



MANAJEMEN KINERJA DALAM PENINGKATAN PELAYANAN TERHADAP KEPUASAN PELANGGAN DI ASRAMA HAJI BATAM KOTA BATAM

Subandi

Email: subandi.mardji@gmail.com (correspondent author)

Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Riau Kepulauan

Info Artikel

Diserahkan Feb 2021
Diterima Mei 2021
Diterbitkan Juni 2021

Kata Kunci:
Manajemen Kinerja,
Pelayanan, Kepuasan
Pelanggan

Keywords:
*Work management,
Service, Customer
Satisfaction*

Abstrak

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana manajemen kinerja dalam peningkatan pelayanan masyarakat di Asrama Haji Batam dan dapat meningkatkan kepuasan. Penelitian ini dilaksanakan dengan metode deskriptif yaitu menggambarkan tentang manajemen kinerja Asrama Haji Batam mampu menjalankan tugas-tugas secara maksimal dalam peningkatan pelayanan dengan dukungan sumber daya manusia. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini dengan menggunakan analisis data kualitatif. Hasil analisis adalah manajemen kinerja dapat meningkatkan kualitas pelayanan dan meningkatkan kepuasan pelanggan.

Abstract

The purpose of this study is to find out and analyze how performance management improves community services in Batam Hajj Dormitory and can increase satisfaction. This research was carried out using a descriptive method, which describes the performance management of Batam Hajj Dormitory, which is able to carry out tasks optimally in improving services with the support of human resources. The analysis used in this study using qualitative data analysis. The result of the analysis is that performance management can improve service quality and increase customer satisfaction.

Alamat Korespondensi:

Gedung Program Pascasarjana

Universitas Riau Kepulauan

E-mail: jurnal.mob@gmail.com

PENDAHULUAN

Manajemen Kinerja adalah suatu cara untuk mendapatkan hasil yang lebih baik, bagi organisasi, kelompok, dan individu dengan memahami dan mengelola kinerja sesuai target yang telah direncanakan, standar dan persyaratan kompetensi yang telah dilakukan.

Menurut Wibowo (2011) manajemen kinerja merupakan gaya manajemen dalam mengelola sumber daya yang berorientasi pada kinerja yang melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan visi bersama dan pendekatan strategis serta terpadu sebagai kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan beberapa definisi yang telah diuraikan di atas, maka manajemen kinerja yang penulis maksud adalah manajemen kinerja yang di terapkan organisasi dalam melakukan peningkatan pelayanan masyarakat di dalam organisasi itu.

Pelayanan menurut Ivancevice, Lorenzi, Skinner dan Crosby mengatakan bahwa pelayanan adalah produk-produk yang tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang melibatkan usaha-usaha manusia dan menggunakan peralatan. Pelayanan yang diberikan oleh lembaga pemerintah guna membantu dan melayani masyarakat dalam upaya pemenuhan keinginan dan kebutuhan masyarakat, salah satunya pelayanan yang ada di Asrama Haji Batam. Jadi pelayanan

masyarakat yang penulis maksud diberikan oleh Asrama Haji Batam berupa pelayanan Administrasi (Pendaftaran, Peninjauan Lokasi Acara, Penerbitan Faktur Pembayaran).

Asrama Haji Batam memiliki kegiatan utama adalah sebagai Embarkasi Haji, namun karena kegiatan tersebut hanya dilaksanakan sekali dalam setahun, maka fasilitas yang tersedia di fungsikan untuk pelayanan publik, baik dalam bentuk kegiatan keagamaan maupun kegiatan jasa publik lainnya. Pelayanan yang dilakukan pada prinsipnya menjadi tanggungjawab dan dilaksanakan oleh instansi yang bersangkutan, guna memenuhi kebutuhan masyarakat sebagai pengguna layanan publik. Karena kinerja merupakan unsur penggerak serta perwujudan agar dalam mengerjakan suatu pekerjaan itu dilakukan tidak setengah-setengah, tetapi dengan segenap kekuatan dan kemampuan yang dimiliki dalam arti kata seseorang harus profesional dalam bekerja agar pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat waktu serta bisa menjalankan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan oleh lembaga pemerintahan.

Menurut Kotler dan Keller (2011) kepuasan adalah perasaan senang atau kecewa seseorang yang berasal dari perbandingan antara kesannya terhadap kinerja (atau hasil) suatu produk dan harapan-harapannya. Perusahaan akan berhasil memperoleh pelanggan dalam jumlah yang banyak apabila dinilai dapat memberikan kepuasan bagi pelanggan. Ketika pelanggan telah merasa puas maka akan terjalin hubungan harmonis antara produsen dan konsumen, menciptakan dasar yang baik bagi pembelian ulang dan membentuk rekomendasi dari mulut ke mulut yang dapat menguntungkan sebuah perusahaan. Kepuasan konsumen terhadap perusahaan jasa diartikan sebagai suatu keadaan dimana harapan konsumen terhadap suatu pelayanan sesuai dengan kenyataan yang diterima tentang pelayanan yang diberikan kepada konsumen. Jika pelayanan suatu perusahaan jasa tersebut jauh dibawah harapan konsumen maka konsumen akan kecewa. Sebaliknya, jika layanan yang diberikan memenuhi harapan konsumen, maka konsumen akan senang. Harapan konsumen dapat diketahui dari pengalaman mereka sendiri saat menggunakan pelayanan suatu perusahaan jasa, omongan orang lain dan informasi iklan.

