

**MANAJEMEN KINERJA DI PERSEROAN TERBATAS
NUR RAMADHAN WISATA SLEMAN YOGYAKARTA**



**Diajukan Kepada Fakultas Dakwah
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta
Untuk Memenuhi Sebagian Syarat Memperoleh Gelar Sarjana Strata Satu
Dalam Ilmu Sosial Islam**

**Oleh:
Junaidi Maulana
05240013**

**STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA
FAKULTAS DAKWAH**

JURUSAN MANAJEMEN DAKWAH

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA

YOGYAKARTA

2011



**KEMENTERIAN AGAMA RI
UIN SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA
FAKULTAS DAKWAH**

Jl. Marsda Adisucipto, Telepon (0274) 515856 Fax (0274) 552230
Yogyakarta 55221

PENGESAHAN SKRIPSI/TUGAS AKHIR

Nomor : UIN.2/DD/PP.00.9/950/2011

Skripsi/Tugas Akhir dengan judul:

**MANAJEMEN KINERJA DI PERSEROAN TERBATAS
NUR RAMADHAN WISATA SLEMAN YOGYAKARTA**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Junaidi Maulana
Nomor Induk Mahasiswa : 05240013
Telah dimunaqasyahkan pada: Jum'at, 17 Juni 2011
Nilai Munaqasyah : **B+ (Delapan Puluh Dua Koma Lima)**

dan dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Dakwah UIN Sunan Kalijaga.

TIM MUNAQASYAH :

Pembimbing I

Dra. Siti Fatimah, M.Pd.
NIP.19690401 199403 2 002

Pembimbing II

H. Okrisal Eka Putra, Lc, M.Ag.
NIP.19731016 200012 1 001

Penguji I

Drs. H.A Machfud Fauzy, M.Pd.
NIP. 19531225 1979031 1 001

Penguji II

Achmad Muhammad, M.Ag.
NIP. 19720719 2000031 002

Yogyakarta, 30 Juni 2011

UIN Sunan Kalijaga

Fakultas Dakwah



Prof. Dr. HM Bahri Ghazali, MA
NIP. 19561123 198503 1 002



SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI / TUGAS AKHIR

Hal : Persetujuan Skripsi

Lamp :

Kepada

Yth. Dekan Fakultas Dakwah

UIN Sunan Kalijaga

Di Yogyakarta.

Assalamu'alaikum Wr, Wb.

Setelah membaca, meneliti, memberikan petunjuk dan mengoreksi serta mengadakan perbaikan seperlunya, maka kami selaku pembimbing berpendapat bahwa skripsi saudara:

Nama : Junaidi Maulana

NIM : 05210013

Judul Skripsi : **"Manajemen Kinerja Di PT Nur Ramadhan Wisata Sleman Yogyakarta"**

Sudah dapat diajukan kembali kepada Fakultas Dakwah Jurusan/ Program Studi Manajemen Dakwah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu dalam Ilmu Sosial Islam.

Dengan ini kami mengharap agar skripsi/tugas akhir saudara tersebut di atas dapat segera dimunaqosyahkan. Atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

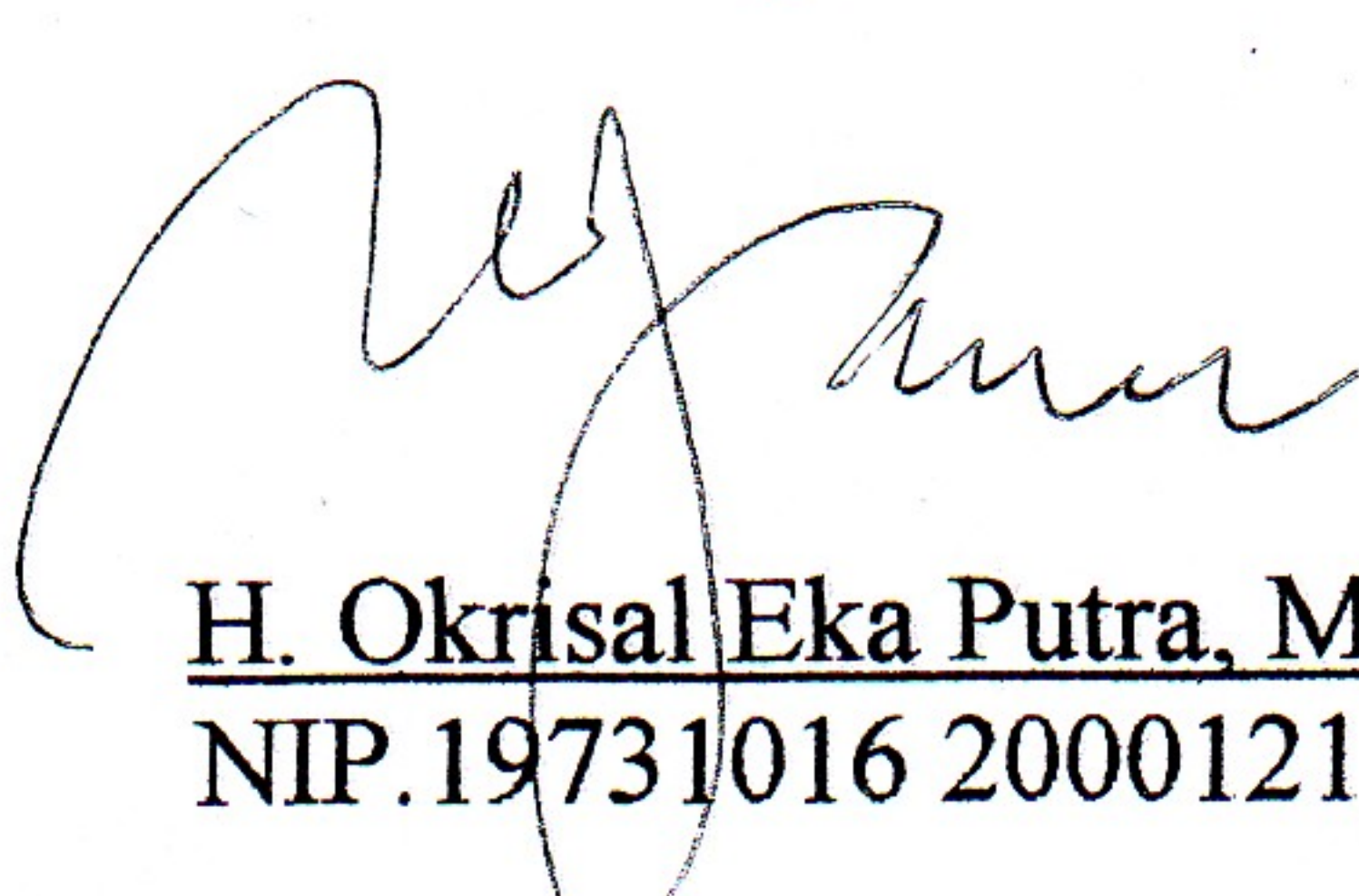
Wassalamu'alaikum Wr, Wb.

Yogyakarta, 24 Mei 2010

Pembimbing I

Pembimbing II


Dra. Siti Fatimah, M. Pd.
NIP. 19690401 199403 2002


H. Okrisal Eka Putra, M.
NIP. 19731016 2000121 001

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Junaidi maulana
NIM : 05210013
Jurusan : Manajemen Dakwah (MD)
Fakultas : Dakwah

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sejujurnya, bahwa dalam skripsi saya yang berjudul “**Manajemen Kinerja Di PT Nur Ramadhan Wisata Sleman Yogyakarta**)”. Adalah hasil penelitian saya sendiri dan bukan plagiasi hasil karya orang lain, kecuali pada bagian yang telah dirujuk atau disebut dalam catatan kaki dan daftar pustaka.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya agar dapat digunakan sebagaimana semestinya.

Yogyakarta, 9 Juni 2011



Yang menyatakan,

Junaidi Maulana
05240013

HALAMAN PERSEMBAHAN

Kupersembahkan skripsi ini untuk yang terkasih dan tercinta:

1. Ibuku, yang telah mengajarku bagaimana menjalani hidup. Kepada yang terhormat Bapak (Alm). Merekalah dengan penuh perhatian dan cinta kasihnya yang tak terhingga telah mengasuh dan mendidiku hingga kini.
2. Pakde, Bude dan pak lek-bulek yang segalanya bagiku.
3. Kakakku Nurul Aisy yang selalu memotivasi, hanya dirimu tidak akan pernah aku lupakan.
4. Saudara-saudariku semoga ALLAH senantiasa memberikan jalan terbaik dalam segala niat dan usaha.
5. Kampus tercinta UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
6. Teman-temanku yang kukenal, semoga tetap dalam lindungan ALLAH SWT, Amin.....

MOTTO

قُلْ لَوْ كَانَ الْبَحْرُ مِدَادًا لِكَلِمَاتِ رَبِّي لَنَفِدَ الْبَحْرُ قَبْلَ أَنْ تَنْفَدَ كَلِمَاتُ رَبِّي وَلَوْ

جَعْنَا بِمِثْلِهِ مَدَدًا ﴿١٠٩﴾

Katakanlah: “sekiranya lautan menjadi tinta untuk (menulis) kalimat-kalimat Tuhanku, sungguh habislah lautan itu sebelum habis (ditulis) kalimat-kalimat Tuhanku, meskipun kami datangkan tambahan sebanyak itu (pula)”. (Q.S Al Kahfi: 109)ⁱ

"Banyak Orang Gagal Karena Mereka Menyerah Saat Hampir Berhasil"

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

“Sedikit Bicara, Banyak Kerja.....”
(Penulis)

ⁱ Bachtiar Surin, *Terjemah dan Tafsir Al-Qur'an*, diterbitkan oleh Fa. SUMATRA (Bandung, 1978). Hlm 644.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirobbil'alamin puji syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahnya sehingga penulisan skripsi ini dapat selesai dan tersusun dengan baik, semoga pancaran ilmu ilahi selalu menyertai kita semua. Sholawat serta salam dihaturkan keharibaan Rasulullah SAW, penutup para Rasul.

