

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Kinerja merupakan sesuatu hal yang sangat menarik dan penting untuk dikaji, karena kinerja merupakan kunci dan penentu kualitas suatu organisasi. Sebagaimana Khairiah, K. (2022) menjelaskan bahwa kinerja merupakan proses manajemen suatu organisasi secara keseluruhan, dan hasil kerja tersebut dapat ditunjukkan dan diukur secara konkrit (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).<sup>1</sup> Wardani (2016) menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.<sup>2</sup> Wibowo menjelaskan kinerja merupakan bentuk tanggung jawab individu terhadap pekerjaan, membantu mendefinisikan harapan kinerja, mengusahakan kerangka kerja bagi supervisor dan pekerja saling berkomunikasi, yang bertujuan menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi.<sup>3</sup> Dalam Wikipedia Ensiklopedia dijelaskan bahwa kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi

---

<sup>1</sup>Khairiah, K. (2021). Kinerja Guru Dalam Perspektif Budaya Organisasi. *Kepemimpinan dan Motivasi Kerja*.

<sup>2</sup> Wardani Purnama Sari, "Pengaruh Gaji Dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru Pada Sma Swasta Bagan Sinembah, Rokan Hilir, Riau," *TINGKAP : Jurnal Ilmiah Ilmu-Ilmu Sosial Budaya dan Ekonomi* 12, no. 1 (2016): h. 65–81.

<sup>3</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, 5 ed. (Depok: PT Raja Grafindo Persada, 2017).

dihubungkan dengan visi suatu organisasi serta mengetahui dampak dari suatu kebijakan operasional organisasi.<sup>4</sup>

Organisasi yang baik merupakan organisasi yang terus berusaha mengoptimalkan kemampuan sumberdaya yang ada didalamnya. Kinerja juga menjadi faktor kunci untuk mengoptimalkan kinerja organisasi. Menurut Handayani organisasi merupakan setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan di mana terdapat seseorang atau beberapa orang yang disebut atasan, seseorang atau sekelompok orang yang disebut dengan bawahan.<sup>5</sup> Wardani menyatakan bahwa tinggi rendahnya kinerja pekerja berkaitan erat dengan sistem pemberian penghargaan yang ditetapkan oleh lembaga/organisasi tempat mereka bekerja.<sup>6</sup> Mawardi Lubis menjelaskan bahwa dalam pencapaian kinerja organisasi yang efektif, efisien, dan berkembang diperlukan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan sumberdaya organisasi.<sup>7</sup> Dengan demikian, untuk mengoptimalkan kinerja pegawai diperlukan fungsi manajerial.

Manajerial merupakan sinonim dari kata administratif yang mempunyai makna lebih mendalam tentang tata usaha, manajemen, tadbir, tata kelola dan

---

<sup>4</sup> Wikipedia Ensiklopedia Bebas, "Kinerja," Wikipedia Ensiklopedia Bebas, 2023, <https://id.wikipedia.org/wiki/Kinerja>.

<sup>5</sup> Handayani, Firmansyah, dan Rosni, "Analisa Manajerial Sistem Terhadap Produktifitas Karyawan."

<sup>6</sup> Wardani Purnama Sari, "Pengaruh Gaji Dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru Pada Sma Swasta Bagan Sinembah, Rokan Hilir, Riau," *TINGKAP : Jurnal Ilmiah Ilmu-Ilmu Sosial Budaya dan Ekonomi* 12, no. 1 (2016): h. 65–81.

<sup>7</sup> Mawardi Lubis, Alfauzan Amin, dan Alimni Alimni, "Partisipasi Komite Sekolah Dalam Pencapaian Efektivitas Manajemen Sekolah Dasar," *At-Ta'lim: Media Informasi Pendidikan Islam* 18, no. 2 (2019): 359–72, <https://ejournal.iainbengkulu.ac.id/index.php/attalim/article/view/2669>.

tata laksana. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia administratif memiliki makna suatu ilmu yang bersangkutan paut dengan administrasi. Oleh karena itu, manajerial merupakan ilmu dan seni yang berkaitan dengan administrasi dalam pengelolaan tata usaha, manajemen, perihal menpegawais atau mengatur (memimpin, mengelola) pemerintahan dan administrasi, serangkaian kebijakan, proses serta kebiasaan organisasi (terkait hukum) yang mempengaruhi cara bagaimana organisasi akan diarahkan, dipantau dan di kendalikan, serta cara pegawai (menjalankan) organisasi dan sebagainya.