Berdasarkan uraian diatas, maka perlu dilakukan penelitian guna mengetahui apakah manajemen kinerja dalam peningkatan pelayanan pada pelanggan Asrama Haji sudah berjalan secara efektif dan efisien, selain itu penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui apakah aktivitas sesuai dengan prosedur yang ditetapkan oleh pemerintah, sehingga diharapkan nantinya hasil kinerja yang dilakukan para pegawai dapat meningkatkan pelayanan masyarakat di Asrama Haji Batam.

Permasalahan Pada Manajemen Kinerja Tradisional

Praktik manajemen kinerja tradisional tidak efektif untuk dipergunakan terhadap organisasi bisnis memasuki persaingan semakin ketat di tingkat global, karena karakteristik-karakteristik yang dimiliki manajemen kinerja tradisional (MKT) adalah sebagai berikut:

1. MKT terlalu berfokus ke deskripsi pekerjaan yang statis. Deskripsi pekerjaan yang bersifat statis tersebut digunakan untuk standar penilaian kinerja karyawan. Deskripsi pekerjaan tersebut tidak adaptif terhadap perubahan yang pesat dan cepat di lingkungan eksternal dan internal bisnis.
2. MKT berfokus ke individu. Pemfokusan terhadap kinerja individu menyebabkan pekerjaan terkotak-kotak dalam sistem hirarki. Manajemen kinerja berfokus pada individu, cenderung membuat individu akan mementingkan hanya kinerja individu, yang dapat mengorbankan kinerja karyawan lain, kinerja tim, dan kinerja organisasi.
3. MKT berharap kinerja dinyatakan dalam target yang baku atau MBO (management by objective). Jika kinerja yang dicapai karyawan dan tim manajemen tidak sesuai dengan yang telah ditetapkan atau dibakukan, maka kinerja karyawan dianggap tidak baik.
4. MKT berorientasi pada volume pekerjaan dan penghematan biaya. Kinerja karyawan dinyatakan baik jika karyawan bekerja menghasilkan volume pekerjaan yang banyak dan menghemat banyak biaya.

5. Feedback manajemen kinerja dari satu sumber yaitu dari atasan. Feedback penilaian hanya dipercayakan ke manajer atau supervisor, akan menciptakan “bos sebagai manajer kinerja”. Untuk mendapat nilai baik dalam melakukan pekerjaan, karyawan akan berusaha “asal bos senang”.
6. MKT terlalu berfokus pada praktik administratif yang terpisah. Kompensasi, penilaian kinerja, evaluasi dan deskripsi pekerjaan sering membawa persoalan berbeda-beda dan tidak mempunyai keterkaitan tujuan secara jelas antara yang satu dengan yang lain.
7. MKT terlalu berfokus ke masa lalu. Pemfokusan ke masa lalu mengganggu manajer untuk melihat kinerja bisnis saat ini dan yang akan datang. Partisipasi karyawan menjadi pasif. Lingkungan bisnis berubah cepat, menyebabkan organisasi bisnis sulit untuk melakukan penyesuaian-penyesuaian terhadap pengelolaan sumber daya manusia dan terhadap penentuan tujuan dan prioritas bisnis. Permintaan pasar terus mengalami perbaikan berkelanjutan terhadap apa yang telah terjadi sebelumnya. Oleh karena itu, pemfokusan ke masa lalu membuat organisasi tidak adaptif terhadap perubahan permintaan pasar yang terjadi.
8. MKT mengoreksi terhadap suatu yang salah. MKT berorientasi tidak mencegah masalah, melainkan berorientasi terhadap pengoreksian sesuatu yang salah.

Manajemen Kinerja Baru

Manajemen kinerja tradisional sudah tidak efektif untuk dipergunakan dalam kondisi bisnis saat ini dan yang akan datang. Manajemen kinerja tradisional harus ditinggalkan dan diganti dengan manajemen kinerja yang baru.

Manajemen kinerja baru dapat digali dengan menggunakan beberapa pendekatan, misalnya: total quality management, reengineering, fast-response organization, dan pengembangan organisasional (organizational development). Dalam mengelola setiap proses dalam organisasi bisnis saat ini, ada suatu kecenderungan bagi organisasi untuk menerapkan total quality management, sebagai paradigma baru manajemen. Penggalan manajemen kinerja baru dilakukan dengan cara mengubah manajemen kinerja tradisional menjadi manajemen kinerja yang berakar prinsip-prinsip total quality management.

Prinsip TQM

Total quality management (TQM) adalah sebuah konsep manajemen yang memfokuskan pada usaha kolektif semua manajer dan karyawan, untuk memenuhi kepuasan customer dengan perbaikan berkelanjutan di berbagai bidang. TQM adalah sebuah filosofi yang dapat digunakan untuk membuat strategi organisasi, untuk mendapat kinerja organisasi yang unggul.

