

**MANAJEMEN KINERJA PEGAWAI APARATUR SIPIL NEGARA UNTUK  
MENINGKATKAT KUALITAS PELAYANAN PUBLIK DI BIRO  
ORGANISASI DAN TATA LAKSANA KEMENTERIAN AGAMA RI**

**SKRIPSI**

**OLEH**  
**ARSYAD**  
**NIM. 210106110061**



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
2025**

**MANAJEMEN KINERJA PEGAWAI APARATUR SIPIL NEGARA UNTUK  
MENINGKATKAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK DI BIRO  
ORGANISASI DAN TATA LAKSANA KEMENTERIAN AGAMA RI**

Diajukan kepada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN  
Maulana Malik Ibrahim Malang untuk memenuhi persyaratan  
guna memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd)

Oleh:

Arsyad

NIM. 210106110061



Dosen Pembimbing:

Prof. Dr. H. Nur Ali, M.Pd.

NIP. 196504031998031002

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

**2025**

## LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

### LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

**MANAJEMEN KINERJA PEGAWAI APARATUR SIPIL NEGARA UNTUK  
MENINGKATKAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK DI BIRO ORGANISASI DAN  
TATA LAKSANA KEMENTERIAN AGAMA RI**

### SKRIPSI

Oleh:

Arsyad

NIM. 210106110061

Telah disetujui,

Oleh:

Dosen Pembimbing



Prof. Dr. H. Nur Ali, M.Pd  
NIP.1965040319981002

Mengetahui,

Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang



Ulfah Muhayani, MPP., Ph. D  
NIP.197906022015032001

## LEMBAR PENGESAHAN

### LEMBAR PENGESAHAN

MANAJEMEN KINERJA PEGAWAI APARATUR SIPIL NEGARA UNTUK  
MENINGKATKAT KUALITAS PELAYANAN PUBLIK DI BIRO  
ORGANISASI DAN TATA LAKSANA KEMENTERIAN AGAMA RI

#### SKRIPSI

Dipersiapkan dan disusun oleh Arsyad (210106110061)

Telah diujikan di depan penguji pada tanggal 29 September 2025 dan dinyatakan

LULUS

Serta diterima sebagai salah satu persyaratan

Untuk memperoleh gelar stara I Sarjanah Manajemen Pendidikan Islam (S.Pd)

Dosen Penguji  
Penguji Utama  
Dr. Sutrisno, M.Pd  
NIP.196504031995031002  
Penguji  
Walid Fajar Antariksa, MM  
NIP.198611212015031003  
Skertaris Sidang  
Prof. Dr. H. Nur Ali, M.Pd  
NIP.1965040319981002

Tanda Tangan  
.....  
.....  
.....  
.....

Mengesahkan

Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan



## NOTA DINAS PEMBIMBING

### NOTA DINAS PEMBIMBING

Prof. Dr. H. Nur Ali, M.Pd.

Dosen Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

---

Yang terhormat,

Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

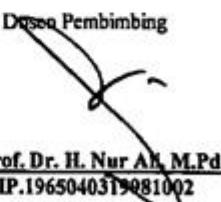
Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Sesudah melakukan beberapa kali pelaksanaan bimbingan secara tatap muka, baik dari segi bahasa, teknik penulisan, maupun dari segi isi dari penelitian skripsi dari mahasiswa di bawah ini:

Nama	:	Arsyad
NIM	:	210106110061
Program Studi	:	Manajemen Pendidikan Islam
Judul Skripsi	:	Manajemen kinerja Pegawai ASN untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik di Biro Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Agama RI

Oleh karena itu, selaku pembimbing skripsi dari mahasiswa di atas, maka kami berpendapat bahwasannya mahasiswa tersebut sudah layak untuk mempertanggung jawabkan penelitian skripsinya dalam sidang skripsi. Demikian rekomendasi dari kami, kurang lebihnya mohon maaf.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Dosen Pembimbing  
  
Prof. Dr. H. Nur Ali, M.Pd  
NIP.1965040319981002

## **LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN**

### **LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN**

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Arsyad

NIM : 210106110061

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Judul Skripsi : Manajemen Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara  
Untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik Di Biro Organisasi Dan Tata  
Laksana Kementerian Agama RI.

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa skripsi ini merupakan karya saya sendiri, bukan plagiasi dari karya yang telah ditulis atau diterbitkan orang lain. Adapun pendapat atau temuan orang lain dari skripsi ini dikutip atau dirujuk sesuai kode etik penulisan karya ilmiah dan dicantumkan dalam daftar rujukan. Apabila terdapat plgiarism dalam skripsi saya, saya selaku penulis bersedia untuk mempertanggung jawabkan sesuai dengan aturan yang berlaku.

Dengan demikian, pernyataan ini saya buat dengan sadar serta tidak ada paksaan  
dari pihak manapun

Malang, 25 Juli 2025

Penulis,



Arsyad  
NIM. 210106110061

## **LEMBAR PERSEMBAHAN**

*Bismillahirrahmanirrahim*

Alhamdulillah, segala puji hanya milik Allah SWT tuhan semesta alam , dzaat yang maha agung dan maha luas rahmat-Nya untuk para hamba-Nya, yang telah memberi pertolongan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini, Shalawat serta salam semoga tetap tercurah limpahkan kepada Sang *Madinatul Ilmi* Nabi Muhammad SAW serta para shahabat, kerabat dan keluarganya.

Skripsi ini dipersembahkan kepada yang teristimewa orang tua sekaligus motivator dan guru kami, Alm. Bapak Sa'an yang tak pernah lelah mengupayakan yang terbaik untuk anaknya semasa hidupnya dan Ibu Sai serta Mama Cicik yang doanya menjadi keajaiban tuhan di setiap langkah dan perjalanan ini hingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Skripsi ini bahkan segalanya masih belum bisa mampu membalas jasa-jasa beliau, tapi setidaknya penulis berusaha menjadi anak yang berbakti kepada kedua orang tua dengan terus berusaha untuk lulus tepat waktu dan senantiasa mendoakan yang terbaik untuk beliau. Kepada saudara kandung penulis, Adik Melisa, Teteh Nia, Mamang Oleh, Aa Dawi, A Jumadi yang terus memberi dukungan, harapan besar semoga selalu dapat pertolongan Allah SWT dan Sukses serta Sehat selalu. Ucapan terima kasih yang tulus juga saya haturkan kepada seluruh pihak yang telah memberikan dukungan, bimbingan, serta kontribusi berharga selama proses penyusunan karya ini. Kepada para pendidik, sahabat, rekan seperjuangan, dan semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu, tanpa mengurangi rasa hormat, terima kasih atas segala bentuk bantuan, doa, semangat, dan ketulusan yang telah menjadi bagian dari perjalanan ini. Setiap perhatian dan kebaikan

yang telah diberikan merupakan pijakan berarti dalam setiap langkah saya. Semoga Allah SWT. membala semua amal kebaikan dengan pahala yang berlipat, keberkahan yang luas, serta limpahan rahmat dan ridho-Nya. Aamiin.

## **KATA PENGANTAR**

Segala Puji dan Syukur saya panjatkan ke hadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi berjudul “Manajemen Kinerja Pegawai ASN Untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik di Biro Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Agama RI”. Sholawat serta salam senantiasa tercurahkan kepada Rasulullah SAW yang telah berjuang membimbing umat manusia menuju ajaran yang benar, yaitu agama Islam.

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang memang menjadi salah satu kewajiban bagi mahasiswa S-1 untuk memperoleh gelar sarjana. Penulis sangat bersyukur atas adanya dukungan penuh dari berbagai pihak dalam proses penyelesaian skripsi ini. Penulis ingin menyampaikan apresiasi penuh dan ucapan terimakasih kepada :

1. Prof. Dr. Hj. Ilfi Nur Diana, M.Si selaku Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang beserta staffnya.
2. Dr. H. Muhammad Walid, MA selaku Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Prof. Dr. H. Nur Ali, M.Pd. selaku dosen pembimbing yang selalu membimbing dan mengarahkan selama proses menyelesaikan skripsi ini.
4. Ulfah Muhayani, MPP., Ph. D selaku Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) UIN Maulana Malik Ibrahim Malang,
5. Dr. H. Mulyono. M.A selaku dosen wali yang telah memberi arahan dan nasihat selama menjalani perkuliahan.
6. Para dosen Prodi Manajemen Pendidikan Islam yang telah berbagi pengetahuan serta pengalamannya.

7. Kepala Sub Bagian Tata Usaha Biro Ortala yang berkenan dan memberikan izin untuk melakukan penelitian, memberikan informasi yang dibutuhkan serta berkenan menjadi informan penelitian.
8. Segenap Pegawai Biro Ortala yang telah membantu kelancaran dalam melaksanakan penelitian.

Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan keberkahan dan kebahagiaan kepada semua pihak yang berkontribusi dalam penyusunan skripsi ini. Sebagai manusia yang tak luput dari kekurangan, penulis sangat menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, penulis dengan terbuka menerima segala saran dan kritik yang bersifat membangun. Semoga karya ini dapat memberikan manfaat bagi penulis maupun pembaca, Aamiin.

Malang, 25 Juli 2025

Penulis

Arsyad  
NIM. 210106110061

## LEMBAR MOTTO

وَالَّذِينَ جَاهَدُوا فِينَا لَنَهْدِيَّنَّهُمْ سُبْلَنَا وَإِنَّ اللَّهَ لَمَعَ الْمُحْسِنِينَ ﴿٦٩﴾

“Orang-orang yang berusaha dengan sungguh-sungguh untuk (mencari keridaan) Kami benar-benar akan Kami tunjukkan kepada mereka jalan-jalan Kami. Sesungguhnya Allah benar-benar bersama orang-orang yang berbuat kebaikan (QS. AL-‘Ankabut Ayat 69)”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Lajnah Pentashih Mushaf Al-Qur’ān, *Al-Qur’ān Dan Terjemahannya Juz 20-21* (Jakarta: Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama RI, 2019).

## DAFTAR ISI

### LEMBAR SAMPUL

<b>LEMBAR JUDUL.....</b>	<b>i</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI.....</b>	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN.....</b>	<b>iii</b>
<b>NOTA DINAS PEMBIMBING.....</b>	<b>iv</b>
<b>LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN .....</b>	<b>v</b>
<b>LEMBAR PERSEMBAHAN .....</b>	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>viii</b>
<b>LEMBAR MOTTO.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR BAGAN.....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xvi</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>xvii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>xviii</b>
<b>الملخص .....</b>	<b>xix</b>
<b>PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN .....</b>	<b>xx</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Konteks Penelitian.....	1
B. Fokus Penelitian .....	6
C. Tujuan Penelitian.....	6
D. Manfaat Penelitian.....	6

E. Orisinalitas Penelitian .....	7
F. Definisi Istilah .....	11
<b>BAB II KAJIAN TEORI.....</b>	<b>12</b>
A. Kajian Teori.....	12
1. Manajemen Kinerja Pegawai .....	12
a. Konsep Manajemen Kinerja Pegawai ASN .....	12
b. Tujuan Manajemen Kinerja Pegawai ASN .....	14
c. Tahapan Manajemen Kinerja Pegawai ASN.....	16
2. Pelayanan Publik .....	18
a. Definisi Pelayanan Publik .....	18
b. Standart Pelayanan Publik.....	20
c. Indikator Kualitas Pelayanan Publik .....	23
3. Biro Organisasi dan Tata Laksana .....	29
a. Definisi Biro Organisasi dan Tata Laksana.....	29
b. Tugas dan Fungsi Biro Organisasi dan Tata Laksana .....	30
B. Kajian Integrasi .....	31
1. Manajemen Kinerja Menurut Pandangan Islam.....	31
2. Pelayanan Publik Menurut Pandangan Islam.....	32
3. Kerangka Berfikir.....	34
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>35</b>
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian .....	35
B. Lokasi Penelitian .....	36
C. Kehadiran Peneliti .....	36
D. Data dan Sumber Data.....	37
E. Teknik Pengumpulan Data .....	38
F. Teknik Analisis Data.....	40
G. Teknik Keabsahan Data .....	41
H. Prosedur Penelitian.....	42
<b>BAB IV PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>43</b>
A. Paparan Data .....	43

1.	Sejarah Biro Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Agama RI.....	43
2.	Tujuan Biro Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Agama RI.....	44
3.	Sarana dan Prasarana.....	44
4.	Struktur Organisasi.....	45
5.	Data Pegawai.....	46
B.	Hasil Penelitian .....	47
1.	Perencanaan Indikator Kinerja Pegawai ASN di Biro Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Agama RI .....	49
2.	Proses Pemantauan Kinerja Pegawai ASN agar sesuai dengan Indikator Kinerja di Biro Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Agama RI .....	58
3.	Evaluasi Kinerja Pegawai ASN yang Diterapkan di Biro Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Agama RI .....	63
C.	Temuan Hasil .....	69
1.	Perencanaan Indikator Kinerja Pegawai ASN .....	69
2.	Proses Pemantauan Kinerja Pegawai ASN .....	70
3.	Evaluasi Kinerja Pegawai ASN.....	70
<b>BAB V PEMBAHASAN .....</b>	<b>72</b>	
A.	Perencanaan Indikator Kinerja Pegawai ASN Di Biro Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Agama RI .....	73
B.	Proses Pemantauan Kinerja Pegawai ASN agar sesuai dengan Indikator Kinerja di Biro Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Agama RI .....	77
C.	Evaluasi Kinerja Pegawai ASN yang diterapkan di Biro Organiasi dan Tata Laksana Kementerian Agama RI .....	79
<b>BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>84</b>	
A.	Kesimpulan.....	84
B.	Saran.....	86
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>87</b>	
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>94</b>	

## **DAFTAR TABEL**

Tabel 1.1 Orisinalitas Penelitian .....	10
Tabel 4.1 Data Pegawai.....	46
Tabel 4.2 Data Informan .....	48

## **DAFTAR BAGAN**

Bagan 2.1 Kerangka Berfikir .....	34
Bagan 4.1 Bagan Struktur Organisasi .....	45

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 4.1 Halaman Kantor .....	44
Gambar 4.2 Bangunan Kantor.....	44
Gambar 4.3 Ruang Rapat .....	45
Gambar 4.4 Pemetaan Rencana Kegiatan Indikator Kinerja.....	51
Gambar 4.5 Rapat Pembentukan Tugas dan Jabatan .....	55
Gambar 4.6 Proses Sosialisasi.....	57
Gambar 4.7 Pemantauan Kinerja Pegawai .....	60
Gambar 4.8 Beranda Aplikasi E-Kinerja .....	64

## **ABSTRAK**

Arsyad, 2025. Manajemen Kinerja Pegawai ASN untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik di Biro Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Agama RI. Skripsi, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Pembimbing: Prof. Dr. H. Nur Ali, M.Pd.

---

---

Penelitian ini membahas tentang bagaimana kinerja pegawai ASN (Aparatur Sipil Negara) berpengaruh terhadap kualitas pelayanan publik, khususnya di Biro Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Agama RI. Latar belakang penelitian ini adalah masih banyaknya masalah dalam pelayanan publik yang diberikan, seperti rendahnya tanggung jawab pegawai dan lemahnya pengawasan dari pimpinan. Hal ini membuat layanan yang diberikan belum maksimal, padahal ASN memiliki peran penting dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana proses perencanaan, pemantauan, dan evaluasi kinerja pegawai ASN di Biro tersebut. Peneliti ingin melihat sejauh mana kinerja pegawai direncanakan dengan baik, bagaimana kinerjanya dipantau selama bekerja, dan seperti apa penilaian yang dilakukan setelahnya. Penelitian ini juga bertujuan memberikan gambaran apakah sistem manajemen kinerja yang diterapkan sudah berjalan sesuai dengan harapan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan dilakukan secara langsung di lapangan. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara dengan beberapa pegawai, serta dokumentasi yang berkaitan. Setelah data dikumpulkan, peneliti menganalisisnya dengan menyederhanakan dan menyusun ulang informasi, kemudian menarik kesimpulan berdasarkan temuan di lapangan.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa perencanaan indikator kinerja pegawai sudah dilakukan berdasarkan aturan yang ada, dan proses pemantauan serta evaluasi juga sudah berjalan. Namun, masih ada beberapa kendala seperti kurangnya rasa tanggung jawab dari sebagian pegawai dan belum maksimalnya peran pimpinan dalam mengawasi. Secara keseluruhan, manajemen kinerja pegawai ASN memiliki pengaruh besar terhadap kualitas layanan yang diberikan, dan perlu terus ditingkatkan agar pelayanan kepada masyarakat menjadi lebih baik.

**Kata Kunci:** *Kinerja Pegawai ASN, Pelayanan Publik, Evaluasi.*

## ABSTRACT

Arsyad, 2025. *Civil Servants' Performance Management to Improve the Quality of Public Services at the Bureau of Organization and Governance, Ministry of Religious Affairs of the Republic of Indonesia*. Undergraduate Thesis, Islamic Education Management Study Program, Faculty of Tarbiyah and Teacher Training, Maulana Malik Ibrahim State Islamic University of Malang. Advisor: Prof. Dr. H. Nur Ali, M.Pd.

---

---

This study discusses how the performance of civil servants (ASN - *Aparatur Sipil Negara*) influences the quality of public services, particularly at the Bureau of Organization and Governance of the Ministry of Religious Affairs of the Republic of Indonesia. The background of this research lies in the ongoing issues in public service delivery, such as low employee responsibility and weak supervision from leadership. These issues have hindered optimal service delivery, despite the vital role that civil servants play in serving the public.

The aim of this research is to understand how the planning, monitoring, and evaluation of ASN performance is carried out in the bureau. The researcher seeks to examine how well the performance is planned, how it is monitored during work, and what kind of evaluation is conducted afterwards. The study also aims to provide insight into whether the implemented performance management system is functioning as intended.

This research uses a qualitative approach and was conducted directly in the field. Data were collected through observations, interviews with several employees, and related documentation. Once collected, the data were analyzed by simplifying and reorganizing the information, followed by drawing conclusions based on field findings.

The results show that the planning of performance indicators has been carried out in accordance with existing regulations, and the monitoring and evaluation processes are also in place. However, there are still obstacles, such as a lack of responsibility among some employees and the suboptimal supervisory role of leadership. Overall, civil servant performance management significantly affects the quality of services provided and needs continuous improvement to enhance public service delivery.

**Keywords:** *Performance of Civil Servants (ASN), Public Service, Evaluation.*

## الملخص

أرسيا، 2025. إدارة أداء موظفي الخدمة المدنية لتحسين جودة الخدمات العامة في مكتب التنظيم والإدارة بوزارة الشؤون الدينية في جمهورية إندونيسيا. رسالة جامعية، برنامج إدارة التربية الإسلامية، كلية العلوم التربوية والتعليم، الجامعة الإسلامية الحكومية مولانا مالك إبراهيم مالانج. المشرف: الأستاذ الدكتور نور علي، الماجستير في التربية.

تتناول هذه الدراسة كيفية تأثير أداء موظفي الخدمة المدنية على جودة الخدمات العامة، وخصوصاً في مكتب التنظيم والإدارة بوزارة الشؤون الدينية. وتأتي خلفية هذا البحث من استمرار وجود مشكلات في تقديم الخدمات العامة، مثل ضعف المسؤولية لدى الموظفين وضعف الرقابة من قبل القادة. وهذا يجعل الخدمات المقدمة غير مثالية، على الرغم من أن موظفي الخدمة المدنية دوراً مهماً في تقديم الخدمة للمجتمع.

يهدف هذا البحث إلى معرفة كيف تتم عملية تحطيط، ومتابعة، وتقييم أداء موظفي الخدمة المدنية في هذا المكتب. ويسعى الباحث إلى معرفة مدى جودة التخطيط لأداء الموظفين، وكيف تتم متابعته خلال العمل، وكيف يتم التقىيم بعد ذلك. كما يهدف البحث إلى إعطاء صورة عما إذا كان نظام إدارة الأداء المطبق يسير وفق التوقعات.

استخدمت هذه الدراسة المنهج النوعي وتم تنفيذها ميدانياً. جُمعت البيانات من خلال الملاحظة، والمقابلات مع بعض الموظفين، بالإضافة إلى الوثائق ذات الصلة. وبعد جمع البيانات، قام الباحث بتحليلها من خلال تبسيطها وإعادة تنظيم المعلومات، ثم استخلص النتائج استناداً إلى ما تم اكتشافه في الميدان.

وأظهرت نتائج البحث أن تحطيط مؤشرات أداء الموظفين تم وفقاً للوائح المعمول بها، وأن عملية المتابعة والتقييم قد تم تنفيذها أيضاً. ومع ذلك، لا تزال هناك بعض العقبات مثل ضعف الشعور بالمسؤولية لدى بعض الموظفين، وعدم قيام القادة بدورهم الرقابي بالشكل الأمثل. وبصورة عامة، فإن إدارة أداء موظفي الخدمة المدنية لها تأثير كبير على جودة الخدمات المقدمة، ويجب تحسينها باستمرار لتحسين الخدمة المقدمة للمجتمع.

الكلمات المفتاحية: أداء موظفي الخدمة المدنية، الخدمات العامة، تقييم.

## **PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN**

Penelitian transliterasi Arab-Latin dalam skripsi ini menggunakan pedoman transliterasi berdasarkan Keputusan bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI no. 158 Tahun 1987 dan no. 0543b/U/1987 yang secara garis besar dapat diuraikan sebagai berikut:

### A. Huruf

ا = a	ز = z	ق = q
ب = b	س = s	ك = k
ت = t	ش = sy	ل = l
ث = ts	ص = sh	م = m
ج = j	ض = dl	ن = n
ح = h	ط = th	و = w
خ = kh	ظ = zh	ه = h
د = d	ع = _	ء = _
ذ = dz	غ = gh	ي = y
ر = r	ف = f	

### B. Vokal Panjang

Vokal (a) panjang = â

Vokal (i) panjang = î

Vokal (u) panjang= û

### C. Vokal Diftong

او = aw

أي = ay

او = ê

أي = î

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Konteks Penelitian**

Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) sangat menentukan keberhasilan dan keberlangsungan organisasi di era globalisasi<sup>2</sup>. Tidak hanya meningkatkan kinerja dan pelatihan karyawan, tetapi juga membuka potensi, meningkatkan produktivitas, dan menciptakan budaya bisnis yang inklusif dan berfokus pada tujuan bersama. Kualitas suatu organisasi pada dasarnya ditentukan oleh sumber daya manusianya<sup>3</sup>. Tanpa keberadaan sumber daya manusia, operasional perusahaan tidak akan berjalan. Oleh karena itu, agar dapat bertahan dalam persaingan yang semakin kompleks, perusahaan harus memiliki sumber daya yang mampu beradaptasi dengan perkembangan zaman. Untuk tercapainya tujuan organisasi, sumber daya manusia yang berkualitas sangat penting, dan kinerja karyawan menjadi faktor utama.

Kinerja karyawan menentukan pada hasil kerja individu yang dicapai untuk melakukan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya guna memenuhi target yang telah ditetapkan<sup>4</sup>. Dalam era di mana perubahan terjadi dengan cepat, organisasi perlu memiliki karyawan yang tidak hanya berkinerja baik saat ini, tetapi juga siap untuk beradaptasi dengan perubahan. Pentingnya manajemen kinerja bukan hanya sebatas penilaian kinerja karyawan, tetapi

---

<sup>2</sup> Hendra Permadi and Sugeng Prayetno, “Praktek-Praktek Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Bisnis Modern Untuk Meraih Keunggulan Kompetitif,” *Media Bina Ilmiah* 17, no. 8 (2023): 2013–24.

<sup>3</sup> Budi Harto et al., *Sistem Informasi Bisnis* (PT. Sonpedia Publishing Indonesia, 2023).

<sup>4</sup> Syukron Sazly and Dadan Permana, “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Teluknaga Kabupaten Tangerang,” *Jurnal Perspektif* 18, no. 2 (2020): 209–17.

juga mencakup perencanaan, pelatihan, serta pengembangan untuk memastikan karyawan mendapatkan dukungan yang mereka butuhkan. Dengan manajemen kinerja yang efektif, organisasi dapat mengenali kebutuhan karyawan, memberikan umpan balik yang membangun, serta menyusun program pengembangan yang tepat<sup>5</sup>. Oleh karena itu, manajemen kinerja tidak hanya bertujuan meningkatkan produktivitas saat ini, tetapi juga mempersiapkan karyawan agar siap menghadapi tantangan di masa depan.

Manajemen kinerja yang efektif juga berperan dalam meningkatkan motivasi karyawan<sup>6</sup>. Ketika karyawan merasa bahwa kontribusi dan pencapaian mereka diakui dan dihargai, Mereka cenderung lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja. Dengan memberikan umpan balik yang membangun dan mengakui pencapaian karyawan, manajemen kinerja dapat menjadi faktor kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif.

Manajemen Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan aspek penting dalam meningkatkan kualitas layanan publik di Indonesia<sup>7</sup>. Dalam hal ini, kinerja manajemen tidak hanya berfokus pada hasil akhir, tetapi juga pada proses yang mendukung pencapaian tersebut. Dengan adanya peraturan dan kebijakan yang mendukung, seperti Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja ASN, tujuan utama dari kinerja manajemen bertujuan untuk memastikan bahwa setiap pegawai memahami

---

<sup>5</sup> Eni Mahawati et al., “Analisis Beban Kerja Dan Produktivitas Kerja” (Yayasan Kita Menulis, 2021).

<sup>6</sup> Husnul Hotimah et al., “Manajemen Kinerja Digital,” *Maeswara: Jurnal Riset Ilmu Manajemen Dan Kewirausahaan* 1, no. 6 (2023): 1–15.

<sup>7</sup> Yusnidar Lase And Ayler Beniah Ndraha, ‘Analisis Urgensi Pelatihan Dalam Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (Asn) Di Pengadilan Negeri Gunungsitoli’, *Jmbi Unsrat (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 10.3 (2023), Pp. 1804–14.

dengan jelas tugas dan tanggung jawab mereka dalam mendukung pencapaian visi dan misi organisasi.

Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai pelaksana pelayanan publik diharapkan dapat memberikan layanan yang optimal kepada masyarakat. Menurut Pasal 1 Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009, pelayanan publik didefinisikan sebagai serangkaian kegiatan yang ditujukan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Pelayanan ini meliputi penyediaan barang, jasa, serta layanan administratif yang diselenggarakan oleh instansi pelayanan publik untuk seluruh warga negara dan penduduk.

Kinerja ASN dalam memberikan pelayanan publik di Indonesia masih menghadapi tantangan, terbukti dari semakin banyaknya masyarakat yang merespons negatif atau mengungkapkan ketidakpuasan terhadap layanan yang diberikan<sup>8</sup>. Hal ini mencerminkan bahwa efektivitas kinerja ASN dalam organisasi masih belum mencapai tingkat yang optimal. Ketidak efektifan tersebut berdampak pada terhambatnya pencapaian tujuan organisasi publik dalam menyelenggarakan layanan yang berkualitas. Kurangnya proporsional dan maksimal kinerja ASN menjadi faktor yang berkontribusi terhadap lambatnya perkembangan organisasi publik serta kegagalan dalam memberikan pelayanan yang memadai kepada masyarakat.

Meskipun telah ada peraturan yang mengatur tentang pelayanan publik, tantangan dalam implementasinya masih banyak. Beberapa faktor seperti

---

<sup>8</sup> Agung Nugraha, Asna Aneta, And Sri Yulianty Mozin, ‘Efektivitas Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Dalam Pelayanan Publik Di Kantor Kementerian Agama Kota Gorontalo’, *Jambura Journal Of Administration And Public Service*, 1.1 (2020), Pp. 46–57.

kurangnya sumber daya manusia yang berkualitas, birokrasi yang rumit, dan minimnya partisipasi masyarakat dalam evaluasi layanan menjadi hambatan utama dalam mewujudkan pelayanan publik yang efektif<sup>9</sup>. Khususnya mengenai masalah kinerja pegawai pada Pelayanan publik di Biro Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Agama RI masih tidak sesuai dengan harapan, sehingga berdampak pada hasil yang belum optimal dalam kualitas pelayanan yang diberikan.

Pegawai dituntut untuk bekerja secara maksimal guna menciptakan kualitas layanan yang optimal bagi masyarakat. Namun, dalam kenyataannya, harapan tersebut belum sepenuhnya terwujud. Banyak pegawai yang masih menunjukkan rendahnya rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan mereka. Seharusnya setiap pegawai menjalankan tugasnya dengan serius dan tidak bermalas-malasan selama jam kerja. Namun, yang terjadi justru sebaliknya, di mana lemahnya rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan masih menjadi permasalahan utama. Akibatnya, efektivitas pegawai dalam menyelesaikan tugas yang diberikan menjadi kurang optimal.

Pengawasan yang lemah dari pimpinan dapat berdampak negatif pada kinerja pegawai. Kinerja pegawai yang kurang optimal akan berakibat pada rendahnya kualitas layanan yang diberikan kepada masyarakat, dalam konteks ini, terdapat keterkaitan yang erat antara kinerja pegawai dan kualitas pelayanan yang dihasilkan. Kantor Biro Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Agama RI, sebagai organisasi publik, memiliki tanggung jawab

---

<sup>9</sup> Yanta Firman Jaya Mendrofa et al., “Analisis Kebutuhan Pelatihan Dan Pengembangan Perangkat Desa Se-Kecamatan Alasa Talumuzoi Dalam Meningkatkan Pelayanan Publik,” *Tuhenor: Jurnal Ilmiah Multidisiplin* 1, no. 1 (2023): 11–21.

untuk meningkatkan kinerja aparatur yang ada di dalamnya. Setiap individu dalam organisasi ini diharapkan bekerja secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Namun, berdasarkan hasil observasi awal di Biro Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Agama RI, ditemukan bahwa pelaksanaan kinerja Aparatur Sipil Negara dalam memberikan pelayanan publik belum sepenuhnya optimal. Beberapa aparatur tampak kurang memahami tugas dan fungsi jabatannya, yang menyebabkan terjadinya ketidakseimbangan dalam pelaksanaan pekerjaan. Misalnya, masih terdapat pegawai yang kurang disiplin dalam penyelesaian tugas administrasi dan keterlambatan dalam memenuhi target laporan kerja. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa sebagian ASN belum menjalankan tugasnya dengan baik sesuai standar kinerja yang telah ditetapkan.

Hal ini tentu menjadi fokus kajian yang menarik untuk diteliti, karena kinerja merupakan aspek krusial yang harus dimiliki oleh setiap individu dalam organisasi. Kinerja tidak hanya terkait dengan hasil akhir, tetapi juga mencakup proses kerja yang terjadi, di mana proses tersebut berperan penting dalam menentukan pencapaian kerja seseorang<sup>10</sup>. Oleh karena itu, yang perlu diperhatikan adalah bagaimana proses kinerja Aparatur Sipil Negara dapat berlangsung secara efektif.

Peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut mengenai Manajemen Kinerja Pegawai ASN dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan publik di Biro Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Agama RI. Berdasarkan perumusan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, tujuan utama dari

---

<sup>10</sup> Zikry Indra Zikry Saba, "Pentingnya Kesehatan Mental Karyawan Di Tempat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan," *JBK Jurnal Bimbingan Konseling* 2, no. 02 (2024): 38–45.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik di Biro Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Agama RI.

## **B. Fokus Penelitian**

Berdasarkan urain penjelasan konteks penelitian diatas, maka fokus penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Perencanaan Indikator Kinerja Pegawai ASN di Biro Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Agama RI?
2. Bagaimana Proses Pemantauan Kinerja Pegawai ASN agar sesuai dengan indikator kinerja di Biro Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Agama RI?
3. Bagaimana Evaluasi Kinerja Pegawai ASN yang diterapkan di Biro Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Agama RI?

## **C. Tujuan Penelitian**

Adanya penjelasan fokus penelitian diatas, maka dapat dirumuskan tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan perencanaan indikator kinerja pegawai ASN di Biro Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Agama RI
2. Mendeskripsikan proses pemantauan kinerja pegawai ASN agar sesuai dengan indikator kinerja di Biro Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Agama RI
3. Mendeskripsikan evaluasi kinerja pegawai ASN yang diterapkan di Biro Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Agama RI

## D. Manfaat Penelitian

### 1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam memperkaya literatur terkait hubungan antara manajemen kinerja dengan peningkatan kualitas pelayanan publik serta menjadi referensi bagi akademisi dan peneliti lain untuk mengkaji lebih dalam strategi pengelolaan kinerja ASN di berbagai organisasi pemerintah. Selain itu, penelitian ini berpotensi merumuskan model evaluasi kinerja yang relevan dan efektif untuk mendukung upaya peningkatan kualitas pelayanan publik.

### 2. Manfaat Praktis

Rekomendasi dari penelitian ini dapat diimplementasikan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik, membentuk kebijakan yang lebih baik, serta mengarahkan pelatihan dan pengembangan kompetensi ASN sesuai kebutuhan. Dengan demikian, temuan penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan efektivitas organisasi serta memberikan solusi konkret terhadap tantangan yang dihadapi dalam pengelolaan kinerja ASN.

## E. Orisinalitas Penelitian

Pengamatan dan analisis peneliti terhadap literatur penelitian terdahulu dengan topik yang sama, yang bertujuan untuk identifikasi kesamaan dan perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan, sekaligus menjadi bukti validitas penelitian tersebut. Dengan menggunakan subjek yang sama, penelitian ini berupaya menemukan variasi serta perbandingan dalam

penelitian yang akan dilakukan. Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu yang dibandingkan dengan penelitian ini:

Penelitian yang dilaksanakan oleh Agung Nugraha, Asna Aneta, Sri Yulianty Mozin 2020 dengan judul penelitian “Efektivitas Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam Pelayanan Publik di Kantor Kementerian Agama Kota Gorontalo”<sup>11</sup>. Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian mengungkap bahwa kualitas kinerja tercermin dalam dimensi berwujud, kehandalan, dan empati, namun masih belum optimal dalam aspek responsivitas dan jaminan. Faktor pendukung meliputi motivasi kerja dan pengembangan sumber daya manusia, sedangkan faktor penghambat termasuk kurangnya pelatihan dan sarana kerja yang belum terintegrasi. Kesamaan antara penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama membahas mengenai kinerja ASN, baik dalam konteks pelayanan publik maupun peningkatan kualitas layanan. serta menggunakan pendekatan dan metode pengumpulan data yang sama. Sedangkan perbedaanya terletak pada lokasi penelitian.

Penelitian pada tahun 2021 oleh Dihan Rovi Setyawan mengenai “Analisis Kualitas Pelayanan Publik pada Sub Bagian Kepegawaian di Kantor Wilayah Kementerian Agama Jawa Tengah (2021)” Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil Penelitian ini menemukan bahwa transformasi digital dan sikap profesionalisme pegawai berperan signifikan

---

<sup>11</sup> Nugraha, Aneta, and Mozin, “Efektivitas Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Dalam Pelayanan Publik Di Kantor Kementerian Agama Kota Gorontalo.”

dalam meningkatkan kualitas pelayanan<sup>12</sup>. Namun, masih terdapat kekurangan dalam kemudahan akses layanan dan disiplin pegawai yang perlu diperbaiki. Penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian yang akan saya lakukan, yakni sama-sama fokus pada upaya peningkatan kualitas pelayanan publik, dalam konteks instansi pemerintah. Yang bertujuan sebagai peningkatkan kualitas pelayanan publik, pada peran Aparatur Sipil Negara (ASN). Serta sama-sama dilakukan di lingkungan instansi pemerintah, khususnya Kementerian Agama sedangkan perbedaanya terletak pada focus penelitian dan lokasi penelitian.

Penelitian yang dilaksanakan oleh Friska Fitri Handayani 2022 dengan berjudul "Analisis Kinerja Aparatur Sipil Negara dalam Meningkatkan Pelayanan Publik di Kantor Camat Bandar Petalangan Kabupaten Pelalawan" Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai, berdasarkan Sasaran Kerja Pegawai (SKP), dinilai kurang baik dari aspek kuantitas, terutama dalam aspek kuantitas, kualitas, integritas, dan disiplin, meskipun biaya dan orientasi pelayanan dinilai baik. Hambatan seperti gangguan jaringan, kurangnya ketelitian, sikap tidak ramah, dan kelalaian seperti bermain game saat jam kerja berdampak negatif pada pelayanan publik<sup>13</sup>. Perbaikan diperlukan untuk meningkatkan kinerja dan pelayanan yang optimal. Penelitian ini memiliki

---

<sup>12</sup> Dihan Rovi Setyawan, 'Analisis Kualitas Pelayanan Publik Pada Sub Bagian Kepegawaian Di Kantor Wilayah Kementerian Agama Jawa Tengah' (Universitas Islam Sultan Agung Semarang, 2023).

<sup>13</sup> Friska Fitri Handayani, 'Analisis Kinerja Aparatur Sipil Negara Dalam Meningkatkan Pelayanan Publik Di Kantor Camat Bandar Petalangan Kabupaten Pelalawan' (Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, 2022).

kesamaan dengan penelitian yang akan saya lakukan, yakni sama-sama fokus pada analisis kinerja ASN dalam meningkatkan pelayanan publik serta bertujuan untuk memberikan rekomendasi perbaikan. Sedangkan perbedaanya, peneliti terdahulu lebih menekankan kinerja ASN secara umum dengan pelayanan langsung kepada masyarakat, sementara penelitian yang akan dilakukan lebih fokus pada manajemen kinerja sebagai instrumen strategi untuk mendukung pelayanan internal dan kebijakan kementerian.

**Tabel 1. 1 Orisinalitas Penelitian**

NO	Nama Peneliti, Judul serta Tahun Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas Penelitian
1	Agung Nugraha, Asna Aneta, Sri Yulianty Mozin <i>“Efektivitas Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam Pelayanan Publik di Kantor Kementerian Agama Kota Gorontalo”</i> (2020)	Sama-sama membahas tentang kinerja ASN dalam konteks pelayanan publik	Perbedaanya terletak pada lokasih penelitian	Penelitian ini berfokus pada bagaimana Kinerja Pegawai Terhadap Kualitas Pelayanan Publik Di Biro Organisasi Dan Tata Laksana
2	Dihan Rovi Setyawan <i>“Analisis Kualitas Pelayanan Publik pada Sub Bagian Kepegawaian di Kantor Wilayah Kementerian Agama Jawa Tengah”</i> (2021)	Sama-sama fokus pada upaya meningkatkan kualitas pelayanan publik,	Perbedaanya terletak pada fokus penelitian dan lokasih penelitian	Kementrian Agama RI. Dengan menggunakan fokus yang berbeda dari penelitian terdahulu yaitu terkait bagaimana perencanaan, proses pemantauan dan evaluasi
3	Friska Fitri Handayani	Sama-sama fokus pada	Perbedaanya terletak pada	

	<i>"Analisis Kinerja Aparatur Sipil Negara dalam Meningkatkan Pelayanan Publik di Kantor Camat Bandar Petalangan Kabupaten Pelalawan" (2022)</i>	analisis kinerja ASN dalam meningkatkan pelayanan publik serta bertujuan untuk memberikan rekomendasi perbaikan.	fokus penelitian terdahulu fokus pada pelayanan langsung, sedangkan penelitian ini pada manajemen kinerja internal dan kebijakan.	kinerja pegawai ASN di Biro Organisasi dan Tata Laksana di Kementerian Agama RI
--	--	--	---	---

## F. Definisi Istilah

### 1. Manajemen Kinerja Pegawai ASN

Manajemen Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan proses sistematis yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi melalui perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, penilaian, serta tindak lanjut terhadap kinerja pegawai.

### 2. Pelayanan Publik

Pelayanan publik didefinisikan sebagai "kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka menyediakan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik".

### 3. Biro Organisasi dan Tata Laksana

Biro Organisasi dan Tata Laksana (Ortala) merupakan suatu unit dalam struktur pemerintahan yang memiliki peran penting dalam penyusunan dan pelaksanaan kebijakan di bidang organisasi serta tata laksana. Istilah ini merujuk pada fungsi administratif yang bertujuan untuk

meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional instansi pemerintah melalui pengelolaan yang terencana dan terkoordinasi.

#### 4. Pemantauan

Pemantauan merupakan proses yang dilakukan secara terencana dan berkelanjutan untuk mengamati, menilai, serta memastikan bahwa pelaksanaan suatu program, kegiatan, atau kebijakan sesuai dengan rencana, standar, dan tujuan yang telah ditetapkan.

#### 5. Evaluasi Kinerja Pegawai ASN

Evaluasi Kinerja Pegawai ASN merupakan proses penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk menilai hasil kerja, perilaku, serta kontribusi Aparatur Sipil Negara dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan target serta standar yang telah ditetapkan.

#### 6. Kualitas Pelayanan

Kualitas pelayanan merupakan ukuran sejauh mana suatu layanan mampu memenuhi harapan dan kebutuhan pengguna atau masyarakat. Istilah ini menggambarkan kesesuaian antara harapan penerima layanan dengan kenyataan yang diterima.

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI**

#### **A. Kajian Teori**

##### **1. Manajemen Kinerja Pegawai ASN**

###### **a. Konsep Manajemen Kinerja Pegawai ASN**

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, menyatakan bahwa manajemen ASN merupakan proses pengelolaan pegawai ASN guna menciptakan tenaga kerja yang profesional, berpegang pada nilai dasar dan etika profesi, serta terbebas dari pengaruh politik maupun praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme<sup>14</sup>. Undang-undang tersebut mencakup berbagai penambahan, perbaikan, dan perubahan substansial dalam manajemen ASN yang sebelumnya belum diatur<sup>15</sup>. Perubahan ini meliputi aspek Perencanaan dan penetapan kebutuhan, proses rekrutmen, jenjang pangkat dan jabatan, pengembangan serta pola karier, promosi, mutasi, evaluasi kinerja, sistem penggajian dan tunjangan, pemberian apresiasi, kedisiplinan kerja, mekanisme pensiun, jaminan hari tua, serta perlindungan bagi ASN.

Pasal 12 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara menyatakan bahwa Pegawai ASN memiliki peran sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas dalam menjalankan tugas

---

<sup>14</sup> Afzil Ramadian, M M Mohamad Rizan, and Usep Suhud, *Manajemen Strategi Pengembangan Aparatur Negara* (Ahlimedia Book, 2021).

<sup>15</sup> Bertha Lubis, "Manajemen Kinerja Aparatur Sipil Negara Di Indonesia: Sebuah Konsep Manajemen Publik Baru," *PAPATUNG: Jurnal Ilmu Administrasi Publik, Pemerintahan Dan Politik* 3, no. 3 (2020): 53–60.

pemerintahan serta pembangunan nasional. Peran ini diwujudkan melalui penerapan kebijakan dan pelayanan publik yang profesional, bebas dari campur tangan politik, serta terbebas dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Dari ketentuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa:

- 1) Aparatur Sipil Negara, baik yang berpangkat rendah maupun tinggi, merupakan bagian dari unsur Aparatur Negara.
- 2) Sebagai bagian dari Aparatur Negara, Aparatur Sipil Negara memiliki tugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan ketentuan harus bertindak sesuai aturan yang berlaku:
  - a) Jujur dalam melaksanakan tugas tidak terlibat dalam praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang penyelenggaraan negara yang transparan dan bebas dari praktik korupsi, kolusi, serta nepotisme.
  - b) Adil dalam menjalankan tugas berarti bersikap tidak memihak dan memperlakukan semua pihak secara setara tanpa diskriminasi.
  - c) Merata dalam pelayanan berarti memastikan bahwa setiap kepentingan yang dilayani memiliki hak yang sama tanpa ada perlakuan yang lain.
- 3) Sebagai bagian dari aparatur negara, Aparatur Sipil Negara (ASN) tidak hanya bertugas menjalankan fungsi pemerintahan

secara umum, tetapi juga berperan dalam menggerakkan dan memperlancar pembangunan demi kepentingan masyarakat.

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki kewajiban yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023<sup>16</sup>. Selain itu, ASN juga harus mematuhi ketentuan mengenai larangan serta sanksi administrasi yang tercantum dalam Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

### **b. Tujuan Manajemen Kinerja Pegawai ASN**

Manajemen kinerja merupakan elemen utama dalam pengelolaan organisasi dan menjadi sarana pertama untuk mencapai hasil yang diharapkan sebagai kontribusi karyawan di setiap tingakatan dalam organisasi<sup>17</sup>. Kinerja manajemen memberikan peluang bagi karyawan dan manajer untuk membicarakan tujuan pengembangan serta menyusun rencana bersama untuk mencapai tujuan tersebut.

Menurut Priansa, pengembangan harus memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi serta mendukung pertumbuhan profesional pegawai<sup>18</sup>. Tanpa adanya sistem yang jelas, pegawai tidak memahami secara pasti harapan pemberi kerja terkait tujuan, standar, atau target kinerja. Hal ini dapat menyebabkan rendahnya

<sup>16</sup> Muhammad Rivaldy, ‘Tinjauan Yuridis Kode Etik Aparatur Sipil Negara Menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Di Kota Manado’, *Lex Administratum*, 12.1 (2023).

<sup>17</sup> Lubis, “Manajemen Kinerja Aparatur Sipil Negara Di Indonesia: Sebuah Konsep Manajemen Publik Baru.”

<sup>18</sup> A A Inten Suastika Dewi and Gede Sri Darma, “Proses Rekrutmen, Seleksi, Pelatihan, Penempatan Dan Kinerja Karyawan,” *Jurnal Manajemen Bisnis* 14, no. 1 (2017): 1–18.

produktivitas, meningkatnya kesalahan yang berbiaya tinggi, stres, menurunnya motivasi, serta munculnya konflik dalam lingkungan kerja.

Peraturan pemerintah No. 30 Tahun 2019 tentang penilaian kinerja pegawai negri sipil menjadi pedoman sebagai pelaksanaan ini. Peraturan ini menekankan pentingnya siklus kinerja manajemen yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, dan evaluasi secara berkelanjutan untuk memastikan bahwa setiap pegawai ASN dapat memberikan kontribusi terbaik untuk organisasi dan masyarakat<sup>19</sup>.

Berikut tujuan manajemen kinerja untuk ASN yaitu:

1) Tujuan Evaluasi

- a) Mengevaluasi sejauh mana kesiapan seseorang dalam menerima tanggung jawab yang lebih besar.
- b) Memberikan penghargaan kepada individu atas tingkat kompetensi yang telah dicapai serta mendorong peningkatan dengan memberikan umpan balik yang baik.
- c) Mengaitkannya dengan kompensasi, penghargaan, serta pengembangan karir guna mendorong motivasi dan peningkatan kinerja.

2) Tujuan pemberdayaan

- a) Memberikan konseling dan pelatihan kepada bawahan guna meningkatkan kinerja serta mengembangkan kompetensi mereka.

---

<sup>19</sup> Kartika Dwi Aprilia, ‘Evaluasi Sasaran Kinerja Pegawai(Skp) Pada Dinas Pertanian Dan Ketahanan Pangan Provinsi Jawa Timur’ (Universitas Bhayangkara Surabaya, 2023).

- b) Memberikan motivasi kepada bawahan melalui pengakuan dan dukungan yang berkelanjutan.
- c) Membangun hubungan komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan guna menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.
- d) Menganalisis kompetensi individu dan organisasi agar dapat mengidentifikasi masalah serta mengambil tindakan yang tepat.
- e) Menentukan kebutuhan pelatihan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki oleh individu.

### **c. Tahapan Manajemen Kinerja Pegawai ASN**

Landasan hukum untuk Penilaian Kinerja PNS tercantum dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara pada Pasal 57, serta Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS pada Pasal 230, menetapkan bahwa tujuan penilaian kinerja adalah untuk memastikan objektivitas dalam pembinaan PNS, yang didasarkan pada sistem prestasi kerja dan pengembangan karier<sup>20</sup>.

Penilaian kinerja merupakan salah satu tahapan dalam rangkaian Sistem Manajemen Kinerja PNS, sebagaimana diatur dalam Permenpan RB Nomor 8 Tahun 2021<sup>21</sup>. Tahapan ini berperan dalam

---

<sup>20</sup> Iwan Permadi, “Aspek Hukum Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil,” *Yurisprudens: Jurnal Fakultas Hukum Universitas Islam Malang* 4, no. 1 (2021): 44–57.

<sup>21</sup> Muhamad Arif Rohman, ‘Perbandingan PP Nomor 46 Tahun 2011 Dan PP Nomor 30 Tahun 2019: Tinjauan Substansi Dan Implementasi Penilaian Kinerja Pns’, *Wicarana*, 1.1 (2022), Pp. 47–60.

penerapan Sistem Manajemen Kinerja PNS ada 4 (empat) tahapan yang harus dilakukan.

- 1) Perencanaan Kinerja: Tahap ini menyusun dan menetapkan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) melalui dialog antara pimpinan dan pegawai. Dalam proses ini, ditetapkan ekspektasi yang mencakup rencana hasil kerja mencakup indikator kinerja individu serta target yang harus dicapai, perilaku kerja yang diharapkan, dan sumber daya yang diperlukan untuk mendukung pencapaian tersebut, skema pertanggungjawaban, serta konsekuensi atas pencapaian kinerja. Penetapan ekspektasi ini harus mengacu pada strategi perencanaan, kinerja unit kerja perusahaan, organisasi dan tata kerja, rencana kinerja pimpinan, kompetensi pegawai, serta prioritas pencapaian kinerja organisasi.
- 2) Pelaksanaan, Pemantauan Kinerja dan Pembinaan Kinerja: Pada tahap ini, pegawai melaksanakan tugas sesuai dengan SKP yang telah ditetapkan. Pimpinan bertanggung jawab untuk menjaga kinerja secara berkala, memberikan umpan balik yang berkelanjutan, dan mendokumentasikan kinerja pegawai. Jika terdapat kendala atau kebutuhan pengembangan, pimpinan memberikan pelatihan dan dukungan yang diperlukan untuk memastikan pencapaian kinerja sesuai dengan ekspektasi.
- 3) Penilaian Kinerja: Tahap ini meliputi evaluasi kinerja pegawai yang mencakup hasil kerja dan perilaku kerja selama periode

tertentu. Evaluasi dilakukan secara periodik, baik bulanan maupun triwulanan, dengan menetapkan predikat kinerja berdasarkan kuadran kinerja pegawai. Penilaian ini bertujuan untuk mengidentifikasi pencapaian serta bidang yang memerlukan perbaikan atau pengembangan lebih lanjut.

- 4) Tindak lanjut: Berdasarkan hasil evaluasi, dilakukan tindak lanjut yang meliputi pemberian penghargaan bagi pegawai dengan kinerja unggul dan penerapan sanksi atau pelatihan lanjutan bagi yang kinerjanya belum memenuhi standar. Tindak lanjut ini bertujuan untuk mendorong peningkatan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan, serta memastikan pengembangan karir pegawai sesuai dengan kontribusi dan kompetensinya.

Usaha untuk mencapai suatu pola penilaian kinerja yang baik sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 30 tahun 2019, terlebih dahulu harus membangun suatu sistem manajemen kinerja yang baik<sup>22</sup>. Poin utama yang perlu menjadi perhatian adalah tahap awal, yaitu Perencanaan Kinerja, karena tahap ini berpengaruh terhadap keberhasilan tahapan selanjutnya.

## **2. Pelayanan Publik**

### **a. Definisi Pelayanan Publik**

Menurut Widodo Pelayanan publik adalah proses penyediaan layanan bagi individu atau masyarakat yang berkepentingan terhadap

---

<sup>22</sup> Herjuno Pramudito, Endang Brotojoyo, And Agus Utomo, ‘Mewujudkan Sasaran Kinerja Pegawai (Skp) Asn Di Lingkungan Pemerintah Daerah Boyolali’, *Wasana Nyata*, 7.1 (2023), Pp. 68–79.

suatu organisasi, sesuai dengan peraturan dan prosedur yang berlaku<sup>23</sup>.

