

**MANAJEMEN BADAN PENGELOLA KEUANGAN HAJI DALAM
MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI PENGELOLAAN DANA HAJI**



Skripsi

Diajukan untuk Memenuhi Persyaratan
Guna Memperoleh Gelar Program Sarjana (S-1)
Program Studi Manajemen Haji dan Umroh (MHU)

Disusun oleh

Keisa Ghautsi Arifa

2001056038

**MANAJEMEN HAJI DAN UMRAH
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO SEMARANG**

2024

HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI

Alamat: Jl. Prof. Dr. Hamka km. 2 Kampus III Ngaliyan Telp/Fax. 024 7601291 Semarang 50185

NOTA PEMBIMBING

Lamp. : 1 bendel
Hal : Persetujuan Naskah Munaqosah

Kepada Yth.
Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi
UIN Walisongo Semarang
Di Semarang

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Setelah membaca, mengadakan koreksi dan melakukan perbaikan sebagaimana mestinya, maka kami menyatakan bahwa naskah Munaqosah saudara :

Nama : Keisa Ghautsi Arifa
NIM : 2001056038
Fakultas : Dakwah dan Komunikasi
Program Studi : Manajemen Haji dan Umrah
Judul : "MANAJEMEN BADAN PENGELOLA KEUANGAN
HAJI DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI
PENGELOLAAN DANA HAJI"


Dengan ini kami setuju, dan mohon agar segera diujikan.

Demikian, atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikumb. Wr. Wb

Semarang, 13 Desember 2024

Pembimbing


Drs. H. Ahmad Anas, M.Ag
NIP.196605131993031002

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO
SEMARANG FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
Jl. Prof. Dr. H. Hamka km.2 Kampus III Ngaliyan, Semarang 50185
Telepon (024) 7606405, Faksimili (024) 7601291, Website: www.fakdakom.walisongo.ac.id

PENGESAHAN

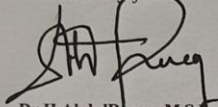
Naskah tugas akhir berikut ini:

Judul : Manajemen Badan Pengelolaan Keuangan Haji dalam Meningkatkan Kinerja
Pegawai Pengelolaan Dana Haji
Penulis : Keisa Ghautsi Arifa
NIM : 2001056038
Jurusan : Manajemen Haji dan Umrah

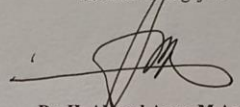
Telah diujikan dalam sidang munaqosah oleh Dewan Penguji Fakultas Dakwah dan Komunikasi pada tanggal 24 Desember 2024 dan dinyatakan LULUS serta dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (S.E) dalam ilmu Manajemen Haji dan Umrah.

Susunan Dewan Penguji

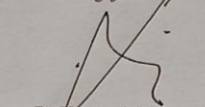
Ketua/Penguji I


Dr. H. Abdul Rezaq, M.Si
NIP.198010221009011009

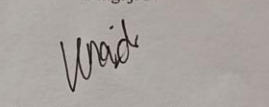
Sekretaris/Penguji II


Dr. H. Ahmad Anas, M.Ag.
NIP.196605131993031002

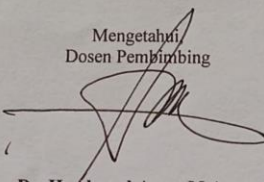
Penguji III


Dr. Kasmuri, M.Ag.
NIP.196608221994031003

Penguji IV


Vina Darissurayva, M.App.Ling.
NIP.199305132020122006

Mengetahui,
Dosen Pembimbing


Dr. H. Ahmad Anas, M.Ag.
NIP. 196605131993031002

Disahkan oleh
Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi
Pada tanggal Januari 2024


Prof. Dr. Moh. Fauzi, M.Ag
NIP. 197205171998031003

HALAMAN PERNYATAAN

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Keisa Ghautsi Arifa
NIM : 2001056038
Fakultas : Dakwah dan Komunikasi
Jurusan : Manajemen Haji dan Umroh

Menyatakan bahwa skripsi ini merupakan hasil usaha sendiri dan tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di perguruan tinggi UIN Waisongo Semarang ataupun perguruan tinggi lainnya.

Semarang, 13 Desember 2024

Penulis,



Keisa Ghautsi Arifa

2001056038

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur tak henti penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan Rahmat dan Karunia-Nya karena atas izin-Nya lah peneliti dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Manajemen Badan Pengelola Keuangan Haji Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pengelola Dana Haji”** skripsi ini ditulis dalam rangka memenuhi syarat untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Manajemen Haji dan Umrah Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang.

Penulis menyadari kelemahan serta keterbatasan yang ada sehingga dalam menyelesaikan skripsi ini memperoleh bantuan baik pengajaran, bimbingan, dan arahan dari berbagai pihak, dalam kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terimakasih kepada :

1. Prof. Dr. Nizar, M.Ag. selaku Rektor UIN Walisongo Semarang beserta seluruh jajarannya.
2. Prof. Dr. Moh. Fauzi, M.Ag. selaku Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Walisongo Semarang beserta jajarannya.
3. Dr. H. Abdul Rozaq, M.S.I., selaku ketua jurusan Manajemen haji dan umroh uin walisongo.
4. Dr. Mustofa Hilmi, M.S.I., selaku sekretaris jurusan manajemen haji dan umroh uin walisongo.
5. Dr. Ahmad Anas, M.Ag., selaku dosen pembimbing yang mengarahkan, memudahkan dan memberikan petunjuk dengan sabar sehingga peneliti dapat menyelesaikan penelitian skripsi ini.
6. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Walisongo Semarang atas segala ilmu yang telah diberikan.
7. Segenap Staff yang ada di lingkungan Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Walisongo Semarang
8. Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) terutama Divisi SDM selaku Senior Manajer oleh Bapak Rio Lazuardy yang telah bersedia menjadi informan penelitian serta tim Divisi Sumber Daya Manusia Bapak Ahmad Muzzaki, Divisi Riset Rasyid Ridho beserta pengurus Divisi Pengkajian yang bersedia memberikan izin penelitian dan meluangkan waktunya dalam penelitian ini.
9. Kedua orang tua penulis, Ayahanda tercinta, Bapak Mamat Slamaet Burhanudin dan Ibu Mamah Siti Rohmah yang telah tulus sepenuh hati memberikan berbagai bentuk

dukungan baik motivasi maupun semangat dari beliau sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian skripsi ini.

10. Teman-teman seperjuangan MHU Angkatan 2020 yang terus saling mendukung dan menguatkan satu sama lain agar tetap semangat melewati tahapan akhir perkuliahan.
11. Teman Dekat penulis, Syifa varah lila, Tri Mutiara Sari terimakasih atas support, arahan dan motivasinya.
12. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu dan yang telah membantu, secara langsung maupun tidak langsung, sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.

Sebagai manusia biasa penulis menyadari penyusunan skripsi ini jauh dari kata sempurna karena keterbatasan kemampuan dari ilmu pengetahuan yang dimiliki penulis. Semoga Allah SWT memberikan balasan yang berlipat ganda kepada semuanya yang telah membantu dalam penulisan skripsi ini.

Semarang, 13 Agustus 2024

Penulis,



Keisa Ghautsi Arifa

2001056038

PERSEMBAHAN

Puji Syukur kepada Allah SWT yang senantiasa melimpahkan rahmat dan nikmat-Nya sehingga skripsi ini dapat diselesaikan. Sholawat serta salam senantiasa kita tujukan kepada baginda Nabi Muhammad SAW. Dengan sungguh-sungguh dan rendah hati, saya dengan sepenuh hati menyampaikan karya tulis ini sebagai ungkapan terima kasih dan rasa cinta kepada orang-orang yang sangat saya cintai, yang tanpa henti memberikan dukungan, motivasi dan bimbingan.

1. Ayahanda tercinta dan tersayang Bapak Mamat Salamet Burhanudin dan Ibu Mamah Siti Rohmah yang tiada henti memberikan doa setiap siang dan malam serta dukungan demi kelancaran dan kesuksesan penulis.
2. Teman-teman dekat yang selalu percaya kepada penulis untuk terus semangat terutama kepada Syifa Varah Lila dan Tri Mutiara Sari atas support sistem yang telah diberikan selama diperkuliahkan.
3. Almamater tercinta, Jurusan Manajemen Haji dan Umroh Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Walisongo Semarang.

MOTTO

"Kesuksesan tidak diukur dari seberapa sering Anda jatuh,
tetapi seberapa sering Anda bangkit kembali."

- Vince Lombardi

ABSTRAK

Keisa Ghautsi Arifa 2001056038 dengan judul Manajemen Badan Pengelola Keuangan Haji Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pengelolaan Dana Haji

BPKH merupakan lembaga yang mengelola dana haji milik jamaah dibentuk atas amanah Undang-undang nomor 34 tahun 2014 tentang pengelolaan keuangan haji. BPKH bertugas mengelola keuangan haji yang meliputi penerimaan, pengembangan, pengeluaran dan pertanggungjawaban. Pegawai yang bertugas mengelola keuangan haji menerapkan manajemen dan kompetensi, pegawai harus mengawasi manajemen untuk mencapai tujuan pengelolaan keuangan haji secara efektif dan efisien. BPKH memastikan pegawai menjalankan tugas dengan maksimal tetapi di BPKH terdapat manajemen proses yang kurang optimal dalam mengelola keuangan haji. Pengoptimalan manajemen proses difokuskan pada penguatan kinerja, karir dan talenta. Sedangkan kompetensi menjadi suatu kemampuan yang harus dimiliki setiap pegawai dalam mengelola keuangan haji agar kompetensi pegawai memenuhi kebutuhan pengelolaan. BPKH memastikan setiap pegawai mampu tetapi di terdapat kompetensi yang kurang mampu dalam mengelola keuangan haji. Penguatan kompetensi dengan menyusun standar kompetensi, mengaitkan kompetensi dengan kinerja, membuat penilaian dan pengukuran kinerja karyawan di setiap pertengahan tahun dan akhir tahun.

Penulisan ini bertujuan untuk mengetahui tentang bagaimana pengoptimalan manajemen di BPKH serta penguatan kompetensi dalam meningkatkan kinerja pegawai. Metode yang digunakan yaitu metode kualitatif bersifat deskriptif, data yang diperoleh dengan teknik dokumentasi, observasi dan wawancara. Untuk menjaga keabsahan data digunakan triangulasi. Sumber data utama berasal dari senior manajer yang dilakukan di aplikasi Microsoft Teams membantu dalam pengelolaan dan pengawasan organisasi dari tingkat tertinggi Sumber Daya Manusia BPKH, serta sumber data pendukung berupa laporan tertulis, hasil wawancara, karya tulis ilmiah, laporan, publikasi secara online. Setelah data terkumpul penulis menganalisis menggunakan teknik analisis model Miles dan Huberman yang meliputi tiga tahapan yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan dengan pemaparan secara sistematis.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai BPKH menggunakan model manajemen proses dan penguatan kompetensi. Pengoptimalan manajemen proses difokuskan pada penguatan kinerja, karir dan talenta. Sementara penguatan kompetensi lebih ditekankan pada pemenuhan standar, model dan penilaian kinerja. Dalam upaya memperkuat pengoptimalan manajemen proses BPKH banyak melakukan pengelolaan dan pengukuran program penguatan SDM, penggunaan jenjang karir dan penyaluran talenta setiap pegawai. Adapaun upaya meningkatkan kompetensi karyawan BPKH dengan menyusun standar kompetensi, mengaitkan kompetensi dengan kinerja, membuat penilaian dan pengukuran kinerja karyawan di setiap pertengahan tahun dan akhir tahun.

Kata Kunci : *BPKH, Penguatan Kompetensi, Pengoptimalan Manajemen.*

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
KATA PENGANTAR	v
PERSEMBAHAN	vii
MOTTO	viii
ABSTRAK	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR TABEL	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	3
C. Tujuan Penelitian	3
D. Manfaat Penelitian	4
E. Tinjauan Pustaka	4
F. Metode Penelitian	8
1. Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	8
2. Sumber Data.....	8
3. Teknik Pengumpulan Data.....	9
4. Teknik Keabsahan Data.....	10
5. Teknik Analisis Data.....	10
6. Sistematika Penulisan.....	12
BAB II KERANGKA TEORI	13
A. Manajemen Kinerja	13

1.	Proses Manajemen Kinerja.....	13
2.	Sistem Manajemen Kinerja	15
3.	Tantangan dan Kendala Penerapan Manajemen Kinerja.....	15
B.	Kinerja Pegawai	17
1.	Standar Kinerja Pegawai	17
2.	Produktivitas Kinerja Pegawai	18
3.	Pengukuran Kinerja Pegawai	19
4.	Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai.....	19
C.	Meningkatkan Kinerja Pegawai	21
1.	Tujuan Meningkatkan Kinerja Pegawai	22
2.	Faktor Meningkatkan Kinerja Pegawai.....	22
3.	Strategi Meningkatkan Kinerja Pegawai.....	26
BAB III PROFIL BADAN PENGELOLA KEUANGAN HAJI REPUBLIK		
INDONESIA		
A.	Sejarah Berdirinya BPKH.....	27
B.	Struktur Organisasi BPKH.....	28
C.	Visi & Misi BPKH.....	31
D.	Tugas, Fungsi & Tujuan BPKH	32
E.	Hak & Kewenangan BPKH	32
F.	Profil Divisi Sumber Daya Manusia	32
BAB IV Analisis Manajemen Badan Pengelolaan Keuangan Haji dalam Meningkatkan		
Kinerja Pegawai Pengelola Dana Haji		
A.	Pengoptimalan Manajemen dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai.....	39
1.	Manajemen Kinerja	39
a)	Langkah-langkah Peningkatan Kinerja	45
b)	Pengelolaan Program Pengembangan Kinerja	47
c).	Pengukuran Program Pengembangan Kinerja.....	48

2. Manajemen Karir.....	49
a). Pengelolaan Manajemen Karir	50
b). Pengembangan Manajemen Karir	53
3. Manajemen Talenta	55
a). Program Pengembangan Manajemen Talenta	56
B. Penguatan Kompetensi Karyawan BPKH	57
1. Standar Kompetensi Pegawai	58
2. Model Kompetensi	59
a). Model Terlihat (Kompetensi Dasar)	60
b). Model Tidak Terlihat (Kompetensi Pembeda)	60
3. Keterkaitan Kompetensi dan Kinerja	62
a). Strategi Meningkatkan Kualitas Kompetensi Pegawai	62
b). Strategi Meningkatkan Kualitas dan Kuantitas Kinerja Pegawai	Error! Bookmark not defined.
c). Pelatihan dalam Meningkatkan Kemampuan Pegawai	65
4. Penilaian Kinerja BPKH	66
a). Penilaian Kinerja Tengah Tahun.....	68
b). Penilaian Kinerja Akhir Tahun	68
BAB V PENUTUP	70
70A. Kesimpulan.....	70
B. Saran	70
DAFTAR PUSTAKA.....	72
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	75

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 1 Struktur Organisasi BPKH.....	29
Gambar 2 1 Struktur Organisasi Divisi Sumber Daya Manusia.....	33
Gambar 3 1 Data Pegawai berdasarkan Jenis Kelamin.....	37
Gambar 4 1 Data berdasarkan Pendidikan.....	38
Gambar 5 1 Data berdasarkan Status Pegawai.....	38
Gambar 6 1 Peta Strategis Divisi Sumber Daya Manusia yang dikelola oleh BPKH.....	42
Gambar 7 1 Langkah-langkah peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia BPKH.....	47
Gambar 8 1 Data Program Pengembangan Kinerja Sumber Daya Manusia BPKH.....	49
Gambar 9 1 Pengelolaan Manajemen karir Sumber Daya Manusia BPKH.....	52

DAFTAR TABEL

Tabel 1 1 Program Kerja Divisi SDM.....	34
Tabel 2 1 Data Jumlah Pegawai Sumber Daya Manusia BPKH 2024.....	36
Tabel 3 1 Data Kontrak Kerja Sumber Daya Manusia BPKH.....	43
Tabel 4 1 Data Standar Kompetensi Pegawai.....	58
Tabel 5 1 Data Nilai Kinerja Individu.....	67

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Salah satu rukun Islam kelima adalah menjalankan ibadah haji, haji dapat dilakukan oleh setiap muslim di Indonesia. Allah mewajibkan haji dalam seumur hidup disesuaikan dengan kekuatan dan kemampuan jasmani, harta dan rohani untuk menunaikan ibadah tersebut. Meskipun hanya sekali akan tetapi jumlah jamaah haji Indonesia selalu menjadi jumlah jamaah negara terbanyak di dunia, meskipun setiap tahun jumlah jamaah sangat signifikan diberangkatkan akan tetapi jumlah jamaah yang antri juga sangat banyak.

Kuota haji untuk tahun 2024 adalah 241.000 jamaah, kuota ini terdiri atas 213.320 jamaah reguler dan 27.680 jamaah khusus. Kuota haji setiap tahun terus bertambah sehingga terjadi panjangnya daftar tunggu di Indonesia disebabkan oleh kuota haji yang terbatas. Mendapat nomor antrian untuk daftar tunggu keberangkatan haji pada saat calon jamaah menyetorkan dana haji. Dengan demikian, dana haji meningkat secara signifikan setiap tahun, sehingga diperlukan manajemen dan pemanfaatan dana haji, hal ini diatur dalam undang-undang Nomor 34 tahun 2014 tentang pengelolaan keuangan haji.

Pasal 20 undang-undang nomor 34 tahun 2014 menetapkan bahwa BPKH adalah lembaga pemerintah yang bekerja di bawah tanggung jawab Presiden melalui Kementerian Agama untuk mengatur dana haji dan memperbaiki kualitas ibadah haji. Selain itu, tujuan utama BPKH adalah untuk menghasilkan nilai manfaat di atas biaya yang dikeluarkan, sehingga BPKH dapat memperoleh keuntungan yang paling besar.¹ Undang-undang nomor 34 tahun 2014 BPKH menetapkan sistem yang menjelaskan cara pengelolaan dana haji yang telah ditetapkan, diatur, dan diselenggarakan. Pasal 1(2) Undang-undang mendefinisikan dana haji. Dengan demikian, dana haji adalah dana yang digunakan untuk menyelenggarakan haji, untuk mencapai tujuan kemaslahatan umat Islam, untuk efisiensi penyelenggaraan haji dan untuk penyeteroran nilai manfaat yang diawasi oleh Indonesia.²

Untuk mengelola dana haji yang terhimpun, Undang-undang Pengelolaan Keuangan Haji memberikan wewenang kepada mereka untuk mengatur perbankan, surat berharga, emas, dan penyertaan langsung kepada BPKH adalah prinsip syariah yang digunakan untuk

¹ Suriyanti, S. (2021). *Analisis Rantai Nilai (Value Chain Analysis) BADAN PENGELOLA KEUANGAN HAJI (BPKH) DALAM PENINGKATAN KINERJA*. *AL-MISBAH*, 2(1), 1-5.

² Undang-undang Nomor 34 Tahun 2014 Pengelola Keuangan Haji pasal 1 angka 2

diterapkan³. BPKH bertugas mengelola keuangan haji untuk memenuhi tugas tersebut menjadi tanggung jawab pegawai. Mereka juga harus memahami prosedur dan sistem pengelolaan keuangan serta badan publik yang bertanggung jawab untuk memastikan pengelolaan keuangan yang konsisten. Dengan mengikuti prinsip syariah, kehati-hatian, keamanan, dan keuntungan, BPKH dapat menghimpun dan menginvestasikan dana tersebut. Tujuan investasi dana haji secara syariah adalah untuk mengoptimalkan manfaat bagi jamaah haji dan masyarakat secara keseluruhan melalui prosedur investasi yang sistematis. Nilai kegunaan investasi ini akan diterapkan untuk mengoptimalkan kualitas ibadah haji, efisiensi, rasionalitas dan kebaikan BPKH bagi umat Islam.

Untuk menyelesaikan tugas dalam mengelola dana haji yang lebih profesional diperlukan manajemen organisasi yang profesional. Manajemen didalam perusahaan sangat penting dilakukan untuk memenuhi target yang akan dicapai individu atau kelompok, di saat memenuhi target menjadi kemampuan pegawai untuk mengatur dan merencanakan sesuatu agar tercapai sebuah tujuan terutama didalam BPKH, manajemen didalam BPKH tugasnya mengatur semua kegiatan pengelolaan keuangan haji dan mengoptimalkan kualitas ibadah haji. Manajemen proses yang dimiliki BPKH difokuskan pada penguatan kinerja, karir dan talenta. Unsur manajemen berupa manusia, uang, bahan, mesin, metode dan pasar. Setiap unsur manajemen saling terkait dan berkontribusi yang digunakan BPKH agar pengelolaan keuangan haji bisa berjalan dengan baik. Proses pengelolaan keuangan haji dilakukan oleh pegawai, pegawai dapat melakukan pekerjaan dan memberikan hasil kerja sesuai kemampuannya kepada BPKH. Pegawai biasanya mendapatkan gaji, tunjangan dan bonus sebagai imbalan atas pekerjaan yang telah dilakukan. BPKH memiliki pegawai kontrak dan pegawai tetap, pegawai tetap merupakan pegawai yang memiliki kontrak kerja tanpa batas waktu kecuali masa kerja diakhiri secara sepihak, sedangkan pegawai kontrak merupakan pegawai yang bekerja sesuai perjanjian tertulis berupa 3 tahun dan dapat diperpanjang satu kali.

Manajemen kinerja BPKH dapat mengawasi kinerja mereka secara transparan dan akuntabel sehingga setiap pegawai dapat mempertimbangkan kinerja mereka sendiri. Baik tim, individu, maupun organisasi mendapat manfaat dari manajemen kinerja. Dengan menghubungkan karyawan dan manajer di seluruh divisi, manajemen kinerja membantu mencapai tujuan mengelola keuangan haji. Pengelolaan keuangan haji yang lebih baik akan

³ Undang-undang Nomor 34 Tahun 2014 tentang Pengelola Keuangan Haji pasal 2

memberi pegawai pemahaman yang lebih baik tentang kontribusi mereka, karena manajemen kinerja berfokus pada perencanaan dan peningkatan kinerja di masa depan. Kinerja pada pegawai dalam melaksanakan tugas, tugas yang diberikan memungkinkan akan dilaksanakan.⁴ Kinerja setiap pegawai membantu BPKH menemukan pegawai yang berkinerja tinggi dalam mengelola dana haji.⁵ Kinerja pada pegawai perlu ditingkatkan agar kemampuan yang dimiliki maksimal dalam mengelola keuangan haji. Peran dalam meningkatkan kinerja dalam mengelola keuangan haji terletak pada pegawai yang dapat bekerja lebih baik dengan memberikan kompetensi dengan maksimal dalam bekerja, ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, mengukur seberapa baik kinerja pegawai serta melakukan penilaian kinerja pegawai dalam mengerjakan tugasnya.

Untuk memaksimalkan kinerja, dengan memperhatikan kepentingan pegawai seperti keperluan pegawai yang berbeda-beda selama bekerja. Dengan meningkatkan kinerja dalam mengelola dana haji, BPKH dapat memenuhi keinginan pegawai yang dibutuhkan, agar keinginannya dapat terpenuhi memerlukan dorongan untuk melakukan segala sesuatu, termasuk bekerja karena pegawai yang profesional tidak dapat memisahkan diri dari kebutuhan, kemauan, dan harapan di tempat kerja.

Atas dasar uraian masalah-masalah latarbelakang diatas, mengenai manajemen didalam BPKH diperlukan peningkatan kinerja pegawai maka penulis ingin melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul **“Manajemen Badan Pengelola Keuangan Haji Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pengelolaan Dana Haji.”**

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah pada penelitian ini adalah bagaimana manajemen Badan Pengelola Keuangan Haji dalam meningkatkan kinerja pegawai pengelolaan dana haji.

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah mengetahui hasil analisis dan menggambarkan hasil observasi penelitian secara langsung pada manajemen Badan Pengelolaan dana haji dalam meningkatkan kinerja pegawai pengelolaan dana haji.

⁴ Masyita, S. (2016). *Efektivitas Kinerja Pegawai dalam Pelayanan Masyarakat untuk Pembuatan E-KTP pada Kantor Kecamatan Bontoa Kabupaten Maros*. Jurnal Ilmiah Bongaya, 1(1), 236-249.

⁵ Alimudin, A. (2017). *Peran Sistem Manajemen Kinerja, Kompetensi Pegawai dan Promosi Jabatan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai*. Jurnal Ekonomi Modernisasi, 13(3), 155-165.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Studi ini digunakan untuk meningkatkan pengetahuan tentang manajemen haji dan umroh lebih khusus tentang upaya yang dilakukan pegawai mengoptimalkan manajemen pengelolaan dana haji. Lebih utamanya lagi bermanfaat sebagai literatur dan referensi untuk studi manajemen Badan Pengelolaan Keuangan Haji dalam meningkatkan kinerja pegawai.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi dan rujukan untuk memaknai strategi manajemen Badan Pengelola Keuangan Haji bagi Pemerintah terutama dengan fokus pada meningkatkan kinerja pegawai pengelola dana haji.

E. Tinjauan Pustaka

Tinjauan pustaka adalah kegiatan meninjau kembali berbagai literatur yang diterbitkan oleh para peneliti yang sebelumnya telah berkaitan dengan topik yang sedang diteliti. Menyusun tinjauan pustaka sama saja dengan menggali berbagai hasil penelitian terdahulu dengan menyelidiki lebih lanjut bagaimana permasalahan di dalam topik penelitian guna memahami topik dan masalah yang akan diteliti dan menjawab berbagai pertanyaan yang muncul ketika memulai penelitian.⁶ berbagai informasi diberikan mengenai penelitian atau terkait dengannya karena upaya para peneliti untuk mencari dan mengumpulkan berbagai informasi yang berkaitan dengan topik atau masalah yang diselidiki serta pembentukan berbagai teori yang digunakan sebagai dasar untuk penelitian. Tinjauan pustaka diperlukan untuk mengkonfirmasi dan memvalidasi atribut penelitian.