TQM adalah sebagai sarana untuk mengelola perubahan, yang merupakan tantangan yang harus dihadapi oleh setiap organisasi dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan global. TQM mengenalkan tujuan strategis terhadap kualitas yang memerlukan pendekatan terintegrasi yang membantu organisasi dalam menghasilkan dan mengembangkan output, tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan customer internal. Prinsip-prinsip TQM yang penting adalah: perbaikan sistematis, berfokus ke customer, komitmen jangka panjang, pencegahan masalah, dan kualitas sebagai pekerjaan setiap orang.

1. Perbaikan sistematis. TQM adalah pendekatan kualitas yang sistematis dengan perbaikan bersifat tahap demi tahap. Banyak program perbaikan yang memfokuskan pada masalah tertentu yang dianalisis dengan statistik, didelegasikan kepada bawahan, atau ditandai dengan slogan-slogan pada saat-saat tertentu. Lebih dari itu, TQM digunakan sebagai strategi perbaikan organisasional yang hakekatnya adalah sebagai komitmen untuk mengubah cara berpikir organisasi.
2. Berfokus ke Customer. Total quality management berfokus ke customer, bukan pada volume pekerjaan atau biaya. TQM memilih definisi kualitas pada mulanya berkaitan dengan spesifikasi teknik output, keperluan layanan atau pengukuran produktivitas. Sekarang ini, TQM sebagai pendekatan yang lebih holistic, mencakup pelaksanaan

- pemenuhan kebutuhan customer dengan berusaha memuaskan kebutuhan customer pada semua proses bisnis.
3. **Komitmen jangka panjang.** Dalam TQM, perlombaan kualitas dilakukan secara marathon, tidak hanya sementara, dan berjangka pendek. Dalam kebanyakan organisasi, kualitas nyata tidak akan terjadi tanpa perubahan mendasar dalam kultur organisasi dan cara kerja bisnis. TQM memperhatikan hasil-hasil karyawan tingkat bawah, perusahaan meluangkan waktu sebaik mungkin untuk memeriksa cara mengelola karyawan, dan menginspirasi karyawan untuk membuat output yang terbaik. Berikutnya, TQM memperkenalkan untuk penindaklanjutan umpan balik (feedback) penguatan kembali secara konstan, dan pembaharuan nilai dan proses yang juga penting untuk keberhasilan organisasi bisnis.
 4. **Pencegahan masalah.** TQM adalah strategi yang berorientasi untuk mencegah, tidak defensive dan tidak hanya memperhatikan pengoreksian output yang rusak. TQM mencakup pengidentifikasian masalah yang sesungguhnya dan yang potensial untuk menghilangkan output yang rusak. TQM juga memerlukan bantuan program dan kebijakan sumber daya manusia untuk memotivasi karyawan agar melibatkan diri dalam melakukan identifikasi masalah dan kemudian hasilnya diberikan kepada manajemen.
 5. **Kualitas sebagai pekerjaan setiap orang.** Dalam TQM, kualitas adalah pekerjaan setiap orang, bukan milik staf ahli. Setiap orang berkontribusi terhadap kualitas dan perlindungan terhadap customer dari kualitas produk/jasa yang tidak baik. TQM mencakup organisasi secara keseluruhan, dari manajemen puncak sampai dengan karyawan tingkat bawah. Komitmen tinggi kepada organisasi yang ditunjukkan oleh top management, pada dasarnya untuk keberhasilan TQM dan harus didukung dengan partisipasi anggota organisasi pada semua tingkat. Kerja tim (teamwork) adalah juga penting untuk penguatan dukungan dan kerja sama saling menguntungkan untuk melakukan penyediaan produk/jasa berkualitas tinggi bagi customer.

Karakteristik Manajemen Kinerja Baru

Manajemen kinerja baru yang berdasarkan TQM akan mengantar kinerja karyawan, tim, dan organisasi ke yang terbaik. Berikut ini karakteristik-karakteristik manajemen kinerja baru (MKB) yang berdasarkan TQM:

1. Berdasarkan pada kebutuhan dan harapan customer. Harapan manajemen kinerja adalah yang mempunyai keterkaitan dengan rencana bisnis organisasi. Cara kerja karyawan yang semula berfokus terhadap deskripsi pekerjaan yang statis, berubah menjadi deskripsi pekerjaan yang dinamis. Deskripsi pekerjaan yang dinamis adalah berfokus memuaskan kebutuhan dan harapan customer eksternal dan internal, yang senantiasa berubah.
2. Berfokus pada tim dan individu. Agar perbaikan terhadap pemberdayaan karyawan dapat berhasil, MKB mempekerjakan individu-individu tidak dalam sistem hirarkhi yang terkotak-kotak, melainkan harus berkeja sebagai anggota tim, anggota fungsi, dan sebagai bagian dari proses yang semua mengarah ke tujuan bersama organisasi. Kebijakan manajemen (termasuk manajemen kinerja) disesuaikan dengan kebijakan pendidikan, pelatihan, dan pengembangan karyawan yang diarahkan untuk perbaikan yang mendukung kerja tim.
3. Dinyatakan dalam target perbaikan. Harapan kinerja yang dinyatakan dalam target perbaikan bukan dinyatakan sebagai target yang baku atau target dalam MBO (management by objective). Target perbaikan dikomunikasikan untuk pencapaian kriteria: a) dapat diukur dan diobservasi, b) mengontrol dan mempengaruhi individu dan tim, dan c) berpengaruh terhadap proses yang cukup signifikan untuk lebih mampu memenuhi harapan customer. Dengan menggunakan harapan kinerja, individu, dan tim memahami untuk tidak bersandar terhadap sesuatu yang baku. Mereka didorong untuk aktif ambil bagian dalam tindakan pemecahan yang lebih kompleks. Jika individu atau tim telah memenuhi kebutuhan customer dalam satu bidang, perhatian lebih diarahkan ke bidang kinerja yang lain. Harapan