Penyusunan skripsi dengan judul **“Manajemen Kinerja Di PT. Nur Ramadhan Wisata Sleman Yogyakarta”** ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Sosial Islam di Fakultas Dakwah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.

Dalam proses penyusunan skripsi ini tentunya banyak bantuan dari berbagai pihak, baik bantuan moril, pemikiran maupun material. Oleh karena itu penulis menyampaikan banyak terima kasih kepada pihak-pihak yang telah ikut mendukung dalam penyelesaian skripsi ini, terutama kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H.M. Bahri Ghazali, MA selaku Dekan Fakultas Dakwah UIN Sunan Kalijaga beserta staf-stafnya.
2. Ibu Dra. Siti Fatimah, M.Pd selaku ketua Jurusan Manajemen Dakwah dan ibu Ruspita Rani Pertiwi, S.Psi.MM selaku sekretaris jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, beserta staf-stafnya.

3. Bapak H. Okrisal Eka Putra,Lc,M.Ag selaku Penasehat Akademik.
4. Dra. Siti Fatimah,M.Pd sebagai pembimbing Skripsi I dan bapak H.Okrisal Eka Putra,Lc,M.Ag sebagai pembimbing skripsi II yang telah memberikan arahan, bimbingan dan motivasi kepada penulis dalam penyusunan skripsi.
5. Bapak dan Ibu dosen serta Civitas Akademika Fakultas Dakwah UIN Sunan Kalijaga, penulis ucapkan terima kasih atas semua pengetahuan yang telah diberikan.
6. PT Nur Ramadhan Wisata yang telah memberikan ijin penelitian dan Memberikan data, terima kasih atas semuanya.
7. Rasa kasih sayang dan hormat penulis haturkan kepada Bapak (Alm) dan Ibu tercinta yang selalu berdoa dan berjuang dengan tak berujung lelah demi kesuksesan penulis. Semoga Alm bapak diterima di sisi-Nya, Amin.
8. Spesial Tanks To: She is My Sister, Kakak perempuan tercinta yang selalu mendukung dan mendo'akan. Terima kasih tuk warna yang engkau lukiskan dalam semangat hidupku.
9. Aku ucapkan terima kasih kepada Pakdhe-Budhe, Pak lek-Bulek, dan saudara-i sepupu saya, kuucapkan terima kasih banyak atas semuanya.
10. Untuk Bida Rohma...., terima kasih atas segala perhatiannya, memberi semangat dalam hidupku. InsyALLAH bila jodoh kita akan bersama-sama lagi.

11. Teman-teman MD Angkatan 2005 yang telah menemaniku selama menuntut ilmu dan selalu menjadi penyemangat dalam menyelesaikan skripsi ini.
12. Sahabat-sahabatku 4 sekawan, Misbakhul Anwar (Wor), Baldatun Muhammad (Alit), Irfan Suyanto (Ipong). Kalian memberi arti kebersamaan, raihlah cita-cita mulia kalian. Aku tunggu di garis perlawanan skripsi.
13. Tanjung, Mail dan Sinta semangat kalian akan selalu dihati.
14. Teman-teman di Koz Ampel 21, yang dulu sama sekarang Kiki, Juju, Mbah surip, oki dan mas nu, kalian telah menghiburku dan terus memberi dorongan.
15. Teman-teman KKN khususnya Gelombang II pada gempa Jogja kelompok PMI di bantul kota, semuanya terima kasih atas kebersamaannya, semoga kalian menjadi yang bermanfaat di dunia dan kelak di akhirat. Amin

Hanya kepada Allah SWT, penulis memanjatkan do'a semoga amal kebaikan mereka mendapat balasan dan ridho Allah SWT. Penulis menyadari bahwa skripsi ini jauh dari sempurna karena keterbatasan kemampuan dan pengetahuan penulis. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun guna penyempurnaan skripsi ini.

Akhirnya penulis harapan mudah-mudahan skripsi ini bermanfaat dalam pengembangan keilmuan dan pengetahuan di UIN Sunan Kalijaga.

Yogyakarta, 21 Mei 2011
Penulis

Junadi Maulana
05240013

ABSTRAK

Junaidi Maulana, Manajemen Kinerja Di Peseroan Terbatas Nur Ramadhan Wisata Sleman Yogyakarta, Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah. Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2011.

Sekilas Nur Ramadhan Wisata, adalah sebuah perseroan terbatas yang bergerak dalam bidang penyelenggara haji dan umroh dengan ijin operasional resmi dari Departemen Agama Pusat sejak tahun 2001. Untuk menindak lanjuti hal tersebut, maka PT. Nur Ramadhan Wisata selaku Perusahaan Biro Tour And Traveling haji dan umroh memiliki peran strategi khusus dalam meningkatkan jumlah jama'ah pertahunnya. Disinilah tantangan timbul dari PT. Nur Ramadhan Wisata, sehingga dibutuhkan suatu kinerja yang utuh. Untuk itu PT.Nur Ramadhan Wisata memiliki tugas berat dalam bentuk persaingan dengan perusahaan yang lain. Tujuan dari manajemen kinerja di PT Nur Ramadhan Wisata adalah memberikan pelayanan kepada jama'ah sehingga mendapatkan pelayanan yang memuaskan. Adanya kualitas pelayanan yang baik akan menciptakan kepuasan bagi para konsumennya. Setelah konsumen merasa puas dengan barang atau jasa yang diterimanya, konsumen akan membandingkan pelayan yang diberikan. Apabila konsumen merasa benar-benar puas, mereka akan membeli ulang serta member rekomendasi kepada orang lain untuk membeli di PT Nur Ramadhan Wisata Sleman Yogyakarta.

Metode dalam penelitian ini yang di gunakan penulis adalah penelitian deskriptif kualitatif yaitu, menguraikan dan mengabarkan dalam bentuk data yang telah terkumpul. Tehnik pengumpulan data dengan observasi langsung ke kantor PT. Nur Ramadhan Wisata yogyakarta, dengan mengamati proses manajemen kinerja, wawancara atau interview. Kegiatan wawancara atau interview dilakukan kepada para petugas/karyawan khususnya pada bagian Manajer dan Staffnya, untuk dokumentasi berupa buku, tulisan yang mendukung berkaitan penelitian ini. Rumusan Masalah, "Bagaimana manajemen kinerja pada pegawai di PT Nur Ramadhan Wisata Sleman Yogyakarta". Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui manajemen kinerja pada Karyawan atau pegawai PT Nur Ramadhan Wisata Sleman Yogyakarta.

Kesimpulan, bahwa Manajemen Kinerja Di PT Nur Ramadhan Wisata dibagi beberapa aspek meliputi, perencanaan kinerja, disiplin kerja dan evaluasi kinerja. Evaluasi kinerja dilakukan dengan metode penilaian kinerja pegawai. Hasil dari manajemen kinerja dapat dijadikan acuan berupa, evaluasi kinerja (penilaian) pegawai atau karyawan dan diharapkan dengan hasil penilaian tersebut dapat meningkatkan dan memperbaiki kualitas kerja, seperti pengembangan pegawai, dalam bentuk pelatihan dan bimbingan.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
HALAMAN MOTTO	vi
HALAMAN KATA PENGANTAR.....	vii
ABSTRAK	x
HALAMAN DAFTAR ISI.....	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Penegasan Judul	1
B. Latar belakang masalah.....	3
C. Rumusan Masalah	6
D. Tujuan Penelitian	7
E. Kegunaan Penelitian	7
F. Telaah Pustaka	7
G. Kerangka Teori.....	9
H. Metode Penelitian	27
I. Sistematika Pembahasan.....	31
BAB II GAMBARAN UMUM.....	33
A. Profil Perusahaan	33
B. Letak Strategis Kantor	34
C. Tujuan, Visi dan Misi PT Nur Ramadhan.....	36
D. Bentuk Struktur Organisasi dan Kepengurusan	37
1. Bagan struktur organisasi PT NRW di kantor Pusat	37
2. Bagan struktur organisasi PT NRW di kantor cabang utama Yogyakarta.....	38
E. Produk Layanan	40
F. Perkembangan Jama'ah dan Kantor Cabang PT Nur	

Ramadhan Wisata.....	48
1. Perkembangan Jama'ah Umroh dan Jama'ah Haji plus	48
2. Perkembangan Kantor PT Nur Ramadhan Wisata	49

BAB III ANALISIS MANAJEMEN KINERJA PADA PEGAWAI ATAU KARYAWAN DI KANTOR PT. NUR RAMADHAN WISATA SLEMAN YOGYAKARTA..... 49