Menurut Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN RI) pada tahun 1998, pelayanan publik didefinisikan sebagai berbagai aktivitas pelayanan yang dilakukan oleh instansi pemerintah, baik di tingkat pusat maupun daerah, serta dalam lingkungan BUMN/BUMD. Pelayanan ini dapat meliputi penyediaan barang maupun jasa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

Menurut Departemen Dalam Negeri (2004), pelayanan publik merupakan proses memberikan bantuan kepada masyarakat dengan metode tertentu yang mengutamakan kepekaan serta hubungan interpersonal, sehingga dapat menghasilkan kepuasan dan keberhasilan. Setiap layanan yang diberikan menghasilkan suatu produk, baik dalam bentuk barang maupun jasa.

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik menetapkan bahwa pelayanan publik merupakan serangkaian aktivitas yang bertujuan dalam memenuhi kebutuhan masyarakat sesuai dengan ketentuan perundang-undangan<sup>24</sup>. Pelayanan ini mencakup penyediaan barang, jasa, serta layanan administratif bagi setiap warga negara dan penduduk.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pelayanan publik adalah upaya terencana yang dilakukan oleh penyelenggara negara dalam menyediakan barang dan/atau jasa untuk memenuhi kebutuhan

---

<sup>23</sup>Robi Cahyadi Kurniawan, "Tantangan Kualitas Pelayanan Publik Pada Pemerintah Daerah," *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik Dan Pembangunan* 7, no. 1 (2016): 15–26.

<sup>24</sup> Ni Ketut Riani, "Strategi Peningkatan Pelayanan Publik," *Jurnal Inovasi Penelitian* 1, no. 11 (2021): 2443–52.

masyarakat. Hal ini menjadi hak setiap warga negara yang dijamin oleh undang-undang, sementara penyelenggara layanan publik memiliki kewajiban untuk melaksanakannya.

### **b. Standart Pelayanan Publik**

Standar pelayanan merupakan acuan yang digunakan sebagai pedoman bagi penyelenggara layanan serta sebagai ukuran dalam menilai kualitas pelayanan. Standar ini mencerminkan kewajiban dan komitmen penyelenggara kepada masyarakat untuk memberikan layanan yang berkualitas, cepat, mudah, terjangkau, dan terukur, sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 25 pasal 1 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik<sup>25</sup>. Berdasarkan Keputusan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik, standar pelayanan harus mencakup berbagai aspek yang meliputi:

- 1) Prosedur pelayanan yang diterapkan harus mencakup aspek kesederhanaan, yaitu mempermudah masyarakat dalam mengakses layanan serta dalam memenuhi persyaratan yang ditetapkan.
- 2) Waktu penyelesaian ditentukan sejak pengajuan permohonan serta harus sesuai dengan durasi layanan yang telah ditetapkan. Termasuk di dalamnya adalah penyelesaian pengaduan, yang harus memastikan menjamin meluangkan waktu dalam

---

<sup>25</sup> Riani.

memberikan pelayanan sesuai dengan standar waktu yang berlaku.

- 3) Biaya Tarif layanan harus mencakup rincian dalam proses penyelenggaraan, dengan penetapan biaya yang wajar, transparan, dan sesuai dengan peraturan yang berlaku.
- 4) Produk layanan yang disediakan harus sesuai dengan peraturan yang berlaku. Selain itu, penyelenggara pelayanan publik wajib menyediakan sarana dan prasarana yang memadai, termasuk fasilitas pendukung seperti meja, kursi, ruang tunggu, tempat ibadah, dan toilet. Kemudahan serta kenyamanan dalam mengakses layanan juga harus dijamin bagi masyarakat.

Selain itu, berdasarkan Permenpan dan RB No. 15 Tahun 2015, Siti Hidayah dalam Mulyadi dkk (2016:197-198) menjelaskan bahwa terdapat beberapa prinsip yang harus diperhatikan dalam proses penyusunan, penetapan, dan penerapan standar pelayanan publik <sup>26</sup>. yaitu sebagai berikut:

- 1) Sederhana

Standar pelayanan harus dirancang agar mudah dipahami, diikuti, dan dilaksanakan, serta memiliki prosedur yang transparan, terukur, dan biaya yang terjangkau bagi masyarakat maupun penyelenggara.

---

<sup>26</sup> Siti Hidayah, ‘Peran Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Sulawesi Selatan Dalam Pengawasan Pelayanan Publik Di Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (Bpjjs) Kesehatan Kota Makassar’ (Universitas Negeri Makassar,2018).

2) Partisipatif

Penyusunan standar pelayanan dilakukan dengan melibatkan masyarakat dan pihak terkait melalui diskusi bersama untuk mencapai keselarasan berdasarkan komitmen atau kesepakatan yang disetujui bersama.

3) Akuntabel

Setiap aspek dalam standar pelayanan harus dapat diimplementasikan secara efektif dan dipertanggungjawabkan kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

4) Berkelanjutan

Standar pelayanan perlu diperbarui secara menerus sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas serta mendorong inovasi dalam pelayanan.

5) Transparansi

Standar layanan harus terbuka dan dapat diakses oleh masyarakat dengan mudah.

6) Keadilan

Standar pelayanan harus memastikan bahwa layanan yang diberikan dapat diakses oleh seluruh masyarakat, tanpa terkecuali, terlepas dari perbedaan status ekonomi, jarak, maupun lokasi geografis.

Berdasarkan standar pelayanan publik yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa setiap organisasi maupun aparatur negara wajib menjalankan pelayanan publik sesuai dengan standar yang telah

ditetapkan oleh organisasi atau pemerintah. Jika pelayanan dilaksanakan sesuai dengan standar tersebut, maka masyarakat akan merasa puas, minim keluhan, dan tujuan pemerintah dapat tercapai.

### **c. Indikator Kualitas Pelayanan Publik**

Peningkatan kualitas pelayanan setiap organisasi maupun instansi pemerintah perlu memperhatikan aspek-aspek kunci dalam penyelenggaraan layanan publik agar berjalan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Menurut Fitzsimmons dalam Mulyadi dkk (2016:43), Untuk agar dapat memberikan pelayanan yang optimal, instansi harus memiliki kinerja yang baik, termasuk menjaga kualitas penyampaian informasi kepada masyarakat. memperoleh layanan yang jelas dan akurat. Selain itu, pegawai juga harus memiliki rasa tanggung jawab dalam menjalankan tugasnya<sup>27</sup>. Dalam upaya ntuk meningkatkan kualitas pelayanan publik, penyelenggara layanan perlu memperhatikan berbagai aspek kunci yang berdampak bagi masyarakat di antaranya sebagai berikut:

#### 1) Fasilitas Penunjang (*Supporting Facilities*)

Fasilitas ini mencakup sarana dan prasarana fisik (infrastruktur) yang harus disiapkan terlebih dahulu sebelum suatu layanan publik dapat diberikan atau ditawarkan kepada masyarakat<sup>28</sup>. Seperti gedung, peralatan, teknologi, jaringan komunikasi,

<sup>27</sup> Hasan Basri Ginting, ‘Analisis Pelayanan Publik Pada Dinas Sosial Pemerintah Kabupaten Karo’ (Universitas Quality, 2019).

<sup>28</sup> Ida Ayu Putu Widiati and Indah Permatasari, “Strategi Pengembangan Pariwisata Berkelanjutan (Sustainable Tourism Development) Berbasis Lingkungan Pada Fasilitas Penunjang Pariwisata Di Kabupaten Badung,” *Kertha Wicaksana* 16, no. 1 (2022): 35–44.

hingga sistem pendukung lainnya yang menjamin kelancaran operasional suatu layanan. Misalnya, dalam pelayanan kesehatan, fasilitas penunjang meliputi gedung rumah sakit, alat medis, sistem pencatatan pasien, hingga jaringan listrik dan air bersih. Begitu juga dalam layanan pendidikan, fasilitas penunjang bisa berupa ruang kelas, laboratorium, perpustakaan, serta infrastruktur digital untuk pembelajaran. Ketersediaan dan kualitas fasilitas penunjang sangat penting, karena fasilitas yang baik dapat meningkatkan kepuasan masyarakat, sementara fasilitas yang buruk dapat menghambat pelayanan dan mengurangi kepercayaan masyarakat.

2) Barang atau Jasa Pelengkap (*Complimentary Products/Service*)

Barang atau jasa yang dimaksud mencakup material, dokumen, atau layanan lain yang perlu tersedia, dibeli, dan digunakan oleh masyarakat sebagai pelengkap sebelum atau sesudah memperoleh pelayanan publik tertentu. Misalnya, dalam pengurusan administrasi kependudukan seperti pembuatan KTP elektronik, masyarakat perlu menyiapkan dokumen pendukung seperti kartu keluarga dan akta kelahiran. Dalam pelayanan kesehatan, pasien mungkin perlu membeli obat atau alat kesehatan tertentu yang tidak disediakan langsung oleh fasilitas kesehatan. Sementara itu, jasa pelengkap mencakup berbagai layanan tambahan yang diperlukan dalam kaitannya dengan suatu pelayanan publik. Contohnya, dalam proses pengurusan

SIM (Surat Izin Mengemudi), calon pelamar perlu mengikuti pelatihan mengemudi sebelum bisa mengikuti ujian praktik.

Dalam layanan pendidikan, peserta didik mungkin memerlukan bimbingan belajar tambahan untuk mendukung pemahaman terhadap materi yang diajarkan di sekolah.

### 3) Layanan Eksplisit (*Explicit Services*)

Layanan eksplisit merupakan bentuk nyata yang menjadi substansi utama atau inti dari manfaat pelayanan publik yang diterima dan dirasakan oleh masyarakat<sup>29</sup>. Misalnya, dalam pelayanan kesehatan, layanan eksplisit dapat berupa pemeriksaan dokter, tindakan medis, atau pemberian obat kepada pasien. Dalam sektor pendidikan, layanan eksplisit mencakup kegiatan belajar mengajar yang diberikan oleh guru kepada siswa, baik secara tatap muka maupun melalui platform digital. Begitu juga dalam layanan administrasi kependudukan, seperti pembuatan KTP atau paspor, layanan eksplisit dapat berupa dokumen resmi yang diterima oleh masyarakat setelah proses administrasi selesai.

### 4) Manfaat Tersirat (*Implicit Services*)

Manfaat tersirat dalam pelayanan publik adalah manfaat yang dirasakan secara psikologis oleh masyarakat sebagai dampak eksternal dari layanan yang disediakan oleh pemerintah

---

<sup>29</sup> Ginting, “Analisis Pelayanan Publik Pada Dinas Sosial Pemerintah Kabupaten Karo.”

daerah.<sup>30</sup> Misalnya, dalam pelayanan kesehatan di rumah sakit atau puskesmas, manfaat tersirat dapat berupa rasa tenang dan kepercayaan yang dirasakan pasien ketika mendapatkan penanganan dari tenaga medis yang profesional dan ramah. Dalam layanan administrasi kependudukan, masyarakat dapat merasakan manfaat tersirat berupa rasa lega dan kepuasan ketika proses pembuatan dokumen berjalan cepat, transparan, dan tanpa kendala.

Secara terinci pernyataan Master dalam Sinambela (2017:14) menyatakan bahwa dalam upaya memberikan pelayanan yang optimal, penyelenggara layanan sering menghadapi berbagai hambatan yang dapat menyebabkan pelayanan publik kurang memuaskan bagi masyarakat. Beberapa kendala dalam mengembangkan sistem manajemen kualitas pelayanan antara lain sebagai berikut:

- 1) Belum adanya komitmen dari manajemen.
- 2) Belum adanya pengetahuan dan kurang pahamnya tentang manajemen kualitas bagi aparatur yang bertugas.
- 3) Belum mampunya perencanaaan manajemen kualitas yang dijadikan pedoman dalam pelayanan.
- 4) Pendidikan serta pelatihan yang terus menerus belum dioptimalkan.

---

<sup>30</sup> Yuni Anggorowati, Edah Jubaedah, and Sani Susanto, “Implikasi Kualitas Pelayanan Dan Produk Di Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Barat,” *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi* 16, no. 1 (2019): 33–50.

- 5) Belum mampunya dalam membangun *learning, organization, learning by the individual* dalam organisasi.
- 6) Belum sesuaiannya antara struktur organisasi dengan kebutuhan.
- 7) Belum cukupnya sumber daya serta sumber dana.
- 8) Belum ada ketetapanan dalam mengurus prinsip manajemen kualitas kedalam organisasi.
- 9) Belum ada ketetapanan dalam meberi perhatian kepada masyarakat, baik dalam internal maupun eksternal.
- 10) Belum ada ketetapanan dalam pemberdayaan dan kerja sama.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti menetapkan indikator kualitas pelayanan publik pada Biro Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Agama RI, yaitu: Fasilitas Penunjang (*Supporting Facilities*), Barang dan Jasa Pelengkap (*Complimentary Products/Services*), Layanan Eksplisit (*Explicit Services*), serta Manfaat Tersirat (*Implicit Services*).

Penilaian terkait sejauh mana kualitas pelayanan publik yang diberikan oleh aparatur negara, diperlukan sejumlah kriteria atau faktor yang dapat menentukan apakah suatu layanan tergolong baik atau tidak<sup>31</sup>. Organisasi yang bergerak di bidang pelayanan publik memiliki karakteristik akuntabilitas publik, di mana setiap warga negara berhak menilai serta mengevaluasi layanan yang mereka terima. Partisipasi masyarakat sebagai penerima layanan

---

<sup>31</sup> Sintia Bela Aprilia, Nurul Umi Ati, and Retno Wulan Sekarsari, “Analisis Kualitas Pelayanan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kecamatan Dampit Dalam Menanggapi Pengaduan Masyarakat Untuk Meningkatkan Kepuasan Pelanggan (Studi Pada Desa Pamotan, Ubalan, Dawuhan Kecamatan Dampit Kabupaten Malang),” *Respon Publik* 14, no. 5 (2020): 1–13.

menjadi aspek penting dalam menilai kualitas pelayanan, karena tanpa keterlibatan mereka, penilaian terhadap kualitas layanan akan sulit dilakukan. Berdasarkan penjelasan di atas, dapat diketahui bahwa kualitas pelayanan yang diberikan oleh aparatur negara sangat dipengaruhi oleh perilaku internal birokrasi itu sendiri. Proses penilaian pelayanan publik mencakup beberapa tahapan yang harus diperhatikan yaitu:

1) Pengumpulan Data

Tahap awal dalam penilaian pelayanan publik adalah mengumpulkan data mengenai kualitas layanan di setiap instansi, data tersebut dapat diperoleh melalui laporan internal, survei pengguna, atau pemantauan eksternal oleh lembaga independen. Pengumpulan data dilakukan secara sistematis guna memastikan hasil yang valid dan representatif.

2) Penilaian

Setelah data dikumpulkan, evaluasi dilakukan berdasarkan indikator-indikator yang ditetapkan dalam Permen PANRB No. 4 Tahun 2023. Setiap aspek pelayanan dinilai dengan skor tertentu, yang kemudian diakumulasi untuk menentukan nilai keseluruhan Indeks Pelayanan Publik.

3) Analisis

Hasil penilaian kemudian dianalisis untuk mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan dalam pelayanan publik yang telah diberikan. Melalui analisis ini, instansi pemerintah dapat menentukan area yang perlu ditingkatkan perlu diperbaiki serta

merumuskan strategi yang tepat guna meningkatkan kualitas layanan.

### **3. Biro Organisasi dan Tata Laksana**

#### **a. Definisi Biro Organisasi dan Tata Laksana**

Biro Organisasi dan Tata Laksana (Biro Ortala) adalah salah satu unit pelaksana di lingkungan Kementerian Agama Republik Indonesia yang memiliki tanggung jawab strategis dalam pengelolaan organisasi dan tata laksana<sup>32</sup>. Biro Ortala juga sebagai penggerak dalam menetapkan kebijakan teknis, pelaksanaan pelatihan, serta pengaturan di bidang organisasi dan tata laksana untuk mendukung kinerja dan reformasi birokrasi di Kementerian Agama.

Biro Ortala berfungsi untuk menciptakan organisasi yang efisiensi, transparan, dan akuntabel sesuai dengan prinsip tata kelola yang baik<sup>33</sup>. Dalam menjalankannya, dan biro ortala bertanggung jawab menyusun norma, standar, prosedur, dan kriteria (NSPK) terkait organisasi, merancang penyederhanaan birokrasi, serta memastikan penerapan sistem tata kelola yang berbasis teknologi informasi.

Selain itu, Biro Ortala aktif dalam menyelenggarakan pelatihan, pendampingan, dan pengembangan kapasitas sumberdaya manusia di bidang tata kelola organisasi. Yang bertujuan untuk meningkatkan

---

<sup>32</sup> Ilham Syahbana Limbong, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif, Kompetensi Sumber Daya Manusia, Dan Disiplin Kerja Terhadap Penerapan Good Government Governance (Studi Kasus: Pada Pegawai Biro Organisasi Dan Tata Laksana Di Kementerian Agama Ri)” (Fakultas ekonomi dan bisnis uin jakarta, n.d.).

<sup>33</sup> Herman Supriadi and Martani Huseini, “Inovasi Dilingkungan Di Kementerian Sekretariat Negara RI Dilihat Dari Perspektif Knowledge Management,” *Jurnal Reformasi Administrasi: Jurnal Ilmiah Untuk Mewujudkan Masyarakat Madani* 7, no. 2 (2020): 63–79.

kompetensi pegawai agar mampu menghadapi tantangan perubahan, terutama dalam memjudikan pelayanan publik yang prima dan responsive terhadap kebutuhan masyarakat.

### **b. Tugas dan Fungsi Biro Organisasi dan Tata Laksana**

Biro Organaisasi dan Tata Laksana (Biro Ortala) Kementerian Agama Republik Indonesia memiliki peran strategi dalam memastikan pengelolahan organisasi dan tata laksana berjalan secara efektif, efensien, dan sesuai dengan prinsip tata kelola pemerintahan yang baik. Sebagai dari upaya mendukung reformasi birokrasi<sup>34</sup>. Biro Ortala bertanggung jawab atas aspek yang berkaitan dengan struktur organisasi, simtem kerja, dan perencanaan tata laksana di lingkungan Kementrian Agama RI Berikut adalah tugas dan fungsi utamam Biro Ortala:

- a) Tugas Biro Organaisasi dan Tata Laksana: Menyusun kebijakan teknis serta melakukan pembinaan dan penataan dalam bidang organisasi dan tata laksana, serta melaksanakan program reformasi birokrasi dan akuntabilitas kinerja di lingkungan instansi terkait. Kementerian Pertahanan.
- b) Fungsi Biro Organaisasi dan Tata Laksana:
  - 1) Perumusan kebijakan teknis di bidang organisasi dan tata laksana Kementerian Pertahanan.
  - 2) Pembinaan dan penataan organisasi serta tata laksana di lingkungan Kementerian Pertahanan.

---

<sup>34</sup> Menteri Agama Republik Indonesia, ‘Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2016 Tentang Pedoman Tata Naskah Dinas Pada Kementerian Agama’.

- 3) Pelaksanaan standardisasi jabatan di lingkungan Kementerian Pertahanan.
- 4) Pengkoordinasian dan fasilitasi pelaksanaan, pengembangan program, serta evaluasi reformasi birokrasi di lingkungan Kementerian Pertahanan.
- 5) Perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi akuntabilitas kinerja di lingkungan Kementerian Pertahanan.
- 6) Pengelolaan ketatausahaan dan kerumahtanggaan Biro.

## B. Kajian Integrasi

### 1. Manajemen Kinerja Menurut Pandangan Islam

Al-Qur'an sebagai pedoman bagi umat manusia tidak hanya berfungsi sebagai petunjuk, tetapi juga memberikan prinsip-prinsip manajerial dalam menjalankan pekerjaan atau usaha yang bermanfaat. Al-Qur'an menetapkan kaidah dasar yang dapat diterapkan dalam berbagai aspek kehidupan. Sebagai kitab yang berisi contoh bagaimana manusia dapat berubah dari ketidaktahuan, ketertinggalan, dan perilaku tidak beradab menjadi individu yang berilmu, beradab, dan maju, Al-Qur'an menjadi sumber utama dalam pengembangan sumber daya manusia. Oleh karena itu, mempelajari Al-Qur'an dari perspektif pengembangan SDM dapat memperkaya serta memurnikan konsep manajemen praktis yang inovatif. Sebagaimana firman Allah dalam Al-Qur'an surah Al Ahqaf ayat 19:

وَلِكُلِّ دَرْجَتٍ مِّمَّا عَمِلُوا وَلِيُوَقِّيْهُمْ أَعْمَالُهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ

Artinya: “*Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan*”

Menurut Al-Mishbah karya M. Quraish Shihab ayat ini menegaskan bahwa setiap manusia akan mendapatkan balasan sesuai dengan amal perbuatannya. Prinsip ini mengajarkan nilai keadilan dan tanggung jawab individu dalam bekerja. Dalam konteks manajemen kinerja ASN, ayat ini merefleksikan pentingnya sistem penghargaan (reward) dan evaluasi (performance appraisal) yang proporsional. Pegawai yang berprestasi harus dihargai sesuai kontribusinya, sedangkan yang lalai perlu mendapatkan pembinaan agar mampu memperbaiki kinerjanya.

Ayat ini juga menjadi dasar etika kerja Islami, bahwa setiap pegawai harus melaksanakan tugasnya dengan amanah (integritas), itqan (profesional), dan ihsan (kesungguhan) sebagai bentuk tanggung jawab spiritual dan sosial. Dengan demikian, kinerja ASN tidak hanya diukur dari hasil kerja semata, tetapi juga dari nilai moral dan niat tulus dalam pengabdian kepada masyarakat dan negara.

## **2. Pelayanan Publik Menurut Pandangan Islam**

Pelayanan publik berdasarkan kitab suci Al-Qur'an terdapat ayat yang berkaitan dengan pelayanan publik, di mana Allah menganjurkan setiap orang beriman untuk memberikan pelayanan yang baik kepada sesama.

Allah swt berfirman dalam Surat An-Nisa ayat 36:

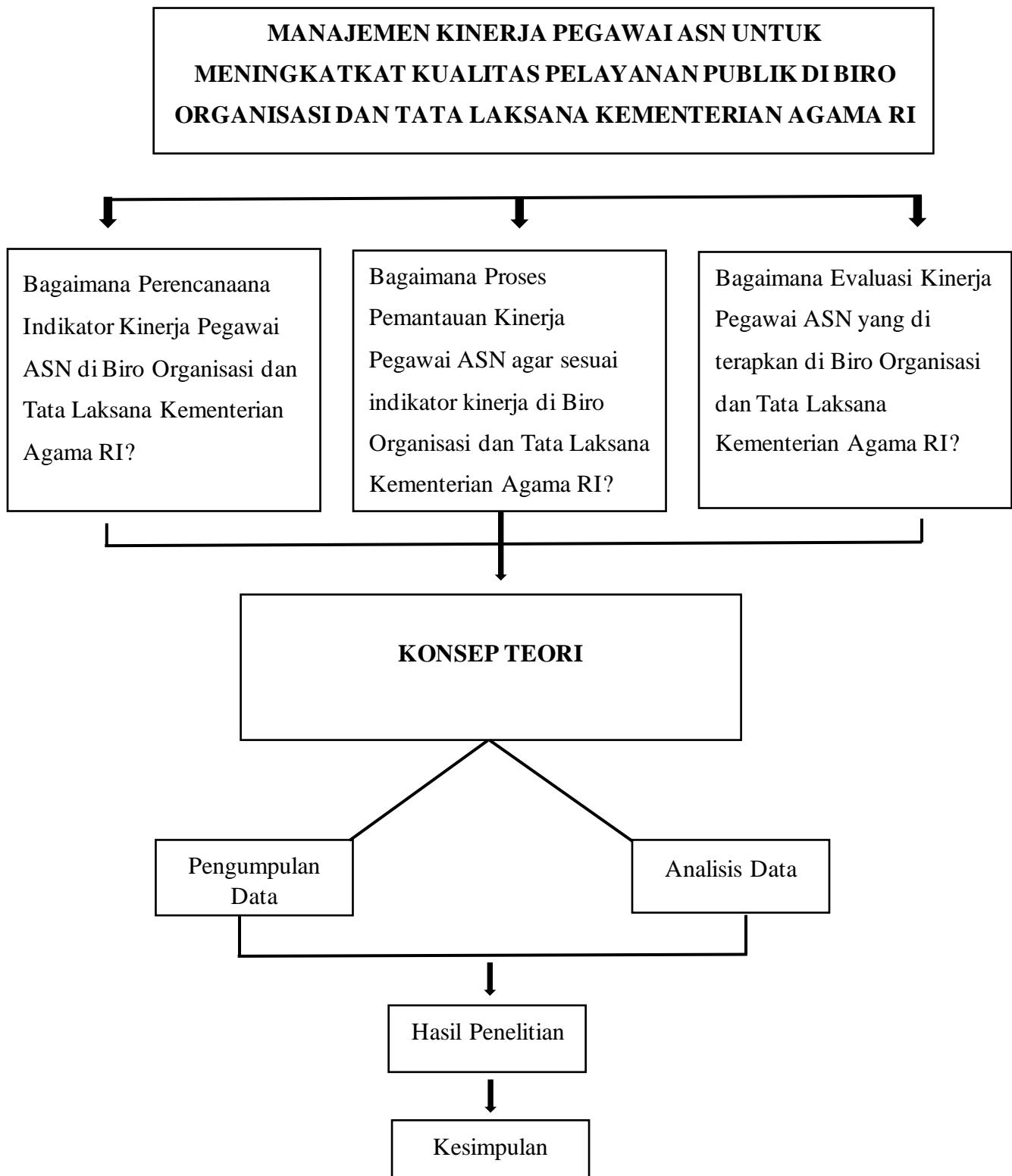
وَاعْبُدُوا اللَّهَ وَلَا تُشْرِكُوا بِهِ شَيْئاً وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَنَا وَبِذِي الْقُرْبَى وَالْيَتَمَّا  
 وَالْمَسْكِينِ وَاجْهَارِ ذِي الْقُرْبَى وَاجْهَارِ الْجُنُبِ وَالصَّاحِبِ بِالْجُنُبِ وَأَبْنِ  
 الْسَّبِيلِ وَمَا مَلَكَتْ أَيْمَانُكُمْ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ مَنْ كَانَ مُخْتَالاً فَخُورًا

Artinya: “Sembahlah Allah dan janganlah kamu memperseketukan-Nya dengan sesuatupun, dan berbuat baiklah kepada dua orang Ibu-Bapak, karibkerabat, anak-anak yatim, orang-orang miskin, tetangga yang dekat dan tetangga yang jauh, dan teman sejawat, Ibnu sabil dan hamba sahayamu. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang sompong dan membangga-banggakan diri”

Menurut Ibnu Katsir ayat ini berisi perintah untuk berbuat baik kepada sesama tanpa diskriminasi. Dalam konteks administrasi publik, ayat ini menegaskan bahwa pelayanan publik merupakan bagian dari ibadah sosial (mu‘amalah) yang dilandasi nilai-nilai keadilan, kasih sayang, dan empati. Pegawai ASN harus meneladani prinsip ini dengan memberikan pelayanan yang adil, jujur, dan tidak membeda-bedakan masyarakat berdasarkan latar belakang sosial maupun ekonomi.