Manajerial juga merupakan satu model kepemimpinan yang berfungsi menjalankan fungsi manajemen. Menurut Hasibuan kepemimpinan/ kepala merupakan cara seseorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahannya, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>8</sup> Khususnya Kepala Bidang Bayu Atmaja (2018) menjelaskan bahwa Kepala Bidang merupakan manajer tingkat bawah atau lini yang memegang peranan cukup penting dan manajerial dalam manajemen unit organisasi. Manajerial kepala bidang dituntut mampu menentukan keberhasilan pelayanan melalui fungsi manajemen pelayanan seperti pengarahan, memotivasi, pengawasan dan supervisi.<sup>9</sup> Menurut Ulil Multazam seorang kepala bidang memiliki prilaku kepemimpinan yang sesuai dengan yang diinginkan, jika mampu menjadi pemimpin/kepala yang bertanggung jawab

---

<sup>8</sup> Hasibuan, Jasman Saripuddin. "Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai." In *Prosiding Seminar Nasional: Inovasi Produk Penelitian Pengabdian Masyarakat & Tantangan Era Revolusi 4.0 Industri*. Banda Aceh: LPPM Universitas Serambi Mekkah, 2019.

<sup>9</sup> Bayu Purnama Atmaja, Yati Afiyanti, dan Yuliani Budiarti, "Pelaksanaan Case Management Oleh Kepala Ruang di RSUD Banjarmasin," *Jurnal Darul Azhar* 5, no. 1 (2018): h. 8–16.

menjadikan manusia yang efektif secara ilmu pengetahuan, moral serta mampu mengoptimalkan kinerja pegawai.<sup>10</sup>

Siti Rakhmawati menjelaskan bahwa manajerial kepala bidang yang memiliki keahlian dalam mengoptimalkan kinerja pegawai dengan lebih baik merupakan keahlian yang dimiliki oleh kepala bidang dalam melaksanakan fungsi manajemen terhadap para pegawai dan dapat dikembangkan dengan sebaik-baiknya, sehingga para pegawainya mampu menghasilkan kinerja yang optimal.<sup>11</sup> Tercapainya optimalisasi kinerja pegawai dalam organisasi tidak hanya tergantung pada alat-alat yang canggih, maupun kekompakan para pegawai dalam menyelesaikan masalah yang ada. Namun karena adanya kualitas kerja pegawai sendiri dalam pekerjaannya. Kualitas pada dasarnya adalah suatu kelebihan seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan dengan sangat baik, efektif dan efisien serta mendapatkan hasil yang memuaskan tanpa ada kesalahan yang terjadi. Kepala bidang dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya secara benar dan adil terhadap bawahannya, dengan demikian kepala bidang dapat mengoptimalkan kinerja pegawai.

Manajerial kepala bidang dalam memimpin organisasi khususnya Bidang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan Islam pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provisni Bengkulu agar berjalan sesuai dengan

---

<sup>10</sup> Ulil Multazam, "Perilaku Pemimpin, Keterampilan Manajerial dan Kinerja Guru," *Ta'dibi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 9, no. 2 (2021): 1–24.

<sup>11</sup> Siti Rakhmawati, Bambang Budi Wiyono, dan Sultoni Sultoni, "Keterampilan Manajerial Kepemimpinan dan Supervisi Pengajaran Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi serta Hubungannya dengan Kinerja Guru," *Jurnal Pendidikan: Teori, Penelitian, dan Pengembangan* 5, no. 11 (2020): 1680, <https://doi.org/10.17977/jptpp.v5i11.14203>, h. 1680.

visi, misi dan tujuan institusi. Untuk mencapai visi, misi dan tujuan tersebut, maka kepala bidang diperlukan manajerial dalam mengoptimalkan kinerja pegawai yang ada didalamnya dengan baik. Salah satu upaya mengoptimalkan kinerja pegawai yang ada di Bidang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan Islam melalui menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Dengan demikian kinerja pegawai dapat membawa kemajuan bagi organisasi. Upaya mengoptimalkan kinerja pegawai juga merupakan tantangan manajemen paling serius, karena keberhasilan mencapai tujuan dan kelangsungan hidup organisasi tergantung pada kualitas kinerja pegawai didalamnya.