A. Deskripsi Subyek Penelitian	49
1. Deskripsi Pimpinan (Direktur)	50
2. Deskripsi Manajer atau Karyawan	51
a) Perencanaan Kerja.....	51
b) Disiplin kerja.....	53
c) Sasaran atau target.....	54
d) Program Layanan Aktivitas Bimbingan.....	55
B. Kinerja Pegawai di PT NRW (Nur Ramadhan Wisata)	57
1. Pengembangan pegawai/karyawan.....	57
a) Program diskusi partisipasi	57
b) Metode percontohan.....	58
c) Metode simulasi	58
d) Program pengembangan setelah pulang dari tanah suci	59
2. Evaluasi Kinerja Pegawai/Karyawan	62
a) Unsur-unsur yang dievaluasi.....	62
b) Pelaksanaan atau waktu evaluasi	65
c) Metode yang digunakan dalam evaluasi.....	67
3. Sistem Grafic Rating Scale (Penilaian Kinerja Pegawai).....	68
a) Tabel Standar penilaian pegawai/karyawan PT NRW	71
b) Panduan penilaian kinerja pegawai/karyawan form A.....	72
c) Panduan penilaian kinerja pegawai/karyawan form B.....	74
C. Hasil dari penerapan Manajemen Kinerja.....	74
1. Kelebihan/ Keuntungan	74
2. Kekurangan/ Kelemahan	76

BAB IV PENUTUP	77
A. Kesimpulan	77
B. Saran-saran.....	78
DAFTAR PUSTAKA	80
LAMPIRAN-LAMPIRAN	



BAB I

PENDAHULUAN

A. Penegasan Judul

Dalam pembahasan skripsi berjudul ‘MANAJEMEN KINERJA DI KANTOR PT. NUR RAMADHAN WISATA SLEMAN YOGYAKARTA’, maka penulis perlu mempertegas beberapa istilah dalam judul terutama pada beberapa kata kunci yang penulis anggap penting, ini dimaksudkan untuk menghindari kesalahan persepsi dan mempermudah dalam memahami istilah-istilah yang ada.

Dalam penegasan judul ini, pertama-tama dijelaskan pengertian istilah-istilah yang terangkai dalam judul penelitian, meliputi beberapa istilah kata kunci yang terangkai dan membentuk kesatuan judul, Selanjutnya dirumuskan pengertian judul secara keseluruhan.

1. Manajemen Kinerja

Adalah suatu cara kerja untuk mendapatkan hasil yang lebih baik bagi organisasi, kelompok dan individu dengan memahami dan mengelola cara kerja sesuai dengan target yang telah direncanakan, standard dan persyaratan kompetensi yang telah ditentukan.¹

Jadi manajemen kinerja yang dimaksud pada judul diatas adalah sebuah proses untuk menetapkan apa yang harus dicapai, dan pendekatannya untuk mengelola dan pengembangan manusia melalui suatu cara yang dapat

¹ Surya Dharma, MPA. *Manajemen Kinerja “Falsafah Teori dan Penerapannya”* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, Cet 2005), hlm. 25

meningkatkan kemungkinan bahwa sasaran akan dapat dicapai dalam suatu jangka waktu tertentu baik pendek maupun panjang. Manajemen kinerja dapat membantu seseorang untuk mengembangkan diri sendiri dan ini sesuai dengan pandangan *Drucker* (1995), bahwa: "suatu pengembangan adalah suatu pengembangan diri sendiri". Tidak ada yang lebih *absurd* dari pada apabila sebuah perusahaan berusaha mengambil tanggung-jawab untuk mengembangkan diri seorang.²

Pengertian diatas juga terkait dengan keaktifan para pegawai, maksudnya dapat diartikan sebagai aktivitas menertibkan, mengatur, dan berpikir yang dilakukan oleh seseorang, sehingga ia mampu mengemukakan, menata, dan merapikan segala sesuatu yang ada disekitarnya, mengetahui prinsip-prinsipnya serta menjadikan hidup selaras dan serasi dengan yang lainnya.

2. PT. Nur Ramadhan Wisata Sleman Yogyakarta

PT. Nur Ramadhan Wisata adalah penyelenggara haji khusus dan umroh dengan ijin haji operasional resmi dari departemen agama pusat sejak tahun 2001. Lembaga ini bergerak sebagai agen penjualan tiket dan mengadakan program bimbingan kepada calon jama'ah haji, tujuan dari lembaga ini adalah sama halnya yang tertulis pada Undang-undang nomor 17 tahun 1999 yaitu memberikan program bimbingan dan pelayanan kepada para calon jama'ah haji.³ Untuk itu PT.Nur Ramadhan Wisata telah mengedepankan pelayanan yang terarah, teroganisir dan terstruktur.

² *Ibid.*

³ Depag Agama RI, Direktorat Jendral Bimbingan Masyarakat Islam dan penyelenggara Haji. *Fiqih Haji* (Jakarta:tahun 2001), hlm. 1

Sehingga ada kepuasan tersendiri bagi calon jama'ah haji khususnya di Daerah Istimewa Yogyakarta.

Dengan demikian, yang dimaksud judul disini adalah suatu penelitian lapangan tentang manajemen kinerja karyawan atau pegawai pada penerapan di PT. Nur Ramadhan Wisata Sleman Yogyakarta.

B. Latar Belakang masalah

Allah SWT telah mewajibkan umat Islam untuk melaksanakan ibadah haji ke Baitullah bagi umat Islam yang mampu. Sehingga setiap orang yang dalam hatinya merasa terpanggil untuk melaksanakannya, karena itu dapat menambah tingkat keimanan kita. Ibadah haji adalah salah satu rukun Islam yang kelima, Haji mulai diwajibkan bagi umat Islam pada tahun keenam hijriyah sebelum itu Rasulullah SAW pernah beribadah umroh. Baik haji maupun umroh wajib dikerjakan umat Islam, sekali seumur hidup ibadah haji dan umroh lebih dari sekali hukumnya sunat, ibadah haji dan umroh tidak harus segera dikerjakan, boleh dikerjakan bila keadaan telah mengijinkan. Barang siapa yang mampu mengerjakan ibadah haji dan umroh sebaiknya ia segera menunaikannya.

Perjalanan ibadah haji dan umroh pada hakekatnya merupakan ibadah, sehingga Rasulullah SAW memberikan petunjuk khusus untuk mengutamakan perjalanan suci ini daripada perjalanan lainnya. Sebagai perjalanan suci, sudah barang tentu sangat berbeda dengan perjalanan-perjalanan biasa karena perjalanan haji dan umroh ini merupakan satu

rangkaian panjang suatu ibadah, mulai dari niatnya, biaya perjalanannya, sampai kepada segala bentuk amalan yang diperbuatnya dinilai oleh Allah SWT sebagai suatu ibadah.

Peningkatan bimbingan kepada calon jama'ah haji merupakan salah satu dari tiga amanat Undang-undang nomor 17 tahun 1999 tentang penyelenggaraan ibadah haji yaitu memberikan pelayanan dan perlindungan kepada jama'ah haji. Sesuai pelaksanaan haji di Indonesia yang diselenggarakan setiap tahun oleh umat Islam, Pemerintah Indonesia telah memberikan system penyelenggaraan dan manajemen haji yang dimaksudkan agar pelaksanaan ibadah haji dapat berjalan dengan nyaman, aman, tertib, dan lancar sesuai dengan tuntutan Agama. Serta jama'ah haji dan umroh dapat dilaksanakan secara ibadah sebagai bentuk mandiri, sehingga diperoleh haji yang mabrur.⁴

Departemen Agama dan Pemerintah juga memberikan kesempatan peluang usaha bagi perusahaan, lembaga-lembaga lain untuk membuka jasa terkait dengan proses penyelenggaraan haji dan program bimbingan ibadah haji dan umroh kepada calon jama'ah. Mulai dari pemberangkatan sampai kepulangan telah dipersiapkan oleh PT atau lembaga yang bekerjasama dengan pihak maskapai penerbangan. Biasanya perusahaan ini disebut-sebut Agen perjalanan *Tour and Travelling*, seperti halnya pada PT. Nur Ruamadhan Wisata Sleman Yogyakarta.

⁴ Ngatijan. *Penyelenggara ibadah Haji di Indonesia dan Tantangannya Makalah (BEM-J MD FAK. Dakwah UIN Su-Ka, 2006)*, hlm.1

Dengan seiring bertambahnya waktu pastilah kondisi perusahaan atau lembaga saling bersaing, Dikarenakan dalam usaha ini mudah untuk meningkatkan omset modal dari hasil penjualan tiket. Dengan maraknya PT atau lembaga lain yang saling bersaing, maka tentulah dari setiap perusahaan mempunyai strategi khusus untuk meningkatkan dan menetapkan sasaran agar menjadi sukses (*Goal*) dan tepat sesuai dengan yang telah ditentukan/direncanakan.

Dengan kondisi persaingan antar perusahaan yang semakin tinggi, setiap tahunnya saling berpacu untuk menjual produknya kepasar atau kepada *customer*. Harapan adanya perluasan pasar secara langsung adalah meningkatkan penjualan, sehingga perusahaan akan memiliki lebih banyak konsumen.

Untuk menindaklanjuti hal tersebut, maka PT. Nur Ramadhan Wisata selaku Perusahaan Biro *Tour And Traveling* haji dan umroh memiliki peran strategi khusus dalam meningkatkan jumlah jama'ah pertahunnya. Disinilah tantangan timbul dari PT. Nur Ramadhan Wisata, sehingga dibutuhkan suatu kinerja yang utuh. Untuk itu PT.Nur Ramadhan Wisata yang termasuk kategori penyelenggara haji dan umroh memiliki tugas berat dalam bentuk persaingan dengan perusahaan yang lain. Kinerja pada dasarnya merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dalam hal ini, pegawai bisa belajar seberapa besar kinerja mereka melalui sarana informasi seperti komentar baik dari mitra kerja. Namun demikian

penilaian kinerja yang mengacu kepada suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan perilaku dan hasil termasuk tingkat ketidakhadiran. Fokus penilaian kinerja adalah untuk mengetahui tingkat produktifitas seorang karyawan dan apakah ia bisa berkerjasama atau lebih efektif di masa yang akan datang.