Pertama, Yerni Julia (2022) "*Manajemen Pengelolaan Dana Abadi Umat pada BPKH*".⁷ Skripsi ini bertujuan untuk meningkatkan pemahaman yang lebih baik tentang sistem pengelolaan donasi nasional dan bagaimana donasi nasional dialihkan dari Kementerian Agama RI ke BPKH. Skripsi ini menggunakan Pendekatan penelitian deskriptif yaitu studi pustaka.

Skripsi ini menunjukkan bahwa dana penyelenggaraan haji dimiliki oleh pemerintah, dan dana tersebut akan terus meningkat seiring dengan jumlah relawan haji yang bertambah setiap tahun. Penggalangan dana dilakukan oleh banyak jamaah dari berbagai kelompok

⁶ Mahanum, M. (2021). Tinjauan Kepustakaan. *ALACRITY: Journal of Education*, 1-12.

⁷ Julia, Y. (2022). *Manajemen Pengelolaan Dana Abadi Umat Pada BPKH* (Doctoral dissertation, UIN Fatmawati Sukarno Bengkulu).

umur dan calon jamaah haji. Manfaat masyarakat dan sumbangan diberikan kepada BPKH, yang diawasi oleh Kementerian Agama, sejak setoran awal tidak ada lagi. Peneliti diminta untuk menganalisis pengelolaan Dana Abadi Umat BPKH, yang mencakup biaya operasional dana pokok, penyelenggaraan ibadah haji, dan pengembangan prinsip syariah. Dana ini terdiri dari lebih dari uang yang disimpan oleh calon jamaah haji; itu juga mencakup Dana Abadi Ummat, Dana Manfaat Ekonomi Haji, dan Dana Efisiensi Penyelenggaraan Haji, serta sumber dana lainnya yang sah atau tidak sah. Mereka berharap ini akan memastikan bahwa Dana Abadi Umat BPKH dikelola dengan benar. Skripsi ini memiliki kesamaan yang berkaitan dengan operasional dana dan proses pengembangan prinsip syariah sedangkan perbedaan terletak pada pembahasan tugas yang dibagikan untuk meningkatkan kinerja pegawai pengelolaan dana haji.

Kedua, Eric Kurniawan (2021) "*Akuntabilitas Pengelolaan Dana Haji Republik Indonesia*".⁸ Tujuan jurnal ini adalah untuk mengumpulkan informasi tambahan tentang pengelolaan keuangan haji di BPKH, tidak ada penelitian yang dilakukan secara menyeluruh tentang subjek ini. Pendekatan deskriptif digunakan dalam jurnal ini untuk memberikan gambaran tentang peristiwa atau kondisi tertentu. Hasilnya menunjukkan bahwa Direksi bertanggung jawab atas pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 5 Tahun 2018 tentang Pengawasan Pengendali Keuangan Haji. Selain itu, sesuai dengan Peraturan Pemerintah dan UU Nomor 34 Tahun 2014, komite audit bertanggung jawab atas pengelolaan keuangan haji.

Presiden dan badan pengawas lainnya memiliki pengawasan langsung atas pelaksanaan BPKH yang amanah karena pemerintah sesuai dengan undang-undang bertanggung jawab atas pengawasan dan pengawasan pengelolaan keuangan haji serta memberikan dan mempertimbangkan laporan pertanggungjawaban yang dibuat oleh BPKH. Mereka juga memperhatikan pengelolaan keuangan haji. BPKH benar-benar meminta wakalah dari setiap calon jamaah haji untuk memaksimalkan pengelolaan dana haji dan memberikan manfaat jangka panjang kepada calon jamaah haji berikutnya. Dengan demikian, calon jamaah haji tidak perlu khawatir. Jurnal ini menemukan kesamaan pada fungsi pelaksanaan dan pengawasan serta pengelolaan keuangan haji dan memberikan manfaat kepada mereka yang akan berhaji. Sedangkan perbedaan terletak pada proses penerimaan, pengembangan,

⁸ Kurniawan, E. (2021). Akuntabilitas Pengelolaan Dana Haji Republik Indonesia. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 7(3), 1449-1456.

pengelolaan dari setoran awal, nilai manfaat dan dana efisiensi penyelenggaraan ibadah haji untuk meningkatkan kinerja pegawai pengelolaan dana haji.

Ketiga, Budi Rahmat Hakim (2016) “*Manajemen dan Evaluasi Kinerja Pegawai.*”⁹ Buku ini menjelaskan masalah dengan cara yang kreatif, imajinatif, dan terampil, Tujuannya adalah untuk mengembangkan konsep manajemen kinerja sehingga perusahaan dapat terus memantau kinerja program yang direncanakan untuk mengidentifikasi masalah dan meningkatkan kinerjanya.

Buku ini membahas setiap langkah yang diambil untuk menyelesaikan tugas dengan bantuan sumber daya organisasi, termasuk peningkatan kapasitas dan pengembangan sumber daya manusia. Selain itu, buku ini menemukan bahwa pembinaan sumber daya manusia, pengembangan kompetensi, dan penggunaan fungsi pengarahan, perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan dapat membantu organisasi mencapai dan meningkatkan kinerja. Karena itu, karyawan memiliki pemahaman praktis tentang pengelolaan sumber daya manusia dan analisisnya, tetapi banyak variabel mempengaruhi proses evaluasi yang tidak efektif dan pandangan yang tidak objektif tentang masalah, yang menghambat kinerja. Buku ini memiliki kesamaan yaitu pegawai melaksanakan pekerjaannya berupa kompetensi dan penilaian kinerja. Kompetensi menjadi tanggung jawab dan mendukung kemampuan bekerja secara profesional. Profesional harus dinilai berdasarkan kinerja pegawai yang profesional tentu memiliki kemampuan bekerja yang bisa menjadi penilaian. Penilaian kinerja dilakukan karena tanpa kriteria kinerja, hasilnya tidak ada nilainya. Sedangkan perbedaan terletak pada manajemen kinerja pegawai berupa kompetensi, kualitas, kuantitas dan penilaian kinerja dalam meningkatkan pengelolaan dana haji supaya kinerja pegawai lebih optimal.

Keempat, Asreni (2020) “*Analisis Kinerja Pegawai Divisi Sumber Daya Manusia dan Manajemen Resiko dalam pengelolaan Dana Haji Pada Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH RI).*”¹⁰ Tujuan dari skripsi ini adalah untuk menilai kinerja BPKH dalam pengelolaan dana haji dengan melihat manfaat dan kekurangan manajemen kinerja sehingga mengetahui seberapa efektif BPKH mengelola dana haji yang sebelumnya diberikan kepada Kementerian Agama. Skripsi ini melakukan penelitian kuantitatif yang melibatkan pengambilan sampel, populasi dan evaluasi data dilakukan melalui kuesioner.

⁹ Ma'ruf Abdullah, "Manajemen dan Evaluasi Kinerja Pegawai". (Yogyakarta, Aswaja Pressindo, 2016)

¹⁰ Prasetyawan, W. *Analisis Kinerja Pegawai Divisi SDM dan Manajemen Resiko dalam Manajemen Pengelolaan Dana Haji pada BPKH RI* (Bachelor's thesis, Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, 2021).

Skripsi ini membahas seberapa baik pegawai BPKH menggunakan tenaga kerja manusia seperti pengelolaan keuangan dan pengelolaan keuangan diperlukan untuk meningkatkan nilai dan keuntungan perusahaan di masa depan. Jika karyawan tidak melakukan pekerjaan mereka dengan baik, perusahaan tidak dapat berkembang. Ketika karyawan berperilaku dengan baik dan melihat kualitas yang lebih tinggi sebagai hasil dari pekerjaan mereka, mereka merasa bangga dan bahagia. Setiap karyawan sangat menginginkan kinerja yang optimal. Kinerja karyawan dapat berubah dari tingkat kinerja yang tinggi ke tingkat kinerja yang rendah karena faktor-faktor tersebut mempengaruhi secara signifikan. Oleh karena itu, upaya dilakukan untuk mempertahankan tingkat kinerja tersebut. Dengan demikian, BPKH berusaha untuk memaksimalkan kinerja pegawainya selama pengelolaan dana haji. Terkadang, BPKH memberikan bantuan kepada masyarakat tunggunya melalui akun virtual. Skripsi ini memiliki kesamaan dalam pengelolaan keuangan haji diperlukan untuk memaksimalkan nilai suatu organisasi dan dapat memberikan manfaat bagi jemaah haji di masa depan. Sedangkan perbedaan terletak pada bagaimana manajemen kinerja pegawai BPKH dapat meningkatkan pengelolaan dana haji.

Kelima, Abdul Aziz Al Barqy (2015) "*Strategi Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kementerian Agama Kota Malang*".¹¹ Tujuan dari tesis ini adalah untuk meningkatkan pemahaman tentang pendekatan kepemimpinan kepala Kementerian Agama dan untuk menilai strategi yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan keterampilan karyawan di Kantor Kementerian Agama Kota Malang. Studi ini menggunakan metodologi kualitatif yang dikombinasikan dengan metodologi fenomenologi naturalistik.

Tesis ini menemukan bahwa manajemen sumber daya manusia dan manajemen kepemimpinan sangat penting untuk strategi kepemimpinan Departemen Agama Kota Malang. Departemen Agama Kota Malang sangat penting karena memenuhi kriteria Sangat Baik "Cukup baik" karena Sekretaris Kementerian Agama terlibat secara langsung dalam mendorong dan melaksanakan inisiatif. Seorang pemimpin dapat berfungsi sebagai inspirasi, teladan, mentor, rekan, aktivis, orang tua, dan pendidikan. Peraturan dan kebijakan kantor pusat seringkali terlambat, sumber daya dan sumber daya internal terbatas, dan solusi untuk meningkatkan kinerja karyawan tidak ada. Akibatnya, beberapa pegawai tidak dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab utama mereka sebagai Pegawai Negeri Sipil karena

¹¹ Al Barqy, A. A. (2015). *Strategi kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kementerian Agama Kota Malang* (Doctoral dissertation, Universitas Negeri Islam Maulana Malik Ibrahim).

tidak ada kesesuaian tunjangan, tugas pokok, dan tanggung jawab sehingga masih ada staf yang tidak efisien, tidak bermanfaat, dan tidak pembaharuan.

Tesis ini memiliki kesamaan pada mengevaluasi metode kepemimpinan yang dapat digunakan meningkatkan kinerja pegawai dan mengidentifikasi kendala yang mempengaruhi sumber daya manusia. Sedangkan perbedaan terletak pada upaya BPKH dalam proses mengelola dana haji berupa pengoptimalan manajemen dan penguatan kompetensi pegawai menjadi penentu peningkatan kinerja pegawai BPKH dalam mengelola dana haji.

F. Metode Penelitian

1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian kualitatif adalah teknik penelitian dasar yang digunakan oleh peneliti untuk mempelajari keadaan lingkungan. Peneliti ingin meneliti dan menjelaskan bagaimana manajemen BPKH meningkatkan kinerja pengelolaan dana haji melalui penelitian lapangan langsung. Untuk menemukan cara meningkatkan kinerja pegawai yang menangani pengelolaan dana haji, peneliti menggunakan metode kualitatif, termasuk wawancara, dokumentasi, dan observasi, serta orang-orang dari Divisi Sumber Daya Manusia yang diwawancarai. Manajemen BPKH sangat bergantung pada pengukuran yang meningkatkan kinerja staf yang menangani pengelolaan dana haji.

2. Sumber Data

a) Sumber Data Primer

Peneliti menggunakan peralatan yang digunakan untuk mengumpulkan data utama yang diperoleh langsung dari subjek penelitian tanpa perantara. Sumber data dalam penelitian ini berasal dari Divisi Sumber Daya Manusia, kepala Divisi Sumber Daya Manusia BPKH yang diwakili Senior Manajer BPKH yaitu Rio Lazuardy yang diwawancarai mengenai peran manajemen BPKH dalam meningkatkan kinerja pegawai pengelolaan dana.

b) Sumber Data Sekunder

Data yang sudah ada dalam berbagai bentuk dan telah diproses untuk menjadi siap digunakan disebut data sekunder. Sumber data ini hasil dari observasi, analisis dokumen, laporan dari Divisi Sumber Daya Manusia BPKH yang tersedia seperti data pengoptimalan manajemen yang diterapkan di BPKH, penguatan kompetensi karyawan BPKH. Selain itu, dokumen ini dikumpulkan dari sumber lain seperti publikasi, buku, jurnal, dan dokumen yang mendukung setiap variabel yang dibahas.

3. Teknik Pengumpulan Data

a. Wawancara

Dalam penelitian kualitatif, wawancara adalah interaksi tanya jawab yang dapat dilakukan secara langsung untuk menyatukan data. Kegiatan wawancara ini bertujuan mendapatkan pemahaman mendalam tentang manajemen BPKH untuk meningkatkan pengelolaan dana haji, khususnya Divisi Sumber Daya Manusia.

Untuk memperoleh data pada penelitian ini, peneliti melakukan wawancara secara online menggunakan aplikasi Microsoft Teams, hal ini disebabkan oleh kendala yang dihadapi oleh Sumber Daya Manusia BPKH sebagai informan pada penelitian, hal tersebut menjadi kendala proses wawancara secara langsung. Wawancara dilakukan 2 kali sesi pertemuan, sesi 1 dilakukan pada tanggal 29 Oktober 2024 membahas mengenai organisasi dan manajemen di BPKH serta sesi 2 dilakukan pada tanggal 5 November 2024 membahas mengenai penguatan kompetensi karyawan dan penilaian kinerja. Teknik Wawancara dilakukan secara terstruktur dengan menggunakan pedoman wawancara yang telah disiapkan sebelumnya. Wawancara ini dilakukan dalam penelitian untuk memeriksa data terkait masalah. Peneliti menanyakan kembali ke narasumber secara menyeluruh setelah mengumpulkan poin pertanyaan.

b. Observasi

Observasi adalah kapasitas seseorang dalam menggunakan observasi melalui cara kerja mata untuk membentuk gambaran suatu kejadian atau peristiwa guna menjawab suatu pertanyaan penelitian. Adanya perilaku yang terlihat pada saat observasi dapat diperhatikan, seperti perilaku orang (sedang diwawancara) yang terlihat pada observasi saat menjelaskan. Dalam melakukan observasi, peneliti harus senantiasa mengingat dan memahami apa yang ingin dicatat dari Divisi Sumber Daya Manusia dalam membuat dan menjalankan manajemen strategi di BPKH untuk meningkatkan kinerja pengelolaan dana haji yang dilakukan.

c. Dokumentasi

Dokumentasi adalah pengumpulan data yang berlangsung dalam bentuk berbagai fakta dan data serta dokumentasi bahan untuk menemukan deskripsi dari sudut pandang pokok pikiran melalui media komunikasi, baik yang tertulis di dalam

dokumen atau yang dibuat langsung oleh peneliti. Untuk meningkatkan kinerja pengelolaan dana haji, fakta yang diarsipkan, seperti surat, catatan harian, rekaman foto, dan hasil pertemuan, memori, dan catatan kegiatan, dapat memberikan data atau informasi.

4. Teknik Keabsahan Data

Validitas Data adalah untuk menghindari kesalahan dalam data yang dikumpulkan, maka validitas data harus diperiksa. Verifikasi keabsahan data memerlukan teknik penelitian berdasarkan kriteria reliabilitas dengan menggunakan teknik triangulasi. Metode triangulasi digunakan oleh peneliti untuk melakukan pengecekan kebenaran dengan membandingkan data yang diperoleh dengan berbagai cara dari sumber yang sama. Peneliti melakukan wawancara, observasi, dokumentasi mengenai manajemen BPKH dalam meningkatkan kinerja pegawai pengelolaan dana haji untuk menguji data yang dikumpulkan dari Divisi Sumber Daya Manusia melalui informan penelitian, jurnal ilmiah, dan laporan tertulis.

5. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data sudah tersedia dengan menderetkan data, mengklasifikasikannya, mencari pola dan tema untuk menemukan maknanya, mengolahnya secara statistik, dan mengklasifikasikannya ke dalam tema, pola, atau kategori sesuai maknanya, Ini adalah upaya untuk mendapatkan data. Metode analisis data yang digunakan oleh peneliti adalah metode Miles dan Huberman yang menyatakan bahwa, proses yang dilakukan secara interaktif dan berkelanjutan hingga data menjadi tuntas.¹² Proses dalam analisis data model Miles dan Huberman ada 3 yaitu:

a. Reduksi Data

Proses mencari dan menyusun data yang dikumpulkan dikenal sebagai analisis data, proses tersebut melalui pengamatan, rekaman, wawancara. Analisis data melibatkan pengorganisasian data dalam bentuk memfokuskan pada kategori, menjabarkan ke dalam data, mengidentifikasi apa yang harus dipelajari, memilih mana yang penting dan mana yang tidak penting dan kemudian sampai pada kesimpulan yang memungkinkan data diproses dengan

¹² Miles.M.B, Huberman.A.M, “*Analisis Data Kualitatif*” Diterjemahkan Tjetjep Rohendi Rohidi, (Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia,1992).

mudah untuk difahami oleh individu dan orang lain. Dengan demikian, data yang dapat diperoleh dari wawancara.

b. Penyajian Data

Setelah data direduksi, peneliti mempresentasikan data dengan menguraikan lebih rinci. Data ini diolah menjadi bentuk cerita sehingga untuk mempermudah analisis terkait masalah, membantu menemukan pola-pola penting dan memberikan kemungkinan untuk penarikan kesimpulan. Pemahaman masalah dan tindakan yang didasarkan pada pemahaman dan analisis sajian data ditingkatkan melalui penyajian data. Dimungkinkan untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam mengelola dana haji dengan menyajikan data dan mengidentifikasi masalah manajemen di BPKH.

c. Penarikan Kesimpulan

Setelah peneliti menyusun catatan, pola, pernyataan-pernyataan, dan arahan sebab-akibat, penelitian kualitatif diharapkan dapat menjawab rumusan masalah sebelumnya. Hasil awal dijelaskan secara singkat, dan jika bukti yang kuat tidak ditemukan untuk mendukung temuan selama tahap pengumpulan data berikutnya, Hasilnya ditunjukkan dalam deskripsi objek penelitian.

6. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan digunakan oleh peneliti untuk menyusun penelitian secara sistematis untuk mempermudah pemahaman tentang subjek penelitian dan mengembangkan diskusi yang sistematis. Oleh karena itu, penulis berusaha membuat struktur kerangka penelitian yang teratur, membuat data mudah dipahami, dan mengatur data agar teratur. Berikut ini adalah penjelasan tentang sistem penulisan penelitian:

BAB I: Pendahuluan

Bagian pendahuluan berisi latar belakang permasalahan yang memuat alasan mengapa memiliki keterkaitan peneliti terhadap pembahasan seperti rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, tinjauan pustaka, metode penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II: Manajemen BPKH dalam meningkatkan kinerja pegawai dalam mengelola dana haji.

Bagian ini memaparkan tentang manajemen badan pengelola keuangan haji dalam meningkatkan kinerja pegawai pengelolaan dana haji yang digunakan sebagai gambaran dari perspektif penelitian tentang konsep dan teori yang hendak dipakai untuk menjawab masalah penelitian.

BAB III: Profil Badan Pengelolaan Keuangan Haji

Bagian ini memaparkan secara singkat sebagai gambaran umum pada objek penelitian yang berisi tentang sejarah berdirinya BPKH, visi-misi, Tugas-Fungsi-Tujuan, Hak dan Kewenangan, profil Divisi Sumber Daya Manusia.

BAB IV: Analisis Manajemen BPKH dalam meningkatkan Kinerja Pegawai Pengelola Dana Haji

Bagian ini berisi analisis hasil penelitian mengenai pengoptimalan manajemen serta penguatan kompetensi pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai pengelolaan dana haji yang diambil dari data wawancara, observasi maupun dokumentasi yang dilakukan.

BAB V: Penutup

Bagian ini memuat hasil pengamatan penelitian yang dilakukan serta terdapat kritik dan saran sebagai acuan penelitian

BAB II

KERANGKA TEORI

A. Manajemen Kinerja

Pengendalian sumber daya manusia disebut "manajemen kinerja", yang berasal dari kata "manajemen" dan "kinerja." Dalam keilmuan manajemen, ada enam konsep yang dikenal sebagai sarana manajemen: manusia, uang, mesin material, metode, dan pasar. Manusia sebagai sumber daya utama dalam manajemen, akan menjadi pelaku dan pengelola sumber daya itu sendiri. Manajemen kinerja menurut Armstrong adalah sebuah proses yang mendukung peningkatan kinerja organisasi yang lebih tinggi melalui pengendalian yang efektif terhadap individu dan tim. Ini adalah metode strategis dan terpadu yang dirancang untuk mencapai keberhasilan jangka panjang bagi perusahaan dengan meningkatkan kinerja karyawan dan meningkatkan kemampuan setiap orang dan kelompok.¹³ Manusia harus memiliki kemampuan yang dapat memberikan manfaat, analisis dan memastikan bahwa manajemen kinerja mencakup keterangan pekerja dan penugasan yang telah diberikan terkait dengan tujuan organisasi

Manajemen kinerja bertujuan untuk membantu mengelola program untuk pendidikan dan pengembangan karyawan yang berpotensi sesuai dengan kebutuhan perusahaan, sehingga memiliki tenaga kerja kompeten yang memungkinkan perusahaan untuk berkembang di masa depan. Manfaat manajemen kinerja yaitu membantu orang dalam mengembangkan kemampuan, keterampilan, dan kinerja mereka dengan membuat peran dan tujuan yang jelas dengan mendorong dan memfasilitasi pengembangan kemampuan, serta memberikan peluang untuk menggunakan waktu yang berkualitas dengan jujur dan objektif serta memastikan bahwa organisasi memenuhi tujuan secara efektif dan efisien.¹⁴

1. Proses Manajemen Kinerja

Pembinaan pegawai selalu terkait dengan proses manajemen kinerja karena atasan pegawai akan bertanggungjawab untuk mengetahui dan membantu mengatasi kendala dalam hal kemampuan untuk meningkatkan prestasi melalui teguran, konseling, atau bantuan dari penasihat perusahaan. Manager yang fokus pada kemampuan lebih seperti pelatih yang fokus pada peningkatan kemampuan. Dengan membantu pegawai,

¹³ Armstrong, M. (2004). *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines*. Kogan Page Publishers.

¹⁴ Ayundha R. M, Hafiyah. N, Syahirah A. M. "Dinamika tantangan penerapan manajemen kinerja sektor public di Indonesia" (*Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 2024).

manajer dapat memahami kemampuan para pegawai, manager dapat memperoleh bantuan untuk meningkatkan kemampuan pegawai dalam hal bernegosiasi atau membuat presentasi yang luar biasa.

Keterampilan dan kemampuan dapat membantu pegawai memahami prosedur, ini sangat membantu dan mendorong mereka untuk menemukan cara baru untuk menyelesaikan dengan lebih baik. Peningkatan kinerja pegawai pada tingkat individu, kelompok kerja, dan organisasi bergantung pada manajemen sumber daya manusia yang efektif. Proses untuk mengawasi kinerja dilakukan secara terbuka, terutama untuk orang-orang yang terkena dampak keputusan yang dibuat dan mendapatkan kesempatan untuk menggunakan dasar yang dibuat keputusan tersebut. Menurut Haryono (2018), proses manajemen kinerja yang terdiri dari:

a). Masukan:

Manajemen kinerja membutuhkan masukan dari sumber daya manusia yang harus dikelola dalam manajemen kinerja agar dapat berkolaborasi dengan orang lain untuk mencapai tujuan individu dan kelompok. Sumber daya manusia dapat terdiri dari informasi, kemampuan, dan keahlian. Pengetahuan dan keterampilan diharapkan dapat meningkatkan kualitas dan hasil pekerjaan, sedangkan sumber daya manusia harus kompeten untuk memenuhi kebutuhan perusahaan dan memberikan kinerja terbaik.

b). Proses

Proses manajemen kinerja dimulai dengan membuat rencana untuk tujuan dan sasaran yang akan datang dan mengorganisasikan sarana yang diperlukan untuk mencapainya. Dilakukan secara jelas kepada pihak yang berpengaruh oleh keputusan, serta kepada orang yang diberi kesempatan melalui keputusan manajemen kinerja. Kepentingan semua orang yang bekerja pada proses kinerja dinilai melalui evaluasi kinerja. Proses manajemen kinerja dilaksanakan dengan benar untuk mengurangi dampak negatif pada individu.

c). Keluaran

Keluaran merupakan hasil dari kinerja organisasi. Hasil organisasi harus dibandingkan dengan tujuan dan sasarannya. Jika ada perbedaan, hal itu akan berdampak pada perencanaan dan pelaksanaan kinerja yang telah dilakukan.¹⁵

¹⁵ Candra.W, Rahmat.H, “*Manajemen Kinerja (Pengelolaan,pengukuran,implementasi, di Lembaga Pendidikan)*”, (Medan, CV. Pusdikra Mitra Jaya,2022),Cet.1, Hal.7.

2. Sistem Manajemen Kinerja

Sistem manajemen kinerja adalah proses yang dimulai dengan perencanaan, penilaian, dan bahkan pemberian penghargaan untuk mencapai tujuan manajemen. Perusahaan yang ingin membangun keunggulan kompetitif melalui kinerja yang berfokus pada kebutuhan pelanggan harus menggunakan manajemen kinerja. Sistem manajemen kinerja bertujuan untuk memberi semua pegawai kesempatan yang sama untuk berkembang bersama perusahaan.