Manajerial kepala bidang sangat mempengaruhi kinerja pegawai dalam mengoptimalkan perkembangan organisasi dalam mencapai visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Semakin banyak pegawai yang memiliki kinerja tinggi, maka produktifitas bidang terus meningkat, sehingga organisasi dapat bertahan dalam persaingan kinerja yang bergerak dalam bidang sejenis. Optimalisasi kinerja pegawai dapat di ukur melalui peningkatan target yang sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya dalam rangka mecapai visi, misi dan tujuan organisasi. Kinerja pegawai dapat di ukur juga melalui penyelesaian tugas yang dilakukan pegawai secara efektif dan efisien. Menurut Handayani kantor yang memiliki pegawai yang berpengetahuan dan berketerampilan yang cukup, dan memiliki kinerja pegawai yang efektif serta usaha untuk mengelola organisasi seoptimal

mungkin, sehingga kinerja pegawai meningkat dan aktifitas manajemen dapat berjalan dengan baik.<sup>12</sup>

Namun kenyataannya, kinerja pegawai Bidang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan Islam belum maksimal. Sebagaimana hasil observasi awal yang telah peneliti lakukan pada bidang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan Islam kurang optimal, hal ini dapat dilihat kinerja pegawai kurang stabil, kinerja pegawai belum optimal dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, motivasi pegawai belum tumbuh, kreatifitas pegawai belum berkembang, masih terdapat pegawai yang berperan ganda dalam menjalankan tugasnya dan tanggungjawabnya, masih terdapat pegawai bekerja dibawah perintah kepala bidang, masih terdapat pegawai yang kurang memahami uraian tugas, dan masih terdapat pegawai bekerja karena sebatas memenuhi kewajiban. Diperkuat data dokumentasi Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) Bidang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan Islam Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Bengkulu Tahun 2021 dan Tahun 2022, indeks kualitas capaian kinerja pada Tahun 2021 adalah 77,32% artinya capaian kinerja ini kategori Cukup Baik.<sup>13</sup> Selanjutnya indeks capaian kinerja pada Tahun 2022 adalah 78,20 % artinya capaian kinerja ini dalam kategori Cukup Baik.<sup>14</sup> Dari indeks capaian kinerja Tahun 2021 dan

---

<sup>12</sup> Handayani, Firmansyah, dan Rosni, "Analisa Manajerial Sistem Terhadap Produktifitas Karyawan."

<sup>13</sup> Bidang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan Islam, *Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) Bidang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan Islam Kanwil Kemenag Provinsi Bengkulu*, 2021.

<sup>14</sup> Bidang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan Islam, *Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) Bidang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan Islam Kanwil Kemenag Provinsi Bengkulu*, 2022.

Tahun 2022 ini dapat disimpulkan bahwa capaian kinerja Bidang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan Islam masih dalam kategori penilaian Cukup Baik atau dengan kata lain belum menacapai kategori penilaian Baik.<sup>15</sup>

Berdasarkan permasalahan tersebut di atas, maka peneliti tertarik mengkaji lebih dalam tentang optimalisasi kinerja pegawai melalui manajerial Kepala Bidang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan Islam Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Bengkulu ini sebagai obyek penelitian, karena peneliti ingin mengetahui lebih dalam manajerial yang dilakukan kepala bidang dalam mengoptimalkan kinerja pegawainya. Oleh karena itu, peneliti mengangkat masalah tersebut sebagai bahan tesis yang berjudul: **“Manajerial Kepala Bidang Pendidikan Agama Dan Pendidikan Keagamaan Islam Dalam Mengoptimalkan Kinerja Pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Bengkulu”**

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, dapat diidentifikasi beberapa masalah dalam penelitian ini, diantaranya:

1. Kepala Bidang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan Islam kurang melakukan pengawasan terhadap pegawainya;
2. Kinerja pegawai masih ada yang kurang stabil;
3. Kinerja pegawai masih belum optimal dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya;

---

<sup>15</sup> Hasil observasi hari Rabu, 04 Januari 2023.