Begitu pentingnya masalah kinerja pegawai ini, sehingga tidak salah bila inti pengelolaan sumber daya manusia adalah bagaimana mengelola kinerja SDM. Mengelola manusia dalam konteks perusahaan berarti mengelola manusia agar dapat menghasilkan kinerja yang optimal bagi perusahaan. Oleh karenanya kinerja pegawai ini perlu dikelola secara baik untuk mencapai tujuan, Sehingga menjadi suatu konsep manajemen kinerja (performance management).

Adanya kualitas pelayanan yang baik di dalam PT Nur Ramadhan Wisata, akan menciptakan kepuasan bagi para konsumennya. Setelah konsumen merasa puas dengan barang atau jasa yang diterimanya, konsumen akan membandingkan pelayanan yang diberikan. Apabila konsumen merasa benar-benar puas, mereka akan membeli ulang serta memberi rekomendasi kepada orang lain untuk membeli di PT. Nur Ramadhan Wisata Sleman Yogyakarta.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut di atas, maka dapat penulis rumuskan permasalahan sebagai berikut: Bagaimana Manajemen

kinerja Pada pegawai atau karyawan di PT. Nur Ramadhan Wisata Sleman Yogyakarta?

D. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui Manajemen kinerja Di PT. Nur Ramadhan Wisata Sleman Yogyakarta.

E. Manfaat Penelitian

1. Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna dan bermanfaat bagi PT. Nur Ramadhan Wisata Sleman Yogyakarta, khususnya dalam Manajemen Kinerja Pada pegawai.

2. Kegunaan teoritis

Hasil Penelitian ini dapat menambah khazanah bacaan dalam keilmuan manajemen kinerja, khususnya Fakultas Dakwah dan sebagai bahan masukan terhadap penelitian yang sama.

F. Telaah Pustaka

Pada dasarnya penulis sendiri belum menemukan judul buku yang menerangkan secara komprehensif yang berkaitan dengan judul skripsi penyusun. Telaah pustaka merupakan penelitian-penelitian yang pernah dilakukan pada masa lalu yang berkaitan dengan tema penelitian penulis. Dalam beberapa telaah pustaka penulis temukan, belum terdapat tema yang terkait dengan implementasi manajemen kinerja di PT. Nur Ramadhan Wisata

yang secara umum. Ada beberapa skripsi penelitian yang dilakukan oleh para mahasiswa di Yogyakarta antara lain:

Berdasar penelitian yang ditulis Tjahjono Kuntjoro 2005, balai penelitian tehknis profesi kesehatan, gombong Jawa Tengah yang berjudul “pengembangan Manajemen Kinerja perawat dan bidan sebagai strategi dalam peningkatan mutu klinis”; penelitian ini membahas tentang penerapan pengembangan manajemen kinerja yang dimulai dari tahap persiapan, pelaksanaan, evaluasi dan *roll out*. Hasil tersebut menyatakan bahwa dengan penerapan pengembangan manajemen kinerja lebih menjamin tersedianya pelayanan kesehatan yang profesional bagi masyarakat.

Kemudian skripsi yang di tulis Nanik Ustadiyatun yang berjudul “Evaluasi Kinerja Karyawan baitul Maal Wa Tanwil Mitra Usaha Ummat Ngemplak Sleman Yogyakarta”; menjelaskan tentang penerapan evaluasi kinerja pada BMT Mitra Usaha Ummat (MUU) ngemplak sleman Yogyakarta dalam mendiskripsikan system kinerja karyawan dengan keunggulan dan kendala dalam penerapan penilaian system kerja.

Dari beberapa hasil penelitian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa penelitian yang akan penulis lakukan ini memiliki perbedaan dengan hasil penelitian-penelitian yang telah ada di atas. Letak perbedaannya adalah penelitian ini mencoba meneliti tentang bagaimana proses manajemen kinerja seutuhnya dalam mencapai sasaran di kantor PT. Nur Ramadhan Wisata Sleman Yogyakarta.

G. Kerangka teori

1. Tinjauan Manajemen Kinerja

a. Pengertian manajemen kinerja

Yang dimaksud dengan manajemen kinerja adalah suatu cara untuk mendapatkan hasil yang lebih bagi organisasi, kelompok dan individu dengan memahami dan mengelola kinerja sesuai dengan target yang telah direncanakan, standar dan persyaratan kompetensi yang telah ditentukan.⁵

Dengan demikian manajemen kinerja adalah sebuah proses untuk menetapkan apa yang harus dicapai, dan pendekatannya untuk mengelola dan pengembangan manusia melalui suatu cara yang dapat meningkatkan kemungkinan bahwa sasaran akan dapat dicapai dalam jangka waktu tertentu baik pendek maupun panjang.

1. Definisi di atas mengandung unsur-unsur penting sebagai berikut:

Suatu kerangka kerja dari sasaran yang telah direncanakan, standar dan persyaratan kompetensi yang telah disepakati. Manajemen kinerja adalah suatu kesepakatan di antara seorang karyawan dengan manajernya tentang berbagai harapan. Manajemen kinerja kebanyakan adalah tentang pengelolaan harapan dari seorang pegawai.

2. Sebuah proses: manajemen kinerja bukan hanya serangkaian sistem formulir dan prosedur, melainkan serangkaian tindakan yang

⁵ *Ibid.*, hlm 25-27

diambil untuk mencapai suatu hasil dari hari ke hari dan mengelola peningkatan kinerja diri mereka sendiri maupun orang lain.

3. Pemahaman bersama: untuk memperbaiki kinerja, para individu perlu memiliki pemahaman bersama tentang bagaimana seharusnya bentuk tingkat kinerja dan kompetensi yang tinggi itu dan apa pula yang hendak dicapai.
4. Suatu pendekatan dalam mengelola dan mengembangkan Sumber Daya Manusia. Manajemen kinerja berfokus pada tiga hal. Pertama, bagaimana para manajer dan pemimpin kelompok bekerja secara efektif dengan orang-orang yang ada di sekitar mereka. Kedua, bagaimana para individu bekerjasama dengan para manajer dan kelompok. Ketiga, bagaimana individu dapat dikembangkan untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian dan kepiawaian mereka dan tingkat kompetensi serta kinerja mereka.
5. Pencapaian. Pada akhirnya, manajemen kinerja adalah pencapaian yang berhubungan dengan pekerjaan individu sehingga mereka dapat memanfaatkan kemampuannya sebaik-baiknya, menyadari potensi mereka sendiri dan memaksimalkan kontribusi mereka terhadap keberhasilan organisasi.

Manajemen kinerja didasarkan kepada suatu asumsi bahwa bilamana orang tahu dan mengerti apa yang diharapkan dari mereka, dan diikutsertakan dalam penentuan sasaran yang akan dicapai maka mereka akan menunjukkan kinerja untuk mencapai sasaran tersebut.

Tujuan umum manajemen kinerja adalah untuk menciptakan budaya para individu dan kelompok memikul tanggung jawab bagi usaha peningkatan proses kerja dan kemampuan yang berkesinambungan.

b. Pengukuran Kinerja (*Key Performance Indicator*)

Mengumpulkan, memproses dan mendistribusikan data yang diperlukan untuk mendukung pengembangan strategi yang efektif serta penentuan target. Adanya suatu indikator kinerja (*key performance indicator*) yang terukur secara kuantitatif dan jelas batas waktunya. Ukuran ini harus dapat menjawab berbagai permasalahan yang dihadapi oleh organisasi tersebut. Jika perusahaan yang berorientasi pada profit, maka ukurannya adalah sebagai berikut:

- 1) Ukuran finansial seperti *omset* penjualan, laba bersih, pertumbuhan penjualan dan lain-lain.
- 2) Sedangkan pada organisasi nirlaba seperti organisasi pemerintahan maka ukuran kinerjanya adalah berbagai bentuk pelayanan kepada masyarakat. Semua harus terukur secara kuantitatif dan dapat dimengerti oleh berbagai pihak yang terkait, sehingga bila nanti dievaluasi dapat diketahui apakah kinerja sudah dapat mencapai target atau belum. *Michael Porter, profesor dari Harvard Business of School* menyatakan bahwa kita tidak bisa memanjemeni sesuatu yang tidak dapat kita ukur.

Organisasi yang tidak memiliki indikator kinerja biasanya tidak bisa diharapkan untuk mampu mencapai kinerja yang memuaskan

pihak yang berkepentingan (*stakeholders*). Semua ukuran kinerja tersebut biasanya dituangkan dalam suatu bentuk kesepakatan antara atasan dan bawahan yang sering disebut sebagai suatu kontrak kinerja (*performance contract*). Dengan adanya kontrak kinerja, maka atasan bisa menilai apakah si bawahan sudah mencapai kinerja yang diinginkan atau belum. Kontrak kinerja ini berisikan suatu kesepakatan antara atasan dan bawahan mengenai indikator kinerja yang ingin dicapai, baik mengenai sasaran pencapaiannya maupun jangka waktu pencapaiannya. Ada dua hal yang perlu dicantumkan dalam kontrak kinerja yaitu:

- a) Sasaran akhir yang ingin dicapai (*lag*)
- b) Serta program kerja untuk mencapainya (*lead*). Keduanya perlu dicantumkan supaya pada saat evaluasi nanti berbagai pihak bersikap secara fair, dan tidak melihat hasil akhir semata, namun juga proses kerjanya.