Selain itu, menurut Departemen Agama RI (2010) dalam Tafsir Al-Qur'an Tematik, pelayanan publik dalam Islam mencerminkan tanggung jawab moral pemerintah untuk menegakkan keadilan sosial (al-‘adl al-ijtimā‘i) serta menjamin kemaslahatan umat (maslahah ‘ammah). Oleh karena itu, ASN sebagai pelaksana pelayanan publik dituntut memiliki orientasi pelayanan yang tulus dan profesional, bukan sekadar administratif.

### C. Kerangka Penelitian



**Bagan 2.1**  
**Kerangka Berfikir**

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Peneliti menggunakan metode kualitatif, yang berjudul “Manajemen Kinerja Pegawai ASN Untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik di Biro Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Agama RI.” Peneliti memilih untuk menggunakan pendekatan kualitatif. karena pendekatan kualitatif menawarkan penjelasan yang kaya akan konteks di mana sebuah fenomena terjadi<sup>35</sup>. Hal ini membantu dalam memahami cara-cara di mana unsur-unsur sosial, budaya, dan lingkungan berdampak pada topik yang sedang diteliti. Walidin dkk, mendefinisikan penelitian kualitatif sebagai metode untuk mempelajari fenomena manusia atau sosial dengan melaporkan pendapat mendalam yang dikumpulkan dari sumber informan, melakukan penelitian dalam lingkungan yang alamiah, dan menghasilkan gambaran menyeluruh dan rumit yang dapat diekspresikan dengan kata-kata.

Penelitian lapangan merupakan jenis penelitian yang digunakan oleh peneliti. Peneliti dapat terlibat langsung dengan topik penelitian dan melakukan penelitian di lokasi dengan menggunakan jenis penelitian lapangan<sup>36</sup>. Dedy Mulyana menyatakan bahwa salah satu jenis penelitian yang meneliti fenomena di lingkungan aslinya disebut dengan penelitian lapangan.

---

<sup>35</sup> Muhammad Rijal Fadli, “Memahami Desain Metode Penelitian Kualitatif,” *Humanika, Kajian Ilmiah Mata Kuliah Umum* 21, no. 1 (2021): 33–54.

<sup>36</sup> Ellen Mahendra Agatha and Dyva Claretta, “Program Pendayagunaan Masyarakat Pada Kegiatan LMI Innovation Weeks 2023,” *Karya: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat* 3, no. 1 (2023): 234–37.

Untuk memastikan bahwa data yang dikumpulkan sesuai dengan kenyataan, maka data utama dikumpulkan dari lapangan.

### **B. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian merupakan latar kajian dari penelitian. Dalam penelitian berikut peneliti memilih kantor Biro Organaisasi dan Tata Laksana (Biro Ortala) Kementerian Agama Republik Indonesia memiliki peran strategi dalam memastikan pengelolahan organisasi dan tata laksana berjalan secara efektif, efisien, dan sesuai dengan prinsip tata kelola pemerintahan yang baik. Peneliti tertarik untuk mengambil lokasi untuk dijadikan sebuah penelitian.

### **C. Kehadiran Peneliti**

Keterlibatan peneliti sangat penting dalam penelitian kualitatif karena peneliti merupakan alat utama untuk mengumpulkan data. Meurut Sugiyono bahwa dalam penelitian kualitatif, peneliti harus secara langsung terlibat dalam proses pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan study dokumentasi. Kehadiran peneliti di lokasi sangatlah diperlukan untuk memahami fenomena yang terjadi di lapangan secara mendalam.

Proses untuk mendapatkan wawasan yang menyeluruh, peneliti tidak hanya mengumpulkan data tetapi juga mengevaluasinya melalui keterlibatan secara langsung. Hadir secara fisik di lapangan juga memungkinkan peneliti untuk membangun hubungan baik dengan para partisipan, yang sering kali sangat penting untuk mengumpulkan data yang dibutuhkan oleh peneliti.

## D. Data dan Sumber Data

Data adalah kumpulan nilai atau informasi yang diperoleh dari pengamatan suatu objek; dapat berupa kualitatif, verbal, atau numerik<sup>37</sup>. Secara teori, data berfungsi sebagai dasar yang tidak memihak untuk pembuatan kebijakan atau proses pengambilan keputusan yang membahas masalah yang dihadapi para pengambil keputusan. Data primer dan sekunder adalah dua kategori data yang digunakan dalam penelitian ini.

### 1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh dari sumber secara langsung melalui pengamatan, pencatatan, atau interaksi langsung, seperti wawancara dan observasi<sup>38</sup>. Dalam penelitian ini, sumber data primer meliputi wawancara dengan narasumber hasil obeservasi dan dokumentasi yang dilakukan peneliti mengenai Manajemen Kinerja Pegawai ASN Untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik Di Biro Organisasi Dan Tata Laksana Kementerian Agama RI.

### 2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data-data yang diperoleh dari sumber pihak kedua atau sumber sekunder<sup>39</sup>. Data sekunder dalam penelitian ini dapat berupa dokumen-dokumen pendukung, seperti laporan, jurnal, buku, artikel, dan sumber lainnya yang sesuai dengan topik penelitian,

---

<sup>37</sup> Syafrizal Helmi Situmorang et al., *Analisis Data Untuk Riset Manajemen Dan Bisnis* (USUPress, 2010).

<sup>38</sup> Asep Nurwanda and Elis Badriah, “Analisis Program Inovasi Desa Dalam Mendorong Pengembangan Ekonomi Lokal Oleh Tim Pelaksana Inovasi Desa (PID) Di Desa Bangunharja Kabupaten Ciamis,” *Dinamika: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara* 7, no. 1 (2020): 68–75.

<sup>39</sup> Amelia Innayah, Zamzam Mustofa, and Amir Mukminin, “Upaya Peningkatan Keterampilan Siswa Melalui Program Kelas Keterampilan TKR (Tata Kecantikan Kulit Dan Rambut) Dan TOKR (Teknik Otomotif Dan Kendaraan Ringan) Di MAN 2 Ngawi,” *Jurnal Tawadhu* 7, no. 1 (2023): 24–32.

terkait manajemen kinerja pegawai ASN untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik.

## **E. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang dilakukan peneliti merupakan rangkaian proses yang disesuaikan dengan metode penelitian yang digunakan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, yang melibatkan tahapan-tahapan saling berhubungan. Dalam penelitian kualitatif, pengumpulan data lebih memfokuskan pada deskripsi naratif, analisis, serta interpretasi terhadap fenomena yang diamati. Adapun metode pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi:

### **1. Observasi**

Observasi adalah metode pengumpulan data yang memanfaatkan panca indra dengan pencatatan rinci terhadap objek penelitian. Metode ini digunakan untuk mengumpulkan data terkait kondisi fisik, lokasi geografis, fasilitas, serta proses belajar mengajar. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan observasi dengan mengamati lingkungan kantor, khususnya terkait kinerja pegawai terhadap kualitas pelayanan publik di Biro Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Agama RI.

### **2. Wawancara**

Metode wawancara, atau yang juga dikenal sebagai interview, merupakan bentuk komunikasi antara pewawancara dan narasumber dengan tujuan memperoleh informasi. Dalam penelitian ini, digunakan wawancara terstruktur, di mana pewawancara terlebih dahulu

menyusun daftar pertanyaan yang akan diajukan kepada informan. Wawancara dalam penelitian ini difokuskan pada aspek-aspek yang berkaitan dengan kinerja pegawai ASN dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan publik di Biro Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Agama RI.

Peneliti bertemu secara langsung dengan Kepala Kasubbag TU, Kepala Kabag Evaluasi Kinerja Organisasi dan Fasilitasi Penyelesaian Hasil Pengawasan, serta staf pegawai. Tujuannya adalah untuk menggali informasi mendalam mengenai perencanaan indikator kinerja pegawai ASN, dan hambatan yang dihadapi, serta evaluasi kinerja pegawai ASN yang diterapkan di biro organisasi dan tata laksana kementerian agama RI.

### **3. Dokumentasi**

Metode dokumentasi, merupakan teknik pengumpulan data yang melibatkan pencarian informasi dari berbagai sumber tertulis, seperti buku, majalah, surat kabar, catatan, transkrip, prasasti, notulen rapat, agenda, dan sejenisnya. Dalam hal ini, peneliti bertujuan mengumpulkan dokumen-dokumen tertentu untuk mendukung tujuan penelitian. Jenis dokumentasi yang dimanfaatkan oleh peneliti meliputi: Profil singkat instansi, Visi serta Misi instansi, Struktur organisasi, Data pegawai, serta dokumen lain yang relevan dengan fokus penelitian terkait Perencanaana Indikator Kinerja Pegawai ASN di Biro Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Agama RI.

## F. Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data yang memerlukan proses metode untuk mengatur, menggabungkan, dan meringkas informasi dari observasi, wawancara, dan dokumentasi merupakan metode yang digunakan dalam pengumpulan data. Tujuan analisis data adalah untuk mengidentifikasi dan menyaring informasi yang paling relevan, serta menyusun kesimpulan yang jelas dan mudah dipahami baik oleh peneliti maupun pihak lainya<sup>40</sup>. Penelitian ini menerapkan model analisis interaktif dari Miles dan Huberman, yang mencakup beberapa tahapan, yaitu:

1. Pengumpulan Data: Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan teknik observasi, wawancara, dan studi dokumentasi untuk memperoleh informasi yang diperlukan dalam penelitian.
2. Reduksi Data: Reduksi data adalah proses seleksi, pemfokusan, penyederhanaan, pengabstrakan, serta transformasi data mentah yang diperoleh dari catatan lapangan.
3. Penyajian Data: Dalam penelitian kualitatif, data dapat disajikan dalam bentuk ringkasan deskriptif, diagram, hubungan antar kategori, alur kerja (flowchart), dan format sejenis lainnya.
4. Penarikan Kesimpulan: Penarikan kesimpulan merupakan tahap penting dalam proses analisis data atau informasi yang telah disajikan. Ini melibatkan penggunaan logika dan penalaran untuk merumuskan makna dari data yang telah dikumpulkan atau disajikan. Proses ini tidak

---

<sup>40</sup> Aziz Abdul, "Teknik Analisis Data," *Universitas Negeri Makassar. Alfiyani*, no. 2018 (2020).

hanya terbatas pada menyimpulkan apa yang telah terjadi, tetapi juga mencakup pengembangan pemahaman yang lebih dalam, identifikasi pola atau tren, serta penarikan implikasi atau rekomendasi berdasarkan temuan.

## G. Teknik Keabsaan Data

Pentingnya menguji kebebasan data tercermin dalam pengujian validitas dan reliabilitas. Validitas mengacu pada sejauh mana data benar dan akurat, sebagaimana tercermin pada objek penelitian dan dilaporkan oleh peneliti<sup>41</sup>. Dedy Mulyana menyatakan bahwa salah satu jenis penelitian yang meneliti fenomena di lingkungan aslinya disebut dengan penelitian lapangan. Untuk memastikan bahwa data yang dikumpulkan sesuai dengan kenyataan, maka data utama dikumpulkan dari lapangan.

### 1. Triangulasi Sumber

Metode triangulasi sumber melibatkan proses perbandingan dan verifikasi untuk menilai tingkat kepercayaan informasi yang diperoleh dari berbagai sumber. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan analisis mendalam untuk memvalidasi setiap informasi yang dikumpulkan dari sumber yang berbeda.

### 2. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik adalah proses pengujian kredibilitas data diperoleh dengan menerapkan berbagai metode berbeda untuk menilai data yang berasal dari sumber yang sama, seperti wawancara yang

---

<sup>41</sup> Arnild Augina Mekarisce, “Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data Pada Penelitian Kualitatif Di Bidang Kesehatan Masyarakat,” *Jurnal Ilmiah Kesehatan Masyarakat: Media Komunikasi Komunitas Kesehatan Masyarakat* 12, no. 3 (2020): 145–51.

dikombinasikan dengan observasi dan dokumentasi. Melalui ketiga metode ini, peneliti memverifikasi keaslian data yang diperoleh. Jika terdapat ketidaksesuaian data, peneliti akan memeriksa kembali kepada sumber lain untuk menentukan data mana yang dianggap valid atau mempertimbangkan kemungkinan bahwa semua data benar, mengingat setiap individu memiliki pandangan yang berbeda.

## H. Prosedur Penelitian

Prosedur penelitian merupakan serangkaian langkah yang dilakukan oleh peneliti. Dalam penelitian ini, prosedur penelitian dibagi menjadi beberapa tahap:

- a. Pada tahap menentukan masalah penelitian, peneliti melakuakan studi pendahuluan untuk mengidentifikasi isu-isu utama yang akan diteliti.
- b. Pada tahap pengumpulan data, penelitian memulai dengan menentukan sumber data, seperti jurnal, artikel, dan buku-buku yang relevan, dan menggunakan metode observasi, wawancara, serta dokumentasi untuk mengumpulkan informasi.
- c. Analisis dan penyajian data mencakup proses menganalisis data yang telah dikumpulkan dan kemudian menarik kesimpulan bedasarkan hasil analisis tersebut.

## **BAB IV**

### **PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN**

#### **A. Paparan Data**

##### **1. Sejarah Biro Organisasi Dan Tata Laksana Kementerian Agama RI**

Biro Organisasi dan Tata Laksana (Organisasi dan Tata Laksana) Kementerian Agama RI memiliki sejarah yang panjang, mencerminkan perjalanan Kementerian Agama dalam membangun dan mengembangkan sistem organisasi serta tata laksana yang efisien. Kementerian Agama dibentuk pada 3 Januari 1946, bertujuan untuk memelihara dan menjamin kepentingan agama serta pemeluk-pemeluknya. Biro Organisasi dan Tata Laksana (Ortala) merupakan salah satu unit kerja di bawah Sekretariat Jenderal Kementerian Agama Republik Indonesia. Biro ini dibentuk untuk menangani urusan pembinaan organisasi, tata laksana, serta evaluasi kinerja birokrasi di lingkungan Kementerian Agama. Awalnya, fungsi Ortala tersebar di beberapa unit dalam struktur Kementerian Agama. Seiring dengan reformasi birokrasi dan tuntutan efisiensi tata kelola pemerintahan, Biro Ortala dibentuk sebagai satu unit tersendiri guna meningkatkan efektivitas pengelolaan organisasi.

Kementerian Agama (dahulu Departemen Agama) telah memiliki fungsi kelembagaan yang mengatur urusan keagamaan sejak awal kemerdekaan. Seiring perkembangan zaman, struktur Kemenag terus disesuaikan dengan kebutuhan dan tantangan yang ada, termasuk peran Ortala dalam menjaga efisiensi dan efektivitas. Ortala memiliki peran penting dalam memastikan Kemenag dapat menjalankan tugas-tugasnya

dengan baik, baik dalam hal pelayanan keagamaan, pengembangan pendidikan, serta pemberdayaan masyarakat beragam.

## **2. Tujuan Biro Organisai Dan Tata Laksana Kementerian Agama RI**

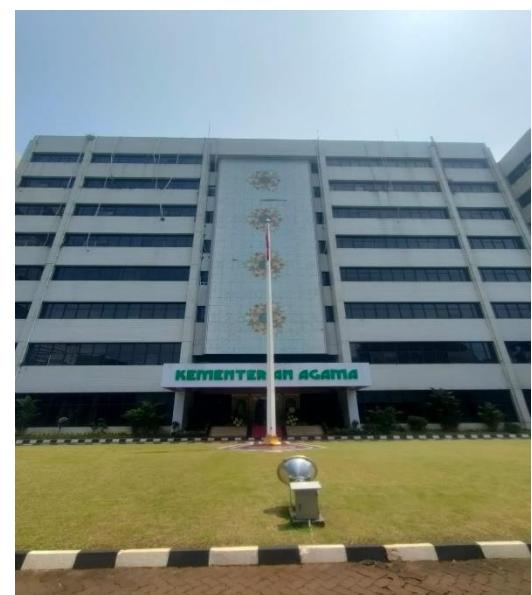
Tujuan utama Biro Organisasi dan Tata Laksana (Ortala) Kementerian Agama RI adalah untuk mengoordinasikan dan melaksanakan pembinaan serta penataan organisasi, tata laksana, dan jabatan fungsional di seluruh satuan organisasi di lingkungan Kementerian Agama.

## **3. Sarana dan Prasarana**

Kantor Biro Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Agama Republik Indonesia. Tentunya memiliki Sarana dan Prasarana yang cukup lengkap. Tidak hanya dalam bentuk gedung, sarana dan prasarana peralatan dan mesin di Biro Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Agama RI juga sudah memadai.



**Gambar 4. 1 Halaman Kantor**

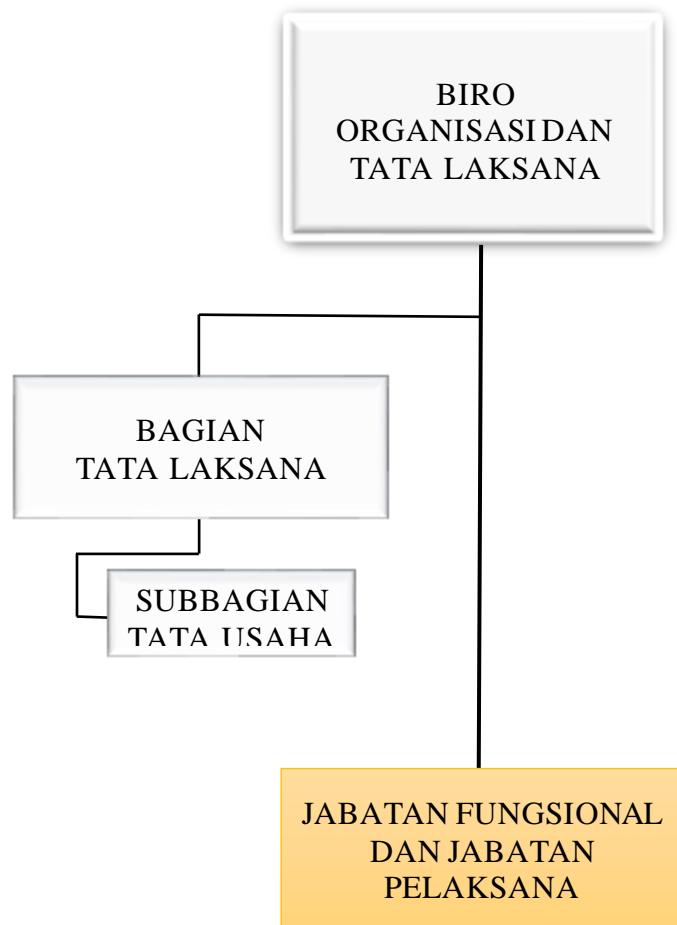


**Gambar 4. 2 Bangunan Kantor**



**Gambar 4. 3 Ruang Rapat**

#### **4. Struktur Organisasi**



### 3. Data Pegawai

**Tabel 4. 1 Data Pegawai**

No	Nama	Jabatan
1	Dr. H. Nurudin, S.Pd.I, M.Si	Kepala Biro Organisasi Dan Tata Laksana
2	Luqman Hakim, S.Ag. M.Pd	Ketua Tim Penguatan Organisasi
3	Kartika Damawanti,S.Kom,MM	Anggota
4	Kisman Supriyatna, SE	Anggota
5	Hasyim Khumaedi, S.Kom	Anggota
6	Bakhrul Adyani, S. Kor	Anggota
7	Idris Raharja, S.Pd	Anggota
8	Astrid Itsnawati	Anggota
9	Komang Wahyulia Saraswati S.Tr.Ab	Anggota
10	Mohammad M. Hidayat, M.Ag.MM	Ketua Tim Pelaporan Kinerja Organisasi
11	Joko Sutaryo, S.Kom	Anggota
12	Jamalludin, S.Kom	Anggota
13	Muhammad Reza,SH	Anggota
14	Astiyah Widiatmoko, S. Pd	Anggota
15	Ari Batini, ST	Anggota
16	Mochamad Husein Haekal, S.Kom	Anggota
17	Andi Supardi,S. Sos	Anggota
18	Afif Afifudin, SE	Anggota
19	Ajat S.Pd.I	Anggota
20	Muhammad Su'bi,S.Ag, M.M	Kepala Sub Bagian Tata Usaha
21	Donna Aprillida Badrun, SH, MM	Anggota
22	Achmad Gufron, S.Kom, MM	Anggota
23	Chilyati,S.Ip	Anggota
24	Ahmad Syahroni	Anggota

25	Kristanto, S.Kom	Anggota
26	Abdu Burhan SE. MM	Anggota
27	Shelvya Nabashah, S.Kom	Anggota
28	Asto Hadi, SE	Anggota
29	Soimatus Sholeha	Anggota
30	Umar Abduh	Anggota
31	Sariyoke Shintaruni, SE	Anggota
32	Anggi Laksono Sidianto,S .Ip	Anggota
33	Yudikasih Halawa S.E	Anggota
34	Mareto Iko Herliyanto S.H	Anggota
35	Riza Nugraha	Anggota
36	Icep Maulana Mansur, S.Ag, M.Pd	Kepala Sub Bagian Tata Usaha
37	Niken Listyowati, SE	Anggota
38	Puji Astuti, SE	Anggota
39	Musarofah, S. Kom	Anggota
40	Ahmad Faiz S.E.I	Anggota
41	Gusli, S.H.I	Anggota
42	Alfiansyah	Anggota
43	Maskub	Anggota
44	Dwiki Ramadhani	Anggota
45	Ayimar	Anggota

## B. Hasil Penelitian

Pada bagian ini peneliti akan memaparkan hasil yang didapatkan dari proses observasi, wawancara, dan dokumentasi selama melakukan penelitian lapangan di Biro Organaisasi dan Tata Laksana Kementrian Agama RI. Peneliti melakukan teknik pengumpulan data dengan observasi terlebih dahulu di Biro

Organaisasi dan Tata Laksana. Setelah itu, peneliti melakukan penelitian selama kurang lebih 2 bulan mulai Februari sampai Maret 2025.

Data ini didapatkan melalui hasil wawancara dan dokumentasi bersama beberapa narasumber yang dianggap mampu memberikan kontribusi dalam penelitian mengenai Manajemen Kinerja Pegawai ASN untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik di Biro Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Agama RI. Sebelum melakukan penelitian ini, terkadang peneliti juga bertanya serta berdiskusi dengan dosen pembimbing dan teman sejawat untuk proses pengumpulan data yang dibutuhkan. Adapun informan yang dijadikan subjek penelitian dalam penelitian ini adalah, sebagai berikut.

**Tabel 4. 2 Data Informan**

No	Nama	Jabatan
1	Muhammad Su'bi,S.Ag, M.M	Kepala Sub Bagian Tata Usaha
2	Mohammad M. Hidayat, M.Ag.MM	Ketua Tim Pelaporan Kinerja Organisasi
3	Hasyim Khumaedi, S.Kom	Anggota Pegawai Tim Penguata Oraganisasi

Dengan adanya 3 informan dalam penelitian ini, diharapkan kedepannya dapat membantu peneliti untuk memberikan pernyataan sesuai dengan topik penelitian untuk memperoleh data penelitian sesuai dengan yang dibutuhkan oleh peneliti. Selain itu data juga diperoleh melalui dokumentasi dan observasi yang terkait dengan indicator kinerja pegawai ASN untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik pada tanggal 27 Febuari 2025 sampai 30 April 2025.

Hasil penelitian ini akan langsung dideskripsikan sesuai dengan kondisi yang ada di lapangan. Berikut ini merupakan deskripsi hasil penelitian yang telah dilakukan.