Menurut Aguinis (2013), sistem manajemen kinerja bergantung pada evaluasi yang dilakukan oleh manager terhadap pegawai mereka, yang kemudian mengarah pada pemberian penghargaan oleh manager kepada pegawai yang dianggap produktif dan kompeten. Sistem manajemen kinerja yang efektif menciptakan rasa kompetisi dan menciptakan kesetaraan untuk masing-masing individu mendapatkan penghargaan untuk memenuhi harapan.¹⁶ Manajemen dan tata kelola perusahaan yang profesional dan didukung oleh kesadaran risiko yang tinggi sangat penting untuk memastikan bahwa setiap aktivitas dijalankan sesuai prosedur. Manager bertanggung jawab untuk mendorong karyawan mereka untuk memenuhi tingkat kinerja yang tinggi. Untuk meningkatkan produktivitas, kinerja, dan pertanggung jawaban perusahaan, manager harus memberikan motivasi yang tepat kepada karyawannya.

3. Tantangan dan Kendala Penerapan Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja perlu diterapkan secara efektif. Manajemen kinerja di sisi lain, sangat keterkaitan pada manajemen, pegawai, dan semua pihak yang secara jelas menunjukkan bahwa mereka mendukung pelaksanaan. Aktivitas dan praktik pengelolaan lainnya harus saling pengertian disesuaikan dengan kondisi, dengan saling memahami, mereka akan bergerak ke satu arah untuk mencapai tujuan organisasi.¹⁷ Baik manager maupun pegawai cenderung menghindari masalah pada manajemen kinerja. Mereka biasanya memiliki banyak alasan pribadi. Meskipun mereka telah menyelesaikan tugas yang diberikan, manager melihat manajemen kinerja sebagai tugas tambahan.

¹⁶ Herman Aguinis, (2013). *“Performance Management”* (Pearson Education, United State of America). Edition third. <https://vulms.vu.edu.pk/Courses/HRM713/Downloads/Performance%20Management%203rd%20Edition%20by%20Aguinis.pdf>.

¹⁷ Rankadimeng P. A. S, Ogutu Miruka. “Implementation Challenges of Performance Management System in the South African Mining Industry” (Mediterranean Journal of Social Sciences, 2014) Vol 5 No 7.

Pegawai belum memahami secara menyeluruh manfaat manajemen kinerja bagi diri mereka sendiri, sehingga mereka memiliki banyak keraguan.¹⁸ Menurut Banding dan Padliansyah (2022), menetapkan target yang dapat dicapai dan realistis dapat menjadi masalah tambahan. Target yang terlalu ambisius dapat membuat pegawai bosan, sedangkan target yang terlalu konservatif dapat membuat mereka tidak termotivasi untuk maju.¹⁹ Untuk mencapai keseimbangan yang tepat, diperlukan pemahaman mendalam tentang kemampuan organisasi dan kondisi pasar selain mempertimbangkan data kinerja historis (Sudiyatno & Puspitasari, 2010)²⁰. Ada sejumlah alasan mengapa para pemimpin tidak setuju untuk menerapkan manajemen kinerja yaitu :

1. Metode penilaian biasanya sulit untuk dipahami dimana kriteria yang digunakan tidak jelas, yang menyebabkan tata cara dan multiprestasi yang sulit. Dan pemimpin tidak memiliki waktu yang cukup untuk menerapkannya.
2. Atasan tidak ingin berdebat dengan bawahan karena ada beberapa pegawai yang kinerjanya buruk, dan mereka tidak ingin merusak hubungan baik mereka.
3. Atasan tidak memahami rincian pekerjaan sehingga mereka tidak tahu apa yang harus diperhatikan saat menilai pekerjaan. Kemampuan pemimpin untuk memberikan umpan balik berdampak sehingga dapat meningkatkan kinerja staf mereka.

Ada beberapa faktor yang memengaruhi bawahan sebagai pihak yang dinilai:

1. Bawahan tidak suka dikritik, terutama tentang kinerjanya.
2. Terdapat pengalaman buruk di mana seorang pemimpin memperlakukan karyawannya dengan tidak adil, menyebabkan mereka tidak mendapatkan kritik yang bermanfaat untuk meningkatkan kinerja mereka.
3. Terdapat kekhawatiran karena standar dan kriteria penilaian yang tidak jelas, sehingga hasil penilaian kinerja sangat subyektif, meskipun hasil penilaian menunjukkan bahwa banyak aspek penting bagi bawahan, seperti kenaikan pangkat, gaji, dan bonus.

¹⁸ Agung S. P, “*Manajemen Sumber Daya Manusia: Manajemen Kinerja*” Hal.39

¹⁹ Banding.M.P, Padliansyah,R. 2022. “*Sistem Informasi Manajemen: Dalam perspektif Revolusi Industri 4.0*”. Syariah Kuala University Press.

²⁰ Sudiyatno, B., & Puspitasari, E. 2010. “*Tobin’s q dan altman zscore sebagai indikator pengukuran kinerja perusahaan*”. *Kajian Akuntansi*, 2(1), 247233.

4. Bawahan kurang memahami pentingnya manajemen kinerja untuk keberhasilan organisasi.²¹

B. Kinerja Pegawai

Menurut Simamora (2006) kinerja adalah istilah yang mengacu pada pencapaian tugas-tugas yang membantu pekerjaan pegawai dinilai secara objektif dengan standar kerja organisasi dan mematuhi persyaratan pekerjaan yang efektif dan efisien²² Menurut Robbins (2006) Hasil kerja yang diharapkan diukur dengan kinerja adalah hasil yang optimal, hasil yang dihasilkan oleh karyawan saat bekerja sesuai dengan kriteria tertentu yang berlaku untuk posisi ini. Para pemimpin organisasi selalu memperhatikan pencapaian terbaik yang sesuai dengan potensi pegawai. Kinerja ini menunjukkan seberapa aktif seseorang dalam menyelesaikan tugas dalam mencapai tujuan.²³

1. Standar Kinerja Pegawai

Menurut Abdullah (2014) tingkat kinerja tergantung pada metode yang digunakan dari suatu organisasi dikenal sebagai standar kinerja. Standar yang baik harus mudah dipahami, dapat diukur, dan realistis sehingga baik bagi organisasi maupun karyawan. Standar kinerja harus memenuhi syarat untuk digunakan sebagai ukuran.²⁴ Tidak semua perusahaan memiliki pegangan dan acuan dalam pekerjaan, tetapi ada perusahaan yang tidak memiliki. Tidak adanya pegangan dan acuan membuat organisasi tidak berfungsi dengan baik, membuat pegawai tidak tahu arah tentang apa yang harus mereka lakukan dan manajemennya tidak memiliki pedoman untuk pengambilan keputusan.

Standar kinerja dibutuhkan dua alasan. Pertama, mereka dimaksudkan memastikan bahwa perilaku pekerja memenuhi standar yang telah ditetapkan. Yang kedua, mereka dimaksudkan untuk memberikan fondasi yang dapat diandalkan dan objektif untuk penilaian kinerja pegawai. Sasaran dan target, kedua komponen yang menentukan standar kinerja, bukanlah ukuran ideal. Sebaliknya, mereka berfungsi sebagai standar. Standar untuk mengukur kinerja tentang efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber

²¹ Alimatul. M, Nadia, Khoirul.A, M. Taufiqurrohman, M. Isa Anshori. "Pengaruh Penerapan Sistem Manajemen Kinerja terhadap Produktivitas pegawai", (journal of global and multidisciplinary,2023), Vol 1 No 4.

²² Simamora, Henry. 2006. "Manajemen Sumber Daya Manusia", Edisi 2, STIE YKPN. Yogyakarta

²³ Robbins, S. P. (2006). Perilaku Organisasi. Jakarta : PT. Indeks, Kelompok Gramedia.

²⁴ Abdullah, Ma'ruf. 2014. "Manajemen dan Evaluasi Kinerja Pegawai" Yogyakarta: Aswaja Pressindo.

daya untuk membuat produk dan pakaian, kualitas, perbandingan hasil kinerja dengan target, dan tingkat keberhasilan tindakan yang diambil untuk mencapai tujuan organisasi. Berikut adalah komponen utama dan paling penting dari pengukuran kinerja:

1. Membahas tujuan, visi, dan misi perusahaan untuk menentukan tujuan, sasaran, dan strategi organisasi perusahaan.
2. Membuat indikator kinerja. Evaluasi kinerja secara tidak langsung dikenal sebagai indikator kinerja. Sedangkan faktor penting dalam keberhasilan adalah indikator kinerja utama dan kinerja kunci.
3. Mengevaluasi seberapa jauh tujuan dan sasaran organisasi telah dicapai dengan mengevaluasi hasil pengukuran kinerja yang dapat dilaksanakan.
4. Kesuksesan dan kualitas pengambilan keputusan organisasi dinilai untuk mengevaluasi kinerja. Ini dapat menunjukkan tingkat keberhasilan perusahaan, dan mengevaluasi apa yang telah dilakukan organisasi untuk menanganinya.

2. Produktivitas Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai menentukan kinerja perusahaan, karena pegawai adalah pilar utama organisasi atau perusahaan. Kinerja seseorang didasarkan pada kombinasi kemampuan, usaha, dan peluang yang mereka miliki. Kinerja adalah kunci untuk mencapai tujuan dan akan memotivasi orang lain untuk berubah. Pekerja dengan tingkat kinerja tinggi diperlukan untuk bisnis yang membutuhkan karyawan memiliki kemampuan untuk bekerja lebih cepat dan lebih baik. Untuk meningkatkan efisiensi dan mempertahankan keberlanjutan bisnis, sangat penting untuk memiliki kinerja pegawai yang optimal.

Seberapa baik organisasi mengelola kinerja pegawainya dapat memengaruhi kinerja seluruh organisasi. Jika organisasi dapat mengelola kinerja pegawainya dengan baik, hal itu akan berdampak langsung pada kinerja individu dan unit kerja. Produktivitas diukur dengan mempertimbangkan kualitas dan biaya sumber daya yang digunakan. Salah satu cara manajemen sumber daya manusia dapat membantu menentukan seberapa produktif karyawan dalam pekerjaan mereka lebih efektif dan efisien, terutama dalam hal tujuan bisnis. Kemampuan tenaga kerja yang terampil dan semangat kerja yang tinggi adalah komponen yang sangat penting dari proses tersebut dalam

keberhasilan produktivitas kerja pegawai suatu perusahaan untuk menghasilkan hasil kerja yang memuaskan.

3. Pengukuran Kinerja Pegawai

Menurut Whittaker dalam Moeheriono (2012:96), proses menilai kemajuan pekerjaan dikenal sebagai pengukuran kinerja terhadap tujuan pengelolaan sumber daya manusia dan sarannya untuk membuat barang dan jasa.²⁵ Menurut Yuwono, Tindakan yang dilakukan untuk mengukur kinerja terhadap seluruh aktivitas rantai nilai perusahaan. Hasil pengukuran ini kemudian digunakan sebagai evaluasi untuk menunjukkan seberapa baik perusahaan melaksanakan strategi dan di mana perusahaan harus mengubah.²⁶

4. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Pencapaian kinerja yang tinggi pasti akan didorong oleh sistem kerja yang mendukung dari pada lingkungan kerja yang tidak ramah. Dalam situasi di mana pemimpin bertindak secara otoriter, pelayanan yang buruk, tekanan pekerjaan, jelas akan menghasilkan kinerja rendah dari karyawan. Tidak diragukan lagi, kompetensi, kemampuan untuk menyelesaikan tugas, pengetahuan, semangat untuk bekerja, komitmen, motivasi pegawai dan produktivitas mereka sendiri dapat memengaruhi hasil organisasi.

Manajer seringkali melakukan hal-hal yang diinginkan dari mereka, seperti membuat pilihan yang bijaksana, tetapi tidak jarang mereka gagal melakukan apa yang diinginkan mereka dari kepemimpinan. Misalnya, manajer tidak dapat berkomunikasi dengan pegawai mereka, serta memberikan inspirasi, motivasi, dukungan, dan dorongan. Akibatnya, pegawai tidak melakukan upaya terbaik mereka, yang berarti organisasi tidak dapat mencapai hasil yang diharapkan. Seorang pegawai tidak dapat menyelesaikan semua tugas secara mandiri. Tidak bisa dihindari apakah pegawai

²⁵ Moeheriono. 2012. *“Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi”*(Jakarta: Raja Grafindo Persada.).

²⁶ Yuwono, S. Sukarno. & Ichsan, M. 2004. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Jakarta : Gramedia.

tersebut suka atau tidak, tetap terlibat dengan rekan kerja.²⁷ Amstrong dan Baron (1998) mengidentifikasi beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja:²⁸

1. Faktor Pribadi, ditunjukkan oleh tingkat kemampuan dan keahlian yang memiliki komitmen dan dorongan dari masing-masing individu.
2. Faktor Kepemimpinan, ditentukan oleh tingkat motivasi, arahan, manajer, serta pimpinan memberikan dukungan.
3. Faktor Tim, ditunjukkan oleh tingkat dukungan dari rekan kerja.
4. Faktor Sistem, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan sarana diberikan oleh perusahaan.
5. Kontekstual Situational, ditunjukkan oleh tingginya tingkat stress, transformasi lingkungan, baik di dalam maupun di luar

Jika kita mengingat bahwa setiap pegawai melakukan kegiatan kerja sehari-hari, jelas bahwa faktor individu karyawan adalah yang paling dominan dan memiliki kemampuan untuk memengaruhi kinerja organisasi.²⁹ Dua elemen terdiri dari faktor individu dan kondisi kerja yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Djeremi et,al.(2014), menunjukkan bahwa terdapat unsur-unsur yang memengaruhi kinerja, yaitu:

1. Efektivitas dan produktivitas yaitu suatu tujuan tertentu dapat dicapai, itu menunjukkan bahwa pekerjaan telah dilakukan dengan baik, namun ketika melakukan hal-hal yang tidak dicari atau tanpa tujuan maka aktivitas tersebut tidak efisien meskipun hasilnya memuaskan.
2. Wewenang yaitu menginstruksikan anggota lain dalam menyelesaikan pekerjaan berdasarkan kontribusi yang diberikan.
3. Disiplin yaitu mematuhi peraturan dan undang-undang yang berlaku. Kegiatan karyawan menunjukkan disiplin pegawai yang terlibat sesuai dengan perjanjian kerjanya dengan perusahaan tempatnya bekerja.

²⁷ Amir.T.R. *“Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia”* (Yogyakarta,Bintang Semesta Media,2021), Cetakan Pertama. Hal.4

²⁸ Amstrong,M. Baron,A. 1998. *“Perfomance Management: The New Realities London: Institute of Personnel and Development”*

²⁹ Atty.T.J.Darra.G.P *“Faktor-faktor Dominan yang Mempengaruhi Kinerja”* (Purwokerto, CV. Pena Persada,2021),Cet 1.

4. Inisiatif yaitu, kreatifitas dalam menghasilkan konsep untuk mengatur sesuatu yang berhubungan dengan tujuan organisasi.
5. Lingkungan kerja yaitu, dalam suatu organisasi, lingkungan kerja yang baik juga penting. Pegawai yang peduli dengan tempat kerja mereka, untuk kenyamanan diri dan kemudahan dalam menyelesaikan tugas.³⁰

C. Meningkatkan Kinerja Pegawai

Soegihartono (2012) mengatakan pekerjaan yang dilakukan seseorang disesuaikan dengan tanggung jawab dan peran pada saat tujuan perusahaan dikaitkan dengan standar kinerja. Perusahaan tidak mengabaikan faktor kepuasan hasil kerja pegawai untuk meningkatkan kinerja pegawai.³¹ Kinerja pegawai akan meningkat dengan motivasi untuk mencapai tujuan yang lebih besar, meningkatkan motivasi, difokuskan pada materi tugas dan didukung lingkungan yang kondusif dapat menyebabkan pegawai lebih fokus pada kinerja dalam suasana pembelajaran organisasi. Pemimpin yang berfokus pada peningkatan kemampuan menunjukkan kepada pegawai, bagaimana melakukan tugas secara efektif, melacak kemajuan mereka, dan memberikan komentar yang berdasarkan kemampuan mereka. Dengan demikian, pemimpin dapat meningkatkan komitmen pegawai untuk tetap berpartisipasi dalam organisasi dan mencoba meningkatkan kinerjanya.

Menurut Appelbaum et al. (2001)³², dengan manajemen karir yang baik, kinerja pegawai akan meningkat karena keinginan mereka untuk berpartisipasi dalam pengembangan dan berperilaku sesuai dengan pekerjaan. Dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan perusahaan, perusahaan harus lebih berperan dalam mempersiapkan kinerja pegawai. Meningkatkan kinerja memberikan kesempatan baik secara individu maupun kelompok untuk memenuhi persyaratan aktualisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Meningkatkan komitmen pegawai, menciptakan tempat kerja yang kondusif, dan memainkan peran kepemimpinan adalah beberapa cara tindakan yang dapat diambil untuk meningkatkan produktivitas karyawan. Di sisi lain, membuat lingkungan kerja yang mendukung adalah penting untuk mewujudkan komitmen organisasi.

³⁰ Djeremi, Hasiolan, L. B., & Minarsih, M. M. (2016). "Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pasar Kota Semarang". *Journal of Management* Vol.02 No.02.

³¹ Soegihartono, A. 2012. "Pengaruh kepemimpinan dan Kepuasan kerja terhadap kinerja dengan mediasi komitmen", *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, Vol..3 No.1.

³² Appelbaum, S. H., Ayre, H., & Shapiro, B. T. (2002). "Career Management in Information Technology: A Case Study". *Career Development International*, 7(3), 142-158.

1. Tujuan Meningkatkan Kinerja Pegawai

- a) Mengoptimalkan kualitas dan kuantitas produksi sambil meningkatkan efisiensi.
- b) Memberi pegawai kesempatan yang lebih besar untuk mendapatkan pemahaman dan keahlian yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan bisnis.
- c) Mengoptimalkan komunikasi atasan-bawahan agar peran dan akuntabilitas pegawai tercapai
- d) Mengidentifikasi faktor-faktor yang menghambat kinerja pegawai untuk menemukan solusi
- e) Membuat peraturan administratif, organisasi, dan sistem pengupahan pegawai
- f) Memberi pegawai kesempatan untuk mengembangkan karir mereka melalui pelatihan dan pengembangan yang sesuai

2. Faktor Meningkatkan Kinerja Pegawai

a) Kompetensi

Kompetensi adalah keterampilan atau keahlian yang diperlukan oleh seseorang untuk menyelesaikan tugas atau tanggung jawab yang didasari dengan kemampuan dan pengetahuan dan didukung oleh semangat kerja yang positif yang diperlukan untuk posisi ini, seperti pegawai perusahaan atau pegawai organisasi atau instansi. Sumber daya manusia berpengalaman dalam bidang tertentu memastikan bahwa perusahaan dapat berjalan dengan baik. Menurut Antariksa (2007) kompetensi secara umum didefinisikan sebagai sebuah kombinasi dari kemampuan dan kualitas pribadi, dan pemahaman yang ditunjukkan oleh perilaku kinerja yang dapat diukur, dipahami, dan dievaluasi³³. Menciptakan kompetensi yang baik dan melakukan penilaian kinerja yang tepat adalah beberapa komponen yang dapat memengaruhi tingkat kinerja karyawan. Proses perolehan yang dapat mengembangkan kompetensi dalam kaitannya dengan kinerja dapat mempengaruhi hasil kinerja.

Kompetensi digunakan dalam penentuan penempatan pegawai, perencanaan kerja pegawai, evaluasi kinerja, serta pengembangan sumber daya manusia secara keseluruhan. Kompetensi menjadi rujukan kompetensi pegawai untuk mencapai

³³ Antariksa, Y. (2007), "*Merancang Manajemen SDM Berbasis Kompetensi*"
<http://strategimanajemen.net/09/06>.

kinerja yang unggul, sehingga menjadi bagian dari sumber daya manusia yang efektif. Dalam era modern, pegawai tidak lagi dipekerjakan untuk jangka waktu tertentu. Sebaliknya, mereka terikat dengan hak dan kewajiban pegawai sesuai dengan peraturan perusahaan serta tingkat usia mereka. Salah satu faktor yang menentukan pekerjaan pegawai adalah kesesuaian keahlian dan kompetensi mereka, yang membutuhkan pengembangan kompetensi.³⁴

Kualitas profesional memberikan penjelasan tentang pekerjaan yang dilakukan oleh individu yang bekerja di tempat kerja pada tingkatan yang berbeda dan menjelaskan standar untuk mengenali karakteristik di setiap tingkatan, keahlian, serta keterampilan yang dibutuhkan untuk seseorang melakukan pekerjaan dan tanggung jawab dengan baik sehingga memenuhi persyaratan kualitas profesional di tempat kerja. Kemampuan biasanya dibagi menjadi dua kategori. Yang pertama dikenal sebagai soft skill yang berkaitan dengan kapasitas untuk mengelola proses kerja, membangun hubungan interpersonal, dan berkomunikasi bersama orang lain. Yang kedua dikenal sebagai kemampuan keras, terkait dengan kemampuan teknis suatu posisi kerja. Oleh karena itu, kemampuan ini terkait dengan keahlian teknis dengan pekerjaan yang dilakukan.

b) Kualitas dan Kuantitas

a. Kualitas

Kualitas kerja adalah sesuatu yang dapat diukur dengan menilai seberapa efektif dan efisien, tindakan yang diambil oleh sumber daya manusia atau sumber daya tambahan yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan atau sasarnya. Kualitas terkait dengan kinerja seseorang dan organisasi. Orang-orang yang berkualitas baik berhasil di semua pekerjaan mereka. Selain itu, kinerja produktivitas perusahaan akan meningkat jika sumber daya manusianya berkualitas tinggi. Kualitas pekerjaan ditentukan oleh pendapat karyawan,

³⁴Fahlevi, R. Sri, Yane, P. Rukmana, Arief, Y. Januardani, Fandra. D. *et.al.* 2021. "Manajemen Kinerja". Padang, Get.Press Indonesia. Cet. 1. Hal 85-89

terhadap kualitas pekerjaan yang dibuat serta menyempurnakan pekerjaan berdasarkan kemampuan dan keterampilan karyawan.

Salah satu cara untuk mengukur kualitas hasil kerja adalah membandingkan kinerja pegawai sesuai standar perusahaan. Jika pekerjaan diselesaikan dengan baik, itu bisa menjadi tanda kualitas yang baik. Jika pegawai juga dapat menyelesaikan tugas dalam waktu singkat yang ditetapkan oleh perusahaan, itu juga bisa menjadi tanda kualitas yang baik. Perilaku pegawai juga dapat menunjukkan kualitas kerjanya. Misalnya, seberapa sering terjadi kesalahan kinerja dan bagaimana pelanggan berkomentar tentang pekerjaannya. Ada beberapa organisasi yang memberikan pelatihan kepada pegawai mereka dalam konteks pekerjaan mereka sendiri, yang membantu mereka memahami bagaimana masalah kualitas di tempat kerja mereka sendiri dapat berdampak pada masalah di tempat kerja orang lain.³⁵

b. Kuantitas

Kuantitas kerja adalah jumlah yang telah ditentukan oleh perusahaan untuk dicapai dalam kurun waktu tertentu. Ketepatan waktu berarti banyaknya jenis tugas yang diselesaikan dalam waktu yang sama untuk meningkatkan efisiensi dan daya guna sesuai dengan tujuan perusahaan. Kuantitas dapat dikatakan baik atau buruk berdasarkan pada proses kerja, hasil, serta kompetensi. Kuantitas yang dihitung berdasarkan persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang diberikan dan hasilnya. Jumlah keluaran atau output yang harus dibuat oleh pekerja selama mereka bekerja. Sebagai contoh, jumlah unit atau siklus aktivitas yang diselesaikan adalah contoh jumlah yang dapat diukur. Saat melakukan perencanaan pekerjaan, jumlah pekerjaan tersebut dapat dinilai berdasarkan tujuan, memungkinkan penilaian kuantitas kinerja menjadi lebih mudah.

Lebih berdampak pada seberapa lama seorang pegawai bekerja dapat dibuat dalam waktu yang singkat. Perbandingan antara jumlah pekerjaan yang selesai dengan target perusahaan adalah cara untuk mengukur kuantitas. Jika penilaian kinerja pegawai berfokus pada kuantitas, perhatikan seberapa banyak hasil yang

³⁵ Rahma.Y.A. M.Hafcar.N. "*Manajemen Kinerja*".(Ponorogo, CV. Nata Karya,2021) Hal 29.

diberikan oleh pegawai tersebut. Jumlah ini dapat berupa siklus aktivitas yang telah diselesaikan dengan sukses. Sebagai contoh, pegawai dianggap berkinerja baik jika mereka dapat menyelesaikan lebih banyak tugas tepat waktu. atau, jika pegawai dapat meningkatkan keuntungan dengan menjual lebih banyak barang dari pada target yang telah ditetapkan.

c) **Penilaian kinerja**

Penilaian kinerja adalah cara untuk mengetahui seberapa banyak kontribusi seseorang terhadap organisasi. Mereka yang bertanggung jawab atas pencapaian tujuan tertentu, seperti penjualan dapat mengukur kinerja relatif mudah. Penilaian dicapai melalui perbandingan hasil dan menggunakan hasil tersebut sebagai standar atau tingkat kemampuan yang diharapkan. Pengukuran kinerja juga bisa digunakan dalam menemukan masalah yang sedang terjadi dan mencari solusi atau cara lain untuk menyelesaikannya agar masa depan lebih baik. Menurut Harvard Business Essentials mengingatkan bahwa manajer harus menghindari dua masalah saat menilai kinerja yaitu:

- a. Penilaian kinerja hanya akan berguna jika dilakukan secara serius, dengan staf yang mengganggu dan memakan waktu.
- b. Manajer seringkali terlalu buruk dalam mengaitkan kinerja dengan tujuan. Karena itu, pertimbangan adalah subjektif karena diwarnai oleh kepribadian, emosi, dan ingatan selektif.³⁶

Didalam sistem manajemen kinerja, terdapat tahap evaluasi kinerja karyawan. Ini dilakukan untuk mengetahui apakah target pegawai tercapai atau apakah pegawai dapat melaksanakan sasaran dan tujuan perusahaan dengan baik. Dalam menilai kinerja, tingkat pemahaman dan keahlian yang diperoleh serta tindakan yang dapat dibuktikan memenuhi standar yang ditetapkan harus dipertimbangkan dalam kerangka kompetensi dan pernyataan nilai-nilai inti. Memberikan penilaian yang objektif terhadap kinerja karyawan adalah tujuan dari penilaian kinerja serta mengidentifikasi alat dan strategi untuk membantu karyawan memaksimalkan kinerja mereka agar memperkuat kemampuan mereka, dan meningkatkan

³⁶ Harvard Business Essentials Series. 2003. Managing Creativity and Innovation. America : Havard Business School Publishing Corporation

keterampilan mereka untuk mengembangkan karier mereka, sehingga pegawai memiliki keinginan yang kuat untuk meningkatkan kinerja.³⁷

d) Sistem penilaian Kinerja

Sistem dilakukan tidak kurang dari dua kali setahun, kinerja karyawan dievaluasi. Dilakukan oleh setiap Anggota Badan Pelaksana, bertanggung jawab atas seluruh pegawai BPKH. Pada saat Rapat Badan Pelaksana, prosedur disampaikan secara tertulis untuk dievaluasi dan disetujui, karena rekrutmen pegawai tetap baru dilakukan. Mekanisme dan prosedur untuk penilaian kinerja masih dalam tahap pengembangan, dengan peraturan yang tercantum di dalam sistem penilaian BPKH.