Bisa saja seorang bawahan belum mencapai semua hasil kerja yang ditargetkan, tetapi dia sudah melaksanakan semua program kerja yang sudah digariskan. Tentu saja atasan tetap harus memberikan reward untuk dedikasinya, walaupun sasaran akhir belum tercapai. Hal ini juga bisa menjadi dasar untuk perbaikan di masa mendatang (*continuous improvement*).

3) Pengukuran kinerja merupakan salah satu hal yang mendasar dalam manajemen kinerja. manfaatnya sebagai landasan untuk

memberikan umpan balik, mengidentifikasi butir-butir kekuatan untuk mengembangkan kinerja di masa mendatang, serta mengidentifikasi butir-butir kelemahan sebagai sarana koreksi dan pengembangan. Langkah ini sebagai jawaban terhadap dua persoalan utama yaitu apakah kita sudah mengerjakan hal yang benar dan apakah sudah mengerjakannya dengan baik.

- 4) *Cash* pada awalnya, satu-satunya ukuran yang digunakan oleh suatu Perusahaan untuk mengukur kinerjanya, kemudian beralih menjadi profit yang masih merupakan ukuran keuangan. Hingga pada awal tahun 1990-an di mana “Kaplan” dan “Norton” memperkenalkan suatu konsep pengukuran yang tetap menitikberatkan pada *Financial measures*, tetapi diseimbangkan dengan tiga perspektif lainnya yaitu *Customer perspective*, *Internal Process perspective* and *Learning and Growth perspective*. Dan kemudian disempurnakan lagi dengan popularnya konsep Nilai Tambah, disebut dengan *Value Based Management*. Oleh karena itu diperlukan suatu ukuran yang digunakan untuk melihat kemajuan dari apa yang telah kita lakukan. Hal itulah yang disebut dengan Manajemen Kinerja pada ruang lingkup bisnis.⁶

Sedangkan dalam lingkup pelayanan, perlindungan, dan bimbingan kepada jama'ah haji atau pemakai jasa, departemen agama

⁶Googleuserootent.com/search?q=Cache:QMBneDFnQwwJ:Putracentre.Net./2008/11/21/definismanajemenmenurutparaahli/+pengertian+manajemen+menurut+para+ahli&cd=1&ct=clnk&gl=id.

RI memberikan paket kepada biro dan PT untuk memenuhi standar dalam pelaksanaan haji ataupun umroh yang meliputi:

- a. Bimbingan Manasik haji
- b. Panduan perjalanan haji
- c. Tanya jawab ibadah haji
- d. Doa dan Zikir ibadah haji

Paket tersebut di atas dianggap sudah memenuhi standar minimal untuk pedoman khususnya PT penyelenggara haji dan umroh. Sedangkan pada umumnya bagi calon jama'ah haji dan umroh.⁷

Proses manajemen kinerja dapat digunakan untuk mengomunikasikan dan memperkuat strategi, nilai dan norma organisasi dan mengintegrasikan sasaran individu dan organisasi. Pengaruh strategi terhadap kinerja, disini banyak peneliti telah mengadakan penelitian untuk menentukan apakah organisasi telah sungguh-sungguh menggunakan manajemen strategi. Secara umum penelitian tersebut mengungkapkan bahwa manajemen strategi memperbaiki kinerja lebih sering dibandingkan jika tanpa perubahan.

Sebagai contoh, dalam tinjauan terhadap 28 penelitian tentang perusahaan pemanufakturan, 20 penelitian mengungkapkan kinerja yang lebih baik dengan perencanaan formal, lima penelitian mengungkapkan tidak ada perbedaan, dan tiga penelitian mengungkapkan perencanaan akan mengganggu kinerja. Meskipun

⁷ Departemen Agama RI. *Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam dan Penyelenggara Haji*, (Jakarta; Tahun 2001), hlm 1

banyak perusahaan yang diteliti merupakan perusahaan besar, penelitian menunjukkan bahwa penggunaan manajemen strategi oleh perusahaan-perusahaan berukuran menengah akan meningkatkan kinerja.

Sebaliknya, dari bukti tersebut kita menyimpulkan bahwa pengetahuan tentang manajemen strategi sangat penting bagi kinerja bisnis yang efektif dalam lingkungan yang berubah. Penggunaan perencanaan strategi dan pemeliharaan latihan-latihan alternatif dari tindakan berdasarkan penilaian faktor-faktor internal dan eksternal, merupakan bagian dari pekerjaan manajer.⁸

Maksud dari faktor internal dan eksternal disini adalah suatu pengamatan lingkungan, lingkungan eksternal memiliki dua bagian: Lingkungan kerja dan lingkungan sosial. Lingkungan kerja terdiri dari elemen-elemen atau kelompok yang secara langsung berpengaruh atau dipengaruhi oleh operasi-operasi utama organisasi. Beberapa elemen tersebut adalah pemegang saham, pemerintah, pemasok, komunitas lokal, pesaing, pelanggan, dan asosiasi perdagangan. Lingkungan sosial terdiri dari kekuatan umum- kekuatan itu tidak berhubungan langsung dengan aktivitas-aktivitas jangka pendek organisasi tetapi dapat dan sering mempengaruhi keputusan-keputusan jangka panjang.

Lingkungan internal, analisis ini terdiri dari variabel-variabel (kekuatan dan kelemahan) yang ada di dalam organisasi tetapi

⁸ J. David Hunger & Thomas L. Wheelen. *Management Strategic* (Yogyakarta; ANDI copyright, 2003), hlm. 6-7

biasanya tidak dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Variabel-variabel itu meliputi struktur, budaya, dan sumber daya organisasi. Struktur adalah cara bagaimana perusahaan diorganisasikan yang berkenaan dengan komunikasi, wewenang, dan arus kerja. Budaya adalah pola keyakinan, pengharapan, dan nilai-nilai yang dibagikan oleh anggota organisasi. Sumber daya adalah aset yang merupakan bahan baku bagi produksi barang dan jasa organisasi.⁹

c. **Manajemen Kinerja Karyawan**

Para manajer perlu mengetahui apakah para karyawan mereka melakukan pekerjaan secara efisien dan efektif atau apakah dibutuhkan perbaikan. Mengevaluasi kinerja karyawan menjadi bagian dari sistem manajemen kinerja, proses penetapan standar kinerja dan penilaian kinerja karyawan untuk menghasilkan keputusan sumber daya manusia yang obyektif dan juga memberikan dokumentasi untuk mendukung keputusan itu. Penilaian kinerja tersebut merupakan bagian penting dari sistem manajemen kinerja. Mari kita lihat beberapa metode pelaksanaan penilaian kinerja yang berbeda-beda, para manajer dapat memilih dari tujuh metode penilaian kinerja diantaranya:

1. *Easy* tertulis adalah tehnik penilaian kinerja dimana penilai menuliskan gambaran kekuatan dan kelemahan, kinerja di masa depan, dan potensi karyawan. Penilaian tersebut juga akan membuat saran untuk perbaikan.

⁹ *Ibid.*, hlm. 6-7

2. Insiden kritis, penggunaan ini memfokuskan perhatian penilai pada perilaku kritis (peneliti keberhasilan) atau utama yang memisahkan kinerja pekerjaan yang efektif dari yang tidak efektif. Penilai menuliskan anekdot yang menggambarkan apa yang dilakukan karyawan yang sangat efektif atau sangat tidak efektif. Kuncinya di sini adalah hanya perilaku khusus, bukan ciri kepribadian yang didefinisikan secara samar-samar, yang disebutkan.
3. Skala pemeringkat grafis adalah salah satu metode penilaian kinerja yang tertua dan yang serangkaian faktor kinerja seperti jumlah dan mutu pekerjaan, pengetahuan kerja, kerja sama, kesetiaan, kehadiran, kejujuran dan inisiatif.
4. Skala pemeringkat berdasar perilaku (BARS), *behaviorally anchored rating scales* adalah teknik penilaian kinerja yang menilai karyawan berdasar contoh perilaku yang sebenarnya.
5. Perbandingan banyak orang, teknik ini adalah teknik penilaian kinerja yang membandingkan kinerja seseorang dengan orang atau lebih. Pemeringkat urutan kelompok yaitu memperbandingkan dengan banyak orang yang mengharuskan penilai menempatkan para karyawan ke dalam klafisikasi tertentu.
6. Rangking individual, sama halnya dengan menggunakan banyak orang yang mengharuskan penilai mengurutkan para karyawan dari yang terendah sampai yang tertinggi. Perbandingan berpasangan, perbandingan banyak orang dimana tiap karyawan dibandingkan

dengan semua karyawan lain dalam kelompok perbandingan dan diperingkat sebagai anggota yang unggul atau yang lemah dalam pasangan tersebut.