### **1. Perencanaan Indikator Kinerja Pegawai ASN di Biro Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Agama RI**

Perencanaan merupakan bagian dari langkah-langkah mencapai tujuan, baik dalam organisasi maupun dalam sebuah program agar pelaksanaan program tersebut dapat berjalan dengan terukur dan terarah. Adapun proses perencanaan indikaor kinerja pegawai ASN di Biro Organisasi Dan Tata Laksana Kementerian Agama RI meliputi: penetapan tujuan, analisis tugas dan fungsi jabatan, identifikasi indikator kinerja, serta sosialisasi dan pemahaman pegawai. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Muhammad Su’bi, S. Ag, MM selaku Kepala Sub Bagian Tata Usaha:

“Perencanaan indikator kinerja pegawai itu mas, dimulai dari pedoman utamanya dulu, yaitu Keputusan Menteri Agama tentang Sistem Manajemen Kinerja PNS. Nah, dari situ kita baru menyusun Sasaran Kinerja Pegawai atau SKP, yang dibuat oleh pimpinan dengan tujuan yang jelas dan terarah.”<sup>42</sup>

Bapak Muhammad Su’bi, S. Ag, MM selaku Kepala Sub Bagian Tata Usaha kemudian menambahkan jawaban yang selaras dengan jawaban di atas

“Kenapa itu penting? Supaya semua pegawai paham peran masing-masing dan bisa berkontribusi nyata untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Indikator yang kita susun ini juga

---

<sup>42</sup> Wawancara dengan Bapak Muhammad Su’bi, S. Ag, MM selaku Kepala Sub Bagian Tata Usaha , pada tanggal 20 Maret 2025 pukul 09.30

diharapkan bisa jadi acuan kerja yang efektif, tentunya yang sejalan dengan visi, misi, dan arah kebijakan Kementerian.”<sup>43</sup>

Pernyataan di atas juga dipertegas oleh. Bapak Mohammad M. Hidayat,M.Ag.MM selaku kepala Tim Pelaporan Kinerja Organisasi.

“Jadi mas, di tahap perencanaan itu yang pertama kita lakukan adalah menetapkan dulu tujuan yang jelas dan terarah. Tujuan inilah yang nantinya jadi dasar untuk menyusun indikator kinerja pegawai. Karena sebenarnya arah kebijakan strategisnya sudah ditetapkan oleh Menteri Agama lewat Keputusan Menteri tentang Sistem Manajemen Kinerja PNS, maka kita di unit kerja tinggal menyesuaikan dan menjalankan saja rencana yang sudah dibuat di pusat.”<sup>44</sup>

Beliau juga menambahkan bahwa:

“Meski begitu, penyesuaian tetap kita lakukan mas, supaya selaras dengan karakter tugas, fungsi, dan tanggung jawab dari masing-masing jabatan. Dengan begitu, indikator yang diterapkan tetap relevan dan bisa diaplikasikan oleh seluruh pegawai.”<sup>45</sup>

---

<sup>43</sup> Wawancara dengan Bapak Muhammad Su’bi, S. Ag, MM selaku Kepala Sub Bagian Tata Usaha , pada tanggal 20 Maret 2025 pukul 10.00

<sup>44</sup> Wawancara dengan Bapak Mohammad M. Hidayat,M.Ag.MM selaku kepala Tim Pelaporan Kinerja Organisasi. Pada tanggal 20 Maret 2025 pukul 11.00

<sup>45</sup> Wawancara dengan Bapak Mohammad M. Hidayat,M.Ag.MM selaku kepala Tim Pelaporan Kinerja Organisasi. Pada tanggal 20 Maret 2025 pukul 11.00

**PEMETAAN KEGIATAN DAN ANGGARAN BIRO ORGANISASI DAN TATA LAKSANA (RENCANA AKSI PERKIN 2025)  
BERDASARKAN RENCANA STRATEGIS KEMENTERIAN AGAMA 2025-2029**

NO	INDIKATOR KINERJA	SKALA	BASE LINE 2024	TARGET 2025	KEGIATAN PENUNJANG	ALOKASI ANGGARAN	OUTPUT (Data & informasi yang mendukung capaian indikator)	RENCANA PELAKSANAAN				PENANGGUNG JAWAB
								TW 1	TW 2	TW 3	TW 4	
1	Nilai reformasi birokrasi	100		82,00								
2	Nilai Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP)	100	74,28	76,42	2.1.1							Bagian Tata Laksana Tim Pelaporan Kinerja Organisasi
					2.1.2							
					2.1.3							
3	Tingkat Maturitas Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP)	5	3,202	3,462	3.1.1							Tim Pelaporan Kinerja Organisasi
					3.1.2							
					3.1.3							
4	Indeks Pelayanan Publik	5	4,86	4,91	4.1.1							Bagian Tata Laksana
					4.1.2							
					4.1.3							
5	Indeks BerAkhlaq	100	63,2	65,56	5.1.1							Bagian Tata Laksana
					5.1.2							
					5.1.3							
6	Persentase Penyederhanaan Struktur Organisasi	100	99,14	99,212	6.1.1							Tim Penguatan Organisasi
					6.1.2							
					6.1.3							
7	Hasil Evaluasi Kelembagaan	100	67,47	70,47	7.1.1							Tim Penguatan Organisasi
					7.1.2							
					7.1.3							
8	Tingkat Capaian Sistem Kerja untuk Penyederhanaan Birokrasi	5	4,00	4,10	8.1.1							Tim Organisasi & Bagian Tata Laksana
					8.1.2							
					8.1.3							
9	Kualitas Rencana Aksi Pembangunan RB General	3	2,85	2,88	9.1.1							Bagian Tata Laksana
					9.1.2							
					9.1.3							
10	Tingkat Implementasi Rencana Aksi RB General	120	100	104	10.1.1							Bagian Tata Laksana

NO	INDIKATOR KINERJA	SKALA	BASE LINE 2024	TARGET 2025	KEGIATAN PENUNJANG	ALOKASI ANGGARAN	OUTPUT (Data & informasi yang mendukung capaian indikator)	RENCANA PELAKSANAAN				PENANGGUNG JAWAB
								TW 1	TW 2	TW 3	TW 4	
11	Tingkat Keberhasilan Pembangunan Zona Integritas/Persentase satker yang berpredikat WBK/WBBM	3	0,75	1,00	11.1.1							Bagian Tata Laksana
					11.1.2							
					11.1.3							
12	Tingkat Tindak Lanjut Pengaduan Masyarakat (LAPOR) yang Sudah Dilegalkan	5	4,00	4	12.1.1							Tim Pelaporan Kinerja Organisasi
					12.1.2							
					12.1.3							
13	Tingkat Kepatuhan Standar Pelayanan Publik	100	85,29	87,23	13.1.1							Bagian Tata Laksana
					13.1.2							
					13.1.3							
14	Persentase satker yang memperoleh nilai Tingkat kemajuan penerapan manajemen risiko minimal 3	5	NA	17	14.1.1							Tim Pelaporan Kinerja Organisasi
					14.1.2							
					14.1.3							
15	Persentase laporan kinerja satuan kerja sesuai standar	100	N/A	60	15.1.1							Tim Pelaporan Kinerja Organisasi
					15.1.2							
					15.1.3							
16	Persentase satuan kerja yang menyusun rencana aksi Reformasi Birokrasi	100	N/A	100	16.1.1							Bagian Tata Laksana
					16.1.2							
					16.1.3							
17	Hasil Survei Penilaian Integritas (SPI)	100	74,62	76,7	17.1.1							Tim Pelaporan Kinerja Organisasi
					17.1.2							
					17.1.3							

**Gambar 4. 4 Pemetaan Rencana Kegiatan Indikator Kinerja**

Berdasarkan hasil wawancara terkait proses perencanaan indikator kinerja pegawai ASN di Biro Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Agama RI, dapat disimpulkan bahwa perencanaan kinerja dilakukan dengan berpedoman pada Keputusan Menteri Agama tentang Sistem Manajemen Kinerja PNS. Tujuan utama dari perencanaan ini adalah memastikan setiap pegawai memiliki arah kerja yang jelas serta kontribusi yang nyata terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Perencanaan dimulai dengan penetapan tujuan yang telah dirumuskan di tingkat kementerian. Unit pelaksana, seperti Biro Ortala, kemudian menyesuaikan pelaksanaan indikator kinerja berdasarkan arahan tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa proses perencanaan di tingkat biro bersifat mengikuti garis kebijakan pusat, namun tetap memperhatikan kesesuaian dengan fungsi dan tugas jabatan yang ada. Dengan demikian, indikator kinerja yang disusun tidak hanya formalitas administratif, melainkan juga menjadi alat untuk mengarahkan kerja pegawai agar sejalan dengan misi dan target organisasi secara keseluruhan.

### a. Penetapan Tujuan

Tujuan merupakan hasil yang ingin dicapai dalam jangka waktu tertentu dan menjadi dasar untuk mengarahkan semua aktivitas perencanaan. Tujuan dari indikator kinerja pegawai ASN di Biro Ortala adalah untuk memastikan bahwa setiap pegawai memiliki kontribusi yang jelas terhadap pencapaian tujuan, sehingga bedampak pada hasil kinerja pegawai. Sebagaimana pernyataan dari Bapak Muhammad Su'bi, selaku kepala Sub Bagian Tata Usaha:

“Kalau ditanya soal tujuan utama dari penyusunan indikator kinerja, sebenarnya sederhana aja kok, mas. Intinya biar setiap pegawai ngerti arah kerja mereka itu ke mana, jelas dan terarah. Jadi nggak kerja asal jalan aja. Dengan adanya indikator kinerja, setiap orang bisa lihat langsung hubungan antara tugas yang mereka kerjakan sehari-hari dengan tujuan organisasi. Ini penting banget, mas, supaya aktivitas yang dilakukan itu nggak cuma rutinitas biasa, tapi benar-benar punya nilai dan dampak nyata buat pencapaian visi dan misi instansi.”<sup>46</sup>

Selain tujuan tersebut, beliau juga menambahkan bahwa indikator kinerja pegawai ASN memiliki peran strategis dalam membentuk karakter organisasi yang unggul dan berorientasi hasil. Sebagaimana yang telah beliau katakan:

“Indikator ini disusun supaya bisa membentuk budaya kerja yang positif dan rapi. Jadi pegawai itu nggak sekadar menjalankan kewajibannya, tapi juga tumbuh jadi pribadi yang bisa jadi contoh dalam memberikan pelayanan ke masyarakat. Kalau semua sudah paham indikatornya, mas, itu akan lebih mudah buat mereka memahami dan menjalankan visi, misi, serta sasaran strategis instansi. Semuanya jadi konsisten dan berkesinambungan. Nggak cuma kerja asal selesai, tapi ada arah dan maknanya.”<sup>47</sup>

Pernyataan ini sejalan dengan pandangan Bapak Mohammad M. Hidayat, selaku Kepala Tim Pelaporan Kinerja Organisasi. Beliau menegaskan pentingnya kejelasan arah kerja melalui indikator kinerja:

“Indikator kinerja itu sebenarnya alat bantu aja, mas. Tujuannya supaya kinerja pegawai bisa diukur, diarahkan, dan dievaluasi dengan jelas. Soalnya, kalau tujuan kerjanya aja nggak jelas dari awal, ya nanti susah juga buat menilai sejauh mana kontribusi pegawai terhadap organisasi. Makanya kita mulai dulu dari penetapan tujuan yang spesifik dan terukur. Nah, dari situ baru diturunkan ke level individu, supaya setiap pegawai paham peran dan target yang harus dicapai.”<sup>48</sup>

<sup>46</sup> Wawancara dengan Bapak Muhammad Su’bi, S. Ag, MM selaku Kepala Sub Bagian Tata Usaha, pada tanggal 20 Maret 2025 pukul 13.30

<sup>47</sup> Wawancara dengan Bapak Muhammad Su’bi, S. Ag, MM selaku Kepala Sub Bagian Tata Usaha, pada tanggal 20 Maret 2025 pukul 14.00

<sup>48</sup> Wawancara dengan Bapak Mohammad M. Hidayat, M. Ag. MM selaku kepala Tim Pelaporan Kinerja Organisasi. Pada tanggal 22 Maret 2025 pukul 09.30

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa indikator kinerja pegawai ASN memiliki peran penting sebagai alat untuk mengarahkan, mengukur, dan mengevaluasi kinerja secara sistematis. Penyusunan indikator kinerja dimulai dari penetapan tujuan organisasi yang spesifik dan terukur, kemudian diturunkan ke level individu agar setiap pegawai memahami arah kerja dan kontribusi yang diharapkan.

Tujuan utama dari indikator ini adalah untuk memastikan bahwa setiap pekerjaan yang dilakukan pegawai tidak hanya sekadar aktivitas rutin, tetapi memiliki nilai dan keterkaitan langsung dengan pencapaian visi, misi, dan sasaran organisasi. Selain itu, indikator kinerja juga berfungsi dalam membentuk karakter organisasi yang berintegritas, profesional, inovatif, dan bertanggung jawab. Dengan adanya indikator yang jelas, organisasi dapat mendorong setiap pegawai untuk bekerja lebih terarah, bertanggung jawab, serta menjadi bagian dari perubahan menuju pelayanan publik yang lebih baik dan berkualitas.

### **b. Analisis Tugas Jabatan**

Analisis tugas jabatan merupakan proses untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menginterpretasikan informasi tentang tugas, kewajiban, tanggung jawab, dan persyaratan sebuah jabatan dalam suatu organisasi. Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh bapak Su'bi selaku kepala Sub Bagian Tata Usaha:

“Tugas jabatan itu mas, langkah awal yang penting banget buat ngukur kinerja pegawai. Dari situ kita bisa tahu apa aja tanggung jawab dan kompetensi yang dibutuhkan di setiap posisi. Kalau itu sudah dipahami, baru deh indikator kinerjanya disusun berdasarkan tugas-tugas tersebut. Tapi tetap ya, harus mengacu juga pada arahan dan kebijakan dari pimpinan. Tujuannya supaya indikator yang dibuat memang sesuai sama peran masing-masing pegawai dan bisa mendukung tercapainya tujuan organisasi.”<sup>49</sup>

Pernyataan di atas dipertegas dengan pemaparan dari bapak Bapak Mohammad M. Hidayat, sebagaimana berikut:

“Setiap tugas jabatan di Biro itu mas, harus mengikuti penetapan kinerja organisasi. Jadi tugas, fungsi, wewenang, sampai tanggung jawab semuanya dijabarkan dengan jelas dan disesuaikan sama level jabatannya masing-masing. Tujuannya ya biar setiap pegawai punya arah kerja yang jelas, dan bisa menjalankan perannya dengan efektif sesuai target organisasi. Jadi nggak kerja asal-asalan, tapi memang tahu apa yang harus dicapai.”<sup>50</sup>

Lebih lanjut Bapak Hasyim Khumaedi, S.Kom selaku Anggota Penguanan Organisasi juga menambahkan:

“Setiap tugas di tiap jabatan itu mengikuti rencana kerja tahunan organisasi, mas. Jadi rencana ini jadi pedoman supaya pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan kebijakan dan target yang sudah ditetapkan. Dengan begitu, hasil kerja yang dicapai jelas arahnya dan tentu bisa dipertanggungjawabkan. Jadi nggak asal kerja aja, tapi ada tujuan yang nyata.”<sup>51</sup>

---

<sup>49</sup> Wawancara dengan Bapak Muhammad Su’bi, S. Ag, MM selaku Kepala Sub Bagian Tata Usaha , pada tanggal 25 Maret 2025 pukul 09.30

<sup>50</sup> Wawancara dengan Bapak Mohammad M. Hidayat, M.Ag, MM selaku kepala Tim Pelaporan Kinerja Organisasi. Pada tanggal 25 Maret 2025 pukul 11.00

<sup>51</sup> Wawancara dengan Bapak Hasyim Khumaedi, S.Kom selaku Anggota Penguanan Organisasi, pada tanggal 25 Maret 2025 pukul 13.30



**Gambar 4. 5 Rapat Pembentukan Tugas dan Jabatan**

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang telah dilakukan, adapun tugas jabatan menjadi dasar penting dalam mengukur kinerja pegawai karena melalui pemahaman yang jelas tentang tugas, fungsi, wewenang, dan tanggung jawab setiap posisi, organisasi dapat menyusun indikator kinerja yang tepat dan relevan. Penjabaran tugas harus disesuaikan dengan tingkat jabatan serta mengacu pada rencana kerja tahunan organisasi sebagai implementasi kebijakan untuk mencapai tujuan dan target yang telah ditetapkan. Dengan demikian, setiap pegawai memiliki arah kerja yang jelas dan hasil kerjanya dapat dipertanggungjawabkan secara baik, sehingga mendukung pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan.

**c. Sosialisasi dan pemahaman kinerja pegawai**

Sosialisasi dan pemahaman kinerja pegawai sangat penting untuk meningkatkan efektivitas kerja dan pencapaian tujuan organisasi. Sosialisasi membantu pegawai memahami standar kinerja yang diharapkan, sedangkan pemahaman yang baik memungkinkan mereka untuk mengimplementasikan target kinerja dengan lebih efektif.

Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Mohammad M. Hidayat,M.Ag.MM selaku kepala Tim Pelaporan Kinerja Organisasi:

“Sosialisasi dan pemahaman soal kinerja itu penting banget, mas, terutama di lingkungan kerja. Lewat proses ini, pegawai diberi kesempatan buat ngerti dengan jelas visi, misi, dan tujuan organisasi secara keseluruhan. ggak cuma itu, sosialisasi juga menjelaskan standar indikator kinerja yang harus dicapai masing-masing orang dalam menjalankan tugasnya. Jadi pegawai nggak cuma tahu apa yang diharapkan, tapi juga bisa menyesuaikan cara kerja dan sikapnya supaya sesuai dengan nilai dan target organisasi. Kalau pemahamannya sudah baik, ini sangat membantu supaya kerjaan jadi lebih selaras dan efektif, jadi tujuan organisasi bisa tercapai dengan maksimal.”<sup>52</sup>

Bapak Mohammad M. Hidayat,M.Ag.MM selaku kepala Tim Pelaporan Kinerja Organisasi juga menambahkan yaitu

“Kalau sosialisasi nggak berjalan dengan baik atau kurang jelas, bisa bikin pegawai bingung dan nggak tahu mau ngapain saat kerja, mas. Soalnya, tanpa ngerti visi, misi, dan prioritas organisasi, pegawai susah buat fokus kerja yang pas. Kalau udah gitu, tenaga dan usaha yang dikeluarin bisa nggak nyambung sama tujuan organisasi, jadi kerjaannya kurang efektif dan nggak maksimal. Penting banget sosialisasi dilakukan dengan jelas dan rutin, supaya semua pegawai tahu apa yang jadi prioritas dan apa yang diharapkan dari mereka. Dengan begitu, kerja mereka jadi lebih terarah dan hasilnya juga lebih maksimal.”<sup>53</sup>

Bapak Hasyim Khumaedi, S.Kom selaku Anggota Penguatan Organisasi juga menjelaskan bahwa sosialisasi bukan hanya sekadar formalitas, tetapi menjadi bagian penting dari siklus manajemen kinerja:

“Pimpinan rutin mengadakan sosialisasi, terutama saat ada pembaruan seperti perubahan aplikasi e-Kinerja atau aturan baru dari Kementerian PAN-RB. Sosialisasi tidak hanya formal,

<sup>52</sup> Wawancara dengan Bapak Mohammad M. Hidayat,M.Ag.MM selaku kepala Tim Pelaporan Kinerja Organisasi. Pada tanggal 28 Maret 2025 pukul 10.00

<sup>53</sup> Wawancara dengan Bapak Mohammad M. Hidayat,M.Ag.MM selaku kepala Tim Pelaporan Kinerja Organisasi. Pada tanggal 28 Maret 2025 pukul 11.30

tapi juga melalui bimbingan teknis, workshop, serta media internal seperti intranet dan grup komunikasi instansi. Cara ini membantu pegawai memahami informasi dengan baik dan siap menjalankan perubahan.”<sup>54</sup>



**Gambar 4. 6 Proses Sosialisasi**

Sosialisasi dan pemahaman kinerja memegang peranan penting dalam memastikan setiap pegawai mengetahui visi, misi, tujuan, serta standar dan indikator kinerja organisasi. Sosialisasi yang kurang jelas dapat menyebabkan pegawai bingung dan salah arah dalam bekerja, sehingga menurunkan efektivitas pelaksanaan tugas. Oleh karena itu, pimpinan rutin mengadakan sosialisasi, terutama saat ada pembaruan sistem atau kebijakan baru, melalui berbagai metode seperti bimbingan teknis, workshop, serta media komunikasi internal. Pendekatan ini membantu pegawai memahami informasi dengan baik dan siap menjalankan tugas sesuai dengan prioritas organisasi.

## **2. Proses Pemantauan Kinerja Pegawai ASN agar sesuai dengan indikator kinerja di Biro Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Agama RI**

---

<sup>54</sup> Wawancara dengan Bapak Hasyim Khumaedi, S.Kom selaku Anggota Penguatan Organisasi, pada tanggal 28 Maret 2025 pukul 13.30

Pemantauan kinerja ASN di Biro Organisasi dan Tata Laksana dilakukan melalui beberapa tahapan sistematis yang bertujuan untuk memastikan kesesuaian antara pelaksanaan tugas dengan indikator kinerja yang telah ditetapkan. Proses ini mencakup penyusunan jadwal pemantauan dan dokumentasi kinerja pegawai:

#### **a. Penyususan Jadwal Pemantauan Kinerja**

Penyusunan jadwal pemantauan kinerja merupakan proses perencanaan dan penentuan waktu yang tepat untuk melakukan pemantauan terhadap kinerja individu, tim, atau proyek. Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Muhammad Su'bi, S. Ag, MM selaku Kepala Sub Bagian Tata Usaha:

“Penyusunan jadwal pemantauan kinerja itu biasanya kita lakukan di awal tahun, mas, dengan ngelihat beban kerja masing-masing unit. Jadi kita susun jadwalnya secara terstruktur supaya proses monitoring bisa berjalan efektif dan nyeluruh. Tujuannya biar kontribusi setiap ASN bisa dipantau secara adil dan akurat. Jadi nggak ada yang kelewatan, baik itu kegiatan maupun capaian kinerjanya. Dengan jadwal yang jelas, monitoring juga jadi lebih terarah dan pimpinan lebih gampang dalam menilai kinerja pegawai secara berkala. Ini juga bisa jadi dasar buat evaluasi dan tindak lanjut ke depannya.”<sup>55</sup>

Beliau juga menambahkan s elain itu, proses pemantauan tidak hanya mengandalkan sistem digital, tetapi juga dilakukan secara langsung ke unit kerja:

“Selain pakai aplikasi e-Kinerja sebagai alat utama buat pantau dan lapor kinerja pegawai, mas, Biro juga rutin ngelakuin kunjungan langsung ke beberapa unit kerja. Kunjungan ini tujuannya buat verifikasi langsung atas laporan yang udah diunggah lewat sistem. Jadi

---

<sup>55</sup> Wawancara dengan Bapak Muhammad Su'bi, S. Ag, MM selaku Kepala Sub Bagian Tata Usaha , pada tanggal 10 April 2025 pukul 09.30

pimpinan bisa pastikan datanya bener-bener sesuai sama kondisi di lapangan. Soalnya ini jadi bentuk pengawasan yang lebih dalam, dan bisa bantu ningkatin akurasi serta keabsahan data kinerja. Jadi nanti proses evaluasinya bisa lebih objektif dan nyeluruh, nggak cuma ngandelin angka di sistem aja.”<sup>56</sup>

Lebih lanjut, Bapak Mohammad M. Hidayat,M.Ag.MM selaku kepala Tim Pelaporan Kinerja Organisasi juga menjelaskan:

“Penyusunan jadwal itu penting banget, mas. Nggak bisa asal-asalan, tapi harus disesuaikan sama siklus pelaporan kinerja. Terutama menjelang akhir triwulan, karena biasanya di situ kerjaan lagi numpuk dan kita harus pastikan datanya akurat. Kita juga selalu pantau progres pelaksanaan kegiatan. Kalau ternyata di tengah jalan ada hal-hal yang butuh perhatian khusus, ya kita siapin pemantauan tambahan di luar jadwal yang udah disusun.”<sup>57</sup>

Bapak Mohammad M. Hidayat,M.Ag.MM selaku kepala Tim Pelaporan Kinerja Organisasi. Beliau juga menambahkan:

“Kami biasanya nerima jadwal yang udah disepakati di awal tahun, mas. Nah, nanti kita sesuaikan lagi di lapangan kalau memang ada kebutuhan khusus. Kadang ada unit kerja yang minta jadwalnya digeser karena bentrok sama agenda lain. Tapi tetap kita pastikan pemantauan tetap jalan dan data kinerja tetap masuk tepat waktu.”<sup>58</sup>

Hal ini dipertegas dengan pengamatan yang peneliti lakukan terkait proses pemantauan dimana pada proses tersebut pengawas bertanggung penuh untuk melakukan *controlling* satu persatu

<sup>56</sup> Wawancara dengan Bapak Muhammad Su’bi, S. Ag, MM selaku Kepala Sub Bagian Tata Usaha , pada tanggal 07 April 2025 pukul 11.00

<sup>57</sup> Wawancara dengan Bapak Mohammad M. Hidayat,M.Ag.MM selaku kepala Tim Pelaporan Kinerja Organisasi. Pada tanggal 07 April 2025 pukul 13.00

<sup>58</sup> Wawancara dengan Bapak Mohammad M. Hidayat,M.Ag.MM selaku kepala Tim Pelaporan Kinerja Organisasi. Pada tanggal 07 April 2025 pukul 14.30

pegawai yang ada.<sup>59</sup> Berikut dokumentasi terkait pemantauan kinerja pegawai:



**Gambar 4. 7 Pemantauan Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil yang didapat Melalui proses penyusunan jadwal yang terstruktur dan fleksibel, Biro Organisasi dan Tata Laksana dapat memastikan bahwa seluruh aktivitas pengawasan berjalan efektif dan mendukung pencapaian indikator kinerja ASN secara optimal.

#### **b. Dokumentasi Kinerja Pegawai**

Dokumentasi kinerja pegawai menjadi aspek penting dalam proses pemantauan agar hasil kinerja dapat terekam dengan baik dan menjadi bahan evaluasi objektif. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Mohammad M. Hidayat,M.Ag.MM selaku kepala Tim Pelaporan Kinerja Organisasi:

“Yang paling penting itu, mas, data kinerja harus terdokumentasi dengan baik. Soalnya dari situ kita bisa nentuin kebijakan pembinaan atau pemberian reward yang adil dan tepat sasaran. Dokumentasi ini juga jadi bahan utama buat nyusun laporan kinerja instansi ke tingkat kementerian. Jadi nggak cuma buat internal aja, tapi juga penting untuk laporan resmi ke atas.”<sup>60</sup>

---

<sup>59</sup> Observasi pemantauan kinerja pegawai di Biro Ortala Kemenag RI tanggal 27 Februari 2025.