3. Strategi Meningkatkan Kinerja Pegawai

Manajer atau organisasi mengambil tindakan untuk meningkatkan produktivitas, motivasi, kompetensi, dan kontribusi pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk membuat strategi ini, penting mempertimbangkan hal-hal seperti lingkungan kerja yang mendukung, umpan balik, insentif, dan pengembangan keterampilan. Faktor-faktor seperti infrastruktur yang tersedia, lingkungan kerja, deskripsi pekerjaan, visi-misi, budaya organisasi, sistem komunikasi, metode manajemen, pelatihan, bonus, dan promosi dapat memengaruhi kinerja karyawan.

Memenuhi semua kebutuhan pegawai, baik materiil maupun non materiil, adalah cara terbaik untuk meningkatkan kinerja pegawai perusahaan. Jika perusahaan tidak mempertahankan kinerja pegawainya, untuk meningkatkan kinerja dan menurunkan semangat kerja, yang pada akhirnya akan menghambat pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu, ada beberapa strategi yang diperlukan untuk menjaga dan merawat kinerja pegawai agar mereka terus melakukan upaya terbaik mereka di tempat kerja. Pegawai yang kinerjanya baik memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk meningkatkan dan menyediakan layanan yang lebih baik, sehingga mereka cenderung lebih terlibat dengan perusahaan tempat mereka bekerja dan meningkatkan komitmen untuk menyediakan layanan berkualitas tinggi.³⁸

³⁷ Sofyan Tsauri. "*Manajemen Kinerja (Performance Management)*" (Jember, Stain Jember Press, 2014:271), Cetakan Pertama. Hal.271

³⁸ Wahyono, T. E. (2022). "*Strategi Peningkatan Kinerja Pegawai*". *OPTIMAL Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 2(2), 251-262.

BAB III

PROFIL BADAN PENGELOLA KEUANGAN HAJI REPUBLIK INDONESIA

A. Sejarah Berdirinya BPKH

Berdirinya BPKH disebabkan adanya kejanggalan di Kementerian Agama yaitu pada pengelolaan keuangan haji yang melibatkan pelaksana dan pengelolaan dana haji sehingga BPKH dapat menyelesaikan semua masalah yang terkait dengan keuangan haji agar mematuhi peraturan dan hukum, hal ini yang diharapkan masyarakat. Pada awalnya, dana haji dikelola secara langsung oleh Kementerian Agama sesuai dengan undang-undang Nomor 17 tahun 1999 yang mengutamakan pelayanan, pembinaan, perlindungan jamaah haji dan mengintruksikan pada sistem yang lebih profesional dengan menetapkan bahwa pelaksanaan haji merupakan tanggung jawab nasional dan tanggungjawab pemerintah dibawah pengawasan Menteri Agama.³⁹ Sebelumnya, pembentukan badan pengelola keuangan haji sudah lama diperdebatkan hingga akhirnya disebut sebagai badan pengelola dana abadi umat. Setelah pengelolaan dana abadi umat berjalan, menimbulkan masalah karena cakupan tanggung jawab yang berat dan kemampuan manajemen yang buruk.

Dengan berbagai masalah yang dihadapi oleh pihak yang bertanggung jawab, Dana Abadi Umat dipindahkan dari Kementerian Agama menjadi badan pengelola Dana Abadi Umat dibawah pengawasan Komisi Pengawas Haji Indonesia (KPHI) karena berbagai masalah, hal ini berdasarkan Undang-Undang No. 13 tahun 2008. Oleh karena itu, diperlukan peraturan khusus yang mengatur pengelolaan keuangan haji dengan mempertimbangkan, diantaranya :

- 1) Jumlah warga negara Indonesia yang melakukan pendaftaran haji terus meningkat sementara kuota untuk haji terbatas sehingga jumlah orang yang menunggu haji meningkat.
- 2) Peningkatan jumlah orang yang mendaftar untuk haji mengakibatkan dana haji menjadi terlalu banyak.
- 3) Nilai keuntungan dari dana haji dapat meningkat jika dikumpulkan guna membantu perjalanan haji yang lebih baik melalui pengaturan keuangan yang jelas, efisien,

³⁹ Nazri, R. (2013). "*Bank Haji Indonesia: Optimalisasi pengelolaan dana haji untuk kesejahteraan jama'ah haji Indonesia (sebuah gagasan)*". *Khazanah: Jurnal Mahasiswa*, 13-26.

akuntabel, dan sesuai persyaratan yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan.

- 4) Untuk memastikan bahwa pengelolaan keuangan haji dilakukan dengan cara yang cepat, efisien, jelas, dan akuntabel pada saat memerlukan undang-undang yang kuat.

Undang-undang No. 34 tahun 2014 mengatur bagaimana dana haji digunakan yang memungkinkan investasi yang lebih luas pada BPKH yang diawasi oleh KPHI dengan perbankan, surat berharga, emas, investasi langsung, dan berbagai jenis investasi lainnya. Pada tanggal 26 Juli 2017, Presiden Joko Widodo dan Wakil Presiden Jusuf Kalla melantik tujuh anggota Dewan Pengawas dan Badan Pelaksana.⁴⁰ Organ yang bertanggung jawab atas BPKH adalah Dewan Pengawas dan Badan Pelaksana. Peraturan Presiden Nomor 110 Tahun 2017 yang mengatur Badan Pengelola Keuangan Haji, diikuti oleh Peraturan Pemerintah Nomor 5 Tahun 2018, pada tahun ini Presiden Joko Widodo telah melakukan mengambil alih dana BPKH dari Kementerian Agama mengenai Pengelolaan Keuangan Haji.

Pengelolaan Keuangan Haji menetapkan bahwa BPKH adalah badan hukum pemerintah yang independent dan bertanggung jawab kepada Presiden melalui Menteri. BPKH bertanggung jawab atas penerimaan haji, pengembangan, biaya, perencanaan, dan pelaporan. Lembaga ini memiliki banyak tanggung jawab keuangan yang berat. Figure saat ini dipekerjakan oleh individu yang profesional. Untuk kepentingan jamaah haji Republik Indonesia seluruhnya, lembaga ini diharapkan dapat memenuhi tujuan utamanya, yaitu pengelolaan keuangan haji yang berkualitas dan efisien.

B. Struktur Organisasi BPKH

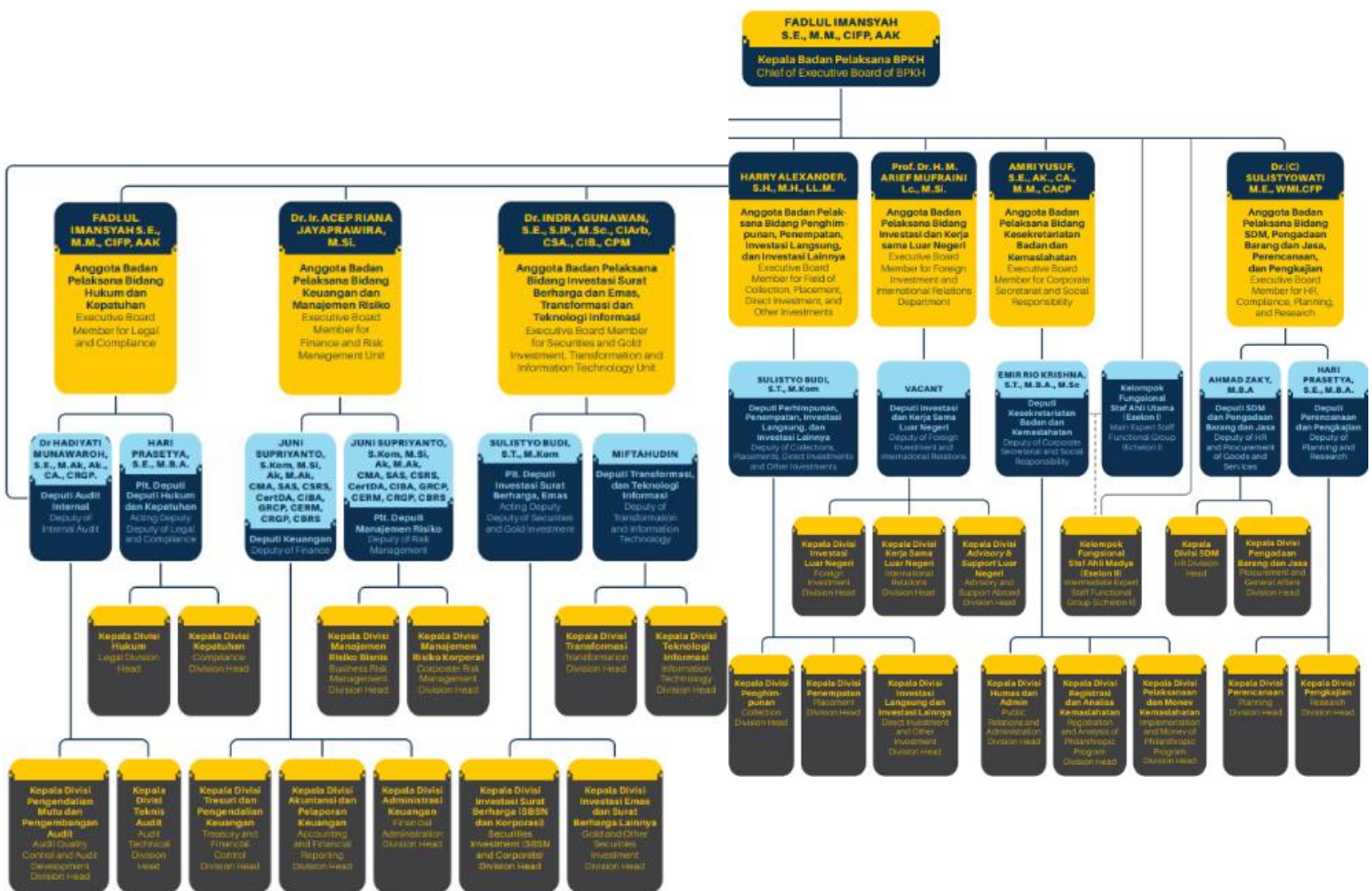
Struktur organisasi adalah sistem atau jaringan pekerjaan untuk bertanggung jawab, laporan, dan komunikasi yang berkaitan dengan pekerjaan individu dengan kelompok secara bersama. Dalam proses membuat keputusan tentang desain organisasi, pentingnya struktur organisasi akan membantu manajer mengidentifikasi manajemen sumber daya manusia serta semua fungsi yang ada untuk memenuhi tujuan, visi, dan misi perusahaan. Sedangkan perencanaan tenaga kerja merupakan prosedur untuk mengidentifikasi persyaratan Sumber Daya Manusia yang memenuhi tujuan strategis perusahaan. Perencanaan yang efektif

⁴⁰ Bidang Investasi BPKH, APA-DAN-BAGAIMANA-INVESTASI-KEUANGAN-HAJI BPKH (Jakarta, Badan Pengelola Keuangan Haji, 2020)

membantu perusahaan menghindari kekurangan atau kelebihan karyawan. Perencanaan tenaga kerja dapat dilakukan dengan menggunakan persediaan dan kebutuhan. Dalam hal ini, perencanaan tenaga kerja biasanya membahas masalah yang berkaitan dengan pegawai atau orang-orang yang akan masuk ke dalam kelompok angkatan kerja. Sehingga Sumber Daya Manusia dan organisasi menjadikan BPKH merancang struktur organisasi dan perencanaan tenaga kerja (MPP) setiap tahun untuk memenuhi organisasinya.

Menurut Peraturan Nomor 10 Tahun 2021 dari Kepala Badan Pelaksana Badan Pengelola Keuangan Haji, yang merupakan Perubahan Ketiga atas Peraturan Nomor 26 Tahun 2020 yang ditetapkan oleh Kepala Badan Pelaksana BPKH, BPKH memiliki struktur organisasi dan prosedur yang jelas. Organ BPKH terdiri atas Badan Pelaksana dan Dewan Pengawas periode 2022-2027 sebagai berikut.

Gambar 1 1 Struktur Organisasi BPKH



Sumber: Website BPKH

1) Badan Pelaksana

Keuangan haji dikelola oleh badan pelaksana, yang bertanggung jawab atas perencanaan, pelaksanaan, pertanggungjawaban, dan pelaporan.

1. Badan Pelaksana harus terdiri dari minimal lima anggota profesional
2. Presiden memilih dan memecat anggota Badan Pelaksana.
3. Anggota badan pelaksana diangkat untuk periode lima tahun dan dapat diusulkan kembali untuk satu kali selama periode jabatan berikutnya.
4. Presiden membentuk panitia seleksi yang memilih anggota Badan Pelaksana.

Berikut daftar jajaran Badan Pelaksana:

- a) Fadlul Imansyah (Kepala Merangkap Anggota Badan Pelaksana Bidang Hukum dan Kepatuhan)
- b) Acep Riana Jayaprawira (Anggota Badan Pelaksana Divisi Sumber Daya Manusia dan Manajemen Risiko)
- c) Indra Gunawan (Anggota Badan Pelaksana Bidang Investasi Surat Berharga dan Emas, Transformasi dan Teknologi Informasi)
- d) Amri Yusuf (Anggota Badan Pelaksana Bidang Kesekretariatan Badan dan Kemaslahatan)
- e) Herry Alexandra (Anggota Badan Pelaksana Bidang Penghimpunan, Penempatan, Investasi Langsung, dan Investasi Lainnya)
- f) Sulistyowati (Anggota Badan Pelaksana Bidang Sumber Daya Manusia, Pengadaan Barang dan Jasa, Perencanaan, dan Pengkajian)
- g) H.M Arief Mufrani (Anggota Badan Pelaksana Bidang Investasi dan Kerja sama Luar Negeri)

2) Dewan pengawas

Bertanggung jawab untuk memberikan persetujuan yang berkaitan dengan lokasi, investasi BPKH serta Pengelolaan keuangan haji adalah Dewan Pengawas BPKH.

1. Dewan pengawas terdiri dari tujuh anggota yang berasal dari unsur profesional.
2. Dewan pengawas terdiri dari lima anggota masyarakat dan dua anggota pemerintah.

3. Anggota dewan pengawas berasal dari unsur pemerintah terdiri dari:
 - a) Satu orang dari Divisi Sumber Daya Manusia, kementerian yang menangani urusan pemerintahan.
 - b) Satu orang dari kementerian yang bertanggung jawab atas urusan agama.
4. Anggota dewan pengawas dari anggota masyarakat dipilih oleh panitia penilaian yang dibentuk oleh presiden.⁴¹

Berikut daftar jajaran Dewan Pengawas:

- a) Firmansyah N.Nazaroedin (Ketua Merangkap Anggota)
- b) Heru Muara Sidik (Anggota)
- c) Deni Suardi (Anggota)
- d) Mulyadi (Anggota)
- e) Ishfah Abidal Aziz (Anggota)
- f) Rojikin (Anggota)
- g) M.Dawud Arif Khan (Anggota)

C. Visi & Misi BPKH

Visi

Menjadi lembaga pengelola keuangan terpercaya yang dapat mengoptimalkan manfaat bagi jemaah haji dan kemaslahatan umum.

Misi

- a. Menciptakan kepercayaan dengan menjalankan sistem keuangan yang modern dan terbuka
- b. Meningkatkan efektivitas dan efisiensi BPIH melalui kolaborasi strategis.
- c. Memprioritaskan keamanan, kehati-hatian, dan profesionalitas untuk mendapatkan hasil yang optimal saat melakukan investasi berdasarkan prinsip syariah
- d. Menciptakan sistem kerja dan tata kelola yang lengkap dan akuntabel melalui pengembangan sumber daya manusia yang jujur dan profesional.
- e. Memberikan manfaat dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat.⁴²

⁴¹ Republik Indonesia, "Peraturan Presiden Nomor 110 Tahun 2017 Tentang Badan Pengelola Keuangan Haji" (2020).

⁴² BPKH, "Visi Misi Badan Pengelola Keuangan Haji," 2020, [Visi Misi - BPKH](#)

D. Tugas, Fungsi & Tujuan BPKH

Tugas

Keuangan haji dikelola oleh BPKH. Penerimaan, pengembangan, pengeluaran, dan pertanggungjawaban adalah semua bagian dari tugas BPKH

Fungsi

- a. Merencanakan penerimaan haji, pembangunan, dan pengeluaran
- b. Penerimaan, pengembangan, dan pengeluaran dana haji
- c. Mengawasi penerimaan, pengembangan, dan pengeluaran haji
- d. Laporan dan tanggung jawab atas penerimaan, pembangunan dan pengeluaran keuangan haji.

Tujuan

BPKH dibentuk dengan tujuan utama untuk mengawasi sumber daya haji saat ini dan mampu bermanfaat bagi masyarakat Islam Indonesia. Tugas BPKH meliputi pengelolaan keuangan haji, termasuk penerimaan, pengembangan, biaya, dan pertanggungjawaban.

E. Hak & Kewenangan BPKH

Hak

Untuk menyelenggarakan program pengelolaan keuangan haji, BPKH berhak mendapatkan dana operasional dari nilai manfaat keuangan haji.

Kewenangan

- a. Investasikan dana haji menurut prinsip syariah, kehati-hatian, keamanan, dan keuntungan dan nilai manfaat.
- b. Berkerjasama dengan lembaga lain untuk mengelola keuangan haji.⁴³

F. Profil Divisi Sumber Daya Manusia

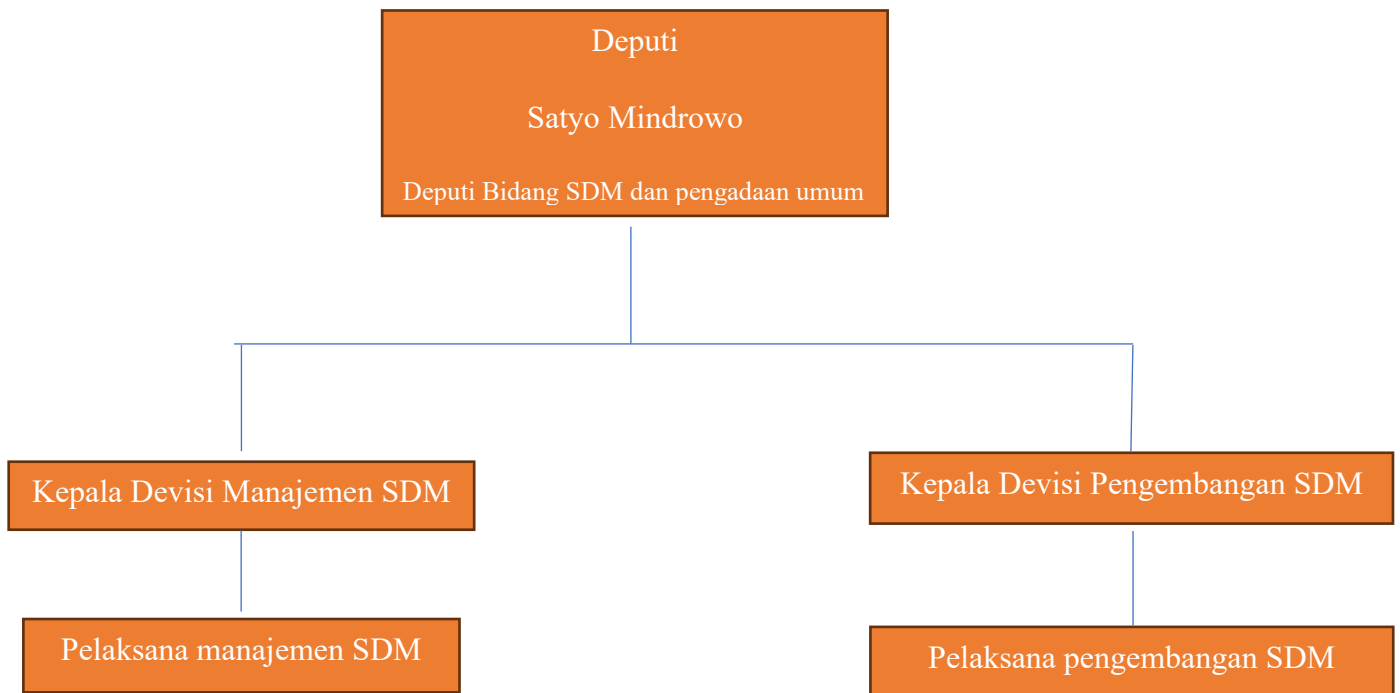
a) Struktur Organisasi

Struktur jabatan yang jelas dan sederhana digunakan untuk mengelola manajemen sumber daya manusia di BPKH seperti Deputi, Kepala Divisi yang dibantu

⁴³ PPID, "Hak dan Kewenangan Badan Pengelola Keuangan Haji," 2020 <https://ppid.BPKH.go.id/>

Manajer dan Asisten Manajer. Formasi pengelolaan Sumber Daya Manusia BPKH di bawah struktur Bidang Sumber Daya Manusia, Pengadaan dan Umum, Perencanaan dan Pengkajian, menghitung jumlah karyawan berdasarkan hasil analisis beban kerja.

Gambar 2 1 Struktur Organisasi Divisi Sumber Daya Manusia



Sumber: Laporan Permintaan dan Data ke BPKH

b) Tugas dan Tanggung Jawab Pengelolaan Sumber Daya Manusia BPKH

1. Mengembangkan dan mengawasi rencana strategis untuk Divisi Sumber Daya Manusia.
2. Proses perekrutan, pengangkatan penempatan, pengembangan karyawan, serta kebijakan dan sistem kompensasi karyawan
3. Mengawasi penggunaan Sistem Informasi Sumber Daya Manusia untuk mengelola data base yang berkaitan dengan karyawan.
4. Pengelolaan, perencanaan, dan organisasi program pendidikan dan pelatihan
5. Implementasikan program untuk mengelola talenta.
6. Koordinasi penyusunan surat keputusan yang berkaitan dengan pengelolaan kontrak kerja pegawai serta surat keputusan terkait kepegawaian.
7. Mengawasi proses rotasi, promosi, dan demosi karyawan melalui sistem manajemen karir.

8. Membuat dan mengawasi sistem untuk memberikan insentif kepada karyawan berdasarkan kinerja mereka.
9. Memastikan bahwa proses penilaian kinerja dilakukan untuk semua karyawan di seluruh unit.
10. Mengevaluasi kepuasan dan keterlibatan karyawan.
11. Program budaya kerja untuk BPKH dilaksanakan.
12. Melakukan penelitian dan evaluasi tentang seberapa efektif peraturan dan program kepegawaian.
13. Melakukan penilaian kinerja, pengembangan, dan pembinaan.⁴⁴

c) Program Kerja Divisi Sumber Daya Manusia

Tabel 1 1 Program Kerja Divisi SDM

No	Program Kerja	Kegiatan program kerja
1	Rekrutmen Dan <i>Man Power Planning</i> (MPP)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rekrutmen Pegawai Sesuai Kebutuhan dan Renstra. 2. Pelaksanaan Magang BPKH (Internship Program).
2	Manajemen kinerja, pengembangan karir, dan Talenta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluasi Kinerja Pegawai dan Penyusunan Pedoman Pelatihan dan Pengembangan Pegawai. 2. Manajemen Talenta
3	Pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pendalaman kapasitas pimpinan BPKH.

⁴⁴ Badan Pengelola Keuangan Haji, Laporan Tahunan 2021 *Bersinergi dan beradaptasi ditengah tantangan* (Badan Pengelola Keuangan haji,2021) hal. 177-178.

		<ol style="list-style-type: none"> 2. Pelaksanaan Pelatihan dan Pengembangan Pegawai. 3. Pelaksanaan program manajemen pengetahuan.
4	Budaya Perusahaan dan keterlibatan karyawan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelaksanaan program keterlibatan. 2. Pelaksanaan internalisasi budaya. 3. Pelaksanaan team building.
5	Pengembangan Kebijakan, Peraturan dan Pengelolaan Sumber Daya Manusia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Benchmarking Pengelolaan Sumber Daya Manusia (Nasional dan Internasional). 2. Review peraturan kepegawaian
6	Pengelolaan Remunerasi dan Hak-Hak Keuangan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analisis Perhitungan Aktuaria (Kewajiban PSAK24, Klaim Faskes). 2. Pengelolaan Remunerasi.