7. Umpan balik 360 derajat adalah metode penilaian kinerja yang menggunakan umpan balik dan penyelia, karyawan, dan rekan kerja. Dengan lain kata, jenis kajian itu menggunakan informasi dan linkaran penuh orang-orang yang dengan orang tersebut manajer berinteraksi.¹⁰
8. Perencanaan karier karyawan, kemungkinan promosi karyawan di kemudian hari ikut mempengaruhi kebutuhan tenaga kerja. Jika promosi akan dilakukan di kemudian hari, calon karyawan yang dibutuhkan harus dengan spesifikasi yang lebih banyak.¹¹

Indikator kinerja karyawan didasarkan Manajemen kinerja karyawan menjadi bagian dari sistem manajemen kinerja. Salah satu pekerjaan yang kongkrit adalah dalam organisasi bagaimana seorang manajer mengatur kepada bawahannya untuk mengetahui bahwa pelanggan atau bukan, pembeli atau bukan. Dalam segi karyawan mana pegawai yang lama atau yang baru, dan lain sebagainya.

¹⁰ Stephen P. Robbins & Mary Coulter. *Management "seven edition"* (Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia, 2004), hlm. 319-320

¹¹ Hasibuan. S.P. melayu. *Manajemen Sumber Daya Manusia "edisi revisi"* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008), hlm 40

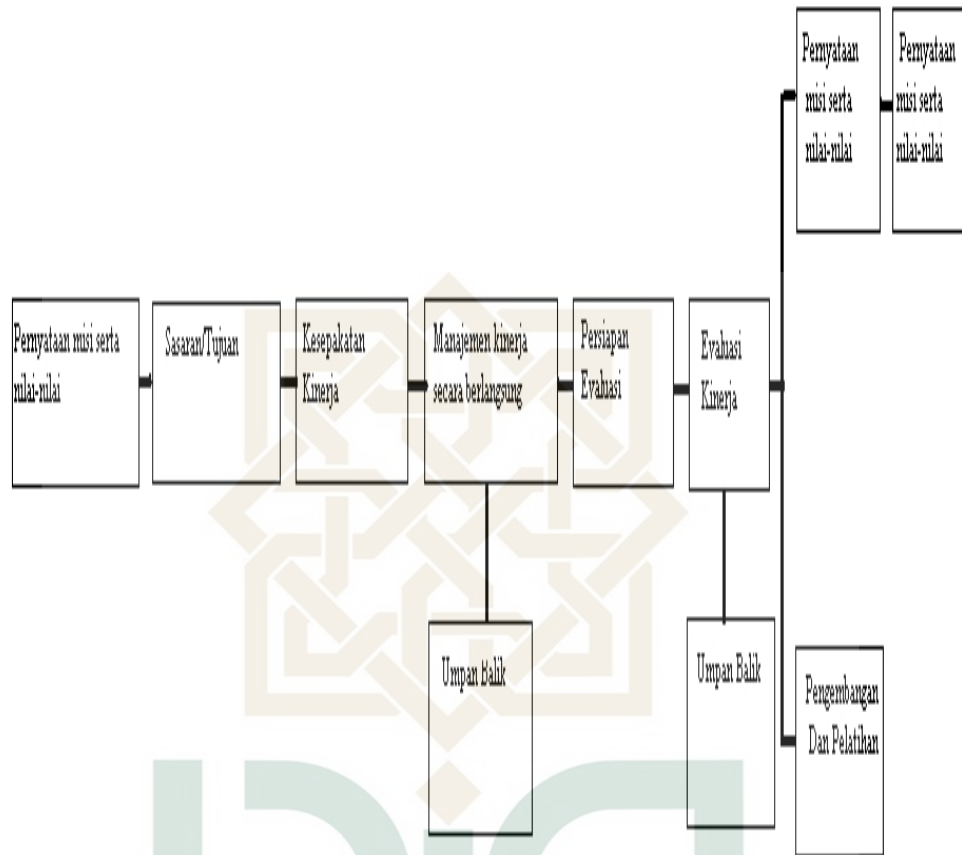
d. Proses Manajemen Kinerja

Dalam bukunya Amstrong (1994) menyimpulkan bahwa buku "Performance Management System (PMS)" mengandung ciri-ciri sebagai berikut:

1. Organisasi memiliki visi bersama mengenai sasaran, dan pernyataan misi, yang dikomunikasikan kepada seluruh pegawainya;
2. Organisasi menetapkan target manajemen kinerja bagi masing-masing pegawainya yang terkait dengan sasaran unit organisasi dan tujuan organisasi secara keseluruhan;
3. Melaksanakan evaluasi kemajuan secara berkala kearah target tersebut;
4. Menggunakan proses evaluasi untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, pengembangan dan imbalan;
5. Mengevaluasi efektifitas keseluruhan proses dan kontribusinya terhadap keseluruhan kinerja agar dapat diperoleh perubahan dan peningkatan.¹²

Kerangka kerja konseptual tersebut diilustrasikan oleh Amstrong (1994) seperti tertera pada gambar di bawah berikut:

¹² *Ibid.*, hlm. 55-56



Penjelasan:

A. Strategi serta sasaran organisasi

1. Persiapan pernyataan nilai serta misi yang dikaitkan dengan strategi organisasi.

2. Penetapan sasaran organisasi dan departemen

B. Penetapan Rencana dan Kinerja

1. Kesepatan mengenai akuntabilitas, tugas, sasaran, tuntutan pengetahuan, keahlian dan kompetensi serta ukuran kinerja.

2. Kesepakatan mengenai rencana kerja dan "action plan" untuk pengembangan SDM dan peningkatan kinerja (ini dapat merupakan bagian dari suatu kesepakatan kinerja).

C. Pengelolaan secara Berkesinambungan Sepanjang Tahun

1. Pemberian umpan balik secara teratur
2. Evaluasi perkembangan secara berkala

D. Evaluasi Kinerja secara Formal

1. Persiapan oleh manajer dan karyawan secara individu untuk suatu evaluasi formal.
2. Evaluasi kinerja tahunan, yang kemudian mengarah kepada kesepakatan kinerja baru.

E. Pengembangan dan Pelatihan

1. Program pengembangan dan pelatihan yang didasarkan atas hasil evaluasi kinerja.
2. Pengembangan yang lebih informal akan berlangsung di sepanjang tahun dalam bentuk bimbingan, konseling, *on the job training* dan aktifitas pengembangan diri.¹³

Proses di atas menjelaskan tentang kinerja yang paling efektif adalah memiliki pengaruh yang besar terhadap keberhasilan pengintegrasian proses tersebut kedalam proses manajemen sehari-hari.¹⁴ Menurut teori-teori para ahli dijelaskan bahwasanya sebuah

¹³ *Ibid.*, hlm. 55-56

¹⁴ *Ibid.*, hlm. 31

proses adalah berkenaan dengan bagaimana perilaku timbul dan dijalankan.¹⁵

e. Rencana dan Sasaran kinerja

Rencana adalah suatu arah tindakan yang sudah ditentukan terlebih dahulu. Dari perencanaan ini akan mengungkapkan tujuan-tujuan keorganisasian dan kegiatan-kegiatan yang diperlukan guna mencapai tujuan. Secara alami, perencanaan itu merupakan bagian dari dari sunnatullah yaitu dengan melihat bagaimana Allah SWT. Menciptakan alam semesta dengan dan perencanaan yang matang disertai dengan tujuan yang jelas. Hal ini sebagaimana firman Allah dalam surat Shaad:27

وَمَا خَلَقْنَا السَّمَاءَ وَالْأَرْضَ وَمَا بَيْنَهُمَا بَطْلًا ۚ ذَٰلِكَ ظَنُّ الَّذِينَ كَفَرُوا

فَوَيْلٌ لِلَّذِينَ كَفَرُوا مِنَ النَّارِ ۗ

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

“Dan kami tidak menciptakan langit dan bumi dan apa yang ada antara keduanya tanpa hikmah. yang demikian itu adalah anggapan orang-orang kafir, Maka celakalah orang-orang kafir itu karena

¹⁵ T. Hani Hondoko, *Manajemen Edisi 2*. (Yogyakarta;BPFE-Yogyakarta, 2009), hlm.262

mereka akan masuk neraka”¹⁶. Secara garis besar perencanaan dapat dibagi dua macam, yaitu rencana besar (grand planning), dan rencana biasa. Rencana besar adalah rencana menyeluruh dari semua aktivitas yang dilaksanakan. Planning, sebagai formulasi tindakan untuk masa depan diarahkan pada tujuan yang akan dicapai oleh organisasi. Menurut Mary Robins, perencanaan adalah suatu proses yang melibatkan penentuan sasaran dan tujuan organisasi, menyusun strategi menyeluruh untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan dan mengembangkan hierarki rencana secara komprehensif untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan kegiatan.

Dari pengertian di atas, perencanaan juga merupakan sebuah proses untuk mengkaji apa yang hendak dikerjakan di masa yang akan datang. Komponen perencanaan adalah: ide, penentuan aksi, dan waktu. Waktu disini, bisa dalam jangka pendek (short planning) dan jangka panjang (long planning). Perlu ditegaskan, bahwa perencanaan berbeda dengan perkiraan (forecasting, prediction, projection). Karena sebuah prediksi di masa yang akan datang yang sifatnya tidak proaktif.¹⁷ Selanjutnya sasaran ini dikelompokkan menjadi sasaran antara dua penentuan skala prioritasnya. Pengelompokan sasaran dan penentuan skala prioritas dapat mewujudkan tujuan yang ingin di capai secara sistematis, yaitu dengan memperhatikan atau memprioritaskan hal-hal lebih penting,

¹⁶ Bachtiar Surin, *Terjemah dan Tafsir Al-Qur'an*, diterbitkan oleh Fa. SUMATRA (Bandung, 1978). Hlm 1025.