4. Kepala Bidang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan Islam kurang mampu memberikan uraian tugas kepada pegawainya (pengorganisasian);
5. Masih terdapat pegawai yang belum tumbuh motivasi dalam bekerja;
6. Masih terdapat pegawai yang tidak kreatif dalam bekerja;
7. Masih terdapat pegawai yang berperan ganda dalam menjalankan tugasnya dan tanggungjawabnya;
8. Masih terdapat pegawai bekerja dibawah perintah kepala bidang;
9. Masih terdapat pegawai yang kurang memahami uraian tugas;
10. Masih terdapat pegawai bekerja karena sebatas memenuhi kewajiban;
11. Masih terdapat pegawai yang lemah manajemen waktu;
12. Masih terdapat pegawai kurang inisiatif dalam bekerja;
13. Masih terdapat pegawai menunggu perintah pimpinan dalam bekerja;
14. Komunikasi antara pimpinan dengan bawahan masih lemah;
15. Kemampuan manajerial Kepala Bidang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan Islam masih rendah.
16. Kemampuan manajerial Kepala Bidang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan Islam dalam mengoptimalkan kinerja pegawai telah dilakukan tetapi belum maksimal.

### **C. Batasan Masalah**

Agar penelitian ini terarah dan tidak menimbulkan multitafsir yang dikarenakan luasnya pembahasan juga terbatasnya penelitian, kemampuan

pengetahuan untuk itu peneliti bermaksud membatasi masalah ini hanya difokuskan kepada:

1. Manajerial Kepala Bidang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan Islam Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Bengkulu.
2. Kinerja pegawai Bidang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan Islam Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Bengkulu.
3. Manajerial Kepala Bidang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan Islam dalam mengoptimalkan kinerja pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Bengkulu.

#### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian yang penulis kemukakan di atas, agar permasalahan yang ada dapat dibahas secara terarah dan sesuai dengan sasaran, maka dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana manajerial Kepala Bidang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan Islam Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Bengkulu?
2. Bagaimana kinerja pegawai Bidang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan Islam Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Bengkulu?
3. Bagaimana manajerial Kepala Bidang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan Islam dalam mengoptimalkan Kinerja Pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Bengkulu?

### **E. Tujuan Penelitian**

Adapun yang menjadi tujuan dari penelitian ini yaitu:

1. Untuk memetakan dan mendeskripsikan manajerial Kepala Bidang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan Islam di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Bengkulu.
2. Untuk memetakan dan mendeskripsikan kinerja pegawai Bidang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan Islam di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Bengkulu.
3. Untuk menganalisis manajerial Kepala Bidang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan Islam dalam mengoptimalkan Kinerja Pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Bengkulu.

### **F. Kegunaan Penelitian**

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan referensi bagi kalangan akademisi terkait dengan manajerial kepala bidang dalam mengoptimalkan kinerja pegawai.

Secara praktis hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi informasi tambahan tentang bagaimanapun peran manajerial dalam mengoptimalkan kinerja pegawai, memberikan gambaran tentang kualitas kerja di dalam pekerjaan, apakah suatu pekerjaan tersebut tergantung pada suatu bentuk yang membuat lebih aktif lagi dalam bekerja/ kualitas kerja tersebut tanpa ada dorongan yang membuat lebih aktif dalam bekerja.

## **G. Sistematika Penulisan**

Agar tidak menyimpang dari pembahasan yang akan dilakukan, maka penulis menyusun sistematika penulisan proposal tesis sebagai berikut :

BAB I: Pendahuluan, yang terdiri dari Latar Belakang, Identifikasi Masalah, Batasan Masalah, Rumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Kegunaan Penelitian, dan Sistematika Penulisan.

BAB II: Landasan Teori, yang terdiri dari Kajian Teoritik dan Hasil Penelitian Relevan.

BAB III: Metode Penelitian, yang terdiri dari Jenis Penelitian, Tempat dan Waktu Penelitian, Subjek Penelitian, Teknik Pengumpulan Data, Teknik Analisa Data, dan Uji Keabsahan Data.

BAB IV: Hasil Penelitian dan Pembahasan, yang terdiri dari penyajian data tentang Gambaran Umum Lokasi Penelitian, hasil penelitian dan pembahasan.

BAB V: Penutup, yang terdiri dari Kesimpulan dan Saran.