negeri Sipil atas permasalahan yang menyangkut penyelenggaraan ibadah haji dan umrah juga diatur dalam UU PIHU. Dalam melaksanakan tugas penyidikan Pejabat Penyidik PNS berkoordinasi dengan penyidik Kepolisian Republik Indonesia.

### G. Kajian Penelitian Terdahulu

Kajian terhadap hasil penelitian terdahulu yang relevan dimaksudkan untuk memberikan gambaran tentang posisi dan kelayakan penelitian tentang, “Pengaruh Kinerja Pegawai terhadap Kualitas Pelayanan Penyelenggara Haji dan Umroh pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumedang”. Selain itu dimaksudkan pula untuk memberikan gambaran tentang perbedaan fokus masalah dan hasil-hasil penelitian. Untuk itu peneliti akan menjelaskan secara singkat kesimpulan dari 3 judul penelitian terdahulu yang berhubungan dengan kinerja pegawai dan kualitas pelayanan yang akan dijadikan isi dari kajian penelitian terdahulu bagi peneliti. Berikut adalah hasil dari penelitian terdahulu yang dipandang relevan dengan penelitian.

**Tabel 2.1**  
**Kajian Penelitian Terdahulu**

| No | Judul                                                                                                                                            | Persamaan                         | Perbedaan                                                                                                                                 | Hasil Penelitian                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Pengaruh Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai di Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Peralatan Dinas Bina Marga dan Sumber Daya Air Kabupaten Sumedang | Mengukur variabel kinerja pegawai | - Variabel X mengukur mutasi kerja<br>- Variabel Y mengukur kinerja pegawai<br>- Locus penelitian di Dinas Bina Marga dan Sumber Daya Air | Hasil penelitian menunjukkan bahwa mutasi pegawai berada pada kriteria tinggi dengan presentase 84,96%. Sementara kinerja pegawai berada pada kriteria baik dengan persentase sebesar 84,28%. Berdasarkan hasil perhitungan uji korelasi mengenai pengaruh mutasi |

|    |                                                                                                             |                                     |                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                                                                                             |                                     | Kabupaten Sumedang                                                                                                 | terhadap kinerja pegawai diperoleh nilai $r = 0,86$ dengan besarnya pengaruh sebesar 74,62% berada pada kriteria kuat dan sisanya 25,38% dipengaruhi oleh faktor lain yang diabaikan penulis. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara mutasi pegawai dengan kinerja pegawai di UPTD Peralatan Dinas Bina Marga dan Sumber Daya Air Kabupaten Sumedang. |
|    | Ahmad Hidayat,<br>2017<br>STIA Sebelas April Sumedang                                                       |                                     |                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 2. | Pengaruh Pengawasan Internal terhadap Kualitas Pelayanan di Kantor Kecamatan Tanjungsari Kabupaten Sumedang | Variabel Y mengukur kinerja pegawai | - Variabel X mengukur pengawasan internal<br>- Locus penelitian di Kantor Kecamatan Tanjungsari Kabupaten Sumedang | Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pengawasan Internal pada Kantor Kecamatan Tanjungsari berada pada kriteria sangat baik dengan prosentase 87%. Sama halnya dengan kualitas pelayanan di Kantor Kecamatan Tanjungsari yang berada pada kriteria sangat baik dengan prosentase 87,4%. Selanjutnya hubungan antara pengawasan internal dengan                                                    |

|    |                                                                                                                                                                                                         |                                      |                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | Ridwan Nurdiana, 2020<br>STIA Sebelas April Sumedang                                                                                                                                                    |                                      |                                                                                          | kualitas pelayanan berada pada tingkat korelasi kuat dengan koefisien korelasi 0,769.                                                                                                                                                                                                                                             |
| 3. | Pengaruh Kinerja Pegawai terhadap Kepuasan Mahasiswa (Studi Kasus di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam) UIN Walisongo Semarang<br><br>Irma Nurmazizah 2018, Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang | Variabel X mengukur kinerja pegawai. | - Variabel X mengukur kepuasan mahasiswa<br>- Locus penelitian di UIN Walisongo Semarang | Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai berada pada kriteria tinggi dengan presentase 80%. Sama halnya dengan kepuasan mahasiswa yang berada pada kriteria tinggi dengan persentase mencapai 75,4%. Selanjutnya hubungan kinerja pegawai dengan kepuasan mahasiswa sebesar 0,75 dengan kategori sedang dan signifikan. |

Dalam penelitian ini terdapat persamaan dan perbedaan dengan peneliti terdahulu. Adapun persamaan dan perbedaannya yaitu :

1. Perbedaan dan persamaan antara peneliti ini dengan peneliti yang dilakukan oleh Ahmad Hidayat

Peneliti ini memiliki kesamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Hidayat yaitu sama – sama menggunakan variabel kinerja pegawai. Penelitian ini juga menggunakan metode yang sama yaitu metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Selain kedua hal tersebut penelitian ini juga memiliki

kesamaan lainnya dengan penelitian Ahmad Hidayat yaitu analisis yang digunakan terdiri dari perhitungan prosentase, uji normalitas data, uji koefisien korelasi, uji signifikansi dan uji koefisien determinasi. Kesamaan yang terakhir yaitu terletak pada teknik pengambilan sampel yang digunakan yaitu sama – sama menggunakan teknik sampel jenuh.

Sementara perbedaannya terletak pada variabel bebasnya, dimana dalam penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Hidayat variabel bebasnya adalah mutasi sedangkan penelitian ini variabel bebasnya kinerja pegawai.

2. Perbedaan dan persamaan antara peneliti ini dengan peneliti yang dilakukan oleh Ridwan Nurdiana

Peneliti ini memiliki kesamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ridwan Nurdiana yaitu sama – sama menggunakan variabel terikat kualitas pelayanan. Penelitian ini juga menggunakan metode yang sama yaitu metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Selain kedua hal tersebut penelitian ini juga memiliki kesamaan lainnya dengan penelitian Ridwan Nurdiana yaitu analisis yang digunakan terdiri dari perhitungan prosentase, uji normalitas data, uji koefisien korelasi, uji signifikansi dan uji koefisien determinasi. Kesamaan yang terakhir yaitu terletak pada teknik pengambilan sampel yang digunakan yaitu sama – sama menggunakan teknik sampel jenuh.

Sementara perbedaannya terletak pada variabel bebasnya, dimana dalam penelitian yang dilakukan oleh Ridwan Nurdiana variabel bebasnya adalah pengawasan internal sedangkan penelitian ini variabel bebasnya kinerja pegawai.

3. Perbedaan dan persamaan antara peneliti ini dengan peneliti yang dilakukan oleh Irma Nurmazizah

Peneliti ini memiliki kesamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Irma Nurmazizah yaitu sama – sama menggunakan variabel bebas kinerja pegawai. Penelitian ini juga menggunakan metode yang sama yaitu metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Selain kedua hal tersebut penelitian ini juga memiliki kesamaan lainnya dengan penelitian Irma Nurmazizah yaitu analisis yang digunakan terdiri dari perhitungan prosentase, uji normalitas data, uji koefisien korelasi, uji signifikansi dan uji koefisien determinasi.

Sementara perbedaannya terletak pada variabel bebasnya, dimana dalam penelitian yang dilakukan oleh Irma Nurmazizah variabel terikatnya adalah kepuasan mahasiswa sedangkan penelitian ini variabel terikatnya kualitas pelayanan. Perbedaan lainnya terletak pada teknik pengambilan sampel yang digunakan, jika dalam penelitian yang dilakukan oleh Irma Nurmazizah menggunakan teknik *simple random sampling* maka dalam penelitian ini menggunakan teknik sampel jenuh.

#### **H. Hubungan Konseptual Kinerja Pegawai dengan Kualitas Pelayanan**

Keban (dalam H.A Nasir, 2009:26) menjelaskan bahwa kinerja (*performance*) dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau “*the degree of accomplishment*” atau dengan kata lain kinerja adalah tingkat pencapaian tujuan organisasi. Selanjutnya dikemukakan bahwa dalam instansi pemerintah khususnya

penilaian kinerja sangat berguna untuk menilai kuantitas, kualitas dan efisiensi pelayanan, memotivasi para birokrat pelaksana, memonitor para kontraktor, menyesuaikan *budget*, mendorong pemerintah agar lebih memperhatikan kebutuhan masyarakat yang dilayani dan menuntun perbaikan dalam pelayanan publik.

Untuk dapat melakukan penilaian kinerja organisasi publik yang bersifat multidimensional (Dwiyanto dalam H.A. Nasir, 2009:8), menyatakan diperlukan penilaian kinerja dengan memperhatikan seluruh dimensi kinerja yang ada. Untuk itu Dwiyanto merekomendasikan bahwa untuk mengukur kinerja sebuah organisasi dapat digunakan beberapa variabel dengan sumber data dan metodologi sebagai berikut:

a. Produktivitas

Produktivitas yang dimaksud adalah konsep produktivitas yang tidak hanya mengukur efisiensi, namun juga diperluas sehingga mencakup efektivitas pelayanan yaitu seberapa besar pelayanan publik itu memiliki hasil yang diharapkan. Penilaian produktivitas organisasi dilakukan pada tingkat organisasi dengan menggunakan dokumen-dokumen seperti catatan dan laporan-laporan organisasi yang tersedia di organisasi tersebut. Penilaian produktivitas ini dapat dilakukan antara lain berdasarkan catatan mengenai penggunaan sumber daya organisasi dan hasil-hasil yang diperoleh organisasi.

b. Kualitas Layanan

Kualitas layanan sering sekali membentuk *image* masyarakat terhadap organisasi pelayanan publik. Banyak *image* negatif yang terbentuk mengenai organisasi publik muncul karena ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang

diterima dari organisasi publik. Oleh karena itu kepuasan masyarakat terhadap layanan publik dapat dijadikan sebagai indikator kinerja organisasi publik. Sumber utama dari kualitas layanan adalah penilaian pengguna jasa atau masyarakat. Namun, uji silang juga dapat dilakukan dengan memeriksa laporan dan dokumen organisasi mengenai pelayanan yang diberikan. Survei adalah salah satu cara yang dapat digunakan untuk mencari data mengenai kualitas layanan dengan mengukur tingkat kepuasan mereka terhadap kualitas layanan organisasi.

c. Responsivitas

Responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan dan mengembangkan program-program pelayanan sesuai dengan kebutuhan dan keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

Data untuk menilai responsivitas bisa bersumber dari masyarakat dan organisasi.