<sup>60</sup> Wawancara dengan Bapak Mohammad M. Hidayat,M.Ag.MM selaku kepala Tim Pelaporan Kinerja Organisasi. Pada tanggal 09 April 2025 pukul 10.00

Bapak Muhammad Su'bi, S. Ag, MM selaku Kepala Sub Bagian Tata Usaha juga menuturkan terkait peran dokumentasi dalam pemantauan kinerja pegawai.

“Dokumentasi kinerja itu jadi landasan penting buat perbaikan, mas. Kalau kita lihat data kinerja dari waktu ke waktu, kita bisa analisis hambatan apa aja yang muncul, sekaligus tahu pegawai butuh pengembangan di bagian mana. Proses ini penting banget buat ngerancang pelatihan dan pengembangan yang bener-bener sesuai sama kebutuhan di lapangan.”<sup>61</sup>

Lebih lanjut. Bapak Hasyim Khumaedi, S.Kom selaku Anggota Penguatan Organisasi juga menjelaskan:

“Dokumentasi kinerja ini ngebantu saya banget, mas, buat ngelihat sejauh mana target kerja saya udah tercapai. Dengan adanya sistem informasi, proses pelaporan juga jadi lebih gampang dan transparan. Jadi semua bisa dicek dengan jelas dan akurat.”<sup>62</sup>

Bapak Hasyim Khumaedi, S.Kom selaku Anggota Penguatan Organisasi juga menambahkan:

“Kalau semua data udah tercatat dengan rapi, mas, pimpinan juga jadi lebih mudah buat lihat perkembangan dan ambil keputusan yang tepat. Misalnya, siapa yang perlu didorong lebih lagi atau dikasih apresiasi. Nggak perlu lagi nunggu laporan manual atau tanya satu per satu, cukup lihat data yang udah terdokumentasi. Kerja jadi lebih cepat dan fokus ke perbaikan.”<sup>63</sup>

Dengan dokumentasi yang baik, proses pemantauan kinerja bukan cuma sekadar alat untuk mengawasi atau mengontrol

<sup>61</sup> Wawancara dengan Bapak Muhammad Su'bi, S. Ag, MM selaku Kepala Sub Bagian Tata Usaha , pada tanggal 10 April 2025 pukul 13.30

<sup>62</sup> Wawancara dengan Bapak Hasyim Khumaedi, S.Kom selaku Anggota Penguatan Organisasi, pada tanggal 10 Maret 2025 pukul 14.30

<sup>63</sup> Wawancara dengan Bapak Hasyim Khumaedi, S.Kom selaku Anggota Penguatan Organisasi, pada tanggal 10 Maret 2025 pukul 14.30

pekerjaan pegawai. Dokumentasi ini juga menjadi sarana penting bagi ASN untuk mengembangkan diri dan melakukan refleksi terhadap hasil kerjanya. Lewat data yang tercatat dengan rapi, pegawai bisa melihat pencapaian dan area yang perlu diperbaiki, sehingga mereka bisa terus belajar dan meningkatkan kualitas kerja secara berkelanjutan. Selain itu, dokumentasi yang terkelola dengan baik juga membantu pimpinan dalam memberikan arahan dan dukungan yang tepat, sehingga seluruh pegawai dapat bergerak selaras menuju tujuan organisasi dengan efektif dan efisien.

### **3. Evaluasi Kinerja Pegawai ASN yang diterapkan di Biro Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Agama RI.**

Setelah proses perencanaan dan pemantauan selanjutnya adalah evaluasi. Evaluasi tidak kalah penting dengan dua proses sebelumnya. Evaluasi yang dilakukan di biro Ortala bertujuan untuk mengukur capaian kerja pegawai, memastikan kesesuaian pelaksanaan tugas dengan rencana kerja, serta memberikan umpan balik demi peningkatan kinerja individu dan organisasi.

#### **a. Pengumpulan Data kinerja Pegawai**

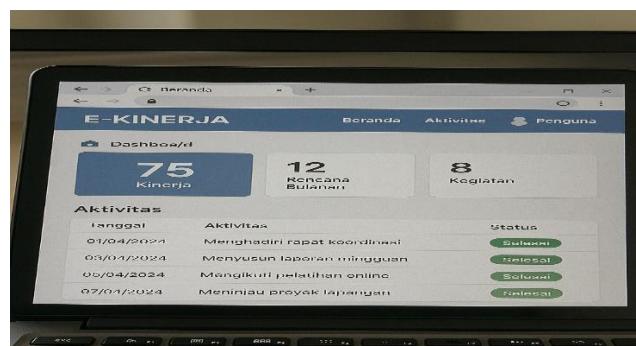
Pengumpulan data kinerja ASN di Biro Organisasi dan Tata Laksana mengacu pada Permen PAN-RB Nomor 6 Tahun 2022 tentang Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Proses pengumpulan dilakukan secara digital melalui e-Kinerja yang terintegrasi dengan SIASN (Sistem Informasi ASN) Kementerian

Agama. Sebagaimana yang disampaikan Bapak Muhammad Su'bi, S. Ag, MM selaku Kepala Sub Bagian Tata Usaha:

"Di sini kami pakai sistem e-Kinerja Kemenag buat nyata dan unggah semua aktivitas kerja harian pegawai, sebagai bentuk tanggung jawab, mas. Nah, evaluasi itu dilakukan rutin setiap bulan dan triwulan oleh atasan langsung, supaya bisa dipastikan semua sesuai target SKP. Selain itu, hasil evaluasi juga jadi dasar buat kasih masukan dan pengembangan pegawai."<sup>64</sup>

Hal serupa juga disampaikan Bapak Mohammad M. Hidayat,M.Ag.MM selaku kepala Tim Pelaporan Kinerja Organisasi:

"Setiap Aparatur Sipil Negara (ASN) diwajibkan untuk menginput capaian kinerja hariannya ke dalam aplikasi e-Kinerja sebagai bagian dari proses pencatatan dan pengawasan kinerja secara digital. Setelah datanya diunggah, mas, atasan langsung bakal cek dan evaluasi dulu. Kalau dirasa udah sesuai sama SKP, baru disetujuiTapi kalau ada kegiatan yang nggak nyambung atau kurang relevan sama target kinerja, biasanya pegawai diminta revisi atau kasih bukti pendukung biar jelas hubungannya. Proses ini penting buat jaga akurasi dan objektivitas penilaian kinerja, mas."<sup>65</sup>



**Gambar 4. 8 Beranda Aplikasi E-KINERJA**

<sup>64</sup> Wawancara dengan Bapak Muhammad Su'bi, S. Ag, MM selaku Kepala Sub Bagian Tata Usaha , pada tanggal 13 April 2025 pukul 10.30

<sup>65</sup> Wawancara dengan Bapak Mohammad M. Hidayat,M.Ag.MM selaku kepala Tim Pelaporan Kinerja Organisasi. Pada tanggal, 13 April 2025 pukul 13.30

Berdasarkan hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa sistem e-Kinerja menjadi alat utama dalam mencatat dan memantau capaian kinerja harian ASN di Biro Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Agama. Setiap pegawai wajib menginput aktivitas hariannya, yang kemudian dievaluasi oleh atasan langsung. Evaluasi ini memastikan kesesuaian antara aktivitas yang dilaporkan dan target yang ditetapkan dalam SKP. Bila terdapat ketidaksesuaian, pegawai diminta untuk melakukan perbaikan atau melampirkan bukti pendukung. Proses ini mendukung transparansi, akuntabilitas, dan ketertiban dalam manajemen kinerja ASN.

#### **b. Penilaian Capaian Kinerja Pegawai**

Secara umum tujuan dilakukannya penilaian kinerja untuk memberikan *feedback* kepada pegawai dalam upaya memotivasi kinerja, memberikan umpan balik dan menetapkan tahapan untuk rencana pengembangan yang efektif. Sebagaimana yang disampaikan Muhammad Su'bi, S. Ag, MM selaku Kepala Sub Bagian Tata Usaha:

“Jadi gini mas, penilaian kinerja itu dilakuin buat menilai kerja pegawai dengan cara dibandingin sama uraian atau deskripsi pekerjaan yang udah ditetapkan. Itu biasanya dilakukan dalam satu periode tertentu, biasanya di akhir tahun.”<sup>66</sup>

---

<sup>66</sup> Wawancara dengan Bapak Muhammad Su'bi, S. Ag, MM selaku Kepala Sub Bagian Tata Usaha , pada tanggal 18 April 2025 pukul 10.30

Beliau juga menambahkan kalau penilaian itu bukan cuma formalitas, tapi bener-bener jadi acuan buat lihat apakah target kerja pegawai tercapai atau belum. Dari situ, pimpinan bisa ambil keputusan apakah perlu pembinaan, penghargaan, atau mungkin penyesuaian tugas ke depan.

“Lewat penilaian ini juga, mas, kita bisa tahu bagian mana yang masih lemah dan perlu ditingkatkan. Jadi bukan cuma buat nilai aja, tapi juga jadi bahan evaluasi dan perbaikan kinerja ke depannya.”

Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Bapak Mohammad M. Hidayat,M.Ag.MM selaku kepala Tim Pelaporan Kinerja Organisasi: yakni beliau mengatakan bahwa:

“Manajemen di kantor ini udah cukup baik, mas, Kerja pegawainya udah terlaksana dengan tepat dan cepat. Dari sisi ketatalaksanaan, tata pimpinan, sampai pengelolaan kinerjanya udah sesuai dengan jabatan yang ditetapkan pimpinan.”<sup>67</sup>

Bapak Mohammad M. Hidayat,M.Ag.MM selaku kepala Tim Pelaporan Kinerja Organisasi juga menambahkan bahwa penilaian capaian kinerja bukan cuma buat formalitas, tapi jadi bagian penting dari proses evaluasi. Tujuannya adalah buat ngelihat seberapa besar kontribusi pegawai terhadap target organisasi.:

"Lewat capaian kinerja itu, mas, kita bisa nilai apakah pegawai udah kerja sesuai arahan, dan apakah ada yang perlu dibina atau dikembangkan lagi. Jadi evaluasinya jelas, nggak asal tebak."<sup>68</sup>

---

<sup>67</sup> Wawancara dengan Bapak Mohammad M. Hidayat,M.Ag.MM selaku kepala Tim Pelaporan Kinerja Organisasi. Pada tanggal, 18 April 2025 pukul 13.00

<sup>68</sup> Wawancara dengan Bapak Mohammad M. Hidayat,M.Ag.MM selaku kepala Tim Pelaporan Kinerja Organisasi. Pada tanggal, 18 April 2025 pukul 14.30

Penilaian capaian kinerja pegawai memiliki peran penting dalam sistem manajemen ASN. Berdasarkan wawancara tersebut, penilaian ini tidak hanya bersifat administratif, tetapi menjadi alat evaluasi yang membantu pimpinan dalam mengukur efektivitas, kontribusi, serta kebutuhan pengembangan pegawai. Proses ini dilakukan dengan membandingkan kinerja aktual dengan uraian tugas yang telah ditetapkan dan dilaksanakan dalam periode tertentu, umumnya tahunan. Hasil penilaian ini menjadi dasar dalam pengambilan keputusan seperti pemberian penghargaan, pembinaan, atau penyesuaian tugas. Hal ini juga sejalan dengan ketentuan dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011, yang menegaskan bahwa penilaian kinerja merupakan bagian dari sistem pembinaan karier dan peningkatan kualitas pelayanan ASN secara menyeluruh.

**c. Pemberian Umpaman Balik (feedback)**

Pemberian umpan balik (feedback) merupakan proses memberikan tanggapan atau masukan tentang kinerja, hasil, atau perilaku seseorang atau suatu sistem. yang bertujuan untuk membantu peningkatan, pengembangan, atau pemecahan masalah. Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Mohammad M. Hidayat,M.Ag.MM selaku kepala Tim Pelaporan Kinerja Organisasi:

“Kami biasanya kasih umpan balik itu rutin, mas, terutama setelah evaluasi SKP di akhir triwulan. Isi umpan baliknya nggak cuma soal capaian kerja aja, tapi juga ketepatan waktu dan kualitas outputnya. Kami sampaikan

baik secara langsung maupun tertulis, supaya pegawai paham bagian mana yang udah bagus dan mana yang masih perlu diperbaiki.”<sup>69</sup>

Beliau juga nambahkan, bahwa pemberian umpan balik bukan cuma buat koreksi, tapi juga jadi bentuk penghargaan kalau ada pegawai yang hasil kerjanya bagus.

“Kalau ada capaian kerja yang melebihi target atau hasilnya bagus, ya kita apresiasi juga, mas. Jadi bukan cuma kritik aja, tapi juga motivasi.”

Lebih lanjut. Bapak Hasyim Khumaedi, S.Kom selaku Anggota Penguatan Organisasi juga menjelaskan:

“Saya pernah dapet umpan balik dari atasan langsung setelah SKP saya dinilai, mas, waktu itu ada masukan soal ketepatan waktu penyelesaian laporan. Setelah dapet masukan itu, saya jadi lebih hati-hati dan lebih perhatiin deadline Umpan baliknya disampaikan dalam suasana santai, mas, jadi nggak merasa tertekan. Justru saya merasa terbantu karena jadi tahu kekurangan saya di mana.”<sup>70</sup>

Bapak Hasyim Khumaedi, S.Kom selaku Anggota Penguatan Organisasi juga menekankan pentingnya suasana kerja yang terbuka dan saling mendukung, terutama dalam proses pemberian umpan balik:

“Menurut saya, mas, penting banget kalau pimpinan dan pegawai bisa punya komunikasi dua arah. Jadi bukan cuma atasan yang kasih masukan, tapi pegawai juga bisa menyampaikan kalau ada kendala atau masukan balik. Misalnya, kalau ada prosedur yang terlalu ribet atau sistem yang lambat, kita bisa diskusikan juga. Jadi umpan balik itu bukan buat nyalahin, tapi buat nyari solusi bareng. Intinya, suasana kerjanya harus nyaman dulu,

<sup>69</sup> Wawancara dengan Bapak Mohammad M. Hidayat,M.Ag.MM selaku kepala Tim Pelaporan Kinerja Organisasi. Pada tanggal, 20 April 2025 pukul 10.30

<sup>70</sup> Wawancara dengan Bapak Hasyim Khumaedi, S.Kom selaku Anggota Penguatan Organisasi, pada tanggal 20 April 2025 pukul 14.30

mas, baru pegawai bisa nerima masukan dengan lapang.”<sup>71</sup>

Berdasarkan informasi yang di dapat Pemberian umpan balik di Biro Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Agama RI sudah berjalan dengan cukup baik, meskipun belum sepenuhnya optimal. Keterlibatan atasan dalam memberikan masukan secara langsung menunjukkan kepedulian terhadap pengembangan kinerja pegawai. Namun, perlunya pelatihan dan sistem monitoring feedback yang lebih terstruktur menjadi hal yang patut dipertimbangkan ke depan.

### **C. Temuan Hasil**

#### **1. Perencanaan Indikator Kinerja Pegawai ASN**

Perencanaan indikator kinerja pegawai ASN di Biro Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Agama RI dilakukan dengan mengacu pada keputusan Menteri Agama tentang Sistem Manajemen Kinerja PNS. Proses perencanaan mencakup penetapan tujuan, analisis tugas jabatan, serta sosialisasi dan pemahaman pegawai.

- a. Penetapan tujuan indikator kinerja ASN di Biro Ortala Kementerian Agama RI berfungsi sebagai arahan utama agar setiap pegawai memiliki kontribusi yang selaras dengan tujuan organisasi. Tujuan ini menekankan pentingnya kejelasan arah kerja, pengukuran kinerja, serta pembentukan organisasi yang profesional, berintegritas, dan berorientasi hasil.

---

<sup>71</sup> Wawancara dengan Bapak Hasyim Khumaedi, S.Kom selaku Anggota Penguanan Organisasi, pada tanggal 20 April 2025 pukul 14.30

- b. Analisis tugas jabatan di Biro Ortala Kementerian Agama RI menjadi dasar penting dalam menetapkan indikator kinerja pegawai. Setiap tugas disusun berdasarkan penetapan kinerja organisasi, dijabarkan sesuai fungsi, wewenang, dan tanggung jawab masing-masing jabatan, serta disesuaikan dengan rencana kerja tahunan. Hal ini memastikan arah kerja yang jelas dan akuntabilitas pelaksanaan tugas.
- c. Sosialisasi dan pemahaman kinerja di Biro Ortala Kementerian Agama RI dilakukan secara rutin dan fleksibel untuk memastikan pegawai memahami visi, misi, serta indikator kinerja yang ditetapkan. Proses ini membantu mencegah kesalahan arah kerja, mendukung internalisasi tujuan organisasi, dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas.

## **2. Proses Pemantauan Kinerja Pegawai ASN**

- a. Penyusunan jadwal pemantauan kinerja di Biro Ortala Kementerian Agama RI dilakukan secara terstruktur di awal tahun, disesuaikan dengan beban kerja dan siklus pelaporan. Pemantauan dilakukan melalui sistem e-kinerja dan kunjungan langsung. Jadwal bersifat fleksibel agar tetap responsif terhadap kondisi lapangan, memastikan akurasi data dan efektivitas pengawasan kinerja ASN.
- b. Dokumentasi kinerja pegawai di Biro Ortala Kementerian Agama RI berperan penting sebagai dasar evaluasi, pembinaan, pemberian reward, serta perbaikan dan pengembangan kompetensi pegawai.

Data kinerja yang tercatat secara baik dan transparan mendukung pelaporan instansi, mempermudah pemantauan, dan menjadi sarana refleksi bagi ASN untuk peningkatan kinerja berkelanjutan.

### **3. Evaluasi Kinerja Pegawai ASN**

- a. Pengumpulan data kinerja ASN di Biro Ortala Kementerian Agama RI dilakukan secara digital melalui aplikasi e-Kinerja yang terintegrasi dengan SIASN. Setiap pegawai wajib menginput capaian harian, yang kemudian dievaluasi secara berkala oleh atasan langsung untuk memastikan kesesuaian dengan SKP. Proses ini mendukung penilaian kinerja yang sistematis, akurat, dan transparan.
- b. Penilaian capaian kinerja pegawai di Biro Ortala Kementerian Agama RI dilakukan secara periodik, terutama setiap akhir tahun, untuk memberikan umpan balik, memotivasi, dan merencanakan pengembangan pegawai. Proses penilaian mengikuti standar nasional sesuai Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011 dan didukung pelatihan agar evaluasi berjalan objektif dan terarah.
- c. Pemberian umpan balik di Biro Ortala Kementerian Agama RI dilakukan secara berkala setelah evaluasi triwulan, meliputi aspek capaian, ketepatan waktu, dan kualitas kerja. Umpan balik disampaikan langsung maupun tertulis dalam suasana yang mendukung pengembangan pegawai. Meskipun sudah berjalan baik, diperlukan peningkatan pelatihan dan sistem monitoring feedback yang lebih terstruktur.

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN**

Manajemen kinerja pegawai ASN (Aparatur Sipil Negara) merupakan proses yang dirancang untuk merencanakan, memantau, dan mengevaluasi kinerja pegawai agar sejalan dengan tujuan organisasi. Tujuan utamanya adalah menciptakan kinerja yang optimal dari setiap individu agar pelayanan publik berjalan dengan efisien, profesional, dan berdampak langsung bagi masyarakat.

Adapun hasil temuan peneliti yang telah dijabarkan dengan bentuk deskriptif mengenai Manajemen Kinerja Pegawai ASN Untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik Di Biro Organisasi Dan Tata Laksana Kementerian Agama RI meliputi: perencanaan, pemantauan, dan evaluasi dalam Kinerja Pegawai ASN Untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik Di Biro Organisasi Dan Tata Laksana Kementerian Agama RI.

Sesuai dengan hasil temuan peneliti terkait Manajemen Kinerja Pegawai ASN Untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik, peneliti selanjutnya menganalisis hasil temuanya dengan beberapa dasar kajian teori dan fakta-fakta yang ada di lapangan yakni fakta dari wawancara, observasi dan dokumentasi sebagaimana yang telah dipaparkan di bab sebelumnya. Setelah mengkoparasikan tiga teknik pengumpulan data (wawancara, observasi dan dokumentasi) fokus pembahasan dalam hal ini meliputi tiga bahasa, yakni:

## A. Perencanaan Indikator Kinerja Pegawai ASN di Biro Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Agama RI

Perencanaan merupakan tahap awal dalam rangkaian manajemen kinerja yang sangat menentukan keberhasilan dalam mencapai tujuan. Di Biro Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Agama RI, proses perencanaan indikator kinerja pegawai dilakukan dengan mengarah pada kebijakan yang telah ditetapkan oleh Menteri Agama, khususnya melalui Keputusan Menteri tentang Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS).<sup>72</sup>

Wiyanto mengatakan terkait perencanaan kinerja dalam organisasi sektor publik harus dimulai dari penetapan tujuan yang dijabarkan ke dalam sasaran strategis dan indikator kinerja unit-unit kerja.<sup>73</sup> Perencanaan kinerja yang efektif harus didasarkan pada prinsip keterkaitan antara tujuan organisasi dan kontribusi setiap pegawai.

### 1. Penetapan Tujuan

Penetapan tujuan merupakan langkah utama dalam perencanaan kinerja. Di Biro Organisasi dan Tata Laksana (Ortala), tujuan dan indikator kinerja disusun secara sebaik mungkin untuk memastikan setiap pegawai memahami arah kerja yang harus dicapai. Dengan adanya tujuan yang terarah, setiap individu dalam organisasi dapat mengetahui peran dan tanggung jawabnya, sehingga dapat berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian target organisasi secara keseluruhan.

---

<sup>72</sup> A Mubarir, Basuki Rahmat, and Acep Hilman, “Implementasi Kebijakan Tentang Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kementerian Agama (Studi Kasus Di Kantor Kementerian Agama Kota Banjar),” *Indonesian Journal Of Education and Humanity* 4, no. 2 (2024): 35–43.

<sup>73</sup> Herdiana, “Kinerja Organisasi Sektor Publik,” *Journal of Chemical Information and Modeling* 53, no. 9 (2013): 1689–99.

Sedarmayanti mengatakan tujuan yang jelas dan terukur sangat penting dalam manajemen kinerja.<sup>74</sup> Tujuan yang spesifik dan dapat diukur tidak hanya mempermudah proses evaluasi, tetapi juga meningkatkan motivasi kerja pegawai. Dengan indikator yang tepat, maka dapat memantau perkembangan kinerja secara objektif dan melakukan penyesuaian bila diperlukan untuk mencapai hasil yang diharapkan.

Penetapan tujuan yang baik akan menciptakan keselarasan antara sasaran organisasi dengan kegiatan harian pegawai. Hal ini memungkinkan pegawai bekerja lebih efisien karena setiap tindakan terarah pada hasil yang diinginkan. Tujuan juga menjadi acuan utama dalam penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang selaras dengan rencana pemerintah sebagaimana diatur dalam Permen PAN-RB No. 6 Tahun 2022.<sup>75</sup>

## **2. Analisis Tugas Jabatan**

Menurut Sedarmayanti, analisis jabatan adalah proses yang dilakukan secara sistematis untuk mendapatkan informasi tentang sebuah jabatan.<sup>76</sup> Informasi ini penting untuk menata organisasi, mengembangkan sumber daya manusia, dan mengukur kinerja pegawai. Dengan kata lain, analisis jabatan membantu menyelaraskan tugas-tugas kerja dengan tujuan organisasi.

Analisis jabatan juga merupakan bagian penting dari manajemen SDM. Tujuannya adalah untuk memahami dengan jelas peran, tanggung jawab,

---

<sup>74</sup> Mahmudi, “Manajemen Kinerja, Kinerja Organisasi Serta Implikasinya Terhadap Kualitas Pelayanan Organisasi Sektor Publik,” *Jurnal Ilmu Administrasi* VIII, no. 3 (2013): 312–21.

<sup>75</sup> Isti'anah Isti'anah, “Buku Panduan Penyusunan & Evaluasi SKP JPT & Pimpinan Unit Kerja Mandiri,” 2022, 1–30.

<sup>76</sup> Ibid Hal 45.

dan kemampuan yang dibutuhkan dalam setiap posisi kerja. Dalam organisasi yang menjadi fokus penelitian, hasil wawancara menunjukkan bahwa analisis jabatan tidak hanya dipakai untuk keperluan administrasi, tetapi juga menjadi dasar dalam mengelola dan menilai kinerja pegawai.

Biro Organisasi dan Tata Laksana menggunakan hasil analisis jabatan untuk memastikan bahwa setiap Indikator Kinerja Individu (IKI) bagi ASN punya dasar yang jelas, logis, dan bisa diukur. Pendekatan ini mendukung sistem manajemen kinerja berbasis hasil (result-based management), di mana setiap pegawai punya target kerja (SKP) yang langsung berkontribusi pada pencapaian kinerja unit kerja dan organisasi secara umum.

Dengan menghubungkan analisis jabatan, indikator kinerja, dan perencanaan strategis organisasi, Biro Organisasi dan Tata Laksana tidak hanya memastikan pelaksanaan tugas berjalan efektif, tapi juga ikut mendorong peningkatan kualitas pelayanan publik dan pencapaian target reformasi birokrasi. Tujuannya adalah menciptakan manajemen kinerja ASN yang profesional, fleksibel, dan fokus pada hasil.