customer tidak bersifat statis, melainkan terus berubah sejalan dengan perubahan lingkungan yang akan terjadi.

4. Berorientasi terhadap pencapaian kinerja berkualitas dan kepuasan customer. Harapan kinerja berorientasi pada pencapaian kinerja berkualitas dan kepuasan customer. Setiap orang harus berkontribusi terhadap kualitas dan perlindungan terhadap customer dari kualitas produk/jasa yang tidak baik. Total quality culture membutuhkan individu dan tim untuk memperhatikan bagaimana mereka melakukan perbaikan berkelanjutan. Kualitas adalah suatu refleksi dari perhatian yang rinci atau pemikiran yang analitis yang digunakan untuk menyelesaikan suatu tugas atau melaksanakan prosedur. Kualitas adalah suatu refleksi dari perhatian yang rinci atau menyelesaikan suatu tugas atau melaksanakan prosedur. Kualitas total (total quality) dan layanan ke customer yang unggul menjadi cara untuk melakukan manajemen kinerja.
5. Feedback kinerja datang dari banyak sumber. Feedback kinerja adalah seharusnya dari customer yang dilayani oleh karyawan atau tim. Customer terdiri dari customer eksternal (pelanggan, masyarakat dan stakeholder eksternal yang lain) dan customer internal (karyawan, pimpinan, dan stockholder). Karyawan dan supervisor memainkan suatu peran penting dalam manajemen kinerja, jika mereka melakukan feedback kinerja terhadap dirinya sendiri dan memberikan feedback kinerja terhadap orang atau tim yang lain.
6. Interdependent collective unit. MKB berfokus pada multiple system yang terintegrasi, yang terdiri dari individu, tim, proses, dan unit bisnis. Elemen-elemen dalam manajemen kinerja adalah terintegrasi, tidak dapat dipisah-pisah antara yang satu dengan yang lain. Jika penilaian kinerja (performance appraisal) akan dibahas, maka pembahasan penilaian kinerja harus mengaitkan dengan elemen-elemen lain dalam manajemen kinerja. Di samping itu, dalam MKB, organisasi meningkatkan peran individu dalam konteks interdependent collective unit terdiri dari tim, program, atau proses.
7. Berorientasi ke masa yang akan datang. Dengan berorientasi ke masa yang akan datang, MKB mendorong karyawan sebagai partisipan aktif. Setiap karyawan atau tim bersama manajer dan supervisor mengidentifikasi dan menilai: harapan customer, target perbaikan berkelanjutan (continuous improvement target) dan keahlian yang dibutuhkan dalam perbaikan berkelanjutan.
8. Pencegahan Masalah. MKB berorientasi mencegah, tidak defensif dan tidak hanya memperhatikan pengoreksian output yang rusak. Dengan berorientasi mencegah masalah, MKB mampu memperkecil masalah-masalah yang akan muncul.

Tabel 1
Perbedaan Manajemen Kinerja Tradisional dengan Manajemen Kinerja Baru

No	Manajemen Kinerja Tradisional	Manajemen Kinerja Baru
1	Berfokus pada deskripsi pekerjaan yang statis	Berfokus pada kebutuhan dan harapan customer
2	Berfokus pada individu	Berfokus pada individu dan tim
3	Harapan kinerja dinyatakan dalam target baku atau management by objective (MBO)	Harapan kinerja dinyatakan dalam target perbaikan berkelanjutan
4	Berorientasi pada volume pekerjaan dan meminimalkan biaya	Berorientasi pada pencapaian kualitas
5	Feedback dari supervisor atau manajer	Feedback kinerja dari berbagai sumber
6	Berfokus pada praktik dan sistem administrasi terpisah	Berfokus pada multiple system yang terdiri dari individu, tim, proses, dan unit bisnis. Mengelola kinerja karyawan dalam konteks kinerja bisnis.
7	Berfokus ke masa lalu dan partisipasi karyawan pasif	Berorientasi pada masa yang akan datang dan partisipasi aktif dari karyawan
8	Pengoreksian terhadap sesuatu yang salah	Pencegahan masalah

Dengan memperhatikan karakteristik-karakteristiknya, manajemen kinerja baru yang berdasarkan TQM sesuai untuk dipergunakan dalam kondisi bisnis global saat ini dan yang akan datang dan akan mengantar kinerja karyawan, tim, dan organisasi ke yang terbaik. Perbedaan antara manajemen kinerja tradisional dan manajemen kinerja baru dapat digambarkan pada Tabel 1 berikut.