Data organisasi dipakai untuk mengidentifikasi jenis-jenis kegiatan dan program organisasi, sedangkan data masyarakat pengguna jasa diperlukan untuk mengidentifikasikan jenis kegiatan dengan masyarakat.

d. Responsibilitas

Responsibilitas akan menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau yang sesuai dengan kebijakan organisasi baik yang implisit maupun yang eksplisit.

Karena itu bisa saja responsibilitas akan bertentangan dengan responsivitas, yaitu ketika prinsip-prinsip harus dijalankan maka respon terhadap kebutuhan

masyarakat akan diabaikan, atau sebaliknya. Responsibilitas sebuah organisasi dapat dinilai dengan menganalisa dokumen-dokumen dan laporan kegiatan organisasi. Dalam hal ini dicoba untuk mencocokkan pelaksanaan kegiatan dan program organisasi dengan prosedur administrasi dan ketentuan-ketentuan yang ada dalam organisasi.

e. Akuntabilitas

Akuntabilitas publik mangacu pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada pejabat politik yang dipilih oleh rakyat. Asumsinya adalah bahwa para pejabat politik tersebut karena dipilih oleh rakyat dengan sendirinya haru mampu mewujudkan apa yang menjadi kepentingan masyarakat. Kinerja organisasi publik tidak hanya bisa dilihat dari ukuran internal yang bisa dikembangkan oleh organisasi atau pemerintah, seperti pencapaian target. Kinerja juga seharusnya diukur dari eksternal, seperti nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku dalam masyarakat. Suatu kegiatan organisasi akan memiliki akuntabilitas yang tinggi bila kegiatan tersebut dianggap benar dan sesuia dengan nilai-nilai dan norma yang berkembang dalam masyarakat.

## **I. Kerangka Pemikiran dan Hipotesis**

### **1. Kerangka Pemikiran**

Salah satu wujud menjalankan suatu kegiatan administrasi negara yaitu melaksanakan tugas-tugas. Dalam melaksanakan tugas-tugas tersebut diperlukan

sumber daya manusia yang memiliki kinerja pegawai yang baik. Kinerja merupakan prestasi kerja seseorang dalam satu periode tertentu yang dicapai berdasarkan kemampuan, pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki sesuai dengan standar yang telah ditentukan dengan terlebih dahulu dibebankan target yang harus dicapai dan yang telah disepakati antara pegawai dan atasan. Menurut Sedarmayanti (2016:159) pada umumnya terdapat beberapa elemen kinerja karyawan, antara lain kualitas kerja (*quality of work*), ketepatan kerja (*promptness*), inisiatif (*inisiative*), kemampuan (*capability*) dan komunikasi (*communication*). Oleh karena itu kinerja pegawai yang baik sangat diperlukan oleh suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi salah satunya dapat meningkatkan kualitas pelayanan.

Menurut Tjiptono kualitas pelayanan adalah tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan pelanggan. Menurutnya ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kualitas pelayanan publik, diantaranya adalah sumber daya manusia, organisasi atau struktur, pengukuran (*measurement*), pendukung sistem, program, komunikasi internal dan komunikasi eksternal.

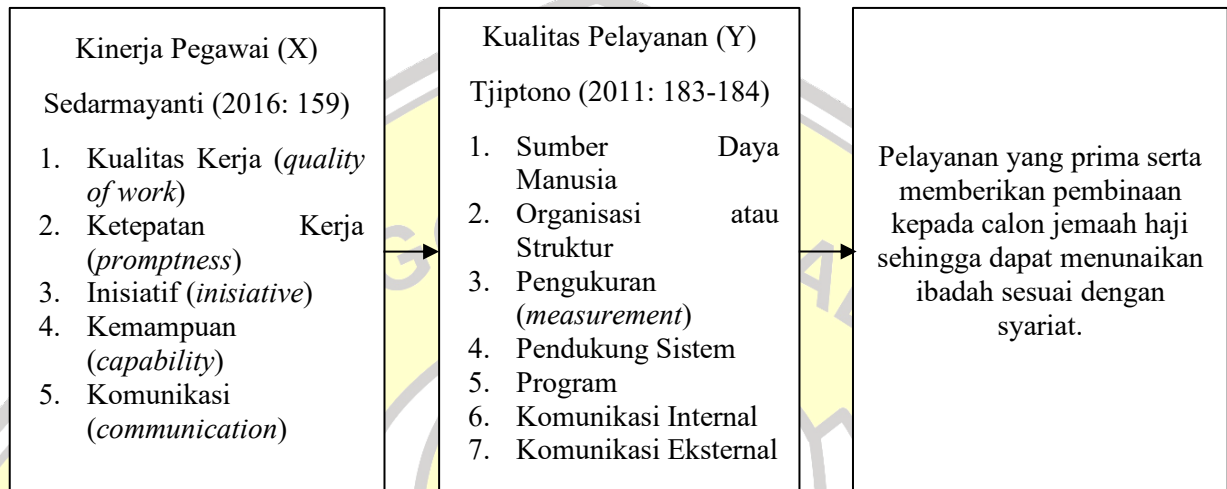
Setiap organisasi atau instansi dalam melaksanakan program selalu diarahkan untuk mencapai kelancaran tujuan suatu organisasi. Tercapainya tujuan suatu organisasi tidak lepas dari sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi. Karena yang menggerakkan sebuah organisasi adalah pegawai. Soekarno (2002:131) mengatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian, pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran,

tujuan, visi dan misi organisasi. Pegawai yang bertugas memberikan pelayanan kepada masyarakat merupakan ujung tombak dalam pencapaian kualitas pelayanan yang baik. Pelayanan yang dapat dikatakan baik maka yang berperan utama adalah bagaimana cara kerja, sikap dan perilaku para pegawai tersebut dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat atau pengguna jasa pelayanan.

Tujuan dari Penyelenggara Haji dan Umroh adalah : Pertama, pelayanan yang dilakukan secara prima mulai dari pemberangkatan sampai kepulangan kembali ke tanah air. Kedua, perlindungan. Kementerian Agama bekerja sama dengan Kementerian Hukum dan HAM khususnya pihak imigrasi untuk menerbitkan pasport bagi jamaah calon haji dan juga pelayanan kesehatan dan asuransi. Ketiga adalah bimbingan, Kementerian Agama memberikan bimbingan bagi jamaah calon haji melalui ibadah pramanasik dan manasik haji sehingga dapat menunaikan ibadah sesuai dengan syariat.

Setelah memperhatikan kerangka pemikiran tersebut, maka untuk memperjelas alur pikiran mengenai kaitan kinerja pegawai dengan kualitas pelayanan dapat digambarkan melalui paradigma pemikiran dengan model sebagai berikut:

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**



## 2. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiyono 2015 : 64). Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka penulis merumuskan hipotesis penelitian dan hipotesis statistik. Adapun hipotesis penelitian adalah sebagai berikut :

1. Kinerja pegawai di kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumedang baik.
2. Kualitas pelayanan di kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumedang baik.
3. Terdapat hubungan antara kinerja pegawai dan kualitas pelayanan di kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumedang.
4. Terdapat pengaruh kinerja pegawai terhadap kualitas pelayanan di kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumedang.

Adapun hipotesis statistiknya:

$H_o: \rho \leq 75\%$  Kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumedang baik.

$H_a: \rho \geq 75\%$  Kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumedang baik.

$H_o: \rho \leq 75\%$  Kualitas pelayanan pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumedang baik.

$H_a: \rho \geq 75\%$  Kualitas pelayanan pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumedang baik.

$H_o: r_{xy} = 0$  Tidak terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kinerja pegawai dan kualitas pelayanan pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumedang.

$H_a: r_{xy} \neq 0$  Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kinerja pegawai dan kualitas pelayanan pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumedang.

$H_o: \rho = 0$  Tidak terdapat hubungan antara kinerja pegawai dengan kualitas pelayanan pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumedang.

$H_a: \rho \neq 0$  Terdapat hubungan antara kinerja pegawai dengan kualitas pelayanan pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumedang.

$H_o: \rho = 0$  Tidak terdapat pengaruh kinerja pegawai terhadap kualitas pelayanan pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumedang.

$H_a: \rho \neq 0$

Terdapat pengaruh kinerja pegawai terhadap kualitas pelayanan pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumedang



### **BAB III**

#### **METODOLOGI PENELITIAN**

##### **A. Metode Penelitian**

Dalam melakukan penelitian terlebih dahulu kita menentukan metode penelitian yang digunakan, maka dari itu kita harus memahami terlebih dahulu apa yang dimaksud dengan metode penelitian. Penggunaan metode bergantung pada tujuan yang hendak dicapai, penggunaan suatu metode harus dari sudut sejauh mana efektifitas suatu metode, efisiensinya dan relevan tidaknya. Seperti yang dikemukakan oleh Sugiyono (2017: 2).

Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Berdasarkan hal tersebut terdapat empat kata kunci yang perlu diperhatikan yaitu, cara ilmiah, data, tujuan, dan kegunaan.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode penelitian kuantitatif. Menurut Sugiyono (2017: 8) metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Dalam penelitian ini variabel yang diukur adalah kinerja pegawai dan kualitas pelayanan. Kedua variabel tersebut diukur menggunakan instrumen penelitian berupa angket yang penulis sebarakan kepada responden sebagai objek penelitian.

## B. Definisi Operasional Variabel dan Operasionalisasi Variabel

Dalam penelitian ini variabel yang akan diukur terdiri dari satu buah variabel bebas dengan notasi X dan satu variabel terikat dengan notasi Y. Adapun variabel-variabel tersebut adalah sebagai berikut :

### 1. Variabel Bebas (X)

Variabel bebas adalah kinerja pegawai (X) yaitu prestasi kerja seseorang dalam satu periode tertentu yang dicapai berdasarkan kemampuan, pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki sesuai dengan standar yang telah ditentukan dengan terlebih dahulu dibebankan target yang harus dicapai dan yang telah disepakati antara pegawai dan atasan.