Sumber: Laporan Permintaan dan Data ke BPKH

d) Demografi Sumber Daya Manusia BPKH

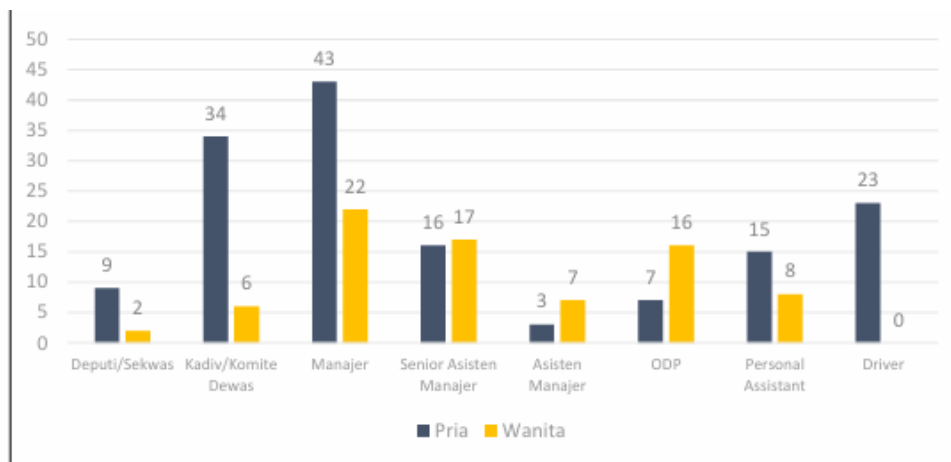
Tabel 2 1 Data Jumlah Pegawai Sumber Daya Manusia BPKH 2024

Jabatan	Tetap	Kontrak
Deputi Sekwas	11	0
Kadiv/Komite Dewas	40	0
Manajer	64	1
Senior Asisten Manajer	33	0
Asisten Manajer	6	4
ODP	0	23
Personal Asistant	0	23
Driver	0	23
Total	154	74

Sumber: Laporan Permintaan dan Data ke BPKH

Berikut data jumlah pegawai di Sumber Daya Manusia BPKH yaitu deputi/sekwas pegawai tetapnya ada sebelas orang, untuk kadiv/komite dewas pegawai tetapnya ada empat puluh orang, untuk manajer pegawai tetapnya ada enam puluh empat orang sedangkan pegawai kontraknya ada satu orang, untuk senior asisten manajer pegawai tetapnya ada tiga puluh tiga orang, asisten manajer pegawai tetapnya ada enam orang sedangkan pegawai kontraknya ada empat orang, untuk ODP pegawai kontraknya ada dua puluh tiga orang, untuk pegawai personal asisten pegawai kontraknya ada dua puluh tiga orang, untuk driver pegawai kontraknya ada dua puluh tiga orang.

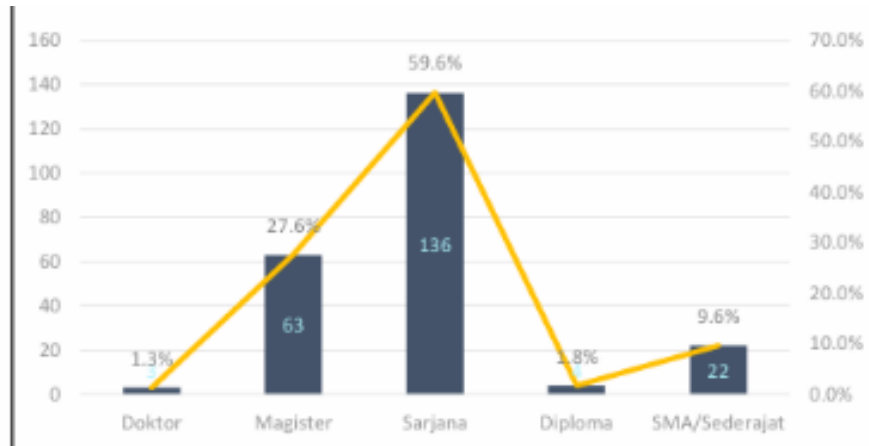
Gambar 3 1 Data Pegawai berdasarkan Jenis Kelamin



Sumber: Laporan Permintaan dan Data ke BPKH

Berikut data pegawai berdasarkan jenis kelamin yaitu deput/sekwas laki-laki ada sembilan orang sedangkan perempuan ada dua orang, untuk Kadiv/komite dewas laki-laki terdapat empat belas orang sedangkan perempuan ada enam orang, untuk manajer laki-laki ada empat puluh tiga orang sedangkan perempuan ada dua puluh dua orang, untuk senior asisten manajer laki-laki ada enam belas orang sedangkan perempuan ada tujuh belas orang, untuk asisten manajer laki-laki ada tiga orang sedangkan perempuan ada tujuh orang, untuk *Officer Development Program* (ODP) laki-laki ada tujuh orang sedangkan perempuan ada enam belas orang, untuk personal asisten laki-laki ada lima belas orang sedangkan perempuan ada delapan orang, untuk driver laki-laki dua puluh tiga orang sedangkan perempuan tidak ada.

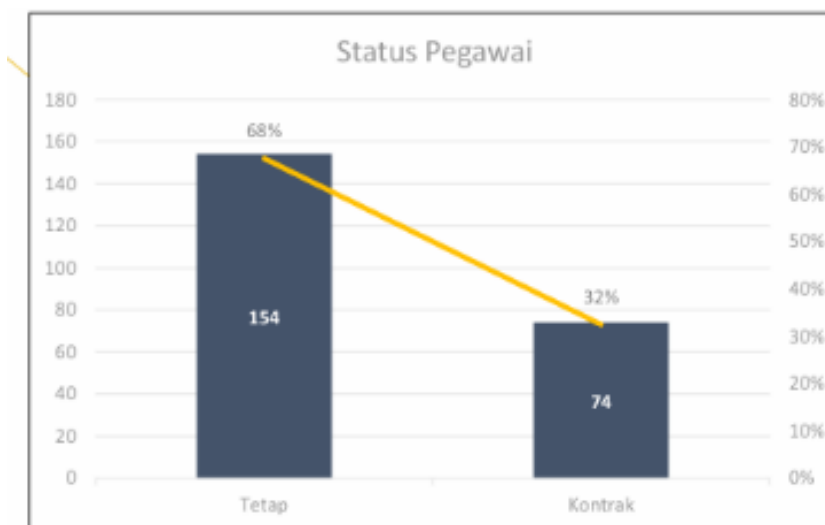
Gambar 4 1 Data berdasarkan Pendidikan



Sumber: Laporan Permintaan dan Data ke BPKH

Berikut data pegawai Sumber Daya Manusia BPKH berdasarkan Pendidikan yaitu: SMA/Sederajat 9,6%, untuk diploma 1,8%, untuk sarjana 59,6%, untuk magister 27,6%, untuk Doktor 1,3%.

Gambar 5 1 Data berdasarkan Status Pegawai



Sumber: Laporan Permintaan dan Data ke BPKH

Berikut data status pegawai Sumber Daya Manusia BPKH yaitu pegawai tetap ada seratus lima puluh empat orang atau 68 %, untuk pegawai kontrak ada tujuh puluh empat orang atau 32%.

BAB IV

Analisis Manajemen Badan Pengelolaan Keuangan Haji dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pengelola Dana Haji

A. Pengoptimalan Manajemen dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai

BPKH menerapkan manajemen yang bertujuan untuk membantu organisasi mengelola program pelatihan dan pengembangan pegawai yang berpotensi sesuai dengan kebutuhan organisasi, yang dimana penerapan manajemen dapat dioptimalkan menjadi tiga macam manajemen yaitu: manajemen kinerja, manajemen karir serta manajemen talenta. Masing-masing manajemen memiliki fungsi dan tugas tersendiri yang dapat dioptimalkan untuk meningkatkan kinerja.

1. Manajemen Kinerja

Sistem Manajemen Kinerja (SMK) merupakan sistem yang digunakan organisasi untuk menjamin tujuan organisasi yang tercakup dalam visi, misi, dan tercapainya rencana jangka panjang perusahaan. Dengan menerapkan SMK di BPKH, BPKH memiliki metode untuk mengevaluasi kapasitasnya dalam mengimplementasi strategi. SMK juga akan mendorong organisasi untuk mengawasi sumber daya secara keseluruhan, sistem, dan karyawannya untuk mencapai hasil yang diinginkan sejalan dengan tujuan visi, misi strategis organisasi. Ada banyak keuntungan dari menerapkan sistem manajemen kinerja, yang dimana manajemen berkontribusi pada definisi kesuksesan pelaksanaan tugas dengan jelas, penilaian yang jelas dan terukur. Jumlah karyawan yang termotivasi untuk berprestasi dapat meningkat dan tujuan perusahaan dapat menjadi lebih jelas. Karena karyawan menjadi lebih produktif, karyawan memiliki kesempatan untuk berkembang dan menjadi lebih mahir.

Untuk mencapai manajemen yang optimal BPKH menerapkan semacam alat untuk mengukur kinerja pegawai yang disebutnya sebagai Balanced Scorecard (BSC). Balanced scorecard merupakan alat untuk mengukur kinerja karyawan dengan menggunakan indikator yang bersifat keuangan dan non-keuangan yang menjadi satu bagian dalam hubungan sebab akibat, tujuannya untuk memberikan, membantu organisasi dalam mencapai visi dan misi mereka dan strategi organisasi dalam bentuk aksi atau aktivitas atau tindakan yang dapat direalisasikan dikeseharian pekerjaan pegawai. Balance scorecard

menjadi alat yang digunakan BPKH untuk mengukur kinerja pegawai, BSC merupakan media komunikasi dari pegawai maupun manajemen untuk merealisasikan target kinerja organisasi kepada yang berkepentingan seperti manajemen, karyawan, pemegang saham, pelanggan, masyarakat atau komunitas. BSC adalah alat yang digunakan oleh manajemen untuk melacak aktivitas dan tindakan staf, serta untuk mengendalikan dan memantau hasil atau konsekuensi tindakan lainnya.

Balanced Scorecard digunakan untuk menilai kinerja pegawai, alat pengukur ini menjadi sarana untuk memberikan pengetahuan, keterampilan, dan sistem yang memungkinkan tenaga kerja belajar dan berkembang secara konsisten (persepektif pembelajaran dan pertumbuhan) dan berinovasi mengembangkan kemampuan strategis yang tepat dan efisien (perspektif proses bisnis internal). Penyusunan balance scorecard tidak terlepas dari identitas strategi map dan key performance indicator (KPI). Dibawah ini merupakan empat perspektif BSC, jika ingin menyusun BSC maka kita harus mengenali empat perspektif diantaranya:

- 1). Keuangan: keuangan sangat berpengaruh di strategi map. Divisi Sumber Daya Manusia tidak memiliki financial tetapi di dalam Divisi investasi memiliki finance, karena Divisi investasi mencari nilai manfaat dari pengelolaan dana sehingga akan mendapatkan nilai manfaat yang optimal.
- 2). Pelanggan: Pegawai BPKH yang bisa memberikan pelayanan yang maksimal, terdapat pegawai yang bertugas menjadi customer yang harus mengetahui pelanggan.
- 3) Proses Bisnis Internal: Pegawai BPKH harus bisa mengidentifikasi pekerjaan di internal yang terkait dengan proses bisnis di Divisi. Sebagai contoh Divisi Sumber Daya Manusia terdapat proses bisnis, dapat dilihat saat mengelola kebutuhan pegawai, baik kebutuhan penggajian maupun kebutuhan pelatihan. Hal ini dapat mengidentifikasi proses di internal Divisi masing-masing.
- 4). Pembelajaran dan Pertumbuhan: perspektif ini dapat meningkatkan produktivitas dan kepuasan komitmen pegawai sehingga menghasilkan suatu produktivitas pegawai yang mendukung kinerja dari organisasi. Divisi Sumber Daya Manusia menyiapkan hal-hal pendukung untuk menguatkan learning & growth.

BPKH menerapkan BSC untuk merealisasikan target kinerja organisasi kepada para pegawai sebagai alat mengukur kinerja pegawai dengan menggunakan indikator financial maupun nonfinancial. Kinerja pegawai akan menentukan kelancaran jalannya organisasi untuk mencapai target dan tujuannya. Untuk mencapai tujuan organisasi, BPKH menggunakan key performance indicator (KPI) sebagai alat ukur keberhasilan organisasi BPKH.

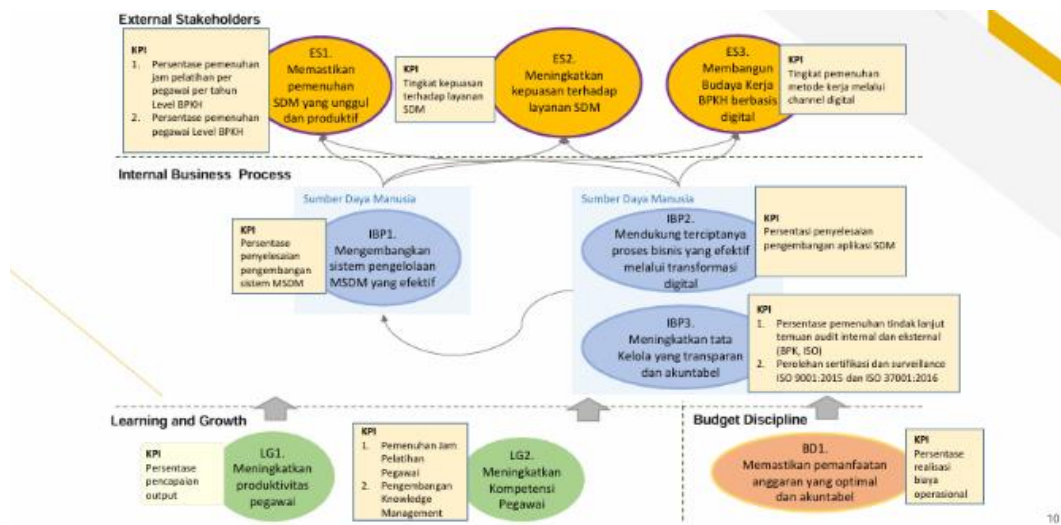
KPI merupakan ukuran berfokus pada kinerja perusahaan saat ini yang paling penting untuk kesuksesan perusahaan dan dimasa mendatang. BPKH menerapkan KPI sebagai serangkaian pengukuran yang digunakan berfokus pada aspek kinerja, KPI diartikan sesuatu yang berfungsi sebagai petunjuk atau untuk mengukur kinerja, prestasi, atau pencapaian pekerjaan dalam sektor atau profesi tertentu. Pengukuran kinerja sangat penting untuk menentukan kualitas dan kuantitas kinerja seseorang atau organisasi. Pengambilan keputusan dipengaruhi oleh pengukuran kinerja dan peraturan manajemen yang relevan dengan mencapai tujuan visi dan misi organisasi atau perusahaan.

Hasil pengukuran kinerja juga menunjukkan tentang prestasi perusahaan dalam menerapkan strateginya. Suatu KPI digunakan untuk mengukur proses kinerja. KPI bukan hanya menghitung durasi, waktu, dan usia alat, lebih tepatnya mengukur kinerja. KPI juga sebagai kunci alat pengukuran terhadap bisnis atau kesuksesan, bukan hanya melihat dari sudut pandang saja. Oleh karena itu, KPI terkait erat dengan tujuan untuk diukur.

Di BPKH juga memiliki KPI yang berfungsi untuk mengukur tingkat keberhasilan organisasi. Dari perspektif financial misalkan BPKH dapat mengukur organisasi dari sisi berapa rupiah nilai manfaat yang didapatkan dari dana haji yang dikelola oleh BPKH. Seluruh KPI bersifat kuantitatif, yang dapat mengukur beragam aspek dari suatu sasaran strategis seperti: Volume: produk yang terjual, Kualitas: % produk gagal, % kepuasan pelanggan, Nominal finansial: Rp Total Penjualan

Dalam mengupayakan ketercapaian KPI di Divisi Sumber Daya Manusia BPKH mengembangkan tiga level yaitu Pembelajaran dan Pertumbuhan, proses bisnis internal, External Stakeholder sebagaimana terlihat dalam gambar enam.

Gambar 6 1 Peta Strategis Divisi Sumber Daya Manusia yang dikelola oleh BPKH



Sumber: Laporan Permintaan Data dan Informasi ke BPKH

Gambar ke enam memberikan penjelasan bahwa BPKH mengembangkan tiga level kompetensi dalam meningkatkan mutu Sumber Daya Manusia. Setiap level terdapat bentuk bulat dan bentuk kotak. Bentuk bulat menjelaskan strategi maps sedangkan bentuk kotak menjelaskan Key Performance Indicator (KPI). Tiga level yang dimaksud adalah level Learning and growth, Internal Business Process dan External Stakeholder. Berikut ini penjelasan tiga level tersebut

a. Pembelajaran dan Pertumbuhan

Didalam strategi map pegawai dapat meningkatkan produktivitas pegawai berada di gambar enam bagian LG1, yang dimana KPI memiliki presentase pencapaian output, untuk meningkatkan produktivitas pegawai yang bisa diukur dari pemenuhan jam pelatihan atau pengembangan manajemen pengetahuan. Hal ini yang menjadikan KPI dapat diukur sebagai target Divisi Sumber Daya Manusia kemudian diakhir tahun bisa melihat pencapaian dengan mendukung kinerja.

b. Proses Bisnis Internal

Terdapat pengembangan sistem pengelolaan manajemen Sumber Daya Manusia yang efektif didalam gambar enam yang dimana KPI memiliki presentase penyelesaian pengembangan sistem Sumber Daya Manusia berupa kebijakan atau peraturan. Pegawai dapat mendukung terciptanya proses bisnis yang efektif melalui transformasi digital yang presentasinya menyelesaikan pengembangan pada aplikasi Sumber Daya Manusia. Kemudian untuk meningkatkan tata kelola yang transparan dan akuntabel adanya tingkat pemenuhan hasil, hasil dari audit internal dan eksternal dan perolehan sertifikasi dan pengawasan.

c. Pemangku Kepentingan Eksternal

Memastikan pemenuhan Sumber Daya Manusia yang unggul dan produktif, KPI bisa diukur dari pemenuhan jam pelatihan pegawai pertahun sesuai level yang dijalankan di BPKH didalam gambar enam. Terdapat kepuasan terhadap layanan Sumber Daya Manusia dengan tingkat kepuasannya, kemudian layanan Sumber Daya Manusia dapat membangun budaya kerja di BPKH berbasis digital untuk mengukur tingkat pemenuhan metode kerja melalui channel digital.

Kinerja pegawai memiliki kontrak kinerja Divisi Sumber Daya Manusia dapat memudahkan pegawai menjalankan program dan visi misi yang dimiliki BPKH. Kontrak kerja/Balance Scorecard sebagai berikut.

Tabel 3 1 Data Kontrak Kerja Sumber Daya Manusia BPKH

Perspektif	kode	Sasaran Strategis	Indikator	Target	Bobot
External Stakeholder	ES1	Memastikan pemenuhan SDM yang unggul dan produktif berbasis digital	Persentase pemenuhan jam pelatihan per pegawai per tahun level BPKH	24 jam	10,00%
			Persentase pemenuhan pegawai level BPKH	100%	12,50%
	ES2	Meningkatkan kepuasan terhadap layanan SDM, Pengadaan dan Umum.	Tingkat kepuasan terhadap layanan SDM	80%	12,50%

	E23	Membangun budaya kerja BPKH berbasis digital.	Tingkat kepuasan metode kerja melalui channel digital	8	10,00%
Internal Business Process	IBP 1	Mengembangkan system pengelolaan MSDM yang efektif	Persentase penyelesaian pengembangan sistem MSDM	5	12,50%
	IBP 2	Mendukung terciptanya proses bisnis yang efektif melalui transformasi digital.	Persentase penyelesaian pengembangan aplikasi MSDM	100%	5,00%
	IBP 3	Memastikan tatakelola badan yang transparan dan akuntabel	Persentase penyelesaian pemenuhan tindak lanjut temuan audit internal dan eksternal (BPK,ISO) (%)	100%	5,00%
			Perolehan sertifikasi dan surveillance ISO 9001:2015	100%	7,50%
Learning & Growth	LG 1	Meningkatkan produktifitas pegawai.	Persentase pencapaian output (%)	100%	7,50%
	LG 2	Meningkatkan kompetensi pegawai	Pemenuhan jam pelatihan pegawai (jam)	24 jam	5,00%
			Pengembangan knowledge manajemen dalam bentuk jumlah publikasi (Tulisan/video/bahan presentasi/paparan/infografis) mengenai pekerjaan sehari-hari per pegawai di Bidang masing-masing	12	5,00%
Budget Dicipline	LD 1	Memastikan pemanfaatan anggaran yang optimal dan akuntabel.	Persentase penyerapan anggaran (%)	80%	7,50%

Sumber: Laporan Permintaan dan Data ke BPKH

Data scorecard diatas menjelaskan setiap perspektif memiliki target dalam setahun seperti external stakeholder terdapat KPI, yang dimana setiap tahun memiliki target, ini menjadi landasan kinerja pegawai Divisi Sumber Daya Manusia. Terdapat landasan kinerja karena pegawai BPKH yang bekerja memiliki target yang dicapai, kemudian menjadi panduan dalam menyusun program kerja kegiatan-kegiatan Sumber Daya Manusia dalam mendukung sasaran KPI, sasaran KPI berupa memastikan pemenuhan SDM yang unggul dan produktif berbasis digital dengan diukur kinerja utama berupa presentase pemenuhan jam pelatihan per pegawai per tahun pada level BPKH memiliki target sehari selama 24 jam sebagai pengukuran kinerja utama pada sasaran strategis dengan bobot 10,00%. Setelah scorecard dan KPI telah teridentifikasi dan disusun maka Divisi Sumber Daya Manusia menyelenggarakan penilaian kinerja.

Adapun langkah-langkah dalam meningkatkan kinerja yang diterapkan Divisi Sumber Daya Manusia BPKH yang menjadi proses dalam tahapan pencapaian peningkatan kinerja tentunya harus diketahui para pegawai agar program yang telah disusun dapat terealisasi.

a) Langkah-langkah Peningkatan Kinerja

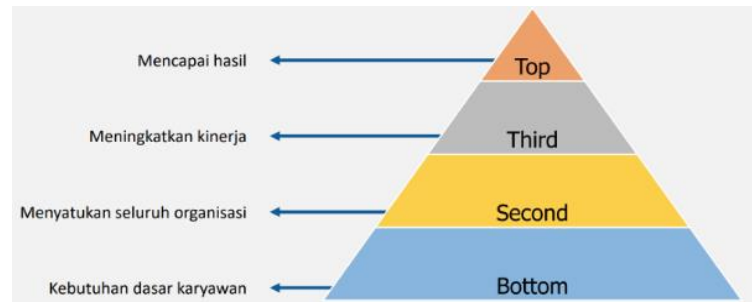
Berdasarkan hasil wawancara dengan tim manajemen Sumber Daya Manusia BPKH terdapat langkah-langkah yang diterapkan BPKH dalam meningkatkan kinerja karyawannya. Sebagaimana terlihat dalam gambar tujuh di bawah dapat di jelaskan langkah-langkah tersebut sebagai berikut :

1. Langkah Bottom yakni fokus pada pada kebutuhan dasar: level ini dibutuhkan di area kerja karena pegawai kantor harus dipenuhi kebutuhan dasarnya untuk mendukung para pegawai. Setelah itu, tunjangan dan gaji harus diberikan agar mensejahterakan pegawai BPKH yang merupakan dasar bagi BPKH untuk meningkatkan kinerja.
2. Level Second yakni pada menyatukan seluruh organisasi: Level ini difokuskan pada masing-masing Divisi harus bekerja sama dan terintegrasi. Menyatukan seluruh elemen organisasi menjadi penting, dan cara melakukannya adalah berkolaborasi antar Divisi dan Deputi untuk mengadakan rapat koordinasi tentang pembahasan kinerja, kemudian saling berkolaborasi dengan memberikan

dukungan pada kebutuhan data, inovasi, dll. Adanya aplikasi dapat membantu satu sama lain dalam kebutuhan informasi dan data. Dengan adanya aplikasi, proses membutuhkan waktu yang lama dapat dipendekkan. Untuk mencapai peningkatan kinerja, hal ini penting untuk menyatukan seluruh organisasi.

3. Level Third yakni berfokus pada peningkatan kinerja: Level ini fokus pada evaluasi yang dilakukan paling sedikit dua kali setiap tahun. Evaluasi kinerja pertama dilakukan pertengahan semester pertama, semester pertama untuk mengevaluasi pencapaian pegawai dan untuk mengevaluasi kompetensi pegawai, tujuan, kompetensi yang diperlukan, dan kebutuhan pengembangan. Hal ini dibahas selama evaluasi kinerja semester pertama. Pada akhir tahun, evaluasi kinerja kedua dilakukan pada bulan Januari untuk menunjukkan hasil evaluasi kinerja secara keseluruhan selama satu tahun. Evaluasi kinerja adalah langkah penting untuk meningkatkan kinerja karena mengevaluasi posisi BPKH dalam memenuhi target kinerja. Hal ini dilakukan terlepas dari balance scorecard yang ditandatangani oleh masing-masing anggota kontrak kinerja pegawai.
4. Level Top pada pencapaian hasil, Setiap penilaian kinerja pasti menghasilkan skor dan predikat. Kinerja harus diukur setiap tahun oleh pegawai BPKH dari tingkat pelaksana hingga Divisi, Deputi, Badan Pelaksana dan Dewan Pengawas. BPKH menerapkan pengelolaan program pengembangan kinerja agar program yang dijalankan memiliki tujuan yang jelas sehingga dapat memberikan hasil terbaik. Dalam mengelola program Sumber Daya Manusia BPKH dapat mengetahui kebutuhan pengembangan supaya proses pelaksanaan program berbentuk triwulan dapat berjalan dengan lancar saat terjadinya laporan pelaksanaan dan evaluasi.