¹⁷ M. Munir & Wahyu Ilahi, *Manajemen Dakwah* (Jakarta: Kencana, 2006). hlm. 93-96

dengan tidak mengabaikan schedule program yang sudah tetap, sehingga apa yang dinamakan sebuah efisiensi dapat terlaksanakan.¹⁸

Sejauh hasil yang dapat dicapai oleh seorang dalam melaksanakan kinerja dapat dianggap sebagai akibat dari ia menjalankan pekerjaannya, maka kebutuhan-kebutuhan akan pelatihan dan bidang-bidang yang dianggap sebagai kekuatan serta kelemahannya yang membutuhkan pengembangan atau perbaikan dapat ditentukan.¹⁹

f. Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan manajemen atau penilaian untuk menilai kinerja dengan cara membandingkan kinerja dengan uraian atau deskripsi pekerja dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun.²⁰ Tanpa mengadakan evaluasi maka kita tidak tahu bagaimana mutu dari komunikasi yang kita laksanakan selama ini, bila mana komunikasi yang kita kurang mencapai sasaran berarti kita tidak dapat memperbaiki.²¹ Evaluasi kinerja merupakan sistem formal yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan secara periodik yang ditentukan oleh organisasi. Evaluasi kinerja mempunyai tujuan antara lain:

¹⁸ *Ibid.*, hlm. 93-96

¹⁹ *Ibid.*, hlm.100

²⁰ Siswanto B. Sastrohadiwiryo, *Manajemen tenaga Kerja*, hlm. 231.

²¹ Alex S, Nitisemito. *Manajemen "suatu dasar dan Pengantar"* (Koleksi pribadi; Medio April 1978), hlm. 210

1. Pengembangan dapat digunakan untuk menentukan karyawan yang perlu diberikan pelatihan dan membantu evaluasi hasil pelatihan tersebut.
2. Pemberian reward
3. Motivasi karyawan
4. Komunikasi
5. Menentukan besarnya kompensasi terhadap karyawan

2. Kriteria SDM Dalam Manajemen Kinerja

Kriteria kinerja diekspresikan sebagai aspek-aspek kinerja yang mencakup baik *atribut* maupun *kompetensi*. Ini adalah pengetahuan, keahlian dan pengalaman yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan berhasil (*atribut*) dan keahlian-keahlian tertentu yang dapat ditunjukkan oleh staf (*kompetensi*). Adapun kriteria-kriteria SDM kinerja dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengetahuan profesional dan teknis

Adalah penguasaan dan penggunaan pengetahuan dan keahlian profesional atau teknis dan berhubungan dengan pekerjaan yang relevan.

2. Pengetahuan organisasional dan bisnis

Pengetahuan yang efektif akan organisasi dan apresiasi terhadap persoalan bisnis yang lebih luas.

3. Antar pribadi dan komunikasi

Kemampuan untuk membuka hubungan dengan orang lain baik secara individu maupun dalam tim dan untuk menyampaikan serta menerima pesan, secara tatap muka ataupun tertulis.

4. Keahlian-keahlian untuk mempengaruhi

Mengambil tindakan untuk mempengaruhi perilaku dan keputusan orang lain.

5. Berpikir kritis

Mampu memahami persoalan, mengidentifikasi dan memecahkan masalah dan berpikir sambil berjalan.

6. Mengelola diri sendiri dan belajar

Kemampuan untuk mempertahankan energi yang diarahkan secara tepat, stamina, mengendalikan diri sendiri dan mempelajari perilaku-perilaku baru.

7. Pencapaian dan Tindakan

Berfokus kepada pencapaian hasil, ketekunan untuk segera berjalan dan terus berjalan.

8. Inisiatif

Menciptakan dan menghargai gagasan dan sudut pandang baru. Dapat melihat kemungkinan dan berani menentang praktik-praktik yang sudah biasa dilakukan dengan cara yang konstruktif.

9. Sudut pandang strategis

Mampu berpikir secara luas, menganalisis dan menghargai sudut pandang.

10. Kapasitas bagi perubahan

Kemampuan untuk menghadapi perubahan yang kompleks dan berkesinambungan, untuk bersikap fleksibel dan untuk menangani ketidakpastian.

3. Aspek-aspek Manajemen Kinerja Meliputi:²²

- a. Kriteria Kinerja
- b. Perencanaan Kinerja
- c. Pengembangan Kinerja
- d. Penilaian Kinerja

Dari ke empat aspek-aspek manajemen kinerja diatas, sebuah manajemen kinerja diawali dengan proses manajemen kinerja menurut Amstrong (1994), dalam bukunya menyimpulkan bahwa buku performance management system (PMS), mengandung ciri-ciri sebagai berikut:

1. Organisasi memiliki visi bersama mengenai sasaran dan pernyataan misi.
2. Organisasi menetapkan target manajemen kinerja dengan tujuan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.
3. Melaksanakan evaluasi kemajuan secara berkala ke arah target yang telah ditetapkan. Dengan maksud selalu bisa menambah jumlah pembeli secara continew.
4. Menggunakan evaluasi sebagai proses pelatihan, pengembangan dan imbalan karyawan.

²² Amstrong, *performance management system (PMS)*, (Jakarta:Gramedia Group, 1994), hlm.11-12

Maksud peneliti mengambil teori di atas adalah, setiap organisasi atau perusahaan pastinya mempunyai manajemen kinerja untuk mencapai keberhasilan organisasinya. Disinilah teori manajemen kinerja Amstrong di pakai, meskipun sedikit banyaknya perusahaan yang menerapkannya.

H. Metode Penelitian

Kata "metode" bersal dari bahasa Yunani "methodos" yang mempunyai arti jalan atau cara. Dalam kaitannya dengan penelitian adalah cara kerja yang berdasarkan kinerja dalam disiplin ilmiah untuk mengumpulkan, menganalisa, dan menginterpretasikan fakta-fakta.²³ Dalam penelitian ini yang menjadi obyek penelitian adalah kantor PT. Nur Ramadhan Wisata Sleman Yogyakarta. Sedangkan proses manajemen kinerja pimpinan, manajer, karyawan, dan lain-lain merupakan subyek penelitian ini.

1. Jenis dan Sifat Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif, yaitu sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari individu atau kelompok yang perilakunya diamati.

Sedangkan ditinjau dari sifatnya, penelitian ini termasuk deskriptif, yaitu penelitian yang bertujuan menggambarkan secara sistematis dan akurat, fakta dan karakteristik mengenai populasi atau bidang tertentu.

2. Teknik Pengumpulan Data

²³ Suharmisi Arikunto, *prosedur penelitian suatu pendekatan praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1998), hlm. 245

Sedangkan untuk pengumpulan data, berdasarkan metode yang mempunyai relevansi dengan rancangan kualitatif di antaranya adalah:

a. Observasi

Metode observasi (pengamatan) adalah sesuatu pengamatan yang khusus dan pencatatan yang sistematis ditujukan pada suatu atau beberapa masalah dalam penelitian.

Adapun observasi yang penulis gunakan pada penelitian ini observasi non partisipan, yaitu peneliti tidak turut ambil bagian dalam kegiatan yang diteliti. Metode ini digunakan sebagai pelengkap dan penguat data yang telah diperoleh melalui metode sebelumnya.

Metode ini digunakan untuk mengamati lebih rinci lagi kegiatan yang terjadi sebenarnya dan mengungkapkan keadaan dari objek penelitian, juga untuk meyakinkan kebenaran data yang diperoleh dengan metode interview.

b. Interview

Adalah cara pengumpulan data melalui wawancara terhadap pihak-pihak yang terlibat di kantor PT. Nur Ramadhan Wisata Sleman Yogyakarta yang disajikan dalam bentuk pertanyaan.

Dalam penelitian ini digunakan interview bebas terpimpin. Dengan demikian sekalipun telah terkait dengan pedoman wawancara (interview guide), tetapi pelaksanaannya berlangsung

dalam suasana tidak terlalu formal, harmonis, dan tidak terlalu kaku.²⁴

c. Dokumentasi

Dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, majalah dan sebagainya.²⁵ Adapun metode dokumentasi yang peneliti gunakan untuk memperkuat dan memperoleh data mengenai manajemen kinerja dan sekilas gambaran umum pada kantor PT. Nur Ramadhan Wisata Sleman Yogyakarta. Dokumentasi Kegiatan dari PT. Nur Ramadhan Wisata Meliputi:

3. Analisis Data

Tahap analisis data merupakan upaya mencari dan menyusun secara sistematis catatan hasil observasi, wawancara dan lainnya untuk meningkatkan pemahaman tentang realitas yang ada untuk menarik kesimpulan. Sedangkan untuk menjaga validitas data bahwa apa yang diamati oleh peneliti sesuai dengan apa yang ada dalam dunia kenyataan.²⁶

Maka peneliti memakai uji keabsahan data atau disebut Triangulasi. Menurut Sugiyono yang menyatakan bahwa triangulasi dalam pengujian

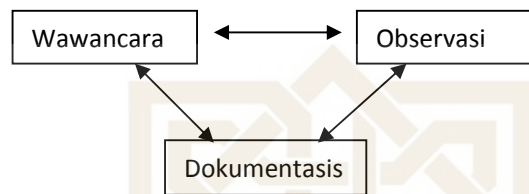
²⁴ Cholid Narbuko & H. Abu Ahmadi, *metodologi Penelitian* (Jakarta:PT Bumi Aksara,2003), hlm.23

²⁵ *Ibid.*, hlm.23

²⁶ Nasution, *Metodologi Penelitian Narutalistik Kualitatif*, (Bandung: Tarsito, 2003), hlm.105

kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Lihat gambar bagan²⁷:

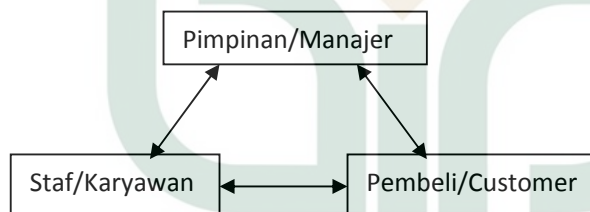
Bagan I.1
Triangulasi dengan Tiga Tehnik Pengumpulan Data



Uji Validitas pertanyaan pada pimpinan/manajer, Staf/karyawan, dan Customer atau pembeli di PT. Nur Ramadhan Wisata seperti bagan berikut:

Bagan I.2

Triangulasi dengan tiga sumber data



I. Sistematika Pembahasan

Secara garis besar pembahasan dalam skripsi ini terbagi dalam tiga bagian, yaitu pendahuluan, isi dan penutup. Setiap bagian tersusun dalam beberapa bab, yang masing-masing memuat sub-sub bab yaitu:

BAB I, Membahas tentang gambaran keseluruhan penelitian yang akan dilakukan serta pokok-pokok permasalahan yaitu, Pendahuluan Yang Meliputi

²⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis*, (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm.455

Penegasan Judul, Latar Belakang Masalah, Rumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Kegunaan Penelitian, Telaah Pustaka, Kerangka Teoritik, Metode Penelitian, dan Sistematika Pembahasan.

BAB II, Memuat tentang gambaran umum PT.Nur Ramadhan Wisata Sleman Yogyakarta, yang didalamnya meliputi, Profil berdirinya PT.Nur Ramadhan Wisata Sleman Yogyakarta dan Visi-Misi PT.Nur Ramadhan Wisata Sleman Yogyakarta.

BAB III, Membahas tentang analisis manajemen kinerja di PT.Nur Ramadhan Wisata Sleman Yogyakarta, yang mencakup dari penerapan kinerja pegawai dan kelebihan kekurangan dari hasil kinerja pegawai.

BAB IV, Penutup yang meliputi, dari penelitian yang telah dilakukan pada PT.Nur Ramadhan Wisata Sleman Yogyakarta. Saran-saran dan Lampiran-lampiran.

BAB II

GAMBARAN UMUM

A. Profil Perusahaan

Dari sebuah pondok menjadi sebuah yayasan, dari sebuah yayasan tersebut menjadi suatu PT. hal ini muncul dari seorang tokoh atau figure yang dikenal oleh lingkungan masyarakat. Tokoh yang berperan dalam proses berdirinya PT. Nur Ramadhan tidak lepas dari nama Ustad Umar, yaitu suatu sosok figure kepemimpinan dan selaku pendiri pondok.²⁸

Sejarah berdirinya PT. Nur Ramadhan Wisata Berawal dari sebuah pondok pesantren, kemudian menjadi sebuah yayasan. Yayasan tersebut diberi nama PT. Nur Ramadhan Wisata terletak di Kompleks Pondok Pesantren Taruna Al Quran Sleman Yogyakarta, tidak lama kemudian berpindah di jalan Monjali No. 44B Yogyakarta. Sekilas Nur Ramadhan, PT ini adalah penyelenggara haji khusus dan umroh dengan ijin operasional resmi dari departemen agama pusat sejak tahun 2001, dengan nomor izin haji D/222/2004. Awal mula berdiri sebenarnya tahun 2000, namun PT. Nur Ramadhan baru diresmikan pada tahun 2001. Kantor pusat berlokasi di jalan Cempaka Putih Raya No.3 Jakarta Pusat 10520. Untuk dapat melayani para calon tamu ALLAH, secara lebih luas PT. Nur Ramadhan telah membuka kantor-kantor cabang diseluruh Indonesia.

Salah satunya cabang utama yang ada di Yogyakarta yang peneliti angkat. PT. Nur Ramadhan Wisata merupakan salah satu biro penyelenggara

²⁸ Wawancara dengan Bapak Abdul. Latief, bagian Customer Service Kantor. 5 Januari 2011.

BAB IV

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian tentang Manajemen Kinerja di PT Nur Ramadhan Wisata, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Bahwa manajemen kinerja pegawai di PT Nur Ramadhan Wisata dilakukan oleh manajer yang mencakup beberapa aspek, yaitu:

a. Perencanaan Kerja

Perencanaan merupakan tahapan awal yang menjadi suatu acuan dalam semua proses kinerja dalam manajemen kinerja karyawan. Pada tahap ini adalah proses dua arah yang berkenaan dengan tuntutan operasional. Kriteria kinerja di kantor PT Nur Ramadhan Wisata telah menggunakan standar SOP (Standar Operasional Perusahaan).

b. Disiplin kerja

Dalam pelaksanaan disiplin kerja dibagi 4 unsur, yaitu:

1) Disiplin waktu

2) Tanggung jawab kerja

3) Disiplin dalam berpakaian sesuai standar muslim.

4) Disiplin dalam berkomunikasi, yakni bertutur kata secara halus dan sopan khususnya kepada jama'ah.

c. Evaluasi Kinerja

Staff pegawai sudah memenuhi kriteria yang baik dari segi kepribadian maupun kemampuannya.

2. Evaluasi kinerja dilaksanakan secara periodik (sebulan sekali) untuk setiap cabang. Sedangkan untuk semua cabang di laksanakan 3 sampai 6 bulan sekali. Dalam hal evaluasi kinerja yang digunakan PT Nur Ramadhan Wisata adalah metode grafik rating scale atau (penilaian kinerja pegawai).
3. Bahwa manajemen kinerja pada pegawai atau karyawan di kantor PT Nur Ramadhan Wisata Sleman Yogyakarta, dengan menerapkan Sistem pengembangan pegawai/ Karyawan, dalam bentuk metode pelatihan, percontohan (simulasi), dan diskusi (Tanya jawab).

B. SARAN

Berdasarkan hasil dan kesimpulan dari penelitian ini, maka ada beberapa hal yang perlu disarankan oleh peneliti sebagai rekomendasi bagi pelaksanaan manajemen kinerja sebagai berikut:

1. PT Nur Ramadhan Wisata hendaknya lebih proaktif dalam mencari calon jama'ah atau customer, sehingga jumlah jama'ah atau customer terjadi peningkatan setiap tahunnya.
2. PT Nur Ramadhan Wisata hendaknya juga lebih terbuka dalam *rekrutmen* pegawai atau karyawan, tidak hanya dari pondok yayasan PT Nur Ramadhan Wisata saja sehingga kemampuan karyawan atau pegawai akan bertambah dalam kualitas kerja yang baik.

3. Untuk jurusan Manajemen Dakwah, hendaknya lebih mengembangkan kajian tentang ilmu praktek bidang manajemen perhajian dan umroh.



DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharmisi, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta. 1998.
- Cholid Narbuko & H. Abu Ahmadi, *Metodologi Penelitian*, Jakarta: PT Bumi Aksara. 2003
- Departemen Agama RI, *Penyelenggara Haji dan Fiqih Haji*. Jakarta: Direktorat Jendral Bimbingan Haji dan Fiqih Haji, (Jakarta; Tahun 2001).
- Dharma, Surya, *Manajemen Kinerja "Falsafah Teori dan Penerapannya"*, Yogyakarta, Pustaka Pelajar. 2005
- Fakultas Dakwah, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. "Pedoman Penulisan Skripsi". Yogyakarta; Keputusan Rektor. 2010
- Hadari Nawawi, *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: STIE YKPN. 2001
- Hasibuan. S.P. Melayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia "Edisi Revisi"* Jakarta: PT Bumi Aksara. 2008
- David Hunger, J., & Thomas L., Wheelen, *Management Strategik*, Yogyakarta; ANDI copyright. 2003
- Koentjaraningrat, *Metode-Metode Penelitian Masyarakat*, Jakarta: Gramedia. 1994.
- Munir M. & Wahyu Ilahi, *Manajemen Dakwah*, Jakarta: Kencana. 2006
- Nasution, S., *Metodologi Penelitian Narutalistik Kualitatif* . Bandung: Tarsito, 2003.

Ngatijan, *Penyelenggara Haji di Indonesia dan Tantangannya*, Makalah BEM-J MD Fak. Dakwah UIN SUKA. 2006.

Nitisemito, Alex S. *Manajemen “Suatu Dasar dan Pengantar”*, Koleksi Pribadi; Medio. 1978.

Noeng Muhadjir. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Jakarta: PT. Remaja Rosdakarya. 1996.

Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *Management “Seven Edition”*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia. 2004.

Sastrohadiwiryono, B., Siswanto. *Manajemen Tenaga Kerja, Jakarta:Pustaka Pelajar*. 2005

Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: Alfabeta. 2008.

Hondoko, T. Hani. *Manajemen “Edisi 2”*, Yogyakarta; BPFE-Yogyakarta. 2009.

Sumber dari Internet:

Googleusercontent.com/search?q=Cache:QMBneDFnQwwJ:Putracentre.Net./2008/11/21/definismanajemenmenurutparaahli/+pengertian+manajemen+menurut+para+ahli&cd=1&ct=clnk&gl=id

Sumber dari PT Nur Ramadhan Wisata:

Sumber: Data Administrasi PT. Nur Ramadhan Wisata 2005

Dokumen PT Nur Ramadhan Wisata, tentang panduan kinerja bagi karyawan tahun 2005