**Tabel 3.1**  
**Operasionalisasi Variabel Bebas**  
**(Kinerja Pegawai)**

| Variabel                                         | Dimensi                                         | Indikator                                                                     | No Item |
|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Kinerja Pegawai (X)<br>(Sedarmayanti, 2016: 159) | 1. Kualitas Kerja<br>( <i>Quality of Work</i> ) | a. Hasil kerja sesuai standar                                                 | 1,2     |
|                                                  |                                                 | b. Melaksanakan pekerjaan sesuai dengan petunjuk teknis yang telah ditetapkan | 3,4     |
|                                                  |                                                 | c. Tingkat kerapihan hasil pekerjaan pegawai                                  | 5       |
|                                                  |                                                 | d. Tingkat keteraturan hasil pekerjaan pegawai                                | 6       |
|                                                  | 2. Ketepatan Kerja<br>( <i>Promptness</i> )     | a. Ketepatan waktu                                                            | 7,8,9   |
|                                                  |                                                 | b. Proses pelaksanaan pekerjaan                                               | 10      |
|                                                  | 3. Inisiatif ( <i>Inisiative</i> )              | a. Kesempatan pegawai berinisiatif                                            | 11      |
|                                                  |                                                 | b. Kebebasan dalam melaksanakan tugas                                         | 12,13   |
|                                                  |                                                 | c. Aktif memikirkan dan menyelesaikan tugas-tugasnya                          | 14,15   |
|                                                  | 4. Kemampuan<br>( <i>Capability</i> )           | a. Kemampuan intelektual (menjalankan kegiatan mental)                        | 16      |

|  |                                  |                                                                            |       |
|--|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-------|
|  |                                  | b. Kemampuan fisik (stamin, kecekatan, kekuatan dan keterampilan sempurna) | 17    |
|  | 5. Komunikasi<br>(Communication) | a. Penyampaian informasi                                                   | 18,19 |
|  |                                  | b. Feedback                                                                | 20    |

## 2. Variabel Terikat (Y)

Variabel terikat adalah kualitas pelayanan (Y) yaitu suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan dimana penilaian kualitasnya ditentukan pada tingkat keunggulan yang diharapkan untuk pelayanan yang diberikan kepada pelanggan sesuai dengan standar pelayanan yang telah dilakukan sebagai pedoman dalam memberikan pelayanan.

**Tabel 3.2**  
**Operasionalisasi Variabel Terikat**  
**(Kualitas Pelayanan)**

| Variabel                                                         | Dimensi                     | Indikator                                                           | No Item |
|------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------|---------|
| <b>Kualitas Pelayanan (Y)</b><br><b>Tjiptono (2011: 183-184)</b> | 1. Sumber Daya Manusia      | a. Deskripsi pekerjaan                                              | 1,2     |
|                                                                  |                             | b. Pelatihan                                                        | 3       |
|                                                                  |                             | c. Pengembangan                                                     | 4       |
|                                                                  |                             | d. Sistem kompensasi                                                | 5       |
|                                                                  | 2. Organisasi atau struktur | a. Koordinasi antar fungsi                                          | 6       |
|                                                                  |                             | b. Struktur pelaporan                                               | 7       |
|                                                                  | 3. Pengukuran (Measurement) | a. Mengevaluasi kerja                                               | 8       |
|                                                                  |                             | b. Kepuasan pelanggan                                               | 9       |
|                                                                  |                             | c. Pemantauan keluhan                                               | 10,11   |
|                                                                  | 4. Pendukung Sistem         | a. Faktor teknis                                                    | 12      |
|                                                                  |                             | b. Perangkat komputer                                               | 13,14   |
|                                                                  | 5. Program                  | a. Kegiatan yang dilakukan untuk mencapai suatu tujuan organisasi   | 15      |
|                                                                  |                             | b. Pengelolaan keluhan pelanggan                                    | 16      |
|                                                                  | 6. Komunikasi Internal      | a. Kebijakan organisasi dalam bentuk pelayanan terhadap pelanggan   | 17      |
|                                                                  |                             | b. Prosedur organisasi dalam membentuk pelayanan terhadap pelanggan | 18      |
|                                                                  | 7. Komunilkasi Eksternal    | a. Edukasi pelanggan                                                | 19      |
|                                                                  |                             | b. Manajemen ekspektasi                                             | 20      |

|  |  |           |  |
|--|--|-----------|--|
|  |  | pelanggan |  |
|--|--|-----------|--|

### C. Populasi, Teknik Sampling dan Sampel Penelitian

#### 1. Populasi

Menurut Umar (2002:136) populasi diartikan sebagai “kumpulan elemen yang mempunyai karakteristik tertentu yang sama dan mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel”.

Sedangkan menurut Sugiyono (2009:115) populasi adalah “wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”.

Kemudian Iskandar (2004:230) menyatakan bahwa populasi adalah “kumpulan individu dengan kualitas serta ciri-ciri tertentu”.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa populasi merupakan kumpulan elemen yang terdiri atas subyek atau obyek yang mempunyai karakteristik tertentu sengan kualitas serta ciri-ciri tertentu. Dalam penelitian ini yang dijadikan sebagai populasi adalah seluruh pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumedang sebanyak 69 orang. Berikut ini merupakan populasi pegawai di kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumedang.

**Tabel 3.3**  
**Populasi Penelitian**

| No | Unit Kerja                              | Jumlah Pegawai |
|----|-----------------------------------------|----------------|
| 1  | Setjen                                  | 26             |
| 2  | Seksi Madrasah                          | 7              |
| 3  | Seksi Pendidikan Agama Islam            | 7              |
| 4  | Seksi Pendidikan Diniyah dan PD Pontren | 6              |
| 5  | Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah      | 7              |
| 6  | Seksi Bimas Islam                       | 12             |
| 7  | Penyelenggara Syariah                   | 4              |
|    | <b>Jumlah</b>                           | <b>69</b>      |

Sumber: LAKIP Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumedang

## 2. Teknik Sampling

Teknik sampling sangatlah diperlukan dalam sebuah penelitian karena hal ini digunakan untuk siapa saja anggota dari populasi yang hendak dijadikan sampel. Dengan demikian teknik sampling haruslah tergambar secara jelas dalam penelitian.

Adapun teknik sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sampling jenuh. Sugiyono (2017:96) menyatakan bahwa “sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi dijadikan sebagai sampel”.

Dengan demikian penulis menyimpulkan bahwa teknik sampel yang digunakan untuk mengetahui pengaruh antara variabel kinerja pegawai dan variabel kualitas pelayanan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumedang adalah teknik sampel jenuh karena peneliti mengambil semua jumlah populasi yang ada, dimana jumlah pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumedang berjumlah 69 orang.

### 3. Sampel Penelitian

Sampel merupakan salah satu unsur dari populasi yang hendak dijadikan satu objek penelitian. Sugiyono (2017:91) menyatakan bahwa “sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut”.

Sedangkan menurut Arikunto (2013:174) “sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti”.

Kemudian Sudjana dan Ibrahim (2004:85) menyatakan bahwa “sampel adalah sebagian dari populasi terjangkau yang memiliki sifat sama dengan populasi”.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa sampel merupakan sebagian dari populasi yang diteliti yang memiliki sifat dan karakteristik yang sama dengan populasi. Dalam penelitian ini, peneliti mengambil semua jumlah populasi yang ada di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumedang.

#### D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang penulis gunakan dalam penelitian ini yaitu :

1. Studi Pustaka

Studi pustaka merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan membaca buku-buku, literatur, jurnal-jurnal, referensi yang berkaitan dengan penelitian ini dan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang sedang dilakukan.

2. Observasi

Observasi, yaitu peneliti mengamati langsung indikator-indikator masalah yang muncul dilapangan, seperti observasi mengenai kinerja pegawai dan kualitas pelayanan pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumedang.

3. Wawancara

Wawancara, mengajukan pertanyaan lisan kepada beberapa pegawai selaku perwakilan untuk menjadi narasumber yang dapat memberikan informasi mengenai kinerja pegawai dan kualitas pelayanan pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumedang.

4. Angket

Angket merupakan sebagian alat pengumpulan data berupa daftar isian yang diberikan kepada 69 orang responden yaitu pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumedang mengenai variabel masalah yang kami teliti, untuk diisi sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Angket dari penelitian ini terdiri dari 40 pernyataan (yang merupakan gabungan dari 20 pernyataan untuk variabel kinerja pegawai dan 20 pernyataan untuk variabel kualitas pelayanan). Adapun jenis angket yang diberikan pada responden adalah jenis angket tertutup yaitu angket yang berisi pernyataan-pernyataan yang disertai alternatif jawaban yang telah disediakan.

**Tabel 3.4**  
**Bobot Nilai**

| Alternatif Jawaban | Bobot Nilai Pertanyaan |
|--------------------|------------------------|
| Sangat Baik        | 5                      |
| Baik               | 4                      |
| Cukup Baik         | 3                      |
| Tidak Baik         | 2                      |
| Sangat Tidak Baik  | 1                      |

Sumber: Sugiyono (2017:107)

## **E. Teknik Pengolahan dan Analisis Data**

### **1. Teknik Pengolahan Data**

Setelah data terkumpul selanjutnya data tersebut diolah, dimana dalam penelitian ini peneliti melakukan pengolahan data dengan menggunakan bantuan aplikasi SPSS versi 25. Adapun langkah-langkah dalam pengolahan data tersebut yaitu sebagai berikut :

#### **a. Pengkodean Data**

Maksud dari pengkodean data adalah angket yang disebarluaskan kepada responden diberi kode angka berurutan agar memudahkan peneliti dalam melakukan pengecekan setiap pengambilan angket yang diterima responden.

#### **b. Pemeriksaan Data**

Yaitu apabila semua angket atau data telah terkumpul maka selanjutnya adalah pemeriksaan data tersebut dengan maksud untuk menghindari ketidaklengkapan data.

#### **c. Skoring Data**

Dalam setiap pernyataan yang peneliti ajukan ke responden disediakan beberapa alternatif jawaban positif dan negatif dengan skor sebagai berikut :

Jawaban Positif :

- 1) Sangat baik = 5
- 2) Baik = 4
- 3) Cukup Baik = 3
- 4) Tidak Baik = 2
- 5) Sangat Tidak Baik = 1

#### **d. Uji Validitas Instrumen**

Iskandar (2005:65) mengemukakan bahwa “validitas dapat menunjukan sejauh mana alat ukur penelitian mampu mengukur variabel yang terdapat dalam alat ukur penelitian mampu mengukur variabel yang terdapat dalam suatu penelitian”.

Sedangkan menurut Arikunto (2013:211) “validitas adalah suatu ukuran yang menunjukan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrument. Instrument yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid”.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa validitas merupakan suatu instrumen pengukur yang menunjukan tingkat kevalidan dan kesahihan dalam melakukan fungsi ukurnya yaitu mengukur apa yang seharusnya diukur.