KAJIAN TEORI

Manajemen Kinerja

Manajemen adalah komunikasi yang berkesinambungan dan dilakukan dalam kemitraan antara seorang karyawan dan atasan langsungnya. Proses ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan (Bacal, 2019). Gaya manajemen berdasarkan komunikasi terbuka antara manajer dan pegawai menyangkut pencapaian tujuan memberikan umpan balik dari manajer kepada karyawan dan sebaliknya, demikian pula dengan penilaian kinerja (Schwarz, 2019). Pendekatan strategis dan terpadu untuk menyampaikan sukses berkelanjutan pada organisasi dengan memperbaiki kinerja karyawan yang bekerja di dalamnya serta dengan mengembangkan kemampuan tim dan kontributor individu (Amstrong, 2014).

Merupakan gaya manajemen dalam mengelola sumber daya yang berorientasi pada kinerja yang melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan visi bersama dan pendekatan strategis serta terpadu sebagai kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi (Wibowo, 2017). suatu ilmu yang memadukan seni di dalamnya untuk menerapkan suatu konsep manajemen yang memiliki tingkat fleksibilitas yang representatif dan aspiratif guna mewujudkan visi dan misi perusahaan dengan cara mempergunakan orang yang ada di organisasi tersebut secara maksimal (Fahmi, 2014).

Arti dari manajemen kinerja meliputi: performance management dan managing employee performance. Selanjutnya definisi program manajemen kinerja meliputi: (1) merencanakan, (2) proses manajemen, dan (3) produktivitas. Manajemen kinerja meliputi pengelolaan semua elemen proses organisasi yang mempengaruhi prestasi meliputi penetapan tujuan, seleksi & penempatan pekerja, penilaian, kompensasi, pelatihan, dan manajemen karir.

Ruang Lingkup Program Manajemen Kinerja terdiri dari beberapa elemen :

1. Teknologi (Peralatan, metode kerja)
2. Kualitas dari input (termasuk material)
3. Kualitas lingkup fisik (keselamatan, kesehatan kerja)
4. Iklim dan budaya organisasi (termasuk supervisi dan kepemimpinan)
5. Sistem kompensasi dan imbalan.

Di dalam organisasi penting untuk menetapkan program manajemen kinerja, dimana program manajemen kinerja merupakan sebuah proses. Program manajemen kinerja pada dasarnya adalah sebuah proses dalam manajemen sumber daya manusia. Istilah “manajemen” dalam program tersebut mempunyai implikasi bahwa kegiatan tersebut harus dilaksanakan sebagai sebuah proses manajemen yang umum yang dimulai dengan penetapan tujuan dan sasaran dan diakhiri dengan evaluasi.

Lima garis besar proses manajemen kinerja meliputi:

1. Merumuskan tanggung jawab dan tugas yang harus dicapai oleh seorang karyawan dan rumusan tersebut disepakati oleh atasan dan karyawan.
2. Menyepakati sasaran kerja dalam bentuk hasil yang harus dicapai oleh karyawan untuk kurun waktu tertentu.
3. Melakukan monitoring, melakukan koreksi, memberikan kesempatan dan bantuan yang diperlukan oleh anak buah.
4. Menilai prestasi karyawan tersebut dengan cara membandingkan prestasi yang dicapai dengan standar atau tolak ukur yang telah ditetapkan dalam langkah yang pertama.
5. Memberikan umpan balik kepada karyawan yang dinilai tentang seluruh hasil penilaian yang dilakukan.

Selanjutnya program manajemen kinerja memiliki tujuan/manfaat antara lain:

1. Meningkatkan prestasi kerja karyawan
2. Peningkatan yang terjadi pada prestasi karyawan
3. Merangsang minat dalam pengembangan pribadi
4. Membantu perusahaan untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan karyawan yang lebih tepat guna.
5. Menyediakan alat atau sarana untuk membandingkan prestasi kerja pegawai
6. Memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan.

Sejumlah penyebab umum yang sering menimbulkan kegagalan dan harus dihindarkan dalam menerapkan manajemen kinerja disebutkan oleh Oliver (2015) yang dikutip oleh Dessler (2015) sebagai berikut:

1. Tidak adanya standar.
2. Standar yang relevan dan bersifat subyektif.
3. Standar yang tidak realistis.
4. Ukuran prestasi yang tidak tepat
5. Kesalahan penilai.
6. Pemberian umpan balik secara buruk.
7. Komunikasi yang negatif.
8. Kegagalan untuk memanfaatkan data hasil penilaian.