Gambar 7 1 Langkah-langkah peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia BPKH



Sumber: Laporan Permintaan Data dan Informasi ke BPKH

Langkah-langkah peningkatan kinerja di dalam manajemen kinerja, BPKH menerapkan pengelolaan program pengembangan, program tersebut mengupayakan tugas dan fungsi di dalam Sumber Daya Manusia BPKH dapat berjalan dengan baik dengan memiliki rencana yang matang untuk satu tahun kedepan.

b) Pengelolaan Program Pengembangan Kinerja

Terdapat macam-macam pengelolaan program pengembangan kinerja yang dimiliki BPKH diantaranya:

1. Bentuk dan Tujuan Program

Pengelolaan pengembangan kinerja semacam ini diarahkan pada pembahasan, pengajaran, atau proses berbagi pengetahuan, keterampilan atau keahlian terkait dengan suatu materi bidang kerja yang bersifat teknis dan non-teknis. Divisi Sumber Daya Manusia BPKH memiliki model pengembangan seperti di kelas, magang, pelatihan, pelatihan di tempat kerja dan lain-lain. Model pengembangan berupa pelatihan dilaksanakan didalam rumah ataupun publik.

b. Analisis Kebutuhan Pengembangan

Pengembangan kinerja ini mengikuti siklus RKAT dan penilaian kinerja pertengahan tahun di BPKH dapat menganalisis kebutuhan pengembangan yang dilaksanakan setiap bidang. Langkah selanjutnya pada Divisi Sumber Daya Manusia dalam menyusun rencana program pengembangan. Telah ditetapkan oleh Kepala Badan Pelaksana sebagai pedoman pelaksanaan program pengembangan tahun di dalam RKAT Divisi Sumber Daya Manusia.

c. Proses Pelaksanaan Program Pengembangan

Dalam model pengembang ini Divisi Sumber Daya Manusia BPKH membuat rencana pelaksanaan program pengembangan triwulanan. Usulan program pengembangan dan daftar peserta telah dikoordinasikan dengan bidang terkait yang diajukan kepada Anggota Bidang Sumber Daya Manusia untuk mendapat persetujuan dan pembuatan surat tugas. Bidang Sumber Daya Manusia memproses pendaftaran program pengembangan pegawai, beserta akomodasi dan transportasi peserta program.

d. Laporan Pelaksanaan dan Evaluasi

Terakhir model pengembangan ini diarahkan pada laporan program pengembangan tidak lebih dari sepuluh hari kerja setelah pelaksanaan program pengembangan dengan format standar. Kewajiban berbagi pengetahuan untuk pelatihan laporan pelaksanaan dan evaluasi bersama pihak luar negeri melalui media yang tersedia. Terdapat ikatan dinas untuk jangka waktu sesuai biaya dan durasi program. Dokumen program pengembangan yang dimiliki masuk ke data kepegawaian. Evaluasi menggunakan mode Kirkpatrick level satu hingga tiga sesuai jenis programnya.

Pengelolaan program tentu saling berkaitan dengan program pengembangan, program pengembangan dapat berjalan dengan baik berkat dikelola terlebih dahulu supaya program tidak keluar dari yang diterapkan.

c). Pengukuran Program Pengembangan Kinerja

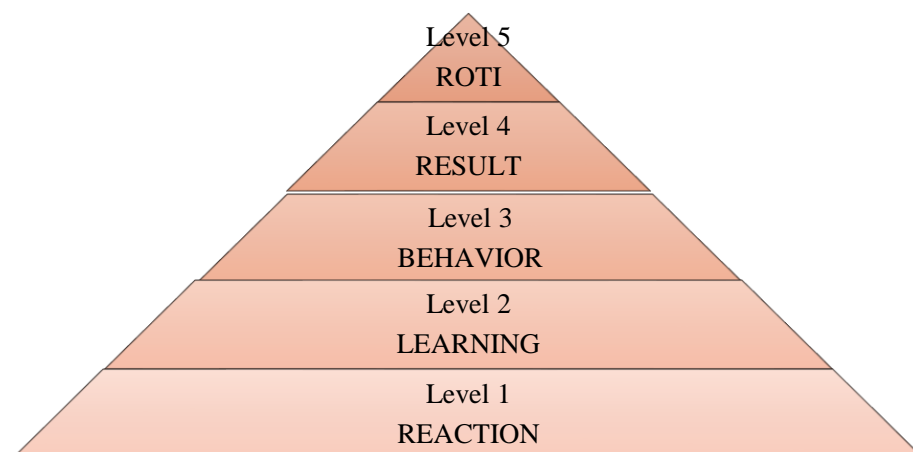
Berdasarkan gambar delapan di bawah ini BPKH memiliki tiga level pengembangan kinerja sebagai bagian dari pengukuran kinerja. Diantara label tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut: Level satu Reaksi: Level ini dibuat untuk mengetahui seberapa kepuasan peserta terhadap training yang diikuti oleh persepsi dan apa yang dirasakan oleh peserta mereka saat mengikutinya. Contohnya ada pegawai BPKH setelah pelatihan, seseorang diminta menjawab pertanyaan tentang pelatihan yang dilakukan untuk mengetahui pegawai merasa puas atau tidak, tentang pengajaran, materi, dan pengajar.

1. Level dua Pembelajaran: level ini dilakukan untuk mengidentifikasi seberapa jauh pengaruh pelatihan training yang diikuti terhadap peningkatan pengetahuan dan kemampuan sikap terhadap materi yang dipelajari. BPKH memberikan

pembelajaran yang setiap tiga bulan sekali dipantau, setelah mengikuti pelatihan ini pengetahuan pegawai bertambah atau tidak, apakah pekerjaan yang dilakukan jauh lebih efektif atau tidak, atau kemampuannya lebih meningkat atau tidak, poin-poin tersebut BPKH evaluasi.

2. Level tiga Perilaku: level ini dilakukan untuk mengetahui dampak dari training benar-benar diterapkan dan digunakan didalam pekerjaan sehari-hari. Training tersebut bisa atau tidak diaplikasikan dengan baik, bisa atau tidak dimanfaatkan dipekerjaan sehari-hari, hal ini BPKH mengukur. Sampai di level tiga didalam gambar delapan, pegawai selalu dimonitor dengan dibantu oleh atasannya untuk kemudian ketiga level ini bisa menjalankan proses pelatihan atau pengukuran pegawai selesai dilakukan.

Gambar 8 1 Data Program Pengembangan Kinerja Sumber Daya Manusia BPKH



Sumber: Laporan Permintaan dan Data ke BPKH

BPKH menerapkan manajemen kinerja untuk meningkatkan kinerja menjadi lebih baik dengan menjalankan visi misi di Sumber Daya Manusia BPKH agar memaksimalkan kinerja sekaligus meningkatkan keterampilan dalam menyelesaikan tugas tersebut. Tidak hanya manajemen kinerja saja yang diterapkan Sumber Daya Manusia BPKH, tentunya manajemen karir juga.

2. Manajemen Karir

Menurut Simamora Manajemen karir digunakan oleh perusahaan untuk memilih, memeriksa, menugaskan, dan mengembangkan pekerjaannya untuk memberikan suatu hal

yang berkualitas untuk digunakan di masa mendatang.⁴⁵ Semua pihak terlibat dalam manajemen karir, termasuk pegawai BPKH yang berkaitan dengan lokasi tempat pegawai bekerja, dan mencakup ide tentang kesadaran diri, mencari tahu tentang karir, koneksi, dan proses belajar. BPKH menggunakan sistem manajemen karir yang memastikan bahwa karyawan memiliki jalur karir yang jelas. Setiap karyawan menerima banyak kesempatan dari BPKH untuk mengembangkan karir sesuai dengan kemampuan mereka. Sistem yang dirancang untuk mengelola karir, dapat mempertahankan bakat terbaik BPKH. Selain itu, manajemen karir juga mencakup proses perencanaan karir, pengembangan dan konseling karir, serta pengambilan keputusan tentang pekerjaan untuk memperluas perkembangan karir karyawan BPKH.

Didalam manajemen karir tentu diperlukan pengelolaan, pengelolaan manajemen karir dapat mengukur kompetensi yang dimiliki pegawai sehingga bisa mencapai kepuasan, pertumbuhan karir dan stabilitas finansial. Pengelolaan karir menjadi hal penting dalam mengelola Sumber Daya Manusia.

a). Pengelolaan Manajemen Karir

Dalam aktifitas kerja sehari hari pegawai BPKH terkadang menerima skor yang dimasukkan ke dalam kinerja setelah menyelesaikan evaluasi kinerja akhir tahun dari balance scorecard. Terkadang juga pegawai BPKH menerima penilaian kompetensi serta mengukur potensi setiap karyawan. Dua ukuran yang dapat digunakan untuk menentukan posisi seorang karyawan adalah kompetensi fungsional dan kompetensi manajerial. Pegawai akan ditempatkan di tabel biru didalam gambar sembilan jika melakukan pekerjaan dengan baik dan memiliki potensi yang besar. Pegawai BPKH terbaik dianggap sebagai top talent. Terdapat tiga hal yang harus diperhatikan pegawai untuk terus berkontribusi, bertahan dan berkarya di BPKH: Jalur yang jelas untuk pertumbuhan dan promosi adalah orang-orang yang memiliki bakat unggul diberi waktu untuk mendapatkan penghargaan berupa jenjang karir yang jelas, pengembangan diri yang jelas, dan promosi karir, yang dapat mendorong mereka untuk tetap di BPKH.

⁴⁵ Simamora, Henry. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Penerbit STIE YKPN.

1. Uang tunai adalah memberikan bonus, insentif, atau kenaikan gaji untuk menunjukkan penghargaan kepada pegawai top talent. Jenis organisasi ini memberikan penghargaan berupa cash.
2. Pekerjaan yang menarik/menantang adalah pegawai yang senang belajar, senang diberi tugas baru, dan selalu menantang untuk menyelesaikan masalah baru. Bagaimana BPKH memberikan ruang kepada pegawai untuk menyelesaikan proyek. Dengan proyek baru, pegawai akan semakin berkembang dan semakin mahir dalam menyelesaikan tugas yang baru mereka ketahui.

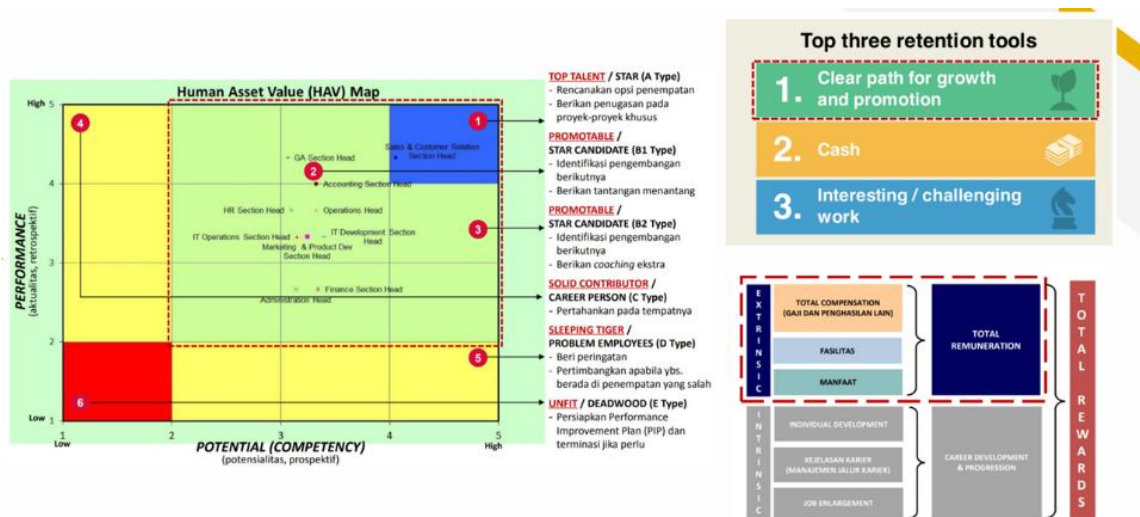
Hanya ada beberapa hasil dari diskusi sebelumnya di bagian bawah pada gambar ke sembilan yaitu bagian luar gambar ke sembilan pada uang, yang mencakup gaji dan fasilitas lainnya, serta keuntungan dan fasilitas lainnya dan bagian dalam pada gambar ke Sembilan dari pengembangan diri, yang mencakup pengayaan pekerjaan, pengembangan individu, dan kejelasan jalur karir. Jika BPKH dapat melakukan pengelolaan manajemen karir, seperti yang dijelaskan dalam program Divisi Sumber Daya Manusia, maka pegawai BPKH akan bertahan, seperti yang ditunjukkan oleh tingkat keluar masuk pegawai BPKH yang rendah.

Tingkat keluar masuk pegawai menunjukkan seberapa lama pegawai BPKH tetap di perusahaan, dan tingkat keluar masuk pegawai yang lebih tinggi menunjukkan seberapa banyak pegawai BPKH yang keluar, yang merugikan organisasi karena BPKH harus merekrut karyawan baru yang tidak diharapkan. Meskipun metode mempertahankan talenta diharapkan akan meningkatkan tingkat keluar masuk pegawai BPKH, saat ini hanya 1,3%. Karena jumlah pegawai yang sangat kecil, mereka jarang keluar atau mengundurkan diri. Sebagian besar karyawan masih ada. Dengan demikian, BPKH mengelola karirnya.

BPKH mengadakan acara promosi setiap tahun untuk membantu top talent mengelola karir mereka. Pada hari promosi jabatan, bakat unggul yang dimiliki pegawai selalu merasa dihargai karena kinerja dan kemampuan yang luar biasa. Dengan memberikan pegawai jalur karir yang layak para pegawai lain dapat menghargainya. Akibatnya, BPKH menyediakan program pelatihan dan mentoring untuk meningkatkan kemampuan individu yang tidak bertalenta. Untuk mengetahui mengapa pegawai tidak kompeten, BPKH akan melakukan pembimbingan untuk menggali kompetensi pegawai.

Bekerja sama dengan atasan masing-masing untuk menemukan apa yang menyebabkan pegawai gagal dan tidak kompeten, sehingga kita dapat memahami masalahnya dan dapat membantu memberikan rencana yang jelas. pegawai yang kurang berpengalaman dalam memberikan penugasan dapat mengerjakan pekerjaan yang belum pegawai pahami, yang memungkinkan pegawai untuk memperluas pengetahuan. Kita tidak ingin pegawai berada di posisi merah atau kuning, sebaliknya pada gambar ke sembilan. BPKH ingin pegawai berada di posisi hijau, sehingga BPKH dapat mengawasi pegawai dan menawarkan program yang pegawai butuhkan untuk meningkatkan kinerja individu pegawai dan organisasi.

Gambar 9 1 Pengelolaan Manajemen karir Sumber Daya Manusia BPKH



16

Sumber: Laporan Permintaan Data dan informasi ke BPKH

Pengelolaan manajemen karir membutuhkan keterlibatan dan komitmen dari para pegawai yang dimana pengelolaan manajemen karir memerlukan pengembangan manajemen karir sebagai pendukung ketercapaian visi misi di dalam Sumber Daya Manusia BPKH. Penerapan pengembangan manajemen karir di Sumber Daya Manusia BPKH dapat meningkatkan kemauan kerja individu yang ingin dicapai, hal ini sangat berpengaruh pada kinerja pegawai serta kepuasan kerja seorang pegawai.

b). Pengembangan Manajemen Karir

Pengembangan manajemen karier menjadi suatu hal penting, baik bagi individu maupun organisasi untuk mempertahankan karyawan yang bertalenta. BPKH menerapkan pengembangan manajemen karir, hal ini menunjukkan peningkatan pekerjaan atau status dalam pekerjaan seseorang, seperti peningkatan jabatan, golongan kepangkatan, pendidikan dan pelatihan, serta kemampuan. Mulai dari perekrutan awal untuk posisi tertentu hingga berhenti bekerja atau pensiun. BPKH menggunakan sarana pengembangan karir karyawan termasuk penempatan awal, penugasan, dan mutasi. Adapun jenis-jenis perubahan jabatan yang diterapkan diantaranya:

a. Promosi jabatan

Promosi karyawan membuat mereka merasa dihargai dan dibutuhkan oleh perusahaan karena kemampuan pegawai. Promosi adalah cara umum untuk mengakui kinerja yang baik. Promosi adalah sesuatu yang menarik bagi seorang karyawan dibandingkan dengan kompensasi lain karena permanen dan bertahan lama. Hal ini memungkinkan pegawai untuk menghasilkan output yang tinggi dan memperkuat kesetiaan mereka pada perusahaan, yang di ikuti dengan peningkatan pendapatan dan fasilitas lainnya.

Untuk mengoptimalkan sumber daya manusia organisasi, promosi jabatan dilakukan untuk perubahan sumber daya manusia dalam organisasi.⁴⁶ Apabila seseorang dapat memperoleh promosi jabatan dari pekerjaannya, pegawai cenderung bekerja dengan penuh semangat. Oleh karena itu, promosi sangat penting bagi suatu perusahaan. Karyawan dapat memperoleh peningkatan penghasilan dan penghargaan atas peningkatan kemampuan pegawai untuk menerima lebih banyak wewenang dan tanggung jawab, yang dapat meningkatkan motivasi untuk kerja dan kebahagiaan pribadi.

b. Rotasi jabatan

Sebuah rotasi jabatan yang efektif membantu perusahaan mencapai tujuannya selain membantu karyawan itu sendiri. Terkadang, kinerja karyawan mengalami

⁴⁶ Haryadi, R. N., Sunarsi, D., Erlangga, H., & Wijandari, A. (2022). Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Beringin Life di Jakarta. *MAMEN: Jurnal Manajemen*, 1(1), 41-48.

fluktuasi. Kondisi ini diduga disebabkan oleh terlalu lama bekerja di satu unit atau satu pekerjaan saja.⁴⁷ Akibatnya, karyawan menjadi bosan dan bahkan jenuh. Kondisi seperti itu tidak sehat dalam konteks pengembangan Sumber Daya Manusia. Karena kebijakan rotasi karyawan harus diimplementasikan oleh manajemen secara teratur.

Perputaran atau rotasi pekerjaan tidak selalu berjalan lancar. Ada kemungkinan bahwa karyawan yang menganggap dirinya sudah mapan di posisinya akan menentang tindakan seperti itu. Rotasi jabatan hanyalah pergantian peran yang memberi karyawan kesempatan untuk belajar dan memperdalam aktivitas di berbagai bidang yang ada di perusahaan dan meningkatkan profesionalisme.

c. Demosi jabatan

Demosi adalah suatu perpindahan karyawan di dalam organisasi yang bergerak dari satu lokasi ke lokasi lain. Perpindahan ini melibatkan penurunan wewenang, tanggung jawab, status, fasilitas dan bahkan kompensasi yang diterima karyawan.⁴⁸ Demosi mendorong karyawan untuk terus meningkatkan kinerja karena memberikan penurunan pangkat diberikan kepada pekerja yang melampaui batas yang diizinkan perusahaan.

Selain itu, demosi juga digunakan sebagai hukuman untuk pekerja agar pegawai tidak melakukan kesalahan yang sama kepada orang lain atau diri mereka sendiri. Jika manajemen perusahaan menilai prestasi seorang karyawan rendah, mereka dapat diberi demosi, yang merupakan sejenis sanksi atau hukuman. Karyawan dimotivasi untuk melakukan yang terbaik dengan meningkatkan motivasi dan kinerjanya. Pegawai berusaha memotivasi diri sendiri untuk meningkatkan kinerja mereka dan berusaha menjadi terbaik melalui bekerja tim yang tidak terpisahkan

⁴⁷ Nasution, M. Y. (2022). *“Pengaruh Rotasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan” di PT. Citra Kencana Industri* (Doctoral dissertation, Fakultas Teknik, Universitas Islam Sumatera Utara).

⁴⁸ Malikhah, I., & Anand, G.C. “Pengaruh Promosi, Mutasi dan Demosi Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Universitas Pembangunan Panca Budi Medan”. *Business and Management Science Journal*. <https://journal.mahesacenter.org/index.php/ebmsj/article/view/136>

Demosi dapat mempengaruhi dan mendorong karyawan untuk berusaha lebih baik.⁴⁹ Perusahaan menurunkan jabatan atau demosi kepada karyawannya untuk memberikan penguatan dan pelajaran kepada pegawai. Jika manajemen percaya bahwa pegawai masih memiliki harapan untuk perbaikan dan peningkatan kinerja pegawai, perusahaan akan memberikan demosi atau hukuman yang lebih baik kepada pegawai. Dalam kasus di mana seorang karyawan dipindahkan ke posisi yang lebih rendah dari segi kompensasi, tanggung jawab, dan tingkat struktur, demosi dilakukan untuk memberikan pembinaan dan pembelajaran kepada karyawan tersebut. Jika manajemen percaya bahwa karyawan tersebut masih memiliki harapan untuk memperbaiki diri sendiri, maka demosi dilakukan.

Manajemen karir dirancang untuk memfasilitasi pengelolaan dan pengembangan karir pegawai secara efektif supaya dapat memastikan adanya kesesuaian antara tujuan individu dengan tujuan perusahaan. Dengan ini, pegawai harus bertanggung jawab dalam meningkatkan kemampuan dan keterampilan yang diperlukan untuk mencapai tujuan karir pegawai. Tidak hanya manajemen karir yang diterapkan di dalam Sumber Daya Manusia BPKH tetapi manajemen talenta juga diterapkan. Manajemen talenta menjadi salah satu rencana strategis yang dijalankan di dalam Sumber Daya Manusia BPKH yang berfokus pada penguatan kemampuan pegawai.

3. Manajemen Talenta

BPKH menerapkan manajemen talenta yang berlaku untuk semua fungsi dan kelompok dalam organisasi.⁵⁰Perusahaan dapat menggunakan manajemen talenta yang efektif untuk mengidentifikasi bakat terbaik dan mengatur mereka untuk mencapai tujuannya sebagai perusahaan. Perusahaan juga dapat memperoleh manfaat dari manajemen talenta dalam program pelatihan dan pengembangan yang memenuhi persyaratan karyawan, supaya karyawan dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka secara konsisten di tempat kerja. Manajemen talenta menjadi proses sumber daya manusia yang terdiri dari tiga tahap: mengembangkan dan mempertahankan

⁴⁹ Kasih, A., & Victor, V. (2022). Pengaruh promosi Dan Demosi jabatan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Bingei Agung. *Business UHO: Jurnal Administrasi Bisnis*, 7(1), 88.

⁵⁰ Rachmadinata, N. S., & Ayuningtias, H. G. (2017). Pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan Lintasarta kota Jakarta. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 17(3).

pegawai yang baru dipekerjakan saat mereka pertama kali masuk, mempertahankan dan mengembangkan karyawan saat ini, dan menarik jumlah karyawan yang memiliki kemampuan, berkomitmen, dan sifat yang diperlukan untuk dipekerjakan.⁵¹

Manajemen talenta menjadi sebuah pendekatan untuk meningkatkan, dan memelihara tingkat produktivitas karyawan dengan tujuan akhir untuk mengubah BPKH menjadi organisasi yang berkelanjutan dan berkinerja memiliki kemampuan untuk memenuhi tujuan dan sasaran strategisnya. Salah satu program penting bidang Sumber Daya Manusia adalah Rencana Strategis BPKH 2018–2022. Dengan melaksanakan manajemen talenta pada karyawan. Rencana strategis BPKH tahun 2022-2027 terkait program manajemen talenta berfokus pada penguatan kemampuan pegawai dengan menekankan pada proses pembelajaran dan pengembangan pegawai dengan sasaran, dari fokus ini ada pada peningkatan produktivitas yang didukung oleh penguatan kompetensi pegawai dengan parameter pemenuhan pelatihan kompetensi fungsional dan manajerial serta job assignment (penugasan pekerjaan).

Didalam manajemen telenta memerlukan program pengembangan untuk membantu pegawai memperbaiki kemampuan baru dengan pelatihan yang disediakan di dalam Sumber Daya Manusia BPKH, tidak hanya itu program pengembangan mendukung berbagai jenis kegiatan yang dijalankan seperti pelaksanaan asesmen serta pelaksanaan promosi jabatan.

a). Program Pengembangan Manajemen Talenta

BPKH memiliki program pengembangan talenta yang bertujuan menemukan dan menyiapkan bakat terbaik untuk mengambil tanggung jawab penting sebagai pemimpin masa depan dan posisi yang membantu BPKH dalam konteks pengoptimalan pencapaian tujuan dan akselerasi meningkatkan BPKH. Beberapa upaya untuk mendukung program ini antara lain:

- a. Pelaksanaan asesmen kompetensi kepada seluruh pegawai tetap, yang bertujuan untuk memberikan profil kompetensi yang sebanding terhadap profil kemampuan yang dibutuhkan untuk posisi jabatan tertentu di BPKH. Metode ini dipergunakan

⁵¹ Bashori, K. (2012). Manajemen Talenta Untuk Mengoptimalkan Produktivitas PNS. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*, 6(2 November).

untuk menggali pengalaman, keahlian dan kemampuan lain yang diperlukan untuk menjalankan peran pimpinan dimasa yang akan datang

- b. Penyusunan peta nilai asset manusia berdasarkan pada data penilaian kinerja dan laporan asesmen kompetensi
- c. Pelaksanaan hari promosi yang bertujuan memberikan kesempatan pegawai tetap untuk promosi jabatan atau peringkat jabatan berdasarkan data manajemen talenta BPKH.

Pengembangan talenta berdampak positif pada kinerja karyawan, meningkatkan kualitas karyawan dapat dicapai melalui pengembangan yang efektif dan efektifitas kerja, yang pada gilirannya akan menghasilkan peningkatan kinerja dan produktivitas pegawai secara keseluruhan. Perusahaan harus meningkatkan kerja sama dalam hubungannya dengan interaksi perintah dan kontrol antar pendamping. Perusahaan juga dapat meningkatkan pelatihan dengan menyesuaikan kebutuhan pekerjaan tertentu, mentor yang direkrut sebagai bagian dari program pendampingan mengarahkan pelatihan langsung. Talenta terbaik dapat dipertahankan dan dikembangkan oleh perusahaan dengan meningkatkan inovasi dan kreativitas, serta menciptakan keunggulan kompetitif, yang dapat berdampak pada kinerja karyawan di perusahaan.