Untuk memberikan hasil analisis tiap item, maka digunakan analisis item menurut Masrun yang dikutip oleh Sugiyono (2001:106) yang menyebutkan bahwa:

Item yang mempunyai nilai positif dan dinyatakan valid harus mempunyai nilai minimal 0,3 atau lebih dari 0,3 ( $\geq 0,3$ ), maka butir instrumen tersebut dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya, dan apabila koefesien korelasi antara skor item dengan total skor kurang dari 0,3 maka instrument tersebut dinyatakan tidak valid dan tidak dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya. Adapun rumus yang digunakan adalah rumus koefesien *product moment*, sebagai

berikut:

$$r_{xy} = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n \cdot \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{n \cdot \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan: r = nilai validitas  
 x = skor tiap item  
 y = skor total  
 n = jumlah sampel  
 $\Sigma$  = jumlah

Untuk mengetahui kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumedang maka dilakukan pengukuran terhadap item pernyataan dari indikator-indikator variabel kinerja pegawai dan kualitas pelayanan. Hasil angket yang terkumpul diberi skor sesuai kriteria yang ditetapkan, sehingga diperoleh data tentang penerapan kinerja pegawai dan kualitas pelayanan pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumedang.

**STIA**  
**SEBELAS APRIL**  
**SUMEDANG**

**Tabel 3.5**  
**Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Kinerja Pegawai**

| No | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | Total Skor |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|------------|
| 1  | 2 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 81         |
| 2  | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2  | 3  | 4  | 2  | 3  | 2  | 3  | 4  | 2  | 4  | 3  | 63         |
| 3  | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4  | 5  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 73         |
| 4  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4  | 3  | 5  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 75         |
| 5  | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2  | 2  | 4  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 4  | 2  | 3  | 59         |
| 6  | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3  | 3  | 4  | 3  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 68         |
| 7  | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 5  | 4  | 4  | 4  | 3  | 72         |
| 8  | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3  | 4  | 5  | 4  | 2  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 73         |
| 9  | 5 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 5 | 2 | 4  | 2  | 4  | 3  | 3  | 4  | 5  | 4  | 5  | 3  | 4  | 71         |
| 10 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3  | 4  | 3  | 5  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 73         |
| 11 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 70         |
| 12 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 3  | 4  | 70         |
| 13 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5  | 4  | 2  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 5  | 86         |
| 14 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3  | 2  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 63         |
| 15 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 2 | 3  | 2  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 4  | 5  | 2  | 3  | 67         |
| 16 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 5  | 2  | 4  | 63         |
| 17 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4  | 3  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 79         |
| 18 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 3  | 72         |
| 19 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 88         |
| 20 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 94         |
| 21 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3  | 2  | 4  | 4  | 3  | 2  | 3  | 4  | 3  | 1  | 5  | 66         |
| 22 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2  | 3  | 3  | 3  | 2  | 4  | 2  | 4  | 3  | 2  | 2  | 54         |

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|
| 23 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4  | 68 |
| 24 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3  | 66 |
| 25 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3  | 59 |
| 26 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3  | 65 |
| 27 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4  | 68 |
| 28 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3  | 59 |
| 29 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3  | 59 |
| 30 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 80 |
| 31 | 2 | 2 | 5 | 4 | 5 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5  | 80 |
| 32 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4  | 90 |
| 33 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 80 |
| 34 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5  | 87 |
| 35 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 1 | 1  | 52 |
| 36 | 2 | 3 | 4 | 2 | 1 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4  | 53 |
| 37 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3  | 73 |
| 38 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4  | 85 |
| 39 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4  | 76 |
| 40 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3  | 73 |
| 41 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2  | 69 |
| 42 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5  | 92 |
| 43 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4  | 74 |
| 44 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5  | 81 |
| 45 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 5 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4  | 68 |
| 46 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 78 |    |
| 47 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5  | 76 |
| 48 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4  | 81 |

|            |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |
|------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|
| 49         | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 81   |
| 50         | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 81   |
| 51         | 4   | 4   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 80   |
| 52         | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 81   |
| 53         | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 81   |
| 54         | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 71   |
| 55         | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 65   |
| 56         | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 65   |
| 57         | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 4   | 65   |
| 58         | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 76   |
| 59         | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 5   | 3   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 3   | 5   | 4   | 3   | 84   |
| 60         | 4   | 4   | 3   | 2   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 68   |
| 61         | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 5   | 70   |
| 62         | 4   | 4   | 4   | 2   | 2   | 3   | 3   | 4   | 2   | 4   | 2   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 72   |
| 63         | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 4   | 3   | 3   | 2   | 3   | 4   | 3   | 4   | 2   | 4   | 4   | 3   | 3   | 66   |
| 64         | 4   | 3   | 3   | 3   | 4   | 5   | 3   | 4   | 3   | 3   | 2   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 2   | 66   |
| 65         | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 5   | 3   | 4   | 3   | 3   | 2   | 4   | 3   | 3   | 4   | 2   | 4   | 5   | 4   | 2   | 67   |
| 66         | 4   | 4   | 4   | 2   | 2   | 5   | 3   | 4   | 3   | 3   | 2   | 4   | 4   | 3   | 3   | 2   | 4   | 4   | 3   | 2   | 65   |
| 67         | 2   | 2   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 2   | 3   | 2   | 4   | 3   | 4   | 62   |
| 68         | 3   | 4   | 1   | 4   | 4   | 3   | 4   | 2   | 3   | 3   | 2   | 2   | 3   | 4   | 2   | 4   | 4   | 3   | 3   | 4   | 62   |
| 69         | 2   | 2   | 3   | 4   | 4   | 4   | 2   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 67   |
| Total Skor | 255 | 251 | 245 | 233 | 255 | 265 | 226 | 259 | 231 | 238 | 229 | 257 | 254 | 255 | 256 | 241 | 264 | 266 | 232 | 255 | 4967 |

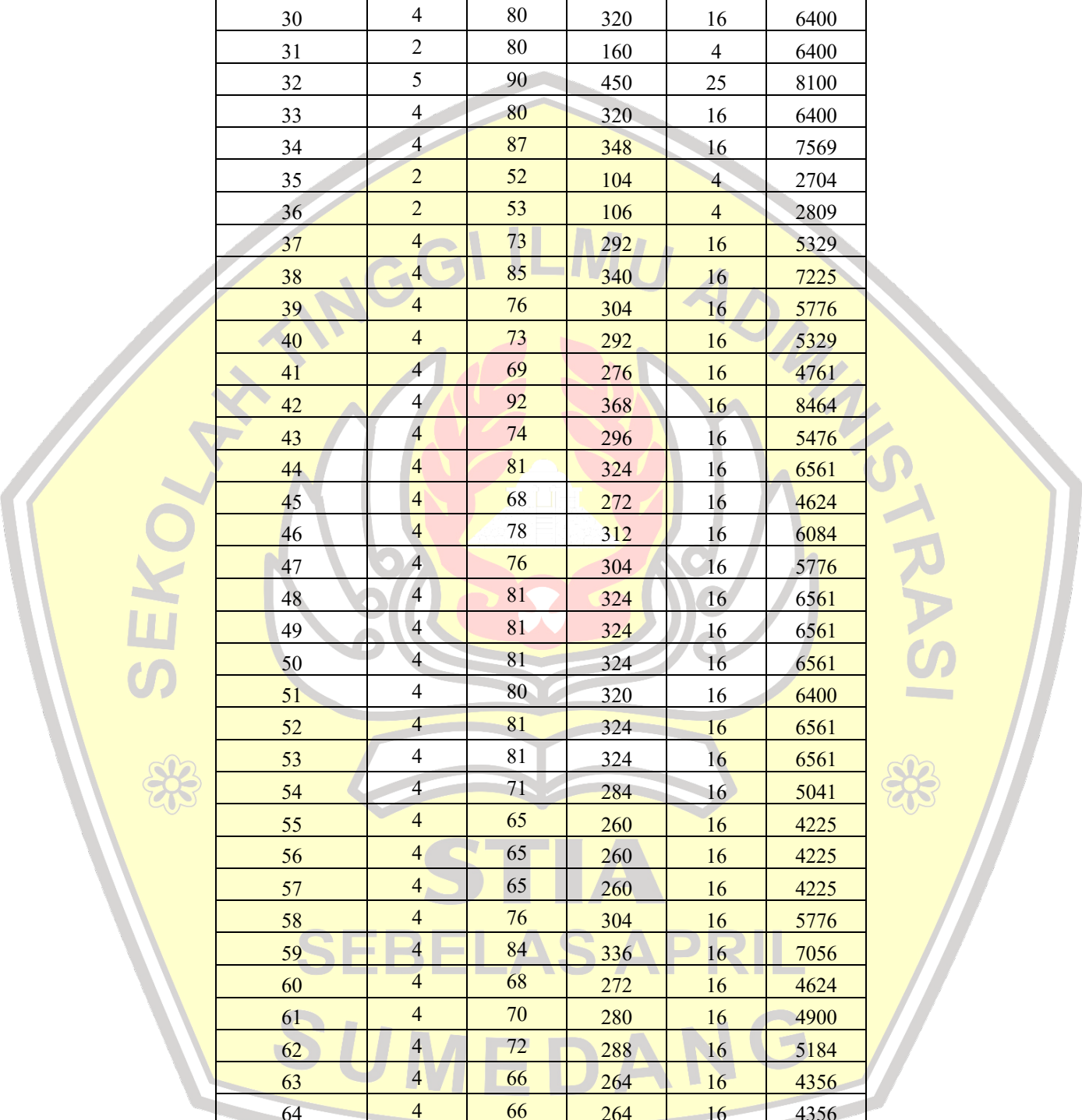
Sumber: Hasil Penelitian 2021

SEBELAS APRIL  
SUMEDANG

Setelah data dimasukkan ke dalam tabel rekapitulasi jawaban responden variabel kinerja pegawai, kemudian dibuat tabel penolong tiap item untuk keperluan uji validitas instrumen, yaitu sebagai berikut :