Disebutkan oleh Mathis (2015) bahwa sistem manajemen kinerja yang efektif meliputi:

1. Relevance
2. Sensitivity
3. Reliability
4. Acceptability
5. Practicality

Pelayanan

Menurut Sinambela (2011) pelayanan adalah pemenuhan keinginan dan kebutuhan masyarakat oleh penyelenggara negara. Kebutuhan dalam hal ini bukanlah kebutuhan secara individu akan tetapi berbagai kebutuhan yang sesungguhnya diharapkan oleh manusia. Sedangkan dalam beberapa pengertian dasar di dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003, sebagai berikut:

1. Pelayanan publik adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya memenuhi kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.
2. Penyelenggara pelayanan publik adalah instansi pemerintah.
3. Instansi pemerintah adalah sebuah kolektif meliputi satuan kerja atau satuan organisasi Kementrian, Departemen, Lembaga Pemerintah Non Departemen, Kesekretariatan Lembaga Tertinggi, Tinggi Negara dan Instansi Pemerintah lainnya, baik Pusat maupun Daerah termasuk Badan Usaha milik Negara, Badan Hukum milik Negara dan Badan Usaha milik Daerah.
4. Unit penyelenggara pelayanan publik adalah unit kerja pada Instansi Pemerintah yang secara langsung memberikan pelayanan publik.
5. Pemberi pelayanan publik adalah pejabat atau pegawai instansi pemerintah yang melaksanakan tugas dan fungsi pelayanan publik sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
6. Penerima pelayanan publik adalah orang, masyarakat, instansi pemerintah dan badan hukum.
7. Biaya pelayanan publik adalah segala (dengan nama atau sebutan apapun) sebagai imbalan jasa atas pemberian pelayanan publik yang besaran dan tata cara pembayaran ditetapkan oleh pejabat yang berwenang sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.
8. Indeks kepuasan masyarakat adalah tingkat kepuasan masyarakat dalam memperoleh pelayanan yang diperoleh oleh penyelenggara atau pemberi pelayanan sesuai harapan dan kebutuhan masyarakat.

Standar pelayanan adalah ukuran yang dilakukan dalam pelaksanaan pelayanan publik yang wajib ditaati oleh pemberi dan penerima pelayanan. Menurut MENPAN No. 63 Tahun 2004 standar pelayanan, meliputi:

1. Prosedur Pelayanan Prosedur pelayanan yang dibakukan bagi pemberi dan penerima pelayanan termasuk pengaduan.
2. Waktu Penyelesaian Waktu penyelesaian yang ditetapkan sejak saat pengajuan permohonan sampai dengan penyelesaian pelayanan termasuk pengaduan.
3. Biaya Pelayanan Biaya atau tarif pelayanan termasuk rinciannya yang ditetapkan dalam proses pemberian pelayanan.
4. Produk Pelayanan Hasil pelayanan yang akan diterima sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.
5. Sarana dan Prasarana Penyediaan sarana dan prasarana pelayanan yang memadai oleh penyelenggara pelayanan publik.
6. Kompetensi petugas pemberi pelayanan Kompetensi petugas pemberi pelayanan harus ditetapkan dengan tepat berdasarkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap, dan perilaku yang dibutuhkan.

Peningkatan kualitas pelayanan publik merupakan suatu kegiatan dalam penyelenggaraan pemerintah yang diharapkan dapat memperbaiki kembali image pemerintah dimata masyarakat, karena dengan kualitas pelayanan publik yang semakin baik, kepuasan dan kepercayaan masyarakat bisa dibangun kembali. Seiring dengan perkembangan masyarakat yang mengarah

kepada pemenuhan kebutuhan secara efektif dan efisien, memberikan pelayanan publik yang memuaskan adalah kata kunci bagi kinerja birokrasi.

Unsur pelayanan adalah faktor atau aspek yang terdapat dalam penyelenggaraan pelayanan kepada masyarakat dapat bermacam-macam dalam penyusunannya untuk kepuasan masyarakat agar mengetahui kinerja unit pelayanan. Menurut Sudarsono pelayanan masyarakat melibatkan empat unsur, yaitu:

1. Pihak pemerintah yang melayani.
2. Pihak masyarakat yang dilayani.
3. Terjalin hubungan antara yang melayani dan yang dilayani.
4. Adanya pengaruh lingkungan diluar pemerintah dan masyarakat.

Bentuk Pelayanan Pelayanan umum yang dilakukan oleh siapapun, bentuknya tidak terlepas dari 3 macam yaitu:

1. Layanan dengan lisan,
2. Layanan dengan tulisan, dan
3. Layanan dengan perbuatan. Ketiga bentuk layanan itu memang tidak selamanya berdiri sendiri secara murni, melainkan sering berkombinasi.

Layanan lisan haruslah sesuai dengan norma, budaya dan tingkah laku yang berlaku di Indonesia, baik tertulis maupun yang tidak tertulis. Layanan tulisan, ada 2 jenis yaitu layanan dalam bentuk pertunjuk yang harus dan perlu diketahui umum dan layanan dalam bentuk surat-menyurat. Layanan bentuk surat menyurat hendaknya mengikuti pedoman yang berlaku dalam tata persuratan baik yang bersifat umum maupun khusus. Adapun bentuk perbuatan perlu disertai kesungguhan keterampilan dalam pelaksanaan pekerjaan dan disiplin agar hasilnya memenuhi syarat dan memuaskan mereka yang berkepentingan.

Kualitas Pelayanan.

Kotler (Alma, 2017) mengungkapkan bahwa kualitas pelayanan adalah suatu cara kerja perusahaan yang berusaha mengadakan perbaikan mutu secara terus menerus terhadap proses, produk dan servis yang dihasilkan perusahaan. Menurut Tjiptono (2017), kualitas pelayanan merupakan upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen serta ketepatan penyampaiannya dalam mengimbangi harapan konsumen.