B. Penguatan Kompetensi Karyawan BPKH

Dalam penguatan kompetensi karyawan BPKH menerapkan standar kompetensi yang harus dimiliki para pegawai untuk melakukan tugas berdasarkan pengetahuan, keahlian dan cara bertindak sesuai dengan kriteria Sumber Daya Manusia BPKH agar dalam menjalankan visi misi dapat terarah. Ada tiga hal penting dalam penguatan kompetensi karyawan BPKH yakni merumuskan standar kompetensi pegawai, menyusun model kompetensi, keterkaitan kompetensi dan kinerja, penilaian kinerja.

1. Standar Kompetensi Pegawai

Pegawai BPKH menerapkan standar kompetensi pegawai yang memiliki dasar pengalaman akan baik dan pegawai yang menggunakan standar kompetensi kerja dapat memberikan pengetahuan yang sangat penting bagi kemajuan perusahaan.⁵² Dengan ini pemenuhan standar kompetensi pegawai BPKH menetapkan parameter sebagai berikut:

Tabel 4 1 Data Standar Kompetensi Pegawai

Level	Definisi Level	Definisi Level Jabatan	Definisi Level Individu
1	Memadai (Sufficient)	Kompetensi yang dapat mendukung keberhasilan tanggungjawab namun tidak menjadi kualifikasi jabatan.	Mengenal dan mengetahui konsep dasar tentang pengetahuan atau keterampilan terkait kompetensi.
2	Berpengetahuan (Knowledgeable)	Pemahaman atas kompetensi ini diperlukan jabatan.	Menggunakan atau menerapkan kompetensi tersebut dengan arahan.
3	Memahami (Understand)	Pemahaman dan penerapan kompetensi menjadi kualifikasi jabatan.	Mengenal dan mengetahui konsep dasar tentang pengetahuan atau keterampilan terkait kompetensi.
4	Memahami dan mampu melakukan (Understand and able to do)	Jabatan memerlukan pemahaman mendalam atas kompetensi dan menggunakan dalam penyelesaian pekerjaan	Berpengalaman dalam menerapkan kompetensi, dan diakui dapat mengatasi berbagai masalah-

⁵² Achmadi. 2020. Standar Kompetensi Kerja Sebagai Strategi Efektivitas Operasi Perusahaan. Joudicious journal of management. Vol.1. file:///C:/Users/lenov/Downloads/210-Article%20Text-1108-1-10-20210222.pdf.

		serta masalah-masalah terkait penerapannya.	masalah terkait penerapannya.
5	Memahami dan mampu melatih orang lain (Understand and able to train others)	Jabatan memerlukan pemahaman kompetensi, perlu menggunakan pengetahuan dan keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaan, masalah terkait penerapannya serta untuk mengajarkan kepada orang lain.	Sangat berpengalaman dan mahir dalam penerapan kompetensi, memiliki otoritas yang diakui organisasi, memiliki kemampuan untuk menangani situasi yang kompleks dan dapat beradaptasi dengan berbagai bidang.

Sumber: Laporan Permintaan dan Data ke BPKH

Setiap level jabatan yang berada di Sumber Daya Manusia memiliki standar penugasan kompetensi, sebagai contoh untuk level jabatan manajer BPKH memiliki standar minimal kompetensi pada level jabatan ketiga yang akan dibandingkan pada level individu pegawai. Standar kompetensi berkaitan dengan model kompetensi yang diterapkan oleh Sumber Daya Manusia BPKH untuk mencapai kompetensi inti dapat mempengaruhi motivasi dan kinerja pegawai. Model kompetensi di dalam Sumber Daya Manusia BPKH memiliki dua model diantaranya model terlihat dan model tidak terlihat.

2. Model Kompetensi

BPKH menerapkan model kompetensi sebagai kemampuan untuk mengembangkan kemampuan yang harus dimiliki pegawai selama proses pembelajaran. Menurut Spencer dan Spencer (1993) Pengetahuan, kemahiran, keyakinan diri, sifat, dan motivasi adalah komponen dari kompetensi. Mengelompokkan kompetensi menjadi dua kategori: kompetensi dasar dan kompetensi pembeda. Kompetensi dasar merujuk pada kemampuan yang langsung terkait dengan pengetahuan dan kemahiran yang dimiliki dan dapat diidentifikasi. Namun, kemampuan pembeda adalah kemampuan yang dapat

membedakan orang yang luar biasa dari orang yang biasa.⁵³ Sumber Daya Manusia BPKH memiliki dua model kompetensi diantaranya:

a). Model Terlihat (Kompetensi Dasar)

Kompetensi Dasar atau sering disebut dengan model kompetensi terlihat adalah kemampuan untuk memenuhi kompetensi utama yang harus dimiliki pegawai selama proses pembelajaran. Konsep dasar kompetensi lainnya mencakup kemampuan yang lebih dari sekedar keterampilan. Pengalaman adalah bagian dari kemampuan yang mencakup tindakan nyata yang menunjukkan pemahaman atau pengetahuan, dan proses psikologis yang terjadi berulang kali setiap saat. Pengalaman dan faktor bawaan membentuk kompetensi. Selain itu, kompetensi di definisikan sebagai kelompok pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang menentukan seberapa baik atau buruk seseorang dalam pekerjaannya. Kompetensi dasar didasarkan pada karakteristik karyawan dan harus sesuai dengan kemampuan inti yang telah dirumuskan.

Kompetensi dasar didasarkan pada karakteristik karyawan sebagai penguatan kompetensi dan harus sesuai dengan kompetensi inti yang telah dirumuskan untuk seluruh karyawan. Kompetensi dasar dimaknai sebagai kompetensi fungsional atau kompetensi teknis yang merupakan kemampuan atau keterampilan yang diperlukan untuk bekerja seperti analisis investasi, perencanaan kebijakan, serta penyusunan kontrak. Dalam upaya penguatan kompetensi dasar di BPKH ditekankan pada penguatan kompetensi dasar untuk seluruh karyawan. Sebagai contoh pada pegawai yang bekerja di Divisi akuntansi maka pegawai tersebut harus menguasai kompetensi fungsional yang wajib dimiliki terkait penyusunan laporan keuangan.

b). Model Tidak Terlihat (Kompetensi Pembeda)

Model tidak terlihat cara mengetahuinya dengan menggali atau mencari tahu bagaimana perilaku tersebut bisa didapatkan dan diperankan oleh pegawai dengan melakukan serangkaian tes asesmen yang membuat pegawai memiliki kompetensi tersendiri. Kompetensi yang dimiliki BPKH berupa kompetensi perilaku, kompetensi peran dan kompetensi inti. Kompetensi adalah gabungan dari kemampuan, pengetahuan dan perilaku. Kompetensi perilaku adalah perilaku atau karakteristik yang

⁵³ Spencer, M. Lely & Signe, 1993, *Competence At Work, Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons Inc.

dibutuhkan untuk menyempurnakan suatu pekerjaan. Kompetensi peran adalah jabatan dimasing-masing organisasi. Kompetensi inti adalah kompetensi yang membedakan organisasi satu sama lain, BPKH memiliki kompetensi inti berupa IQRO Integritas, Kualitas, Menghormati, Akuntabilitas.

Kompetensi yang wajib dimiliki dalam keseharian pegawai BPKH, dari keempat inti kompetensi tidak ada yang dominan. Karena setiap kompetensi menjalankan peran masing-masing dan harus dilakukan oleh pegawai karena ini menjadi kompetensi yang harus dijalankan di dalam setiap aktivitas, contoh pada integrity yaitu setiap pegawai BPKH harus menjaga integritasnya dalam bekerja seperti tidak menerima suap, tidak menerima hal-hal yang dapat melanggar disiplin pegawai. Kompetensi ini yang wajib dimiliki pegawai BPKH, untuk kompetensi yang lain tergantung pada peran, jabatan pegawai masing-masing. Kompetensi perilaku BPKH yang dimiliki berupa pengambilan keputusan, berpikir analitis, orientasi optimal serta kepemimpinan. Kompetensi peran dilaksanakan di BPKH yaitu eksekutor yang handal, eksekutor yang handal melekat pada jabatan pelaksana seperti asisten manajer atau manajer yang kegiatan sehari-hari mengeksekusi pekerjaan teknis terkait Divisi, memberi solusi terpercaya, penyedia layanan terintegrasi serta berwawasan global.

Divisi Sumber Daya Manusia memberikan solusi atas beberapa permasalahan yang dihadapi dengan memberikan manajemen ruang guna mengambil kebijakan. Penyedia layanan terintegrasi perannya ada di deputi, deputi memberikan peran sebagai penyambung setiap kebijakan dan bisnis proses yang membantu/menjalankan roda bisnis di BPKH. Berwawasan global, ada di level empat manajemen, dalam hal ini ada badan pelaksana pengawas dalam menjalankan bisnis BPKH tentu memiliki pandangan umum untuk melihat dari berbagai sektor, kebijakan terkait dengan apa yang dilakukan pada rencana strategis kedepan.

Model kompetensi memiliki keterkaitan kompetensi dan kinerja yang dimana kompetensi akan mempengaruhi kinerja pegawai dan kinerja organisasi. Kualitas sumber daya manusia suatu organisasi dapat dipengaruhi dalam beberapa hal, seperti bagaimana pekerja melakukan pekerjaan mereka atau bagaimana mereka bekerja lebih baik dapat meningkatkan kinerja organisasi. Pegawai yang memiliki kompetensi biasanya memiliki keterampilan, pengalaman, kemampuan intelektual, dan lainnya.

3. Keterkaitan Kompetensi dan Kinerja

Kompetensi dilaksanakan untuk mendapatkan kinerja yang efektif dan unggul, hasil kinerja yang efektif dan unggul didapatkan dari orang-orang yang kompeten dengan kompetensi yang memadai. Hal ini menjadi penting di BPKH yang diterapkan untuk mengembangkan kompetensi pegawai agar pegawai dapat mengoptimalkan kinerjanya dan mendapatkan pengembangan diri yang selaras dengan kebutuhan organisasi. Bagaimana dengan program kerja yang mendukung kompetensi dan kinerja pegawai. Pegawai kerja Divisi Sumber Daya Manusia mendukung peningkatan kompetensi maupun kualitas kinerja pegawai BPKH, disusun dan dituangkan dalam manajemen kinerja, pengembangan karir talenta setiap tahun, program pelatihan dan pengembangan SDM dilaksanakan, dengan membuat time line program kalender Sumber Daya Manusia untuk proses manajemen kinerja maupun pengembangan pegawai dalam bentuk pelatihan maupun Pendidikan.

Strategi peningkatan kualitas kompetensi BPKH memberikan formal learning, formal learning dalam bentuk pelatihan in house atau public training atau memberikan beberapa literatur terkait buku atau jurnal ilmiah terkait dengan yang ingin diketahui atau manajemen development, Ketika sudah menjalani formal learning dan diukur dengan menyatakan berkinerja maka pegawai tersebut bisa menjalankan social learning supaya dari kompeten menjadi mampu.

a). Strategi Meningkatkan Kualitas Kompetensi Pegawai

BPKH memiliki cara meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia dengan pendekatan untuk meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia yang diterapkan sampai sekarang. Strategi meningkatkan kualitas memiliki model 10%,20%,70%. Model ini dapat mengukur seberapa mampu pegawai BPKH dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Jika dilihat dari Sumber Daya Manusia BPKH yang belum kompeten atas hal tertentu, maka dianggap belum mampu. Dengan demikian BPKH memberikan formal learning, formal learning dalam bentuk pelatihan in house atau public training atau memberikan beberapa literatur terkait buku atau jurnal ilmiah dengan yang ingin diketahui atau manajemen development, BPKH bisa mengembangkan program development. Pada presentase 10 % saat menjalani formal learning yang dianggap pegawai belum mampu, terdapat tiga komponen di dalam formal learning yaitu

pengembangan diri: membaca buku, Pendidikan dan berselancar di internet, pengembangan teknis: pelatihan/bimbingan teknis dan sertifikasi, pengembangan manajemen: program pengembangan eksekutif. Ketika sudah menjalani formal learning dan diukur dengan menyatakan kompeten maka pegawai tersebut bisa menjalankan social learning supaya dari kompeten menjadi mampu. Pada presentasi yang dimiliki social learning 20% dianggap pegawai mampu berada diposisi pegawai yang sudah kompeten, sedangkan pegawai yang belum mau, mau dan bertindak berada diposisi pegawai sudah kapabel (mampu), terdapat komponen didalam social learning yaitu konseling dan kepemimpinan situasional: pengarahan, pelatihan, dukungan, pendelegasian.

Jika pegawai tersebut dikatakan kompeten belum tentu mampu, jika pegawai sudah kompeten maka pegawai sudah mendapatkan pendidikan formal learning. Maka BPKH terus evaluasi pegawai tersebut untuk mendapatkan social learning dalam bentuk konseling maupun hal-hal yang bisa mendukung kegiatan pegawai tersebut. Baik coaching, penugasan maupun project tertentu sehingga pegawai menjadi mampu menjalankan pekerjaan untuk bertindak dan menyelesaikan pekerjaan dengan mencari solusi dari permasalahan yang dihadapi.

Setelah selesai di social learning, maka pegawai akan menjalani experiential learning supaya dari berkarya menjadi kontributif. Pada presentase 70% experiential learning yang dianggap pegawai mampu buat berkarya, terdapat dua komponen didalam experiential learning yaitu pendampingan & peningkatan manajemen: penugasan tugas, proyek peningkatan serta penugasan pekerjaan nyata: magang, rotasi pekerjaan, bertindak & promosi pekerjaan. Pada strategi ini pegawai akan mengimplementasi pada pekerjaan sehari-hari, bersifat kontributif dalam berkarya, orang akan lebih mampu ketika langsung mengerjakan tugas yang diberikan oleh atasan. Apakah mengerjakan project tertentu, apakah menjalankan tugas sebagai tim untuk menyelesaikan projek dari satu Divisi atau dirotasi kepada Divisi lain untuk belajar disana. 70% mendominasi karena orang akan bekerja secara langsung dalam mengelola penugasan sehingga bisa mendapatkan pengalaman yang nyata untuk pekerjaan sehari-hari. Dalam upaya meningkatkan kualitas SDM, BPKH menerapkan metode ini.

BPKH menerapkan strategi dalam meningkatkan kualitas dan kuantitas kinerja pegawai, strategi dilakukan upaya BPKH dalam melakukan penilaian kinerja pegawai untuk mengukur kualitas dan kuantitas yang dimiliki pegawai agar Sumber Daya Manusia BPKH mengetahui siapa yang memiliki kualitas dan kuantitas yang mampu melaksanakan fungsi dan tugas untuk mencapai hasil kerja dan mencapai sasaran.

b). Strategi dalam Meningkatkan Kualitas & Kuantitas Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai BPKH dilakukan evaluasi pada pertengahan tahun dan pada akhir tahun. Penilaian kinerja Pegawai merupakan kegiatan yang terencana untuk menilai pencapaian sasaran kerja, melakukan upaya untuk mencapai hasil kerja, mengevaluasi dan mengukur hasil kerja dalam mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan, memberikan umpan balik, serta melakukan tindak lanjut perbaikan atas hasil evaluasi yang dilakukan guna mencapai tujuan BPKH.

Komponen penilaian kinerja Pegawai terdiri dari aspek sasaran kerja, yaitu pencapaian target kinerja yang diukur melalui indikator kinerja utama (IKU), yang berasal dari scorecard BPKH dan telah diturunkan menjadi IKU pada setiap jabatan, dan perilaku kerja pegawai, yaitu rating tingkat pemenuhan nilai-nilai shared values BPKH.

Penilaian sasaran kerja disesuaikan dengan target pencapaian dengan aspek penilaian kinerja sebagai berikut:

- a. aspek kuantitas/output yang memiliki ciri satuan ukuran: jumlah, dokumen, frekuensi, laporan.
- b. aspek kualitas/mutu yang memiliki ciri satuan ukuran: indeks, tingkat, deviasi, rasio, persentase.
- c. aspek biaya yang mengukur besaran jumlah biaya atau anggaran yang dialokasikan atau dihabiskan.
- d. aspek waktu yang mengukur periode penyelesaian pekerjaan dan memiliki ciri menggunakan satuan ukuran waktu, seperti jam, bulan, hari, minggu.

Strategi ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas & kuantitas kinerja pegawai.

c). Pelatihan dalam Meningkatkan Kemampuan Pegawai

Program pelatihan yang diselenggarakan untuk meningkatkan kompetensi pegawai BPKH, antara lain:

1. Program Umum dimaksudkan untuk menunjang keterampilan dasar manajerial, pengembangan kompetensi perilaku, dan pelatihan teknis umum bagi pegawai BPKH yang terdiri dari lima sub program yaitu:
 - a. Pelatihan Induksi Kelembagaan, yaitu pengenalan lembaga BPKH kepada pegawai baru.
 - b. Pelatihan Pengembangan Manajerial, yaitu program kepemimpinan berjenjang, baik pada jabatan yang memimpin tim (kepala Divisi, deputy), serta jabatan satu tingkat di bawahnya (manajer).
 - c. Pelatihan Teknis Umum sebagai program penguatan teknis dasar yang harus dimiliki oleh pegawai pada seluruh jabatan dan bidang.
 - d. Pelatihan Pengembangan Kompetensi Perilaku sebagai pengembangan pribadi pegawai dalam melaksanakan tanggung jawab secara efektif.
 - e. Program dukungan pendidikan formal dalam bentuk bantuan biaya pendidikan untuk program pasca sarjana.
2. Program Pengembangan Teknis Fungsional per bidang merupakan program pengembangan kemampuan teknis khusus pada setiap bidang sesuai kurikulum.
3. Pegawai dapat mengikuti pelatihan sebanyak dua pelatihan teknis fungsional per tahun, di luar program pelatihan teknis umum, pelatihan kepemimpinan berjenjang, atau refreshment sertifikasi yang sifatnya wajib untuk mempertahankan sertifikasi tersebut.
4. Usulan pelatihan pegawai dari bidang yang tidak terdapat pada daftar rencana pelatihan dan pengembangan pegawai, baik program umum ataupun per bidang, perlu mendapat persetujuan lebih lanjut.
5. Durasi pelaksanaan program pengembangan dan pelatihan pegawai maksimal selama lima hari kerja per kegiatan pelatihan atau maksimal 10 hari kerja per tahun (di luar waktu ujian sertifikasi atau sejenisnya). Dalam hal usulan pelatihan melebihi durasi ini, pelatihan bisa dilaksanakan di luar waktu jam kerja.

Pelatihan yang berhubungan dengan keahlian dan kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugas yang sedang dikerjakan. Pelatihan memberikan arah dan

membantu karyawan mendapatkan keterampilan tertentu yang diperlukan untuk melakukan tugas mereka dengan baik. Tenaga kerja membutuhkan pelatihan agar mereka dapat memperoleh kontrol yang lebih besar atas posisinya dalam persiapan untuk menyelesaikan tugas pekerjaan yang dia pikir belum bisa melakukannya dan meningkatkan kinerja mereka.⁵⁴ Pelatihan membantu karyawan menjadi lebih mahir dalam pekerjaan mereka sehingga mereka dapat melakukan tugas yang diharapkan. Karena persaingan yang semakin meningkat dan perkembangan zaman yang semakin maju, para karyawan diharuskan untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam melakukan pekerjaan mereka agar tidak ketinggalan dari banyak pesaing.

Setelah mengetahui keterkaitan kompetensi dan kinerja Sumber Daya Manusi

BPKH tentu menerapkan penilaian kinerja, penilaian kinerja sebagai bentuk mengukur kompetensi kinerja yang dimiliki pegawai. Penilaian kinerja dapat memperoleh hasil kinerja pegawai secara individual berdasarkan pencapaian sasaran indikator kinerja utama, yang dapat memberikan motivasi pegawai dengan memberikan penilaian yang sesuai dengan pencapaian sasaran kerja pada indikator kinerja utama,

4. Penilaian Kinerja BPKH

Organisasi BPKH berbasis kinerja, yang berarti semua kinerja karyawan dihargai oleh BPKH dalam memenuhi target tahunan. Sehubungan dengan itu, BPKH ingin menerapkan Sistem Manajemen Kinerja Individu (Individual Performance Management System).⁵⁵ Salah satu persyaratan kebijakan untuk merencanakan kinerja karyawan adalah menetapkan komponen dan tolak ukur rencana evaluasi kinerja karyawan. Kriteria untuk mengukur kinerja harus jelas, mudah dipahami, dapat diverifikasi, egaliter (memenuhi unsur keadilan), dan dapat dicapai. Dengan melihat faktor-faktor penting ini, karyawan dianggap bertanggung jawab secara pribadi atas tugas atau pekerjaan mereka. Pegawai BPKH mempunyai standar kinerja baik dengan presentase minimal 100% pada hasil akhir scorenya. Saat berjalannya waktu tentu akan diukur, bagaimana mereka mencapai target masing-masing KPI, dengan kategori baik sekali/istimewa maka BPKH akan mengapresiasi, terkadang ada dikategori sedang.

⁵⁴ Safitri, D. E. (2019). Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Dimensi*, 8(2), 240-248.

⁵⁵ Badan Pengelola Keuangan Haji, Laporan Tahunan 2021 *Bersinergi dan beradaptasi ditengah tantangan* (Badan Pengelola Keuangan haji,2021) hal.216.

Hal ini akan dibuatkan program rencana perbaikan oleh BPKH untuk pegawai yang berkinerja dibawah kategori baik, karena akan ada pemberian reward bagi pegawai berkinerja baik atau diatas kategori baik. Baik insentif kinerja atau bonus atau mendapatkan promosi jabatan. Hal ini menjadi bentuk penghargaan yang tidak terlepas dari penilaian kinerja yang dilakukan setiap tahun di BPKH. Proses penilaian kinerja menjadi kegiatan berulang setiap tahunnya untuk mengukur suatu kinerja pegawai dan organisasi yang diharapkan adanya peningkatan terkait kinerja pegawai, jika kinerja pegawai baik, maka otomatis kinerja organisasi baik. Jadi bagaimana Divisi Sumber Daya Manusia bisa memfasilitasi kinerja pegawai berada dilevel yang baik sehingga apa yang diharapkan untuk dituju oleh BPKH bisa lebih tercapai.

Rencana kinerja karyawan harus dapat disesuaikan untuk menyesuaikan diri dengan tujuan program dan kebutuhan pekerjaan yang berubah. Rencana ini dapat menjadi kertas kerja yang bermanfaat yang sering dibahas pada dokumen yang disimpan dan hanya dikonsultasikan ketika catatan tentang peringkat karyawan diperlukan. Jika digunakan dengan benar maka tujuan penilaian kinerja dapat memperoleh hasil kinerja pegawai secara individual berdasarkan pencapaian sasaran indikator kinerja utama, memberikan motivasi pegawai dengan memberikan penilaian yang sesuai dengan pencapaian sasaran kerja indikator kinerja utama, membantu pengambilan keputusan terkait dengan pengembangan pegawai, mendorong terciptanya budaya organisasi yang berbasis kinerja. penilaian kinerja pegawai yang dilaksanakan Sumber Daya Manusia BPKH dua kali dalam setahun dapat mengukur kompetensi yang dimiliki pegawai sehingga pencapaian target dalam setahun terselesaikan dengan baik. Adapun nilai kinerja individu diklasifikasikan berdasarkan kombinasi tujuan kerja dan perilaku kerja karyawan diatur sebagai berikut:

Tabel 5 1 Data nilai kinerja individu

Kategori	Persentasi
Rendah	<85%
Sedang	85% sampai <100%
Baik	100% sampai dengan <125%
Baik sekali	125% sampai dengan <150%
Istimewa	>150%

Sumber: Laporan Permintaan dan Data ke BPKH

Tabel diatas menjelaskan pegawai yang berkategori rendah memiliki kinerja dibawah 85%, pegawai berkategori sedang memiliki kinerja 85% sampai kurang dari 100%, pegawai berkategori baik memiliki kinerja 100% sampai dengan kurang dari 125%, pegawai berkategori baik sekali memiliki kinerja 125% sampai dengan kurang dari 150% dan pegawai berkategori Istimewa memiliki kinerja lebih dari 150%. Hal ini jika kinerja pegawai masuk ke dalam presentasi data penilaian kinerja individu sebagai sasaran kerja dan perilaku kerja pegawai.

a). Penilaian Kinerja Tengah Tahun

Sasaran kinerja ada pada pencapaian target kinerja yang diukur melalui KPI untuk mengetahui pencapaian yang berasal dari scorecard BPKH dan telah diturunkan menjadi KPI pada setiap jabatan serta fungsinya untuk mengevaluasi perbaikan, evaluasi optimalisasi terkait target dan kompetensi pegawai diketahui pada penguasaan pemenuhan kompetensi teknis masing-masing jabatan supaya mendapatkan hasil selisih kompetensi yang ada dimasing-masing pegawai dengan tujuan akan melakukan pengembangan atas kompetensi yang kurang. Penilaian Tengah tahun berfungsi memberikan kesempatan kepada manajer maupun pegawai untuk mengevaluasi kemajuan dan mengidentifikasi masalah yang harus diselesaikan untuk mencapai tujuan mengelola keuangan haji. Penerepan penilaian tengah tahun dengan tujuan:

- a. Untuk memantau pencapaian sasaran kerja
- b. Merekomendasikan upaya perbaikan pada semester berikutnya
- c. Mendapatkan masukan dan aspirasi dari pegawai atas capaian kinerja dan rencana pengembangan pegawai
- d. Memperbarui target kinerja, bila diperlukan.

b). Penilaian Kinerja Akhir Tahun

Sasaran kerja ada pada pencapaian target kinerja yang diukur melalui KPI yang berasal dari scorecard BPKH dan telah diturunkan menjadi KPI di setiap jabatan serta perilaku kerja pegawai pada rating tingkat pemenuhan nilai-nilai bersama BPKH. Penilaian kinerja menjadi bagian tidak terpisah dari program pengembangan karena akan berpengaruh pada program pengembangan seperti jalur karir. BPKH berfungsi memberikan pegawai kesempatan terkait pengembangan yang berpendidikan maupun pelatihan. Dengan melakukan penilaian akhir tahun secara efektif dapat mengenali

kekurangan dan kesalahan pegawai tetapi menyusun strategi yang lebih baik untuk pengembangan BPKH ke depannya. Penerapan penilaian akhir tahun dengan tujuan mengukur dan mengevaluasi pencapaian kompetensi pegawai selama setahun.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari paparan diatas dapat disimpulkan bahwa BPKH menerapkan optimalisasi manajemen proses dalam pengembangan Sumber Daya Manusia. Dalam upaya pengoptimalan manajemen proses BPKH membagi tiga komponen manajemen yaitu kinerja, karir, talenta. BPKH menerapkan manajemen kinerja untuk memastikan bahwa tujuan organisasi tercakup dalam visi, misi dan rencana strategis agar tercapai secara efektif dan efisien. Penerapan manajemen karir dapat memastikan bahwa karyawan memiliki karir yang jelas di mana BPKH memberikan banyak kesempatan kepada setiap karyawan untuk mengembangkan karir sesuai dengan kemampuannya. Sementara itu manajemen talenta menjadi rencana strategis di setiap tahunnya. Program manajemen talenta berfokus pada penguatan kemampuan pegawai dengan menekankan proses pembelajaran dan pengembangan pegawai. Setelah pengoptimalan manajemen proses dilakukan, terdapat penguatan kompetensi sebagai upaya pengukuran kinerja suatu pegawai sehingga mengetahui kompetensi yang dijalankan saat menyelesaikan tugas yang diberikan dengan standar, model dan penilaian yang diterapkan.