### **3. Sosialisasi dan Pemahaman Pegawai**

Sosialisasi dan pemahaman terhadap kinerja pegawai memiliki peran penting dalam menunjang pencapaian tujuan organisasi, termasuk di lingkungan Biro Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Agama RI. Berdasarkan hasil wawancara, kegiatan sosialisasi dilakukan secara rutin dan adaptif, baik melalui forum formal maupun media komunikasi internal. Menurut Mulyasa sosialisasi merupakan bagian dari pembentukan budaya kerja organisasi yang efektif agar pegawai memahami arah kebijakan dan

nilai-nilai organisasi, termasuk visi, misi, dan tujuan strategis Kementerian.<sup>77</sup>

Pemahaman terhadap indikator sangat menentukan efektivitas pelaksanaan tugas. Perencanaan indikator kinerja di Biro Organisasi dan Tata Laksana dilakukan dengan memperhatikan keselarasan antara sasaran kinerja individu dan unit kerja, serta indikator dalam Rencana Strategis (Renstra) Kementerian Agama. Menurut Mangkunegara bahwa kinerja yang optimal dicapai melalui pemahaman peran dan tanggung jawab, yang diperkuat melalui sosialisasi dan pembinaan.

Sosialisasi mendukung proses penyusunan indikator kinerja yang akuntabel dan terukur. Menurut Handoko perencanaan dan komunikasi kinerja yang baik sangat menentukan keberhasilan manajemen strategis SDM.<sup>78</sup> Di Biro Organisasi dan Tata Laksana, penyampaian perubahan sistem seperti aplikasi e-kinerja atau kebijakan terbaru dari Kementerian PAN-RB dilakukan secara partisipatif, memastikan pegawai terlibat aktif dan tidak mengalami kebingungan dalam mengimplementasikan target kinerja. Dengan demikian, sosialisasi menjadi fondasi penting bagi perencanaan dan pencapaian indikator kinerja ASN yang relevan, terukur, dan sejalan dengan tujuan Kementerian Agama RI.

---

<sup>77</sup> Hardjana, 'Sosialisasi Dan Dampak Budaya Organisasi', *Jurnal ILMU KOMUNIKASI*, 7.1 (2013), 1–40 <<https://doi.org/10.24002/jik.v7i1.194>>.

<sup>78</sup> Adih Supriadi et al., *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kunststoffe International*, vol. 106, 2022.

## **B. Proses Pemantauan Kinerja Pegawai ASN agar sesuai dengan indikator kinerja di Biro Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Agama RI**

Pemantauan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan bagian penting dalam manajemen kinerja birokrasi. Di Biro Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Agama Republik Indonesia, pemantauan bertujuan untuk memastikan bahwa pelaksanaan tugas setiap pegawai sesuai dengan indikator kinerja yang telah ditetapkan. Kegiatan pemantauan dilakukan secara berkala berdasarkan regulasi nasional, khususnya Permenpan-RB No. 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja ASN.<sup>79</sup> Regulasi ini menekankan bahwa pemantauan harus dilakukan secara berkala, berbasis hasil, dan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

### **1. Penyusunan Jadwal Pemantauan Kinerja**

Penyusunan jadwal pemantauan kinerja merupakan hal yang sangat penting dalam manajemen kinerja, khususnya di lingkungan birokrasi pemerintahan seperti di Biro Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Agama RI. Dengan jadwal yang terencana dan sistematis, proses pengawasan terhadap pelaksanaan tugas dapat berjalan secara efektif dan menyeluruh. Jadwal ini membantu memastikan data yang dikumpulkan akurat, laporan yang dibuat konsisten, serta indikator kinerja yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik.

Biro Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Agama RI memiliki jadwal pemantauan berfungsi agar proses monitoring dapat berlangsung secara teratur dan tepat waktu, serta mencakup seluruh unit kerja yang

---

<sup>79</sup> Kementerian PANRB RI, “Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022 Tentang Pengelolaan Kinerja Aparatur Sipil Negara,” *Berita Negara Republik Indonesia* 155 (2022): 1–240.

diawasi. Jadwal ini bukan hanya menjadi alat kontrol, tetapi juga berguna untuk mengenali hambatan yang muncul dan mengatur ulang strategi sehingga pelaksanaan pekerjaan dapat berjalan sesuai rencana.

Selain itu, penyusunan jadwal pemantauan di biro ini juga harus fleksibel dan dapat disesuaikan dengan kondisi lapangan. Menurut Terry Meskipun jadwal biasanya dibuat untuk setahun penuh, tetap diperlukan ruang untuk penyesuaian agar jadwal tersebut dapat mengikuti perkembangan kebutuhan unit kerja.<sup>80</sup> Hal ini sejalan dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN yang menegaskan pentingnya penilaian kinerja yang terstruktur dan rutin, sehingga jadwal pemantauan menjadi kunci dalam menciptakan sistem evaluasi kinerja yang transparan dan akuntabel di lingkungan Kementerian Agama RI.

## **2. Dokumentasi Kinerja Pegawai**

Dokumentasi kinerja pegawai merupakan bagian dalam pemantauan kinerja, terutama di Biro Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Agama RI. Dengan dokumentasi yang rapi dan jelas, penilaian kinerja bisa dilakukan secara adil dan tepat. Menurut Rivai pencatatan kinerja yang teratur membantu pengambilan keputusan dan jadi dasar untuk kebijakan pembinaan serta penghargaan.<sup>81</sup> dokumentasi juga membantu melihat kendala yang ada saat menjalankan tugas, sehingga bisa direncanakan pelatihan dan pengembangan yang sesuai kebutuhan pegawai. Hal ini sejalan dengan Mangkunegara yang mengatakan bahwa pemantauan dan evaluasi secara rutin penting untuk meningkatkan kualitas pegawai.

---

<sup>80</sup> George R Terry, “Prinsip-Prinsip Manajemen,” 2008.

<sup>81</sup> M. Ma’ruf Abdullah, *Manajemen Dan Evaluasi Kinerja Karyawan*, Aswaja Pressindo, 2014.

Selain penggunaan sistem informasi mendokumentasikan kinerja di Biro Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Agama RI membuat pelaporan menjadi lebih mudah, transparan, dan dapat dipercaya. Hasibuan menjelaskan bahwa sistem informasi manajemen kinerja mempercepat komunikasi dan membantu melihat sejauh mana target kerja pegawai tercapai.<sup>82</sup> Jadi, dokumentasi kinerja bukan hanya sebagai alat pengawasan, tapi juga sebagai sarana bagi pegawai untuk refleksi dan pengembangan diri agar kualitas kerja terus meningkat. Dengan begitu, dokumentasi yang baik menjadi dasar penting untuk manajemen kinerja yang efektif dan mampu meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

### **C. Evaluasi Kinerja Pegawai ASN yang diterapkan di Biro Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Agama RI.**

Evaluasi kinerja pegawai ASN di Biro Organisasi dan Tata Laksana (Ortala) Kementerian Agama RI dilakukan setelah proses perencanaan dan pemantauan selesai. Evaluasi ini penting karena digunakan untuk melihat sejauh mana pekerjaan pegawai sudah sesuai dengan rencana yang telah dibuat. Selain itu, evaluasi juga membantu mengukur pencapaian kinerja pegawai, baik dari sisi hasil kerja maupun cara mereka melaksanakan tugasnya.

Tujuan lain dari evaluasi juga berfungsi untuk memberikan masukan dan pembinaan kepada pegawai. Dengan evaluasi yang dilakukan secara rutin dan adil, pegawai bisa tahu apa saja kelebihan dan kekurangan mereka. Hal ini bisa memotivasi mereka untuk terus belajar dan memperbaiki diri. Menurut

---

<sup>82</sup> Sulastri Dewi, Hermanto Hermano, and Lina Warlina, “Pengaruh Penerapan Sistem Informasi Manajemen (Sim), Komunikasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Sosial Kota Bima,” *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION : Economic, Accounting, Management and Business* 5, no. 2 (2022): 381–92, <https://doi.org/10.37481/sjr.v5i2.473>.

Rivai dan Sagala penilaian kinerja adalah alat penting dalam manajemen untuk membantu meningkatkan kemampuan, memperbaiki hasil kerja, dan mendorong tanggung jawab.<sup>83</sup> Di Biro Ortala, evaluasi tidak hanya dipakai untuk mengontrol kinerja, tapi juga sebagai cara untuk membina dan mengembangkan pegawai agar organisasi bisa menjadi lebih cepat tanggap, kuat, dan siap bersaing.

### **1. Pengumpulan Data Kinerja Pegawai**

Pengumpulan data kinerja pegawai di Biro Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Agama dilakukan secara sistematis menggunakan aplikasi e-Kinerja yang terintegrasi dengan Sistem Informasi ASN (SIASN). Aplikasi ini memungkinkan pegawai mencatat aktivitas kerja harian secara digital, yang kemudian dievaluasi secara berkala oleh atasan langsung, baik setiap bulan maupun triwulan. Sistem ini mendukung proses pemantauan dan pengendalian kinerja agar tetap selaras dengan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang telah ditetapkan. Selain memudahkan pencatatan, penggunaan teknologi ini juga meningkatkan efisiensi dan transparansi dalam pengelolaan data kinerja.

Menurut Hasibuan pengumpulan data yang akurat dan berkelanjutan sangat penting untuk mengukur hasil kerja individu dan mendukung peningkatan kinerja organisasi.<sup>84</sup> Dalam pelaksanaannya, sistem ini tidak hanya mencatat, tetapi juga memungkinkan proses validasi dan koreksi jika terdapat aktivitas yang tidak sesuai dengan target. Dengan adanya sistem

---

<sup>83</sup> Ibid Hal 56.

<sup>84</sup> D, C Pristiyantri, "Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pt. Mayer Sukses Jaya," *Jurnal Ilmu Manajemen* 4, no. 2 (2016): 173–83.

seperti ini, pegawai memiliki kesempatan untuk memperbaiki atau menyesuaikan kinerjanya, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan lebih optimal.

## 2. Penilaian Capaian Kinerja Pegawai

Penilaian capaian kinerja pegawai merupakan bagian penting dalam pengelolaan kinerja di Biro Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Agama RI. Penilaian ini dilakukan dengan cara membandingkan hasil kerja pegawai dengan tugas yang tercantum dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Biasanya, proses penilaian dilakukan setiap akhir tahun untuk melihat sejauh mana target yang telah ditetapkan sebelumnya berhasil dicapai. Dengan penilaian ini, organisasi bisa mengetahui efektivitas kinerja setiap pegawai sekaligus memastikan bahwa pekerjaan mereka sudah sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya.

Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, penilaian kinerja dilakukan secara objektif, terukur, dan transparan.<sup>85</sup> Di Biro Organisasi dan Tata Laksana, hasil penilaian ini menjadi dasar untuk pengambilan keputusan terkait pembinaan, promosi jabatan, hingga pemberian penghargaan bagi pegawai yang berprestasi. Penilaian juga dimanfaatkan sebagai umpan balik agar pegawai dapat memperbaiki atau meningkatkan kinerjanya di masa mendatang. Hal ini sesuai dengan pendapat Mangkunegara yang menyatakan bahwa umpan balik yang tepat dapat menjadi motivasi bagi pegawai untuk bekerja lebih baik.

---

<sup>85</sup> Feby Sri Yelvita, “Implementasi Peraturan Pemerintah,” ୨୯୮୭, no. 8.5.2017 (2022): 2003–5.

Selain itu, pelaksanaan pelatihan dan workshop yang rutin dilakukan di Biro Organisasi dan Tata Laksana menunjukkan adanya komitmen untuk meningkatkan pemahaman pegawai terhadap sistem penilaian kinerja. Dengan pemahaman yang baik, pegawai bisa menyusun SKP secara tepat dan mengikuti proses evaluasi dengan lebih siap dan terbuka. Penilaian yang berjalan secara rutin dan konsisten juga membantu organisasi menciptakan budaya kerja yang profesional dan bertanggung jawab, sehingga berdampak positif terhadap pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

### **3. Pemberian Umpam Balik (feedback)**

Pemberian umpan balik merupakan salah satu bagian penting dalam pengelolaan kinerja pegawai. Di Biro Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Agama RI, umpan balik biasanya diberikan setelah evaluasi SKP dilakukan, terutama setiap akhir triwulan. Masukan yang diberikan meliputi pencapaian kerja, ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas, dan kualitas hasil kerja pegawai. Umpan balik ini bisa disampaikan langsung oleh atasan secara lisan maupun tertulis, agar pegawai bisa tahu apa saja yang perlu diperbaiki atau ditingkatkan.

Dalam praktiknya, pemberian umpan balik di Biro Organisasi dan Tata Laksana sudah berjalan cukup baik. Atasan biasanya memberikan masukan dengan cara yang santai dan tidak menekan, sehingga pegawai bisa menerimanya dengan lebih terbuka. Hal ini sesuai dengan pendapat Rivai yang mengatakan bahwa umpan balik sebaiknya diberikan secara jujur,

tepat waktu, dan dengan cara yang membangun, agar bisa memotivasi pegawai untuk lebih baik lagi.<sup>86</sup>

Walaupun pelaksanaan umpan balik sudah dilakukan, masih ada hal yang bisa ditingkatkan. Misalnya, perlunya pelatihan bagi atasan agar bisa memberikan masukan secara lebih jelas dan terarah. Selain itu, perlu juga dibuat sistem untuk memantau apakah masukan yang diberikan sudah ditindaklanjuti atau belum. Dengan cara ini, pemberian umpan balik tidak hanya jadi formalitas, tapi benar-benar bisa membantu meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi.

---

<sup>86</sup> Ibid Hal 79.

## **BAB VI**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. KESIMPULAN**

Berdasarkan deskripsi data dan pembahasan hasil penelitian, maka secara garis besar dapat disimpulkan bahwa manajemen kinerja pegawai ASN untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik di biro orrgamisasi dan tata laksana kemntrian agama RI. setelah mengamati dan mencermati dari hasil observasi, wawancara dan studi dokumentasi di lapangan sebagai berikut:

##### **1. Perencanaan indikator**

Perencanaan indikator kinerja pegawai ASN di Biro Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Agama RI dilaksanakan secara sistematis dan terstruktur sesuai dengan ketentuan dalam Sistem Manajemen Kinerja PNS. Proses perencanaan ini mencakup tiga aspek utama: penetapan tujuan, analisis tugas jabatan, dan sosialisasi. Penetapan tujuan memberikan arah dan standar kinerja yang selaras dengan visi organisasi. Analisis tugas jabatan menjadi dasar objektif dalam menetapkan indikator yang relevan dan terukur. Sementara itu, sosialisasi yang rutin dilakukan memastikan seluruh pegawai memahami dan menginternalisasi tujuan serta indikator kinerja yang telah ditetapkan. Secara keseluruhan, upaya ini mendukung terciptanya organisasi yang profesional, berintegritas, dan berorientasi hasil.

##### **2. Pemantauan**

Proses pemantauan kinerja pegawai ASN di Biro Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Agama RI dilaksanakan secara

sistematis dan adaptif untuk menjamin efektivitas pengawasan dan akurasi data kinerja. Penyusunan jadwal pemantauan dilakukan sejak awal tahun dengan mempertimbangkan beban kerja dan siklus pelaporan, serta memanfaatkan sistem e-kinerja dan kunjungan langsung sebagai metode utama. Fleksibilitas jadwal memungkinkan respons yang cepat terhadap dinamika lapangan. Selain itu, dokumentasi kinerja yang dilakukan secara transparan dan akuntabel menjadi landasan penting dalam evaluasi, pembinaan, pemberian penghargaan, serta pengembangan kompetensi pegawai. Pendekatan ini mendukung terciptanya budaya kerja yang reflektif dan berorientasi pada peningkatan kinerja berkelanjutan.

### **3. Evaluasi**

Evaluasi kinerja pegawai ASN di Biro Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Agama RI dilakukan secara digital, terintegrasi, dan berkelanjutan untuk menjamin objektivitas dan akurasi penilaian. Pengumpulan data melalui aplikasi e-Kinerja yang terhubung dengan SIASN memungkinkan pemantauan capaian harian secara real-time oleh atasan langsung. Penilaian kinerja dilakukan secara periodik sesuai standar nasional untuk memberikan umpan balik yang membangun dan merancang pengembangan pegawai secara tepat. Umpan balik disampaikan secara langsung maupun tertulis dalam suasana yang mendukung, meskipun masih diperlukan peningkatan dalam pelatihan evaluator dan sistem monitoring feedback agar proses evaluasi lebih terstruktur dan efektif. Upaya ini mencerminkan

komitmen terhadap transparansi, akuntabilitas, dan peningkatan kinerja berkelanjutan bagi ASN.

## B. SARAN

Saran yang dapat peneliti rekomendasikan untuk peningkatan kompetensi pedagogik guru berikutnya di SMP Terpadu Darul Falah Kota Malang, sebagai berikut:

### 1. Untuk Lembaga

Biro Ortala disarankan untuk menyusun indikator kinerja yang jelas dan sesuai dengan tujuan organisasi. Pemantauan kinerja sebaiknya dilakukan secara rutin, baik melalui sistem e-Kinerja maupun kunjungan langsung. Selain itu, proses evaluasi perlu ditingkatkan dengan pelatihan bagi atasan yang menilai dan pemberian umpan balik yang lebih teratur dan membangun.

### 2. Untuk Peneliti Selanjutnya

Peneliti bisa mengkaji lebih dalam tentang bagaimana perencanaan, pemantauan, dan evaluasi kinerja berdampak pada hasil kerja pegawai. Penelitian juga bisa membandingkan dengan unit lain untuk mengetahui cara kerja terbaik yang bisa diterapkan di Biro Ortala.

### 3. Untuk Pegawai ASN

Pegawai sebaiknya terlibat aktif dalam menyusun dan memahami target kerjanya. Laporan kinerja harus diisi dengan jujur dan tepat waktu. Selain itu, pegawai perlu terbuka terhadap masukan dari atasan dan terus berusaha meningkatkan kemampuan diri agar bisa memberikan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdul, Aziz. "Teknik Analisis Data." *Universitas Negeri Makassar. Alfiyani*, no. 2018 (2020).
- Abdullah, M. Ma'ruf. *Manajemen Dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Aswaja Pressindo, 2014.
- Agatha, Ellen Mahendra, dan Dyva Claretta. "Program Pendayagunaan Masyarakat Pada Kegiatan Lmi Innovation Weeks 2023." *Karya: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat* 3, no. 1 (2023): 234–37.
- Anggorowati, Yuni, Edah Jubaedah, dan Sani Susanto. "Implikasi Kualitas Pelayanan Dan Produk Di Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Barat." *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi* 16, no. 1 (2019): 33–50.
- Aprilia, Kartika Dwi. "Evaluasi Sasaran Kinerja Pegawai (Skp) Pada Dinas Pertanian Dan Ketahanan Pangan Provinsi Jawa Timur." Universitas Bhayangkara Surabaya, 2023.
- Aprilia, Sintia Bela, Nurul Umi Ati, and Retno Wulan Sekarsari. "Analisis Kualitas Pelayanan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kecamatan Dampit Dalam Menanggapi Pengaduan Masyarakat Untuk Meningkatkan Kepuasan Pelanggan (Studi Pada Desa Pamotan, Ubalan, Dawuhan Kecamatan Dampit Kabupaten Malang)." *Respon Publik* 14, no. 5 (2020): 1–13.
- Dewi, A A Inten Suastika, dan Gede Sri Darma. "Proses Rekrutmen, Seleksi, Pelatihan, Penempatan Dan Kinerja Karyawan." *Jurnal Manajemen Bisnis* 14,

- no. 1 (2017): 1–18.
- Dewi, Sulastri, Hermanto Hermanto, and Lina Warlina. “Pengaruh Penerapan Sistem Informasi Manajemen (Sim), Komunikasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Sosial Kota Bima.” *Scientific Journal Of Reflection : Economic, Accounting, Management and Business* 5, no. 2 (2022): 381–92. <https://doi.org/10.37481/sjr.v5i2.473>.
- Fadli, Muhammad Rijal. “Memahami Desain Metode Penelitian Kualitatif.” *Humanika, Kajian Ilmiah Mata Kuliah Umum* 21, no. 1 (2021): 33–54.
- Ginting, Hasan Basri. “Analisis Pelayanan Publik Pada Dinas Sosial Pemerintah Kabupaten Karo.” Universitas Quality, 2019.
- Handayani, Friska Fitri. “Analisis Kinerja Aparatur Sipil Negara Dalam Meningkatkan Pelayanan Publik Di Kantor Camat Bandar Petalangan Kabupaten Pelalawan.” Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, 2022.
- Hardjana, AndrÃ© A. “Sosialisasi Dan Dampak Budaya Organisasi.” *Jurnal Ilmu Komunikasi* 7, no. 1 (2013): 1–40. <https://doi.org/10.24002/jik.v7i1.194>.
- Harto, Budi, Kadek Agus Dwiwijaya, Hery Afriyadi, Francisca Hanita Rusgawanto, Masrizal Masrizal, Anggun Pembudi, and Agatha Rinta Suhardi. *Sistem Informasi Bisnis*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia, 2023.
- Herdiana. “Kinerja Organisasi Sektor Publik.” *Journal of Chemical Information and Modeling* 53, no. 9 (2013): 1689–99.
- Hidayah, Siti. “Peran Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Sulawesi Selatan Dalam Pengawasan Pelayanan Publik Di Badan Penyelenggara Jaminan Sosial

- (Bpjks) Kesehatan Kota Makassar.” Universitas Negeri Makassar, 2018.
- Hotimah, Husnul, Dwi Ambarwati, Mufarrohah Mufarrohah, Anasul Muttaqin, and Mochammad Isa Anshori. “Manajemen Kinerja Digital.” *Maeswara: Jurnal Riset Ilmu Manajemen Dan Kewirausahaan* 1, no. 6 (2023): 1–15.
- Indonesia, Menteri Agama Republik. “Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2016 Tentang Pedoman Tata Naskah Dinas Pada Kementerian Agama,” n.d.
- Innayah, Amelia, Zamzam Mustofa, and Amir Mukminin. “Upaya Peningkatan Keterampilan Siswa Melalui Program Kelas Keterampilan TKR (Tata Kecantikan Kulit Dan Rambut) Dan TOKR (Teknik Otomotif Dan Kendaraan Ringan) Di MAN 2 Ngawi.” *Jurnal Tawadhu* 7, no. 1 (2023): 24–32.
- Isti’anhah, Isti’anhah. “Buku Panduan Penyusunan & Evaluasi SKP JPT & Pimpinan Unit Kerja Mandiri,” 2022, 1–30.
- Kementerian PANRB RI. “Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022 Tentang Pengelolaan Kinerja Aparatur Sipil Negara.” *Berita Negara Republik Indonesia* 155 (2022): 1–240.
- Kurniawan, Robi Cahyadi. “Tantangan Kualitas Pelayanan Publik Pada Pemerintah Daerah.” *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik Dan Pembangunan* 7, no. 1 (2016): 15–26.
- Lajnah Pentashih Mushaf Al-Qur’ān. *Al-Qur’ān Dan Terjemahannya Juz 20-21*. Jakarta: Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama RI, 2019.
- Lase, Yusnidar, and Ayler Beniah Ndraha. “Analisis Urgensi Pelatihan Dalam

- Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) Di Pengadilan Negeri Gunungsitoli.” *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*. 10, no. 3 (2023): 1804–14.
- Limbong, Ilham Syahbana. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif, Kompetensi Sumber Daya Manusia, Dan Disiplin Kerja Terhadap Penerapan Good Government Governance (Studi Kasus: Pada Pegawai Biro Organisasi Dan Tata Laksana Di Kementerian Agama Ri).” Fakultas ekonomi dan bisnis uin jakarta, n.d.
- Lubis, Bertha. “Manajemen Kinerja Aparatur Sipil Negara Di Indonesia: Sebuah Konsep Manajemen Publik Baru.” *Papatung: Jurnal Ilmu Administrasi Publik, Pemerintahan Dan Politik* 3, no. 3 (2020): 53–60.
- Mahawati, Eni, Ika Yuniwati, Rolyana Ferinia, Puspita Fuji Rahayu, Tiara Fani, Anggri Puspita Sari, Retno Astuti Setijaningsih, Qurnia Fitriyanur, Ayudia Popy Sesilia, and Isti Mayasari. “Analisis Beban Kerja Dan Produktivitas Kerja.” Yayasan Kita Menulis, 2021.
- Mahmudi. “Manajemen Kinerja, Kinerja Organisasi Serta Implikasinya Terhadap Kualitas Pelayanan Organisasi Sektor Publik.” *Jurnal Ilmu Administrasi* VIII, no. 3 (2013): 312–21.
- Mekarisce, Arnild Augina. “Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data Pada Penelitian Kualitatif Di Bidang Kesehatan Masyarakat.” *Jurnal Ilmiah Kesehatan Masyarakat: Media Komunikasi Komunitas Kesehatan Masyarakat* 12, no. 3 (2020): 145–51.
- Mendrofa, Yanta Firman Jaya, Delipiter Lase, Sukaaro Waruwu, and Syah Abadi

- Mendrofa. "Analisis Kebutuhan Pelatihan Dan Pengembangan Perangkat Desa Se-Kecamatan Alasa Talumuzoi Dalam Meningkatkan Pelayanan Publik." *Tuhenori: Jurnal Ilmiah Multidisiplin* 1, no. 1 (2023): 11–21.
- Mubarir, A, Basuki Rahmat, and Acep Hilman. "Implementasi Kebijakan Tentang Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kementerian Agama (Studi Kasus Di Kantor Kementerian Agama Kota Banjar)." *Indonesian Journal Of Education and Humanity* 4, no. 2 (2024): 35–43.
- Nugraha, Agung, Asna Aneta, and Sri Yulianty Mozin. "Efektivitas Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Dalam Pelayanan Publik Di Kantor Kementerian Agama Kota Gorontalo." *Jambura Journal of Administration and Public Service* 1, no. 1 (2020): 46–57.
- Nurwanda, Asep, and Elis Badriah. "Analisis Program Inovasi Desa Dalam Mendorong Pengembangan Ekonomi Lokal Oleh Tim Pelaksana Inovasi Desa (PID) Di Desa Bangunharja Kabupaten Ciamis." *Dinamika: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara* 7, no. 1 (2020): 68–75.
- Permadi, Hendra, and Sugeng Prayetno. "Praktek-Praktek Pengelolaan SUMBER Daya Manusia Dalam Bisnis Modern Untuk Meraih Keunggulan Kompetitif." *Media Bina Ilmiah* 17, no. 8 (2023): 2013–24.
- Permadi, Iwan. "Aspek Hukum Pemberhentian Pegawau Negeri Sipil Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil." *Yurispruden: Jurnal Fakultas Hukum Universitas Islam Malang* 4, no. 1 (2021): 44–57.
- Pramudito, Herjuno, Endang Brotojoyo, and Agus Utomo. "Mewujudkan Sasaran

- Kinerja Pegawai (SKP) ASN Di Lingkungan Pemerintah Daerah Boyolali.” *Wasana Nyata* 7, no. 1 (2023): 68–79.
- Pristiyanti, D, C. “Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pt. Mayer Sukses Jaya.” *Jurnal Ilmu Manajemen* 4, no. 2 (2016): 173–83.
- Ramadian, Afzil, M M Mohamad Rizan, and Usep Suhud. *Manajemen Strategi Pengembangan Aparatur Negara*. Ahlimedia Book, 2021.
- Riani, Ni Ketut. “Strategi Peningkatan Pelayanan Publik.” *Jurnal Inovasi Penelitian* 1, no. 11 (2021): 2443–52.
- Rivaldy, Muhammad. “Tinjauan Yuridis Kode Etik Aparatur Sipil Negara Menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Di Kota Manado.” *Lex Administratum* 12, No. 1 (2023).
- Rohman, Muhamad Arif. “Perbandingan Pp Nomor 46 Tahun 2011 Dan Pp Nomor 30 Tahun 2019: Tinjauan Substansi Dan Implementasi Penilaian Kinerja Pns.” *Wicarana* 1, No. 1 (2022): 47–60.
- Saba, Zikry Indra Zikry. “Pentingnya Kesehatan Mental Karyawan Di Tempat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.” *JBK Jurnal Bimbingan Konseling* 2, no. 02 (2024): 38–45.
- Sazly, Syukron, and Dadan Permana. “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Teluknaga Kabupaten Tangerang.” *Jurnal Perspektif* 18, no. 2 (2020): 209–17.
- Setyawan, Dihan Rovi. “Analisis Kualitas Pelayanan Publik Pada Sub Bagian Kepegawaian Di Kantor Wilayah Kementerian Agama Jawa Tengah.”