Kualitas jasa pada umumnya tidak dilihat dalam konstruk yang terpisah, melainkan secara agregat dimana dimensi-dimensi individual dimasukkan untuk mendapatkan kualitas jasa secara keseluruhan. Tjiptono (2019) mengungkapkan bahwa terdapat lima dimensi utama kualitas pelayanan (sesuai urutan derajat kepentingan relatifnya)

1. Keandalan
Keandalan yakni kemampuan memberikan layanan yang dijanjikan dengan segera, akurat dan memuaskan Artinya para karyawan memberikan pelayanan yang sesuai dengan harapan pelanggan.
2. Daya tanggap
Daya tanggap yaitu keinginan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan layanan dengan tanggap, yakni motivasi para karyawan dalam memecahkan masalah yang dihadapi pelanggan dalam menggunakan jasa
3. Jaminan Jaminan mencakup pengetahuan, kompetensi, kesopanan dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staf, bebas dari bahaya, risiko atau keraguan. Yaitu mengenai pengetahuan baik dari karyawan dalam menangani pertanyaan atau keluhan dari pelanggan
4. Perhatian Perhatian meliputi kemudahan dalam menjalin relasi, komunikasi yang baik, perhatian pribadi, dan pemahaman alas kebutuhan individual para pelanggan yaitu sikap karyawan yang menunjukkan perhatian yang tulus dalam melayani pelanggan.
5. Bukti Fisik Tampilan fisik meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai, dan sarana komunikasi.

Kepuasan Pelanggan

Kotler dan Keller (2019) mengungkapkan kepuasan adalah perasaan senang atau kecewa seseorang yang berasal dari perbandingan antara kesannya terhadap kinerja (atau hasil) suatu produk dan harapan harapannya. Lovelock dan Wright (2007) menyatakan bahwa, kepuasan adalah keadaan emosional, reaksi pascapembelian mereka, dapat berupa kemarahan, ketidakpuasan, kejengkelan, netralitas, kegembiraan dan kesenangan. Kepuasan dipengaruhi oleh perbandingan layanan yang dipahami dengan pelayanan yang diharapkan, dan sebagai reaksi emosional jangka pendek pelanggan terhadap kinerja pelayanan tertentu. Indikator untuk mengukur kepuasan pelanggan, menurut Yuliarmi dan Riyasa (2017) adalah:

1. Kesesuaian kualitas pelayanan dengan tingkat harapan.
2. Tingkat kepuasan apabila dibandingkan dengan yang sejenis
3. Tidak ada pengaduan atau komplain yang dilaikan.

Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Pelanggan

Kualitas memberikan suatu dorongan kepada pelanggan untuk menjalin ikatan hubungan yang kuat dengan perusahaan. Dalam jangka panjang, ikatan seperti ini memungkinkan perusahaan untuk memahami dengan seksama harapan pelanggan serta kebutuhan mereka sehingga perusahaan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dengan cara memaksimalkan pengalaman pelanggan yang menyenangkan dan meminimalkan atau meniadakan pengalaman pelanggan yang kurang menyenangkan. Dari hasil penelitian Yuliarmi dan Riyasa (2017) secara bersama-sama atau simultan seluruh dimensi dari kualitas pelayanan, yaitu faktor keandalan, faktor ketanggapan, faktor keyakinan, faktor empati, dan faktor berwujud berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan pelanggan pada Asrama Haji Batam. Sedangkan secara parsial, faktor keandalan tidak berpengaruh nyata dan positif terhadap kepuasan pelanggan Asrama Haji Batam.

Kerangka Pemikiran

Tjiptono (2017) mengungkapkan kualitas pelayanan adalah upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen serta ketepatan penyampaiannya dalam mengimbangi harapan konsumen. Kualitas pelayanan dapat diukur dengan lima dimensi kualitas jasa yaitu Keandalan, Jaminan, Bukti Fisik, Empati, dan Daya Tanggap. Kualitas pelayanan yang baik akan berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan baik secara simultan dan parsial. Kotler dan Keller (2009) mengungkapkan kepuasan pelanggan adalah perasaan senang atau kecewa seseorang yang berasal dari perbandingan antara kesannya terhadap kinerja (atau hasil) suatu produk dan harapan harapannya. Kepuasan pelanggan dapat diukur dengan beberapa indikator yaitu, Yuliarmi dan Riyasa (2017):

1. Kesesuaian kualitas pelayanan dengan tingkat harapan.
2. Tingkat kepuasan apabila dibandingkan dengan yang sejenis
3. Tidak ada pengaduan atau komplain yang dilaikan.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan peneliti adalah peneliti lapangan (field research) yaitu penelitian yang dilakukan ditempat terjadinya gejala-gejala. Adapun penelitian ini dilaksanakan di Asrama Haji Batam dan yang menjadi pembahasan penelitian mengenai manajemen kinerja dalam peningkatan pelayanan masyarakat. Sifat penelitian Penelitian ini bersifat deskriptif, yaitu penelitian yang menggambarkan karakteristik suatu masyarakat, kelompok atau individu tertentu sebagai objek penelitian, untuk mengetahui atau menelaah karakteristik, distribusi, umur, urbanisasi, tingkat penghasilan rata-rata jumlah anggota keluarga, gaya hidup, minat hingga kebutuhan lainnya yang menjadi acuan atau sebagai pedoman penelitian tertentu. Menurut Rahmat (2011) yang bersifat deskriptif memiliki tujuan, yaitu:

- a. Mengumpulkan informasi aktual secara rinci yang menggambarkan gejala yang ada.
- b. Mengidentifikasi masalah atau memeriksa kondisi yang berlaku.
- c. Membuat perbandingan atau evaluasi.