**Tabel 3.6**  
**Analisis Item 1 Variabel Kinerja Pegawai**

| RESPONDEN | X | Y  | XY  | X <sup>2</sup> | Y <sup>2</sup> |
|-----------|---|----|-----|----------------|----------------|
| 1         | 2 | 81 | 162 | 4              | 6561           |
| 2         | 4 | 63 | 252 | 16             | 3969           |
| 3         | 4 | 73 | 292 | 16             | 5329           |
| 4         | 4 | 75 | 300 | 16             | 5625           |
| 5         | 3 | 59 | 177 | 9              | 3481           |
| 6         | 4 | 68 | 272 | 16             | 4624           |
| 7         | 4 | 72 | 288 | 16             | 5184           |
| 8         | 4 | 73 | 292 | 16             | 5329           |
| 9         | 5 | 71 | 355 | 25             | 5041           |
| 10        | 4 | 73 | 292 | 16             | 5329           |
| 11        | 3 | 70 | 210 | 9              | 4900           |
| 12        | 3 | 70 | 210 | 9              | 4900           |
| 13        | 4 | 86 | 344 | 16             | 7396           |
| 14        | 4 | 63 | 252 | 16             | 3969           |
| 15        | 3 | 67 | 201 | 9              | 4489           |
| 16        | 4 | 63 | 252 | 16             | 3969           |
| 17        | 4 | 79 | 316 | 16             | 6241           |
| 18        | 3 | 72 | 216 | 9              | 5184           |
| 19        | 4 | 88 | 352 | 16             | 7744           |
| 20        | 5 | 94 | 470 | 25             | 8836           |
| 21        | 4 | 66 | 264 | 16             | 4356           |
| 22        | 3 | 54 | 162 | 9              | 2916           |
| 23        | 3 | 68 | 204 | 9              | 4624           |
| 24        | 3 | 66 | 198 | 9              | 4356           |
| 25        | 3 | 59 | 177 | 9              | 3481           |
| 26        | 4 | 65 | 260 | 16             | 4225           |
| 27        | 4 | 68 | 272 | 16             | 4624           |
| 28        | 4 | 59 | 236 | 16             | 3481           |
| 29        | 3 | 59 | 177 | 9              | 3481           |



|    |   |    |     |    |      |
|----|---|----|-----|----|------|
| 30 | 4 | 80 | 320 | 16 | 6400 |
| 31 | 2 | 80 | 160 | 4  | 6400 |
| 32 | 5 | 90 | 450 | 25 | 8100 |
| 33 | 4 | 80 | 320 | 16 | 6400 |
| 34 | 4 | 87 | 348 | 16 | 7569 |
| 35 | 2 | 52 | 104 | 4  | 2704 |
| 36 | 2 | 53 | 106 | 4  | 2809 |
| 37 | 4 | 73 | 292 | 16 | 5329 |
| 38 | 4 | 85 | 340 | 16 | 7225 |
| 39 | 4 | 76 | 304 | 16 | 5776 |
| 40 | 4 | 73 | 292 | 16 | 5329 |
| 41 | 4 | 69 | 276 | 16 | 4761 |
| 42 | 4 | 92 | 368 | 16 | 8464 |
| 43 | 4 | 74 | 296 | 16 | 5476 |
| 44 | 4 | 81 | 324 | 16 | 6561 |
| 45 | 4 | 68 | 272 | 16 | 4624 |
| 46 | 4 | 78 | 312 | 16 | 6084 |
| 47 | 4 | 76 | 304 | 16 | 5776 |
| 48 | 4 | 81 | 324 | 16 | 6561 |
| 49 | 4 | 81 | 324 | 16 | 6561 |
| 50 | 4 | 81 | 324 | 16 | 6561 |
| 51 | 4 | 80 | 320 | 16 | 6400 |
| 52 | 4 | 81 | 324 | 16 | 6561 |
| 53 | 4 | 81 | 324 | 16 | 6561 |
| 54 | 4 | 71 | 284 | 16 | 5041 |
| 55 | 4 | 65 | 260 | 16 | 4225 |
| 56 | 4 | 65 | 260 | 16 | 4225 |
| 57 | 4 | 65 | 260 | 16 | 4225 |
| 58 | 4 | 76 | 304 | 16 | 5776 |
| 59 | 4 | 84 | 336 | 16 | 7056 |
| 60 | 4 | 68 | 272 | 16 | 4624 |
| 61 | 4 | 70 | 280 | 16 | 4900 |
| 62 | 4 | 72 | 288 | 16 | 5184 |
| 63 | 4 | 66 | 264 | 16 | 4356 |
| 64 | 4 | 66 | 264 | 16 | 4356 |
| 65 | 3 | 67 | 201 | 9  | 4489 |
| 66 | 4 | 65 | 260 | 16 | 4225 |
| 67 | 2 | 62 | 124 | 4  | 3844 |

|        |     |      |       |     |        |
|--------|-----|------|-------|-----|--------|
| 68     | 3   | 62   | 186   | 9   | 3844   |
| 69     | 2   | 67   | 134   | 4   | 4489   |
| JUMLAH | 255 | 4967 | 18560 | 975 | 363495 |

Sumber: Hasil Penelitian 2021

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa dari jumlah responden N=69 diperoleh  $\sum X = 255$ ,  $\sum Y = 4967$ ,  $\sum X^2 = 975$ ,  $\sum Y^2 = 363495$ , serta  $\sum XY = 18560$  sehingga apabila hasil-hasil tersebut dimasukan ke dalam rumus koefisien korelasi *Product Moment* akan diperoleh hasil sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 r_{xy} &= \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n \cdot \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{n \cdot \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}} \\
 &= \frac{69 \cdot 18560 - (255)(4967)}{\sqrt{\{69 \cdot 975 - (255)^2\} \{69 \cdot 363495 - (4967)^2\}}} \\
 &= \frac{1280640 - 1266585}{\sqrt{\{67275 - 65025\} \{25081155 - 24671089\}}} \\
 &= \frac{14055}{\sqrt{\{2250\} \{410066\}}} \\
 &= \frac{14055}{\sqrt{922648500}} \\
 &= \frac{14055}{30375,129} \\
 &= 0,463
 \end{aligned}$$

Dengan demikian, berdasarkan hasil perhitungan uji validitas item no 1 pada variabel kinerja pegawai di atas dengan menggunakan rumus korelasi product moment dapat diketahui bahwa  $r_{xy}$  atau  $r$  hitung  $\geq 0,3$  dan dapat dinyatakan valid sehingga dapat dilanjutkan untuk di analisis.

**Tabel 3.7**  
**Hasil Analisis Item Variabel Kinerja Pegawai**

| No | Item    | $r_{hitung}$ | $r_{kritis}$ | Validitas |
|----|---------|--------------|--------------|-----------|
| 1  | Item 1  | 0,463        | 0,3          | Valid     |
| 2  | Item 2  | 0,429        | 0,3          | Valid     |
| 3  | Item 3  | 0,491        | 0,3          | Valid     |
| 4  | Item 4  | 0,591        | 0,3          | Valid     |
| 5  | Item 5  | 0,626        | 0,3          | Valid     |
| 6  | Item 6  | 0,525        | 0,3          | Valid     |
| 7  | Item 7  | 0,364        | 0,3          | Valid     |
| 8  | Item 8  | 0,538        | 0,3          | Valid     |
| 9  | Item 9  | 0,706        | 0,3          | Valid     |
| 10 | Item 10 | 0,734        | 0,3          | Valid     |
| 11 | Item 11 | 0,718        | 0,3          | Valid     |
| 12 | Item 12 | 0,600        | 0,3          | Valid     |
| 13 | Item 13 | 0,613        | 0,3          | Valid     |
| 14 | Item 14 | 0,613        | 0,3          | Valid     |
| 15 | Item 15 | 0,694        | 0,3          | Valid     |
| 16 | Item 16 | 0,643        | 0,3          | Valid     |
| 17 | Item 17 | 0,635        | 0,3          | Valid     |
| 18 | Item 18 | 0,560        | 0,3          | Valid     |
| 19 | Item 19 | 0,725        | 0,3          | Valid     |
| 20 | Item 20 | 0,635        | 0,3          | Valid     |

Sumber : Hasil Penelitian 2021

Untuk mengetahui kategori kualitas pelayanan penyelenggara haji dan umroh pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumedang, penulis menganalisis hasil penelitian melalui angket yang telah disebarakan sebanyak 69 untuk 69 responden (n=69), diperoleh data mengenai kualitas pelayanan seperti pada tabel dibawah ini :

**Tabel 3.8**  
**Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Kualitas Pelayanan**

| No | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | Total Skor |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|------------|
| 1  | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 95         |
| 2  | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 4  | 3  | 3  | 65         |
| 3  | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3  | 4  | 3  | 4  | 3  | 3  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 76         |
| 4  | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 88         |
| 5  | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 72         |
| 6  | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4  | 3  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 74         |
| 7  | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 74         |
| 8  | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3  | 4  | 5  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 72         |
| 9  | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4  | 5  | 5  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 78         |
| 10 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 4  | 3  | 3  | 68         |
| 11 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 79         |
| 12 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 79         |
| 13 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 92         |
| 14 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 66         |
| 15 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3  | 2  | 5  | 5  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 69         |
| 16 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 71         |
| 17 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 3  | 5  | 4  | 83         |
| 18 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 4  | 3  | 4  | 3  | 4  | 75         |
| 19 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 89         |
| 20 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 96         |
| 21 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 2  | 4  | 3  | 3  | 3  | 66         |
| 22 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 2  | 4  | 3  | 4  | 74         |

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 23 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 71 |
| 24 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 62 |
| 25 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 79 |
| 26 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 69 |
| 27 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 71 |
| 28 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 73 |
| 29 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 76 |
| 30 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 80 |
| 31 | 5 | 5 | 5 | 4 | 1 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 92 |
| 32 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 81 |
| 33 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 80 |
| 34 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 87 |
| 35 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 1 | 4 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | 54 |
| 36 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 62 |
| 37 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 68 |
| 38 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 87 |
| 39 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 77 |
| 40 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 68 |
| 41 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 70 |
| 42 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 97 |
| 43 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 74 |
| 44 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 69 |
| 45 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 77 |
| 46 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 82 |
| 47 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 83 |
| 48 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 83 |

|            |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |
|------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|
| 49         | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 83   |
| 50         | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 83   |
| 51         | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 83   |
| 52         | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 82   |
| 53         | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 83   |
| 54         | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 4   | 3   | 75   |
| 55         | 4   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 71   |
| 56         | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 79   |
| 57         | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 77   |
| 58         | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 80   |
| 59         | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   | 5   | 4   | 90   |
| 60         | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 5   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 78   |
| 61         | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 76   |
| 62         | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 76   |
| 63         | 3   | 4   | 5   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 80   |
| 64         | 4   | 4   | 3   | 2   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 5   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 74   |
| 65         | 4   | 4   | 3   | 3   | 5   | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 81   |
| 66         | 3   | 4   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 4   | 4   | 5   | 4   | 76   |
| 67         | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 62   |
| 68         | 4   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 4   | 3   | 66   |
| 69         | 3   | 3   | 4   | 2   | 4   | 3   | 5   | 3   | 4   | 3   | 2   | 5   | 5   | 4   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 69   |
| Total Skor | 179 | 168 | 174 | 167 | 172 | 173 | 168 | 172 | 173 | 167 | 165 | 183 | 174 | 163 | 173 | 176 | 174 | 168 | 166 | 170 | 5297 |