Standar kompetensi pegawai diterapkan sebagai parameter dalam bentuk level jabatan dengan penugasan yang berbeda-beda, penugasan yang diberikan memiliki standar yang menjadi tolak ukur menyelesaikan pekerjaan dengan pemahaman masing-masing. Tolak ukur tersebut dibutuhkan untuk melakukan suatu pekerjaan berbeda-beda yang membuat seseorang berbeda dari yang lain. Dalam upaya control mutu Sumber Daya Manusia BPKH menerapkan penilaian kinerja. Penilaian kinerja menjadi kegiatan yang berulang untuk mengukur suatu kinerja pegawai dan organisasi yang dilakukan berkala setiap tahun berupa penilaian tengah tahun dan akhir tahun. Manfaat dari penilaian kinerja diantaranya adalah dapat diketahuinya pegawai mana yang berkinerja dibawah kategori baik atau berkinerja diatas kategori baik. Bagi pegawai yang berkinerja baik akan diberikan reward berupa bonus dan promosi jabatan.

B. Saran

Berdasarkan informasi dari hasil peneliti ini ada beberapa hal yang bisa dipertimbangkan untuk perbaikan kedepannya, khususnya bagi pengelolaan menejmen Sumber Daya Manusia BPKH dan penelitian selanjutannya. diantaranya adalah :

1. Bagi Badan Pengelola Keuangan Haji

Bagi Badan Pengelola Keuangan Haji selaku lembaga independent yang hendak mengemban tugas manajemen dalam meningkatkan kinerja secara professional untuk menjadi lembaga keuangan haji yang dapat diandalkan dan melakukan standar penguatan kompetensi dengan pengukuran yang optimal.

2. Peneliti Selanjutnya

Untuk melakukan penelitian tentang pegawai BPKH, peneliti selanjutnya harus memastikan kegiatan atau kesibukan pegawai terlebih dahulu. Ini dilakukan untuk memungkinkan responden langsung mengisi survei dan mendapatkan data dalam waktu singkat. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat mempelajari penelitian tentang tema pembahasan ini secara lebih mendalam, menggunakan sumber rujukan yang lebih relevan, dan mengintegrasikan sumber rujukan ke dalam proses penelitian. Penelitian ini sangat sederhana dan membutuhkan penelitian lebih lanjut dari ahli atau sudut pandang lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

Sumber Buku:

- Amir.T.R. 2021.“Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia”.Yogyakarta,*Bintang Semesta Media*. Cetakan Pertama. Hal.4.
- Armstrong, M. (2004). “Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines”. *Kogan Page Publishers*.
- Amstrong,M. Baron,A. 1998. “Perfomance Management: The New Realities London: Institute of Personnel and Development”.
- Atty.T.J.Darra.G.P .2021.“Faktor-faktor dominan yang mempengaruhi kinerja” Purwokerto, *CV. Pena Persada*. Cet 1.
- Banding.M.P, Padliansyah,R. 2022. “Sistem Informasi Manajemen: Dalam perspektif Revolusi Industri 4.0”. Aceh: *Syariah Kuala University Press*.
- Bidang Investasi BPKH. 2020. Apa-Dan-Bagaimana-Investasi-Keuangan-Haji BPKH. Jakarta, Badan Pengelola Keuangan Haji.
- BPKH, Laporan Tahunan 2021 Bersinergi dan beradabtasi ditengah tantangan. Badan Pengelola Keuangan haji. Hal 216.
- Candra.W, Rahmat.H, Manajemen Kinerja .2022. “Pengelolaan,pengukuran,implementasi, di Lembaga Pendidikan. Medan”. Medan: *CV. Pusdikra Mitra Jaya*. Cet.1, Hal.7.
- Harvard Business Essentials Series. 2003. Managing Creativity and Innovation. America : *Havard Business School Publishing Corporation*.
- Herman Aguinis, 2013. “Perfomance Management”. Pearson Education,United State of America. Edition 3rd.
- Ma’ruf Abdullah. 2014. “Manajemen dan Evaluasi Kinerja Pegawai”. Yogyakarta, *Aswaja Pressindo*.
- Miles.M.B, Huberman.A.M. 1992. “Analisis Data Kualitatif” Diterjemahkan Tjetjep Rohendi Rohidi. Jakarta: *Penerbit Universitas Indonesia*.
- Moeheriono. 2012. “Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi”. Jakarta: *Raja Grafindo Persada*.
- Fahlevi, R. Sri, Yane, P. Rukmana, Arief, Y. Januardani, Fandra. D. *et.al*. 2021. “Manajemen Kinerja”. Padang, *Get.Press Indonesia*. Hal. 85-89.
- Spencer, M. Lely & Signe, 1993, *Competence At Work, Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons Inc.
- Simamora, Henry. 2001. “Manajemen Sumber Daya Manusia”. Yogyakarta: *Penerbit STIE YKPN*.
- Sofyan Tsauri. 2014.“Manajemen Kinerja (Performance Management)” Jember: *Stain Jember Press*. Cetakan Pertama. Hal.271.
- Yuwono, S. Sukarno. & Ichsan, M. 2004. “Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi”. Jakarta : *Gramedia*.

Sumber Jurnal:

- Achmadi. 2020. Standar Kompetensi Kerja Sebagai Strategi Efektivitas Operasi Perusahaan. *Joudicious journal of management*. Vol.1. file:///C:/Users/lenov/Downloads/210-Article%20Text-1108-1-10-20210222.pdf.
- Agung S, P. 2017. “Manajemen Sumber Daya Manusia: Manajemen Kinerja”.Hal.39.
- Alimatul. M, Nadia, Khoirul.A, M. Taufiqurrohman, M. Isa Anshori. 2023. “Pengaruh Penerapan Sistem Manajemen Kinerja terhadap Produktivitas pegawai”. *journal of global and multidisciplinary*. Vol 1 No 4.
- Alimudin, A. 2017. “Peran Sistem Manajemen Kinerja, Kompetensi Pegawai dan Promosi Jabatan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai”.*Jurnal Ekonomi Modernisasi*. Vol.13 No.3.<https://ejournal.unikama.ac.id/index.php/JEKO/article/view/2023>.

- Appelbaum, S. H., Ayre, H., & Shapiro, B. T. 2002. "Career Management in Information Technology: A Case Study". *Career Development International*, 7(3), 142-158.
- Ayundha R. M, Hafiya. N, Syahirah A. M. 2024. "Dinamika tantangan penerapan manajemen kinerja sektor public di Indonesia". *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*. Vol.02 No.5. <http://jurnal.kolibi.org/index.php/neraca/article/view/1525/1468>
- Bashori, K. (2012). Manajemen Talenta Untuk Mengoptimalkan Produktivitas PNS. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*, 6(2 November).
- Djeremi, Hasiolan, L. B., & Minarsih, M. M. 2016. "Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pasar Kota Semarang". *Journal of Management* Vol.02 No.02. <https://jurnal.unpand.ac.id/index.php/MS/article/view/572>
- Haryadi, R. N., Sunarsi, D., Erlangga, H., & Wijandari, A. (2022). Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Beringin Life di Jakarta. *MAMEN: Jurnal Manajemen*. Vol.01 No 01. <https://www.journal.literasisains.id/index.php/mamen/article/view/13/>
- Kasih, A., & Victor, V. (2022). Pengaruh promosi Dan Demosi jabatan terhadap Kinerja Karyawan Di pt. Bingei Agung. *Business UHO: Jurnal Administrasi Bisnis*, 7(1), 88.
- Kurniawan, E. 2021. "Akuntabilitas Pengelolaan Dana Haji Republik Indonesia". *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*. Vol.07 No.3. <https://www.jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/jei/article/view/2682>
- Mahanum, M. 2021. "Tinjauan Kepustakaan". *ALACRITY: Journal of Education*. Vol.01. <https://lpppipublishing.com/index.php/alacrity/article/view/20>.
- Malikhah, I., & Anand,G,C.Pengaruh Promosi, Mutasi dan Demosi Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Universitas Pembangunan Panca Budi Medan. *Business and Management Science Journal*. <https://journal.mahesacenter.org/index.php/ebmsj/article/view/136>
- Masyita, S. 2016. "Efektivitas Kinerja Pegawai dalam Pelayanan Masyarakat untuk Pembuatan E-KTP pada Kantor Kecamatan Bontoa Kabupaten Maros". *Jurnal Ilmiah Bongaya*.
- Nasution, M. Y. (2022). "Pengaruh Rotasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Citra Kencana Industry" (Doctoral dissertation, Fakultas Teknik, Universitas Islam Sumatera Utara). Vol.1 No.1 <https://ojs.stiem-bongaya.ac.id/JIB/article/view/18>.
- Nazri, R. 2013. "Bank Haji Indonesia: Optimalisasi pengelolaan dana haji untuk kesejahteraan jama'ah haji Indonesia (sebuah gagasan)". *Khazanah: Jurnal Mahasiswa*, 13-26. Vol. VI, No 1. <https://journal.uui.ac.id/khazanah/article/view/3731>
- Rachmadinata, N. S., & Ayuningtias, H. G. (2017). "Pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan Lintasarta kota Jakarta". *Jurnal Manajemen Indonesia*, Vol.17 No.3 . <file:///C:/Users/lenov/Downloads/1156-61-2507-1-10-20180212.pdf>.
- Rankadimeng P. A. S, Ogotu Miruka. 2014. "Implementation Challenges of Performance Management System in the South African Mining Industry". *Mediterranean Journal of Social Sciences*. Vol 5 No 7. <https://pdfs.semanticscholar.org/abe9/fd8e73089100d0278455490cbeba3de2d4ca.pdf>
- Safitri, D. E. (2019). "Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan". *Jurnal Dimensi*, Vol.8, No 2. <https://www.journal.unrika.ac.id/index.php/jurnaldms/article/view/2154>.
- Silvera.W. Liliana.D. 2017."Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Anggota Yayasanpek". *Jurnal Manajemen & Star-up Bisnis*. Vol 02.No.4. <https://dspace.uc.ac.id/handle/123456789/2048>
- Soegihartono, A. 2012. "Pengaruh kepemimpinan dan Kepuasan kerja terhadap kinerja dengan mediasi komitmen". *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis*. Vol..3 No.1.
- Suriyanti, S. 2021. "Analisis Rantai Nilai (Value Chain Analysis) Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) Dalam Peningkatan Kinerja". *Jurnal Umika:AL-MISBAH*.
- Sudiyatno, B., & Puspitasari, E. 2010. "Tobin's q dan altman zscore sebagai indikator pengukuran kinerja perusahaan". *Kajian Akuntansi*, Vol. 2. No. 1. [file:///C:/Users/lenov/Downloads/223-Article%20Text-431-1-10-20120216%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/lenov/Downloads/223-Article%20Text-431-1-10-20120216%20(1).pdf).

Sumber Skripsi, Tesis:

- Al Barqy, A, A. 2015. Strategi kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kementerian Agama Kota Malang”. Tesis. Malang: Doctoral dissertation, Universitas Negeri Islam Maulana Malik Ibrahim.
- Julia, Y. 2022. “Manajemen Pengelolaan Dana Abadi Umat Pada BPKH” Tesis. Bengkulu: Doctoral dissertation, UIN Fatmawati Sukarno Bengkulu.
- Prasetyawan, W. 2021. “Analisis Kinerja Pegawai Divisi Sumber Daya Manusia dan Manajemen Resiko dalam Manajemen Pengelolaan Dana Haji pada BPKH RI”. Tesis. Jakarta: Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta.

Sumber dari Internet:

- Antariksa, Yodhia. 2007. “Merancang Manajemen SUMBER DAYA MANUSIA Berbasis Kompetensi”. (<http://strategimanajemen.net/2007/09/06/membangun-manajemen-Sumber-Daya-Manusia-berbasis-kompetensi/> diakses pada 19 September 2024)
- BPKH. 2020. “Visi Misi Badan Pengelola Keuangan Haji”. (<https://BPKH.go.id/visi-misi/> diakses pada 24 Agustus 2024)
- PPID, 2020. “Hak dan Kewenangan Badan Pengelola Keuangan Haji”. (<https://ppid.BPKH.go.id/> diakses pada 22 Agustus 2024)
- Presiden RI, Undang-undang Republik Indonesia Nomor 34 Tahun 2014 tentang Pengelola Keuangan Haji pasal 1 angka 2 (<https://www.kemhan.go.id/ppid/wp-content/uploads/sites/2/2016/11/UU-34-Tahun-2014.pdf> diakses pada 19 September 2024)
- Presiden RI, Undang-undang Republik Indonesia Nomor 34 Tahun 2014 tentang Pengelola Keuangan Haji pasal 2 (<https://www.kemhan.go.id/ppid/wp-content/uploads/sites/2/2016/11/UU-34-Tahun-2014.pdf> diakses pada 19 September 2024)
- Presiden RI, Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2014 tentang Pengelola Keuangan Haji pasal 22. (<https://www.kemhan.go.id/ppid/wp-content/uploads/sites/2/2016/11/UU-34-Tahun-2014.pdf> diakses pada 19 September 2024)
- Republik Indonesia, “Peraturan Presiden Nomor 110 Tahun 2017 Tentang Badan Pengelola Keuangan Haji”. (<file:///C:/Users/lenov/Downloads/Perpres%20Nomor%20110%20Tahun%202017.pdf> diakses pada 19 Juni 2024).

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Izin Riset



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO SEMARANG
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI

Jl. Prof. Dr. H. Hamka Semarang 50185
Telepon (024) 7606405, Faksimili (024) 7606405, Website : www.fakdakom.walisongo.ac.id

Nomor : 127/Un.10.4/K/KM.05.01/06/2024

Semarang, 27/06/2024

Hal : **Permohonan Ijin Pra Riset**

Kepada Yth.
Kepala Badan Pelaksana BPKH.
di Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Walisongo Semarang menerangkan bahwa dalam rangka penyusunan skripsi, mahasiswa berikut:

Nama : Keisa Ghautsi Arifa
NIM : 2001056038
Jurusan : Manajemen Haji dan Umrah
Judul Skripsi : Manajemen Badan Pengelolaan Keuangan Haji dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pengelolaan Dana Haji

Bermaksud melakukan Pra riset penggalian data di tempat penelitian pada instansi yang Bapak/Ibu pimpin. Sehubungan dengan itu kami mohonkan ijin bagi yang bersangkutan untuk melakukan kegiatan dimaksud.

Demikian atas perhatian dan bantuannya kami ucapkan terima kasih.

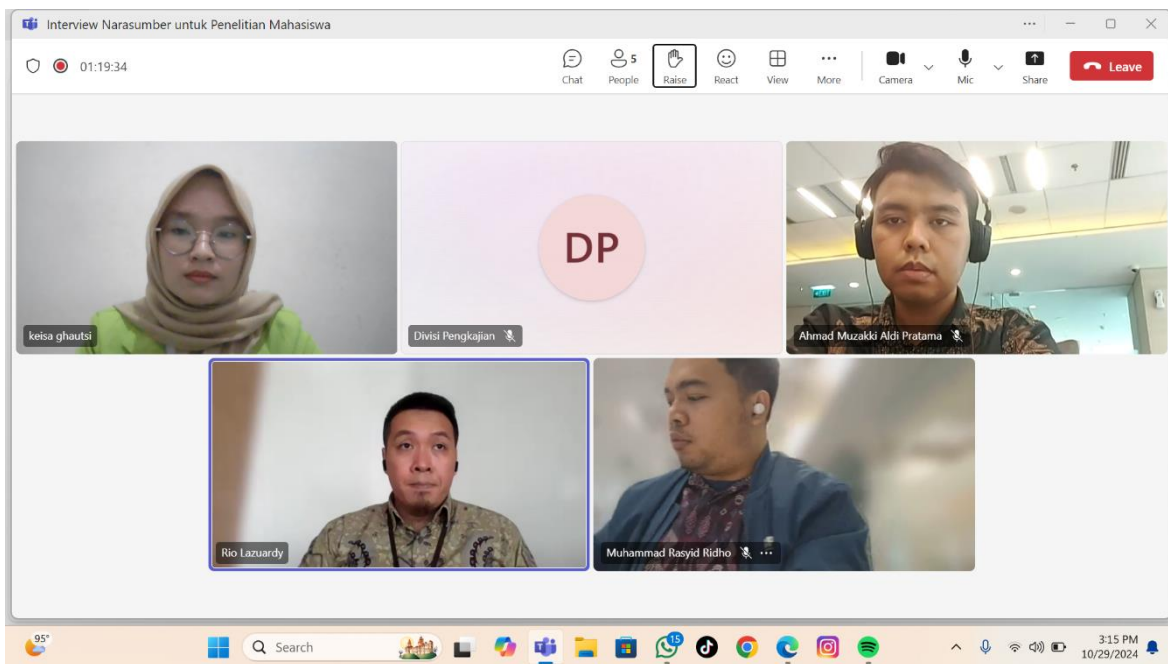
Wassalamu 'alaikum Wr. Wb.



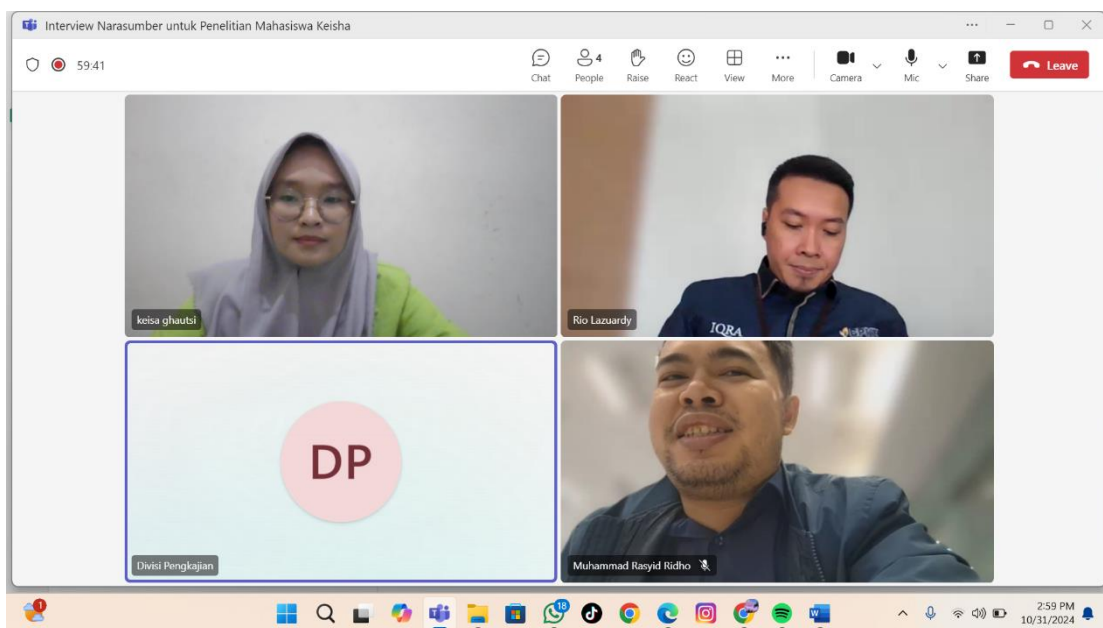
Dekan,
Kepala Bagian Tata Usaha

Tembusan Yth. :
Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Walisongo Semarang

Lampiran 2 Wawancara Penelitian Bersama Divisi Sumber Daya Manusia BPKH RI Sesi 1 Mengenai Organisasi dan Manajemen



Lampiran 3 Wawancara Penelitian Bersama Divisi Sumber Daya Manusia BPKH RI Sesi 2 Mengenai Penguatan Kompetensi Karyawan dan Penilaian Kinerja



Lampiran 4 Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian

BADAN PENGELOLA KEUANGAN HAJI
Muamalat Tower, Lt. 14 - 17 Jl. Prof Dr Satrio Kav. 18, Kuningan Timur, Setiabudi, Jakarta Selatan 12940
Telp: 021-83793001 (Hunting), 021-83793002 Fax: 021-83793019 <https://www.bpkh.go.id>

Nomor : B.126/PK.00/07/2024 23 Juli 2024
Sifat : Biasa
Lampiran : 1 (satu) dokumen
Hal : **Surat Konfirmasi Permohonan Penelitian**

Yth.

**Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi
Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang**

Di Tempat

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh.

Semoga rahmat dan lindungan Allah SWT senantiasa menyertai kita dalam menjalankan aktivitas sehari-hari. Aamiin.

Merujuk surat Kepala Bagian Tata Usaha Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang nomor: 127/Un.10.4/K/KM.05.01/06/2024 Perihal Permohonan Ijin Pra Riset pada tanggal 27 Juni 2024 dengan data mahasiswa sebagai berikut:

Nama : Keisa Ghautsi Arifa

NIM : 2001056038

Judul Penelitian: Manajemen Badan Pengelolaan Keuangan Haji dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pengelolaan Dana Haji

dengan senang hati dapat menyediakan data dan informasi untuk penyusunan skripsi mahasiswi tersebut. Mohon sekiranya dapat mengirimkan proposal penelitian dan daftar permintaan data yang dibutuhkan sebagaimana terlampir. Informasi lebih lanjut/pertanyaan dapat disampaikan melalui surat elektronik kami: divisi.pengkajian@bpkh.go.id

Demikian kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasama yang baik, kami mengucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh.



Tembusan
Anggota Badan Pelaksana Bidang Investasi Langsung dan Lainnya, Perencanaan, Riset dan Pengembangan

PEDOMAN WAWANCARA

Mengenai Organisasi

1. Dibidang SDM tentu memiliki program kerja, apa saja program kerja dibidang SDM?
2. Bagaimana struktur organisasi BPKH dan ada berapa karyawannya?
3. Bagaimana job deskripsi dalam struktur BPKH terutama dibidang yang menangani SDM?

Mengenai Manajemen

1. Bagaimana BPKH mengoptimalkan manajemen karir yang berfungsi sebagai saluran bagi karyawan yang memiliki bakat dan talenta dalam bekerja?
2. Langkah apa saja yang dilakukan BPKH agar karyawan memiliki semangat untuk menyelesaikan tugas sesuai target organisasi? Dan bagaimana upaya manajemen ketika ada karyawan yang tidak berhasil menyelesaikan tugas?
3. Apakah selama ini pendidikan dan pelatihan memiliki dampak secara langsung terhadap peningkatan kualitas SDM?
4. Apakah BPKH memiliki program pengembangan pada manajemen telanta? Kalau ada apa saja program nya?
5. Jika dilihat dari laporan tahunan,terdapat rencana strategis. Pada tahun 2018-2022 salah satu program utamanya adalah rencana strategis, untuk melaksanakan manajemen talenta untuk para pegawai. Apakah rencana strategis tahun 2022-2027 memiliki program manajemen talenta?

Mengenai Penguatan Kompetensi Pegawai

1. Apakah ada standar kompetensi karyawan dibidang SDM? Jika asa aspek apa yang lebih dominan? Apakah selama ini telah memenuhi standar kompetensi karyawan?
2. Bagaimana keterkaitan antara kompetensi dan kinerja yang diterapkan oleh BPKH?
3. Program strategi apa yang direncanakan oleh BPKH dalam meningkatkan kualitas SDM BPKH?
4. Bagaimana strategi Divisi SDM yang dijalankan olen BPKH?
5. Bagaimana Divisi sdm menerapkan standar kompetensi pegawai?

Mengenai Penilaian Kinerja

1. Bagaimana pimpinan BPKH melakukan penilaian karyawan setelah melakukan pelatihan dan pengembangan diri sebagai seorang pegawai?
2. Apakah penerapan penilaian kinerja pada karyawan di BPKH berjalan efektif?

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Keisa Ghautsi Arifa
Tempat Tanggal Lahir : Jakarta, 14 Maret 2002
Jenis Kelamin : Perempuan
Nama Ayah : Mamat Slamet Burhanudin
Nama Ibu : Mamah Siti Rohmah
Alamat Asli : Tamansari Bukit Damai A10/8B Padurenan Gunungsindur,
Kabupaten Bogor.
No.Hp : 081212993806
Email : keisaghautsi03@gmail.com
Pendidikan Formal :

1. SDIT Nur Fatahillah
2. MTs Darul Muttaqien
3. MA Al Hamidiyah
4. UIN Walisongo Semarang