- Universitas Islam Sultan Agung Semarang, 2023.
- Situmorang, Syafrizal Helmi, Iskandar Muda, M Doli, and Fanzie Syarief Fadli. *Analisis Data Untuk Riset Manajemen Dan Bisnis*. USUPress, 2010.
- Supriadi, Adih, Ani Kusumaningsih, Kohar, Andri Priadi, Andi Yusniar Mendo, Lisda L. Asi, Robiyati Podungge, Afriyana Amelia Nuryadin, Agus Hakri Bokingo, and Fiesty Utami. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Kunststoffe International*. Vol. 106, 2022.
- Supriadi, Herman, and Martani Huseini. “Inovasi Dilingkungan Di Kementerian Sekretariat Negara RI Dilihat Dari Perspektif Knowledge Management.” *Jurnal Reformasi Administrasi: Jurnal Ilmiah Untuk Mewujudkan Masyarakat Madani* 7, no. 2 (2020): 63–79.
- Terry, George R. “Prinsip-Prinsip Manajemen,” 2008.
- Widiati, Ida Ayu Putu, and Indah Permatasari. “Strategi Pengembangan Pariwisata Berkelanjutan (Sustainable Tourism Development) Berbasis Lingkungan Pada Fasilitas Penunjang Pariwisata Di Kabupaten Badung.” *Kertha Wicaksana* 16, no. 1 (2022): 35–44.
- Yelvita, Feby Sri. “Implementasi Peraturan Pemerintah.” 2017, no. 8.5.2017 (2022): 2003–5.

## LAMPIRAN

### Lampiran 1: Surat Pra Penelitian

	<p><b>KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA</b>  <b>UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG</b>  <b>FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN</b>          Jalan Gajayana 50, Telepon (0341) 552398 Faximile (0341) 552398 Malang  <a href="http://fitk.uin-malang.ac.id">http://fitk.uin-malang.ac.id</a>, email : <a href="mailto:fitk@uin_malang.ac.id">fitk@uin_malang.ac.id</a></p>													
Nomor Sifat Lampiran Hal	: 1069/Un.03.1/TL.00.1/05/2025 : Penting : - : Izin Survey	20 Maret 2025												
<p>Kepada</p> <p>Yth. Kepala Biro Organisasi dan Tata Laksana Sekretariat Jendral Kementerian Agama RI  di  Jakarta</p> <p><b>Assalamu'alaikum Wr. Wb.</b></p> <p>Dengan hormat, dalam rangka penyusunan proposal Skripsi pada Jurusan Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan (FITK) Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, kami mohon dengan hormat agar mahasiswa berikut:</p> <table border="0" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">Nama</td> <td>:</td> <td>Arsyad</td> </tr> <tr> <td>NIM</td> <td>:</td> <td>210106110061</td> </tr> <tr> <td>Tahun Akademik</td> <td>:</td> <td>Genap - 2024/2025</td> </tr> <tr> <td>Judul Proposal</td> <td>:</td> <td>Manajemen Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik di Biro Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Agama RI</td> </tr> </table> <p>Diberi izin untuk melakukan survey/studi pendahuluan di lembaga/instansi yang menjadi wewenang Bapak/Ibu</p> <p>Demikian, atas perkenan dan kerjasama Bapak/Ibu yang baik disampaikan terimakasih.</p> <p><b>Wassalamu'alaikum Wr. Wb.</b></p> <p style="text-align: right;">aa-Dekan, Wakil Dekan Bidang Akademik</p> <p style="text-align: right;">           * DR. MUHAMMAD WALID, MA          NIP. 19730823 200003 1 002       </p> <p>Tembusan :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Ketua Program Studi MPI</li> <li>2. Arsip</li> </ul>			Nama	:	Arsyad	NIM	:	210106110061	Tahun Akademik	:	Genap - 2024/2025	Judul Proposal	:	Manajemen Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik di Biro Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Agama RI
Nama	:	Arsyad												
NIM	:	210106110061												
Tahun Akademik	:	Genap - 2024/2025												
Judul Proposal	:	Manajemen Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik di Biro Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Agama RI												

## Lampiran 2: Surat Izin Penelitian



Nomor	:	1986/Un.03.1/TL.00.1/05/2025	27 Mei 2025
Sifat	:	Penting	
Lampiran	:	-	
Hal	:	Izin Penelitian	

Kepada

Yth. Kepala Biro Organisasi dan Tata Laksana Sekretariat Jendral Kementerian Agama RI  
di  
Jakarta

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Dengan hormat, dalam rangka menyelesaikan tugas akhir berupa penyusunan skripsi mahasiswa Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan (FITK) Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, kami mohon dengan hormat agar mahasiswa berikut:

Nama	:	Arsyad
NIM	:	210106110061
Jurusan	:	Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Semester - Tahun Akademik	:	Genap - 2024/2025
Judul Skripsi	:	Manajemen Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik di Biro Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Agama RI
Lama Penelitian	:	Mei 2025 sampai dengan Juli 2025 (3 bulan)

diberi izin untuk melakukan penelitian di lembaga/instansi yang menjadi wewenang Bapak/Ibu.

Demikian, atas perkenan dan kerjasama Bapak/Ibu yang baik di sampaikan terimakasih.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*



Tembusan :

1. Yth. Ketua Program Studi MPI
2. Arsip

**Lampiran 4: Instrumen Penelitian**

No	Fokus Penelitian	Indikator	Teknik Pengumpulan Data			Narasumber
			Wawancara	Observasi	Dokumentasi	
1	Bagaimana Perencanaan Indikator Kinerja Pegawai ASN di Biro Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Agama RI	1. Penetapan Tujuan 2. Analisis Tugas Jabatan 3. Sosialisasi dan Pemahaman Kinerja Pegawai	1. Bagaimana proses perencanaan indikator kinerja dimulai, di Biro Ortala Bapak? 2. Lalu bagaimana langkah yang dilakukan agar pegawai memahami dan menjalankan indikator kinerja yang telah ditetapkan? 3. seperti apa tujuan utama penyusunan indikator kinerja pegawai di Biro Ortala? 4. Bagaimana indikator kinerja membantu pegawai memahami arah kerja dan kontribusinya? 5. Seberapa penting indikator kinerja dalam membentuk budaya dan karakter organisasi?	Biro Ortala Kemenag RI: 1. Pengamatan Penetapan Tujuan 2. Mengamati Analisis Tugas Jabatan 3. Mengamati Kegiatan Sosialisasi dan Pemahaman Kinerja Pegawai	Analisis Dokumen berupa: 1. Berkas Pemetaan Rencana Kegiatan Indikator Kinerja 2. Peraturan Menteri Agama terkait organisasi dan tata laksana 3. Peraturan Pemerintah tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil	1. Kepala Sub Bagian Tata Laksana 2. Kepala Tim Pelaporan Kinerja Organisasi 3. Pegawai Bagian Penguatan Organisasi

			<p>6. Bagaimana proses analisis tugas jabatan dilakukan dan mengapa penting untuk indikator kinerja?</p> <p>7. Bagaimana tugas dan tanggung jawab pegawai disesuaikan dengan rencana kerja tahunan organisasi?</p> <p>8. Bagaimana sosialisasi indikator kinerja dilakukan kepada pegawai?</p> <p>9. Seperti apa dampak jika sosialisasi indikator kinerja kurang jelas bagi pegawai?</p> <p>10. Bagaimana pimpinan memastikan sosialisasi kinerja berjalan terus dan diperbarui?</p>		
2	Bagaimana Proses Pemantauan Kinerja Pegawai ASN agar	1. Penyusunan Jadwal Pemantauan Kinerja	1. Bagaimana proses penyusunan jadwal pemantauan kinerja	Biro Ortala Kemenag RI: 1. Mengamati Pemantauan	Analisis Dokumen berupa: 1. Berkas Penyusunan  1. Kepala Sub Bagian Tata Laksana

sesuai dengan indikator kinerja di Biro Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Agama RI	2. Dokumentasi Kinerja Pegawai	<p>pegawai dilakukan di Biro Ortala?</p> <p>2. Apa saja pertimbangan yang digunakan dalam menentukan jadwal pemantauan?</p> <p>3. Sejauh mana pemantauan dilakukan secara langsung di unit kerja selain melalui sistem digital?</p> <p>4. Bagaimana cara memastikan data kinerja yang dilaporkan sesuai dengan kondisi di lapangan?</p> <p>5. Bagaimana Biro Ortala menangani kebutuhan penjadwalan ulang atau perubahan jadwal pemantauan?</p> <p>6. Mengapa dokumentasi kinerja pegawai dianggap penting dalam proses pemantauan?</p> <p>7. Bagaimana dokumentasi kinerja</p>	Kinerja Pegawai	<p>Jadwal Pemanrauan</p> <p>2. SK Kerja Tim Biro Ortala</p> <p>3. Bukti Foto Kegiatan Pemantauan</p>	<p>2. Kepala Tim Pelaporan Kinerja Organisasi</p> <p>3. Pegawai Bagian Penguatan Organisasi</p>
--	--------------------------------	---	-----------------	--	---

			<p>digunakan untuk evaluasi dan pengembangan pegawai?</p> <p>8. Apakah ada sistem atau aplikasi khusus yang digunakan untuk mendukung dokumentasi dan pelaporan kinerja?</p> <p>9. Bagaimana proses pemantauan ini membantu dalam memberikan reward atau pembinaan pegawai?</p> <p>10. Bagaimana pemantauan kinerja dapat mendorong peningkatan kualitas kerja ASN secara berkelanjutan?</p>		
3	Bagaimana Evaluasi Kinerja Pegawai ASN yang diterapkan di Biro Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Agama RI.	<p>1. Pengumpulan Data Kinerja Pegawai</p> <p>2. Penilaian Capaian Kinerja Pegawai</p> <p>3. Pemberian Umpam Balik (Feedbeck)</p>	<p>1. Bagaimana proses pengumpulan data kinerja pegawai di Biro Ortala?</p> <p>2. Seberapa penting peran aplikasi e-Kinerja dalam pemantauan kinerja?</p> <p>3. Bagaimana evaluasi</p>	<p>Biro Ortala Kemenag RI:</p> <p>Analisis Dokumen berupa:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aplikasi E-Kinerja</li> <li>2. Peraturan tentang Penilaian kinerja di Kementerian Agama</li> </ol>	<p>1. Kepala Sub Bagian Tata Laksana</p> <p>2. Kepala Tim Pelaporan Kinerja Organisasi</p> <p>3. Pegawai Bagian Penguatan Organisasi</p>

		<p>dilakukan oleh atasan terhadap data kinerja?</p> <p>4. Apa yang dilakukan jika laporan kinerja tidak sesuai target?</p> <p>5. Apa tujuan utama dari penilaian kinerja di biro ini?</p> <p>6. Apakah ada pelatihan untuk membantu pegawai memahami sistem penilaian?</p> <p>7. Bagaimana proses pemberian umpan balik kepada pegawai?</p> <p>8. Apakah umpan balik diberikan secara langsung, tertulis, atau keduanya?</p> <p>9. Apa tantangan yang dihadapi dalam evaluasi dan pemberian umpan balik?</p>		
--	--	--	--	--

## Lampiran 5: Nota Dinas Nomer. 11/B IV.2/K8/01/2022



### KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA

#### SEKRETARIAT JENDERAL

Jalan Lapangan Banteng Blok Nomor 3-4 Jakarta 10710  
Telepon: 0811244-3811642-3811650-3811679-3811779-3812210  
(Faxting) 34833004-34633005

#### NOTA DINAS

Nomor: 11/B.IV.2/KS/01/2025

Kepada : 1. Kepala Bagian Tata Laksana  
2. Para Ketua Tim Kerja Biro Organisasi dan Tata Laksana  
3. Kepala Sub Bagian Tata Usaha  
Sifat : Biasa  
Lampiran : 1 (satu) Berkas  
Hal : Pelaksanaan Kegiatan dan Anggaran Biro Organisasi  
dan Tata Laksana TA 2025  
Tanggal : 10 Januari 2025

---

Menindaklanjuti Keputusan Sekretaris Jenderal Nomor 5 Tahun 2025 tentang Tim Kerja Kerja Biro Organisasi dan Tata Laksana dan hasil rapat koordinasi Biro Ortala tanggal 6 Januari 2025, bersama ini kami sampaikan beberapa hal, sebagai berikut:

1. Seluruh Ketua Tim Kerja, Kepala Bagian dan Kepala Sub Bagian pada Biro Organisasi dan Tata Laksana agar melakukan koordinasi pelaksanaan tugas dan fungsi anggota pada masing-masing Tim Kerja dan unit kerja;
2. Menyusun program kegiatan dan anggaran tahun 2025 mengacu pada kinerja Biro Organisasi dan Tata Laksana tahun 2025;
3. Rincian dan target Kinerja sebagaimana dimaksud dalam angka 2 mencakup nama kegiatan pendukung, indikator kinerja, alokasi anggaran, rumusan data/informasi kinerja pada masing-masing kegiatan dan waktu pelaksanaan kegiatan (triwulan);
4. Rincian kegiatan sebagaimana dimaksud dalam angka 3 disi dengan menggunakan format sebagaimana pada lampiran paling lambat tanggal 20 Januari 2025.

Demikian kami sampaikan atas perhatian dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.

Kepala Biro Organisasi dan Tata Laksana,



Nurudin

Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan oleh Sistem Sertifikasi Elektronik (S2E), Badan Standar Nasional.

**Lampiran 6: Keputusan Sekretaris Jendral Kementerian Agama Nomor 5 tahun 2025 Tentang Tim Kerja Biro Ortala**



KEPUTUSAN SEKRETARIS JENDERAL KEMENTERIAN AGAMA  
NOMOR 5 TAHUN 2025  
TENTANG  
TIM KERJA BIRO ORGANISASI DAN TATA LAKSANA  
DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA  
SEKRETARIS JENDERAL KEMENTERIAN AGAMA,

- Menimbang : a. bahwa untuk mewujudkan birokrasi yang dinamis, lincah, dan profesional setelah penyederhanaan birokrasi, perlu melaksanakan ketentuan sistem kerja berdasarkan Keputusan Menteri Agama Nomor 1179 Tahun 2022 tentang Sistem Kerja;
- b. bahwa untuk menjalankan sistem kerja sebagaimana dimaksud dalam huruf a serta untuk melaksanakan tugas koordinasi dan penataan organisasi dan tata laksana sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan pada Biro Organisasi dan Tata Laksana secara terencana, sistematis, dan akuntabel, perlu dibentuk Tim Kerja;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Keputusan Sekretaris Jenderal tentang Tim Kerja Biro Organisasi dan Tata Laksana;
- Mengingat : 1. Peraturan Presiden Nomor 152 Tahun 2024 tentang Kementerian Agama (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2024 Nomor 348);  
 2. Peraturan Menteri Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 7 Tahun 2022 tentang Sistem Kerja pada Instansi Pemerintah Untuk Penyederhanaan Birokrasi (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 181);  
 3. Peraturan Menteri Agama Nomor 33 Tahun 2024 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Agama (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2024 Nomor 1070);  
 4. Keputusan Menteri Agama Nomor 1179 Tahun 2022 tentang Sistem Kerja.
- Menetapkan : MEMUTUSKAN-
- KEPUTUSAN SEKRETARIS JENDERAL TENTANG TIM KERJA BIRO ORGANISASI DAN TATA LAKSANA.
- KESATU : Membentuk Tim Kerja Biro Organisasi dan Tata Laksana dengan susunan personalis sebagaimana tercantum dalam Lampiran I yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan ini.

- 2 -

- |         |   |
|---------|---|
| KEDUA   | Tim Kerja sebagaimana dimaksud dalam Diktum KESATU terdiri atas:  |
|         | 1. Tim Kerja Penguatan Organisasi, dan<br>2. Tim Kerja Pelaporan Kinerja Organisasi.  |
| KETIGA  | Tim Kerja sebagaimana dimaksud dalam Diktum KEDUA menjalankan salah satu fungsi pada Biro Organisasi dan Tata Laksana, yaitu:   |
|         | 1. Tim Penguatan Organisasi, menjalankan fungsi:<br>a. koordinasi, bina, evaluasi, dan penataan organisasi;<br>b. koordinasi, bina, dan evaluasi penyusunan analisis jabatan dan beban kerja, evaluasi jabatan, dan peta jabatan; dan<br>c. koordinasi dan fasilitasi pengembangan jabatan fungsional dan jabatan pelaksana kementerian;<br>2. Tim Pelaporan Kinerja Organisasi, menjalankan fungsi:<br>a. koordinasi, bina, dan pelaksanaan evaluasi kinerja organisasi;<br>b. fasilitasi pelaksanaan sistem pengendalian intern; dan<br>c. pemantauan, evaluasi, dan pelaporan di bidang organisasi dan tata laksana.   |
| KEEMPAT | Tim Kerja sebagaimana dimaksud dalam Diktum KESATU mempunyai tugas sebagai berikut:   |
|         | 1. Ketua, mempunyai tugas:<br>a. menyusun rincian pelaksanaan kegiatan;<br>b. membagi peran anggota tim sesuai dengan kompetensi, kualitas, dan/atau keterampilan;<br>c. memberikan umpan balik berkala kepada anggota tim;<br>d. melaporkan hasil kinerja anggota timnya kepada pejabat penilai kinerja dan pimpinan unit organisasi yang bersangkutan sebagai bahan pertimbangan penilaian kinerja pejabat fungsional dan pelaksana; dan<br>e. melaksanakan kolaborasi dan sinergitas pelaksanaan tugas antar anggota tim.<br>2. Anggota, mempunyai tugas:<br>a. menyusun rencana kerja individu;<br>b. melaksanakan kinerja sesuai dengan arahan ketua tim; dan<br>c. melaporkan kinerja kepada ketua tim. |
| KELIMA  | Besides Tim Kerja sebagaimana dimaksud dalam Diktum KEDUA, susunan organisasi Biro Organisasi dan Tata Laksana terdiri atas:  |
|         | 1. Bagian Tata Laksana dan Reformasi Birokrasi, dan<br>2. Subbagian Tata Usaha.   |
| KEENAM  | Susunan personalia pada Bagian Tata Laksana dan Reformasi Birokrasi dan pada Subbagian Tata Usaha sebagaimana dimaksud dalam Diktum KELIMA tercantum dalam Lampiran II yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan ini.  |

- 3 -

Bagian Tata Laksana dan Reformasi Birokrasi dan Subbagian Tata Usaha sebagaimana dimaksud dalam Diktum KELIMA menjalankan salah satu fungsi pada Biro Organisasi dan Tata Laksana, yaitu:

1. Bagian Tata Laksana Dan Reformasi Birokrasi, menjalankan fungsi:
  - a. koordinasi, bina, fasilitasi, dan evaluasi penataan tata laksana;
  - b. koordinasi, bina, fasilitasi, dan evaluasi pelaksanaan pelayanan publik; dan
  - c. koordinasi, bina, fasilitasi, dan evaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi.
2. Subbagian Tata Usaha, menjalankan fungsi Subbagian Tata Usaha.

KETUJUH : Segala bisaya yang timbul sebagai akibat ditetapkannya Keputusan ini dibebankan pada Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran Sekretariat Jenderal Kementerian Agama;

KEDELAPAN : Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta  
pada tanggal 2 Januari 2025

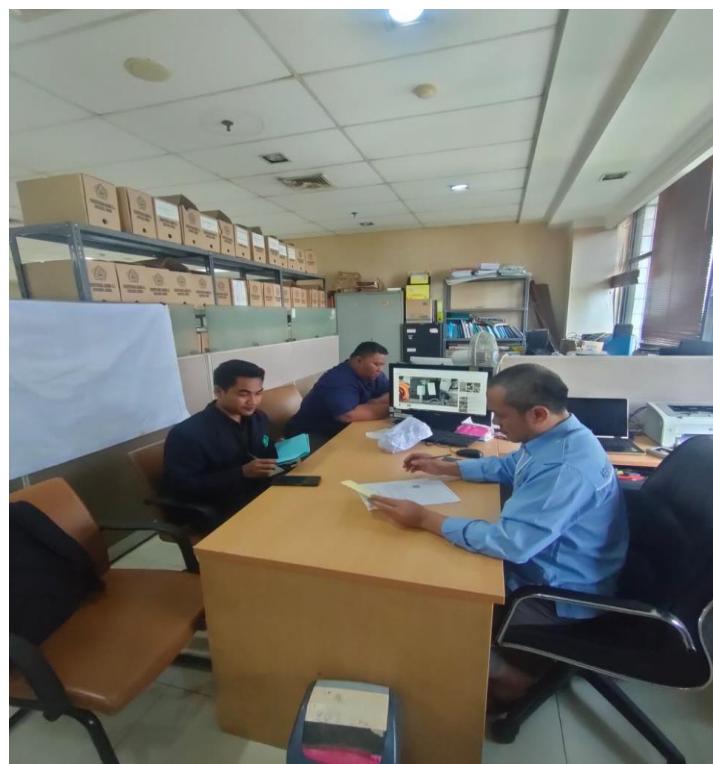
SEKRETARIS JENDERAL  
KEMENTERIAN AGAMA,

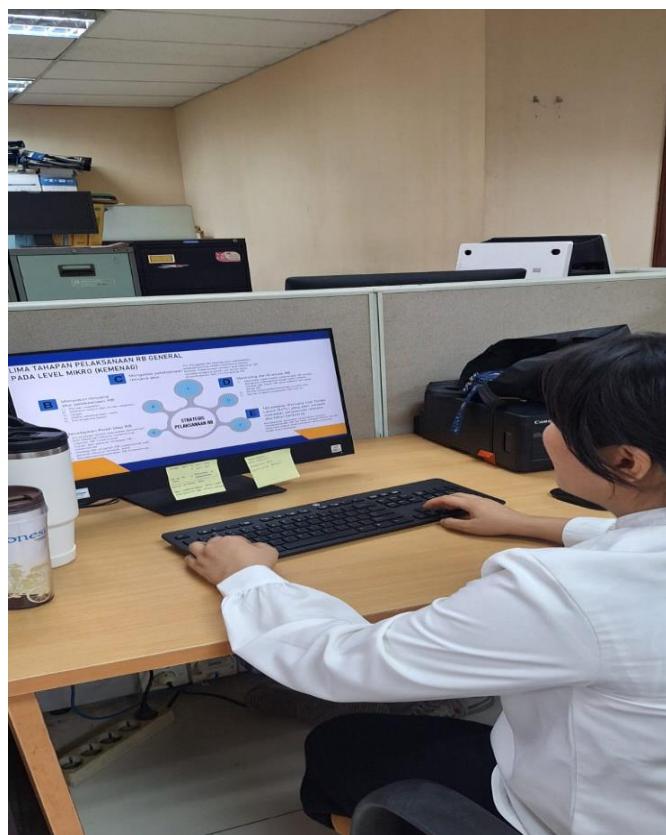


MUHAMMAD ALI RAMDHANI

---

**GAMBAR DOKOMENTASI, OBSERVASI DAN WAWANCARA DI BIRO  
ORGANISASI DAN TATA LAKSANA KEMENTERIAN AGAMA RI**







V





**Biodata Diri**

Nama : Arsyad

NIM : 210106110061

Fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Tahun Aktif : 2021-2025

Tempat, Tanggal Lahir : Karawang, 15 Maret 2001

Alamat : Ds. Kampung Sawah, Kec Jayakerta, Karawang

No. HP : 081939467246

Email : [arsyadking432@gmail.com](mailto:arsyadking432@gmail.com)

Riwayat Pendidikan : SDN Kampung Sawah II Karawang

SMP Pelita Nusantara Karawang

SMK Muhammadiyah 1 Kota Malang

UIN Maulana Malik Ibrahim Malang