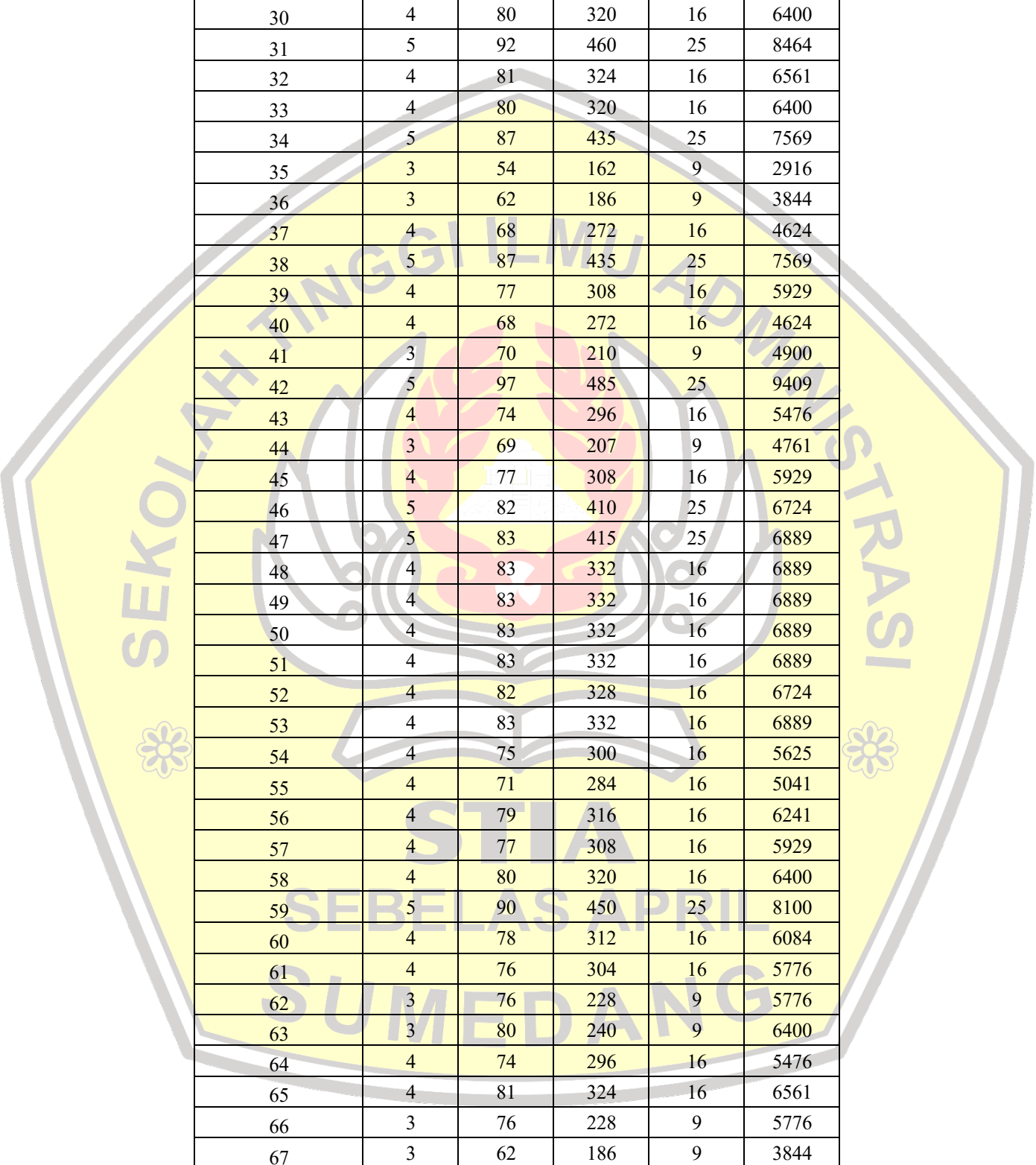
Sumber: Hasil Penelitian 2021

SEBELAS APRIL  
SUMEDANG

Setelah data dimasukan dalam tabel rekapitulasi jawaban responden variabel kualitas pelayanan, dibuat tabel penolong tiap item untuk keperluan uji validitas instrumen, yaitu sebagai berikut:

**Tabel 3.9**  
**Analisis Item 1 Variabel Kualitas Pelayanan**

| RESPONDEN | X | Y  | XY  | X <sup>2</sup> | Y <sup>2</sup> |
|-----------|---|----|-----|----------------|----------------|
| 1         | 5 | 95 | 475 | 25             | 9025           |
| 2         | 3 | 65 | 195 | 9              | 4225           |
| 3         | 4 | 76 | 304 | 16             | 5776           |
| 4         | 4 | 88 | 352 | 16             | 7744           |
| 5         | 4 | 72 | 288 | 16             | 5184           |
| 6         | 3 | 74 | 222 | 9              | 5476           |
| 7         | 4 | 74 | 296 | 16             | 5476           |
| 8         | 4 | 72 | 288 | 16             | 5184           |
| 9         | 4 | 78 | 312 | 16             | 6084           |
| 10        | 4 | 68 | 272 | 16             | 4624           |
| 11        | 4 | 79 | 316 | 16             | 6241           |
| 12        | 4 | 79 | 316 | 16             | 6241           |
| 13        | 5 | 92 | 460 | 25             | 8464           |
| 14        | 4 | 66 | 264 | 16             | 4356           |
| 15        | 3 | 69 | 207 | 9              | 4761           |
| 16        | 4 | 71 | 284 | 16             | 5041           |
| 17        | 5 | 83 | 415 | 25             | 6889           |
| 18        | 4 | 75 | 300 | 16             | 5625           |
| 19        | 5 | 89 | 445 | 25             | 7921           |
| 20        | 5 | 96 | 480 | 25             | 9216           |
| 21        | 3 | 66 | 198 | 9              | 4356           |
| 22        | 4 | 74 | 296 | 16             | 5476           |
| 23        | 4 | 71 | 284 | 16             | 5041           |
| 24        | 3 | 62 | 186 | 9              | 3844           |
| 25        | 4 | 79 | 316 | 16             | 6241           |
| 26        | 3 | 69 | 207 | 9              | 4761           |
| 27        | 4 | 71 | 284 | 16             | 5041           |
| 28        | 4 | 73 | 292 | 16             | 5329           |
| 29        | 4 | 76 | 304 | 16             | 5776           |



|    |   |    |     |    |      |
|----|---|----|-----|----|------|
| 30 | 4 | 80 | 320 | 16 | 6400 |
| 31 | 5 | 92 | 460 | 25 | 8464 |
| 32 | 4 | 81 | 324 | 16 | 6561 |
| 33 | 4 | 80 | 320 | 16 | 6400 |
| 34 | 5 | 87 | 435 | 25 | 7569 |
| 35 | 3 | 54 | 162 | 9  | 2916 |
| 36 | 3 | 62 | 186 | 9  | 3844 |
| 37 | 4 | 68 | 272 | 16 | 4624 |
| 38 | 5 | 87 | 435 | 25 | 7569 |
| 39 | 4 | 77 | 308 | 16 | 5929 |
| 40 | 4 | 68 | 272 | 16 | 4624 |
| 41 | 3 | 70 | 210 | 9  | 4900 |
| 42 | 5 | 97 | 485 | 25 | 9409 |
| 43 | 4 | 74 | 296 | 16 | 5476 |
| 44 | 3 | 69 | 207 | 9  | 4761 |
| 45 | 4 | 77 | 308 | 16 | 5929 |
| 46 | 5 | 82 | 410 | 25 | 6724 |
| 47 | 5 | 83 | 415 | 25 | 6889 |
| 48 | 4 | 83 | 332 | 16 | 6889 |
| 49 | 4 | 83 | 332 | 16 | 6889 |
| 50 | 4 | 83 | 332 | 16 | 6889 |
| 51 | 4 | 83 | 332 | 16 | 6889 |
| 52 | 4 | 82 | 328 | 16 | 6724 |
| 53 | 4 | 83 | 332 | 16 | 6889 |
| 54 | 4 | 75 | 300 | 16 | 5625 |
| 55 | 4 | 71 | 284 | 16 | 5041 |
| 56 | 4 | 79 | 316 | 16 | 6241 |
| 57 | 4 | 77 | 308 | 16 | 5929 |
| 58 | 4 | 80 | 320 | 16 | 6400 |
| 59 | 5 | 90 | 450 | 25 | 8100 |
| 60 | 4 | 78 | 312 | 16 | 6084 |
| 61 | 4 | 76 | 304 | 16 | 5776 |
| 62 | 3 | 76 | 228 | 9  | 5776 |
| 63 | 3 | 80 | 240 | 9  | 6400 |
| 64 | 4 | 74 | 296 | 16 | 5476 |
| 65 | 4 | 81 | 324 | 16 | 6561 |
| 66 | 3 | 76 | 228 | 9  | 5776 |
| 67 | 3 | 62 | 186 | 9  | 3844 |

|        |     |      |       |      |        |
|--------|-----|------|-------|------|--------|
| 68     | 4   | 66   | 264   | 16   | 4356   |
| 69     | 3   | 69   | 207   | 9    | 4761   |
| JUMLAH | 273 | 5297 | 21238 | 1107 | 411721 |

Sumber: Hasil Penelitian 2021

Berdasarkan tabel tersebut diatas diketahui bahwa dari jumlah responden N=69 diperoleh  $\sum X = 273$ ,  $\sum Y = 5297$ ,  $\sum X^2 = 1107$ ,  $\sum Y^2 = 411721$ , serta  $\sum XY = 21238$  sehingga apabila hasil-hasil tersebut dimasukan ke dalam rumus koefisien korelasi Product Moment akan diperoleh hasil sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 r_{xy} &= \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n \cdot \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{n \cdot \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}} \\
 &= \frac{69 \cdot 21238 - (273)(5297)}{\sqrt{\{69 \cdot 1107 - (273)^2\} \{69 \cdot 411721 - (5297)^2\}}} \\
 &= \frac{1465422 - 1446081}{\sqrt{\{76383 - 74529\} \{28408749 - 28058209\}}} \\
 &= \frac{19341}{\sqrt{\{1854\} \{350540\}}} \\
 &= \frac{19341}{\sqrt{649901160}} \\
 &= \frac{19341}{25493,159} \\
 &= 0,758
 \end{aligned}$$

Dengan demikian berdasarkan hasil perhitungan uji validitas item no 1 pada variabel kualitas pelayanan di atas dengan menggunakan rumus korelasi *product*

*moment* dapat diketahui bahwa  $r_{xy}$  atau  $r$  hitung  $\geq 0,3$  dan dapat dinyatakan valid sehingga dapat dilanjutkan untuk di analisis.

**Tabel 3.10**  
**Hasil Analisis Item Variabel Kualitas Pelayanan**

| No | Item    | $r_{hitung}$ | $r_{kritis}$ | Validitas |
|----|---------|--------------|--------------|-----------|
| 1  | Item 1  | 0,759        | 0,3          | Valid     |
| 2  | Item 2  | 0,606        | 0,3          | Valid     |
| 3  | Item 3  | 0,618        | 0,3          | Valid     |
| 4  | Item 4  | 0,530        | 0,3          | Valid     |
| 5  | Item 5  | 0,420        | 0,3          | Valid     |
| 6  | Item 6  | 0,598        | 0,3          | Valid     |
| 7  | Item 7  | 0,621        | 0,3          | Valid     |
| 8  | Item 8  | 0,666        | 0,3          | Valid     |
| 9  | Item 9  | 0,615        | 0,3          | Valid     |
| 10 | Item 10 | 0,727        | 0,3          | Valid     |
| 11 | Item 11 | 0,563        | 0,3          | Valid     |
| 12 | Item 12 | 0,495        | 0,3          | Valid     |
| 13 | Item 13 | 0,600        | 0,3          | Valid     |
| 14 | Item 14 | 0,648        | 0,3          | Valid     |
| 15 | Item 15 | 0,735        | 0,3          | Valid     |
| 16 | Item 16 | 0,724        | 0,3          | Valid     |
| 17 | Item 17 | 0,621        | 0,3          | Valid     |
| 18 | Item 18 | 0,628        | 0,3          | Valid     |
| 19 | Item 19 | 0,756        | 0,3          | Valid     |
| 20 | Item 20 | 0,670        | 0,3          | Valid     |

Sumber : Hasil Penelitian 2021

**STIA**  
**SEBELAS APRIL**  
**SUMEDANG**

e. Uji Reliabilitas Instrumen

Uji reliabilitas merupakan pengujian instrumen penelitian yang dilakukan untuk mengetahui apakah instrumen tersebut memiliki kestabilan dan konsistensi sehingga bisa digunakan kembali untuk peneliti dalam waktu yang berbeda maka hasilnya akan sama. Dalam penelitian ini peneliti melakukan pengujian reliabilitas instrument menggunakan teknik analisis *alpha cronbach*. Pengujian reliabilitas diperlukan agar alat ukur memberikan hasil pengukuran yang konsisten, dengan rumus Alfa (Sugiono, 2009:149), yaitu:

$$r_{11} = \left[ \frac{k}{(k-1)} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

(Arikunto, 2013:239)

Keterangan :

$r_{11}$  = Reliabilitas instrument

K = banyaknya soal

$\sum \sigma_b^2$  = jumlah varians butir

$\sigma_1^2$  = varians total

Item yang dinyatakan reliabel adalah jika nilai koefisien reliabilitas mencapai 0,60 atau lebih 0,60 ( $\geq 0,60$ ) dan jika nilai koefisien reliabilitas kurang dari 0,60 maka dinyatakan tidak reliabel. Untuk mengetahui reliabel atau tidaknya suatu instrumen, Sugiyono (2018: 104) menyatakan “Bila koefisien korelasi positif dan signifikan, maka dapat dinyatakan bahwa instrumen tersebut reliabel”. Suatu instrumen dapat dikatakan reliabel apabila  $r_{11} \geq 0,6$ .

### 1) Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Pegawai

Berikut merupakan perhitungan uji reliabilitas instrumen pada variabel Kinerja Pegawai dengan menggunakan *Software IBM SPSS Version 25*, yaitu :

**Tabel 3.11**  
**Hasil Perhitungan Uji Reliabilitas**  
**Variabel Kinerja Pegawai**

| Case Processing Summary                                       |                      |    |       |
|---------------------------------------------------------------|----------------------|----|-------|
|                                                               |                      | N  | %     |
| Cases                                                         | Valid                | 69 | 100.0 |
|                                                               | Exclude <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|                                                               | Total                | 69 | 100.0 |
| a. Listwise deletion based on all variables in the procedure. |                      |    |       |

| Reliability Statistics |            |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha       | N of Items |
| .751                   | 21         |

Sumber : Hasil Pengolahan Data Menggunakan *Software IBM SPSS Version 25*

Dari data yang telah diolah menggunakan *Software IBM SPSS Version 25* melalui cronbach's alpha diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa data untuk variabel kinerja pegawai yang ada dapat dipertanggungjawabkan reliabilitasnya karena lebih dari 0,6 dengan angka reliabilitas sebesar 0,751.

### 2) Uji Reliabilitas Vriabel Kualitas Pelayanan

Berikut merupakan perhitungan uji reliabilitas instrumen pada variabel Kualitas Pelayanan dengan menggunakan *Software IBM SPSS Version 25*, yaitu :

**Tabel 3.12**  
**Hasil Perhitungan Uji Reliabilitas**  
**Variabel Kualitas Pelayanan**

| Case Processing Summary                                       |                      |    |       |
|---------------------------------------------------------------|----------------------|----|-------|
|                                                               |                      | N  | %     |
| Cases                                                         | Valid                | 69 | 100.0 |
|                                                               | Exclude <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|                                                               | Total                | 69 | 100.0 |
| a. Listwise deletion based on all variables in the procedure. |                      |    |       |

| Reliability Statistics |            |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha       | N of Items |
| .754                   | 21         |

Sumber : Hasil Pengolahan Data Menggunakan *Software IBM SPSS Version 25*

Dari data yang telah diolah menggunakan *Software IBM SPSS Version 25* melalui cronbach's alpha diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa data untuk variabel kinerja pegawai yang ada dapat dipertanggungjawabkan reliabilitasnya karena lebih dari 0,6 dengan angka reliabilitas sebesar 0,754.

## 2. Teknik Analisis Data

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis statistik yang dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut :

### a. Perhitungan Prosentase

Untuk memberi interpretasi terhadap kinerja pegawai terhadap tingkat kualitas pelayanan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumedang, maka masing-masing variabel dilakukan perhitungan prosentase dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Menentukan skor ideal, yaitu jumlah pernyataan x jumlah responden x skor tertinggi.
- 2) Setelah skor ideal diketahui langkah selanjutnya melakukan perhitungan dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\frac{\text{Skor Total}}{\text{Skor Ideal}} \times 100\%$$

#### b. Uji Normalitas Data

Uji normalitas data dilakukan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh mempunyai distribusi normal atau tidak normal dilakukan pengujian normalitas data dengan menggunakan *Kolmogorof Smirnof*.

Adapun langkah-langkah pengujiannya adalah sebagai berikut :

1. Susunlah data dari yang terkecil ke yang terbesar;
2. Susunlah frekuensi nilai yang sama;
3. Cari presentase frekuensi (p) = frekuensi dibagi n (n=jumlah data);
4. Cari frekuensi kumulatif (Kp);

$$5. \text{ Cari nilai } Z = \frac{X_i - \bar{X}}{SD}$$

Keterangan :

$X_i$  = harga nilai setiap data ke- 1

$\bar{X}$  = rata-rata

SD = standar deviasi/simpangan baku

$$SD = \frac{\sqrt{\sum (X_i - \bar{X})^2}}{n - 1}$$

6. Cari z tabel masing-masing data ke X

7.  $|a_2| = K_p - Z_{\text{tabel}}$  (harga mutlak tabel  $a_2$ )

8.  $|a_1| = P - a_2$

9. Syarat : tolak  $H_0$  :  $a_{\max} > D_{\text{tabel}}$

terima  $H_0$  :  $a_{\max} \leq D_{\text{tabel}}$

### c. Uji Korelasi

Untuk mengetahui hubungan kinerja pegawai dengan kualitas pelayanan yang digunakan adalah koefesien korelasi *Pearson Product Moment* menurut Sugiyono (2006:214) adalah sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n \cdot \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{n \cdot \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan:

r = nilai validitas

x = skor tiap item

y = skor total

n = jumlah sampel

$\sum$  = jumlah

**Tabel 3.13**  
**Pedoman Untuk Memberikan Interpretasi**

| Interval Koefisien | Tingkat Hubungan |
|--------------------|------------------|
| 0,00-0,199         | Sangat Rendah    |
| 0,20-0,399         | Rendah           |
| 0,40-0,599         | Sedang           |
| 0,60-0,799         | Kuat             |
| 0,80-1,000         | Sangat Kuat      |

Sumber: Sugiono (2011:149)

### d. Uji Signifikansi

Uji signifikansi dilakukan untuk mengetahui apakah korelasi tersebut signifikan atau tidak, sehingga untuk mencari atau menguji apakah pengaruh tersebut berlaku untuk semua populasi atau tidak maka dilakukan uji t, sehingga dapat diketahui harga  $t_{hitung}$  dan harga  $t_{tabel}$ , yang selanjutnya dibandingkan dan diperoleh gambaran mengenai posisi hipotesis penelitian apakah  $H_o$  atau  $H_a$  yang diterima. Adapun rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Sumber : Sugiyono (2015 : 184)

Keterangan :

t = tingkat signifikansi

r = nilai koefisien korelasi

n = banyaknya anggota populasi

Tingkat signifikan yang digunakan untuk menguji hipotesis pada tingkat signifikansi ( $\alpha = 0,05$ ) nilai t yang didapat kemudian dibandingkan dengan nilai t dalam tabel dengan kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis sebagai berikut :

$t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka  $H_o$  diterima dan  $H_a$  ditolak

$t_{hitung} \geq t_{tabel}$ , maka  $H_o$  ditolak dan  $H_a$  diterima

#### e. Uji Koefisien Determinasi

Pengujian hipotesis untuk mengetahui drajat ketertarikan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, dengan rumus koefisien determinasi menurut Sugiyono (2002:151) yaitu:

$$Kd = r^2 \times 100 \%$$

Keterangan :

Kd = Koefisien determinasi

$r^2$  = Harga Koefesien Korelasi yang dikuadratkan



## F. Lokasi dan Jadwal Penelitian

Lokasi penelitian di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumedang Jl. Kutamaya No.25, Kotakulon, Kecamatan Sumedang Selatan.

**Tabel 3.14**  
**Jadwal Penelitian**

| No | Kegiatan            | Bulan/Minggu |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |           |  |  |  |
|----|---------------------|--------------|---|---|---|----------|---|---|---|----------|---|---|---|----------|---|---|---|----------|---|---|---|----------|---|---|---|----------|---|---|---|----------|---|---|---|----------|---|---|---|-----------|--|--|--|
|    |                     | Nov 2020     |   |   |   | Des 2020 |   |   |   | Jan 2021 |   |   |   | Feb 2021 |   |   |   | Mar 2021 |   |   |   | Apr 2021 |   |   |   | Mei 2021 |   |   |   | Jun 2021 |   |   |   | Jul 2021 |   |   |   | Agus 2021 |  |  |  |
|    |                     | 1            | 2 | 3 | 4 | 1        | 2 | 3 | 4 | 1        | 2 | 3 | 4 | 1        | 2 | 3 | 4 | 1        | 2 | 3 | 4 | 1        | 2 | 3 | 4 | 1        | 2 | 3 | 4 | 1        | 2 | 3 | 4 | 1        | 2 | 3 | 4 |           |  |  |  |
| 1. | Tahap Persiapan     |              |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |           |  |  |  |
|    | Studi kepustakaan   |              |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |           |  |  |  |
|    | Observasi awal      |              |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |           |  |  |  |
|    | Penyusunan proposal |              |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |           |  |  |  |
|    | Seminar proposal    |              |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |           |  |  |  |
|    | Perbaikan proposal  |              |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |           |  |  |  |
| 2. | Tahap Pelaksanaan   |              |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |           |  |  |  |
|    | Pengumpulan data    |              |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |           |  |  |  |
|    | Pengolahan data     |              |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |           |  |  |  |
| 3. | Tahap Penyusunan    |              |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |           |  |  |  |
|    | Analisis data       |              |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |           |  |  |  |
|    | Penyusunan skripsi  |              |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |           |  |  |  |
| 4. | Tahap Pengujian     |              |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |          |   |   |   |           |  |  |  |



## BAB V

### PENUTUP

#### A. Simpulan

Berdasarkan pembahasan dan analisis dari hasil penelitian mengenai pengaruh Kinerja Pegawai terhadap Kualitas Pelayanan pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumedang peneliti membuat kesimpulan sebagai berikut :

1. Pencapaian variabel Kinerja Pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumedang sebesar 71,98% termasuk dalam kategori baik. Skor tertinggi terdapat pada indikator penyampaian informasi dengan prosentasi sebesar 77,10% termasuk dalam kategori baik. Sedangkan skor terendah sebesar 65,50% termasuk dalam kategori baik dengan indikator ketepatan waktu.
2. Pencapaian variabel Kualitas Pelayanan pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumedang sebesar 76,76% termasuk dalam kategori baik. Skor tertinggi terdapat pada indikator faktor teknis dengan prosentase 82,89% termasuk dalam kategori sangat baik. Sedangkan skor terendah sebesar 73,62% termasuk dalam kategori baik dengan indikator pengembangan.
3. Terdapat hubungan antara Kinerja Pegawai dengan Kualitas Pelayanan pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumedang yang berada pada tingkat korelasi Kuat dengan koefisien korelasi sebesar 0,764 atau 76,4%. Sisanya 23,6% disebabkan oleh faktor lain yang tidak diteliti oleh peneliti.
4. Besarnya pengaruh Kinerja Pegawai terhadap Kualitas Pelayanan pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumedang dengan nilai koefisien determinasi

sebesar 58,4%. Ini menunjukkan bahwa Kinerja Pegawai berpengaruh cukup kuat terhadap Kualitas Pelayanan. Nilai  $t_{hitung}$  yaitu sebesar 9,702 dan nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1,66724. Oleh karena nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

## B. Saran

Setelah penulis membahas mengenai pengaruh Kinerja Pegawai terhadap Kualitas Pelayanan pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumedang, maka penulis ingin memberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumedang hendaknya lebih memperhatikan ketepatan waktu dalam melaksanakan pekerjaan, menyelesaikan suatu pekerjaan dan juga tepat waktu dalam melayani masyarakat. Dengan demikian maka akan menjadikan pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumedang menjadi pegawai yang kompeten.
2. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumedang hendaknya lebih sering dalam mengadakan kegiatan pengembangan pegawai. Sehingga pegawai dapat meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan pegawai agar sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Dengan meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan pegawai maka dapat meningkatkan kualitas pelayanan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumedang.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kinerja Pegawai memiliki hubungan yang kuat terhadap Kualitas Pelayanan. Agar korelasi kedua variabel tersebut menjadi

sangat kuat maka lebih ditingkatkan lagi pengetahuan, kemampuan dan keterampilan pegawai dalam melayani masyarakat. Sehingga dapat meningkatkan kualitas pelayanan khususnya pelayanan penyelenggara haji dan umroh.

4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kinerja Pegawai memiliki pengaruh yang kuat terhadap Kualitas Pelayanan. Oleh karena itu pihak Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumedang diharapkan dapat lebih memperhatikan kualitas kerja pegawai terutama dalam hal pelayanan terhadap masyarakat. Pegawai diharapkan memiliki keterampilan dalam menghadapi masyarakat dan juga diharapkan dapat mengatasi keluhan masyarakat. Sehingga masyarakat merasa puas dengan pelayanan penyelenggara haji dan umroh di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumedang.

## DAFTAR PUSTAKA

### BUKU-BUKU:

- Akadun. 2019. *Administrasi Perusahaan Negara*, Alfabeta: Bandung.
- Akadun. 2017. *Membumikan Filsafat Ilmu Membangun Metodologi Penelitian*, cetakan kesatu, Alfabeta: Bandung.
- Anggara, Sahya. 2016. *Ilmu Administrasi Negara*, cetakan kedua, Pustaka Setia: Bandung.
- Anggara, Sahya. 2018. *Ekologi Administrasi, Holistik, Kontemporer dan Kontekstual*, cetakan kesatu, Pustaka Setia: Bandung.
- Dahliani, S. R., & Ningrum, D. W. N. (2020). PENGARUH PROMOSI JABATAN TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA DI KANTOR KECAMATAN GANEAS KABUPATEN SUMEDANG. *Journal Of Regional Public Administration (JRPA)*, 5(1), 1-12. Retrieved from <https://jurnal.ilmuadministrasisebelasapril.ac.id/index.php/jrpa/article/view/43>
- Fathoni, H. Abdurrahman. 2009. *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan kesatu, PT Rineka Cipta: Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan kedua puluh satu, Bumi Aksara: Jakarta.
- Huseno, Tun. 2016. *Kinerja Pegawai, Tinjauan dari Dimensi Kepemimpinan, Misi Organisasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja*, cetakan kesatu, Media Nusa Creative: Jakarta.
- Indrasari, Meithiana. 2017. *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan, Tinjauan dari Dimensi Iklim Organisasi, Kreativitas Individu dan Karakteristik Pekerja*, Indomedia Pustaka: Sidoarjo.
- Mufiz, Ali. 2016. *Pengantar Ilmu Administrasi Negara*, cetakan ketujuh belas, Universitas Terbuka: Jakarta.
- Mukarom, Zaenal dan Wijaya Laksana. 2018. *Manajemen Pelayanan Publik*, cetakan kedua, Pustaka Setia: Bandung.
- Nogi, Hessel. 2003. *Memahami Kinerja Keuangan Perusahaan Aplikasi dan Analisis Blance Sheet*, cetakan kesatu, Balairung: Lumajang.
- Priansa, Donni Juni dan Agus Garnida. 2015. *Manajemen Perkantoran, Efektif, Efisien dan Profesional*, cetakan ketiga, Alfabeta: Bandung.
- Ranjabar, Jacobus. 2015. *Analisa Manajemen, Suatu Kajian Dasar dengan Pendekatan Sisi Kuantitatif*, Alfabeta: Bandung.
- Ratminto dan Winarsih, Atik Septi. 2013. *Manajemen Pelayanan*. Pustaka Belajar: Yogyakarta.
- Robbins, Stephen P. 2015. *Teori organisasi struktur, desain & aplikasi, edisi ketiga*, Arcan: Jakarta.
- Robbins, Stephen P dan Timothy A Judge. 2018. *Perilaku Organisasi*, cetakan ketujuh, Salemba Empat: Jakarta.

Sinambela, Lijan Poltak. 2012. *Kinerja Pegawai, Teori, Pengukuran dan Implikasi*, cetakan pertama, Ruko Jambusari: Yogyakarta.

Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Administrasi*, cetakan kedua puluh empat, Alfabeta: Bandung.

#### **DOKUMENTASI:**

1. Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 373 Tahun 2002 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi dan Kantor Departemen Agama Kabupaten/Kota Menteri Agama Republik Indonesia.
2. Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama.
3. Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2019 tentang Penyelenggara Haji dan Umroh.
4. Rencana Strategis Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sumedang Tahun 2020-2024.

#### **JURNAL:**

Anwaruddin, Awang. 2017. *Pengembangan Model Penilaian Kinerja Pegawai*. Jurnal Ilmu Administrasi, 13(1), 259-260.

#### **SUMBER ELEKTRONIK:**

Mukminin, Furqon. 2015. *Manajemen Pelayanan Biro Perjalanan Haji dan Umrah*. (Skripsi) Sarjana Sosial Islam. Semarang: Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang. [online]. Tersedia: <http://eprints.walisongo.ac.id/4968/1/111311043.pdf> [22 April 2021]

#### **SKRIPSI:**

Hidayat, Ahmad. 2017. *Pengaruh Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai di Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Peralatan Dinas Bina Marga dan Sumber Daya Air Kabupaten Sumedang*. Skripsi. Sumedang: STIA Sebelas April Sumedang.

Nurdiana, Ridwan. 2020. *Pengaruh Pengawasan Internal Terhadap Kualitas Pelayanan di Kantor Kecamatan Tanjungsari Kabupaten Sumedang. Skripsi.* Sumedang: STIA Sebelas April Sumedang.