- d. Menemukan apa yang dilakukan orang lain dalam menghadapi masalah yang sama dan belajar dari pengalaman mereka yang menentukan rencana dan keputusan pada waktu yang akan datang.

Adapun penelitian ini hanya mengungkapkan sesuai apa yang terjadi dilapangan, untuk memberikan penjelasan dan jawaban terhadap pokok yang sedang diteliti. Penulis akan memaparkan keadaan yang terjadi dilapangan, yaitu tentang Manajemen Kinerja Dalam Peningkatan Pelayanan Masyarakat Di Asrama Haji Batam.

Metode Pengumpulan Data

1. Metode Interview

Metode interview adalah pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan secara langsung oleh pewawancara (pengumpulan data) kepada responden, dan jawaban-jawaban responden dicatat atau direkam dengan alat perekam. Interview yang digunakan adalah in dept interview yaitu, proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan atau orang yang diwawancarai dengan atau tanpa menggunakan pedoman (guide) wawancara, dimana pewawancara dan informan terlibat dalam kehidupan sosial yang relatif sama. Metode ini digunakan untuk memperoleh data-data yang dibutuhkan sesuai informasi yang berkaitan dengan manajemen kinerja dalam peningkatan pelayanan masyarakat di Asrama Haji Batam.

2. Metode Observasi

Observasi adalah metode pengumpulan data melalui pengamatan langsung atau peninjauan secara cermat dan langsung. Dalam hal ini dengan berpedoman desain penelitiannya perlu mengunjungi lokasi penelitian untuk mengamati secara langsung sebagai hal atau kondisi yang ada dilapangan. Peneliti menggunakan metode non partisipant observation. Yang dimaksud adalah peneliti melakukan pengamatan non partisipasi, melakukan observasi pengumpulan data dan informasi tanpa melibatkan diri atau tidak menjadi bagian dari lingkungan sosial/organisasi yang diamati. Metode ini digunakan untuk mengumpulkan data yang diperlukan, baik data tentang kondisi, sarana dan prasarana serta fasilitas yang menunjang pelaksanaan proses penelitian.

3. Metode Dokumentasi

Metode dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data tidak langsung ditunjukkan pada subjek penelitian, namun melalui dokumen. Dokumen yang digunakan dapat berupa buku harian, surat pribadi, laporan notulen rapat, catatan khusus dalam pekerjaan sosial dan dokumen lainnya. Dalam pelaksanaannya, melalui pengumpulan data dengan metode dokumentasi, peneliti bertujuan untuk memperoleh data mengenai manajemen kinerja dalam peningkatan pelayanan masyarakat di Asrama Haji Batam. Kedudukan metode ini sebagai metode pembantu sekaligus sebagai pelengkap data tertulis maupun yang tergambar di tempat penelitian agar mendapatkan data-data yang objektif dan konkrit.

KESIMPULAN

Organisasi bisnis sekarang ini membutuhkan sistem manajemen kinerja yang align people management with managing the business. Dengan memperhatikan karakteristiknya, manajemen kinerja tradisional tidak lagi efektif untuk dipergunakan dalam organisasi bisnis yang memasuki pasar persaingan global. Oleh karena itu manajemen kinerja tradisional ditinggalkan dan digantikan dengan manajemen kinerja baru. Dengan memperhatikan karakteristiknya, manajemen kinerja baru yang berdasarkan TQM (Total Quality Manajemen) sesuai dengan efektif bagi organisasi bisnis yang memasuki persaingan yang semakin ketat di pasar global. Namun demikian, penerapan manajemen kinerja baru tersebut dalam suatu organisasi dapat berhasil, jika didukung dengan penerapan TQM secara penuh dan menyeluruh dalam setiap proses organisasi.

Untuk mengantisipasi perubahan-perubahan lingkungan organisasi yang cepat dan dinamis, praktik manajemen kinerja baru dilakukan penyesuaian-penyesuaian melalui perbaikan berkelanjutan yang tanpa mengenal lelah dan tidak mempunyai akhir. Model manajemen kinerja yang terdiri dari empat tahap (perencanaan, implementasi, refleksi dan kompensasi) dapat digunakan untuk perbaikan berkelanjutan. Manajer dan supervisor bersama semua karyawan akan menggunakan praktik manajemen kinerja sebagai alat untuk memberikan kontribusi terhadap penentuan bentuk dan tujuan organisasi baru yang dinamis. Perubahan lingkungan bisnis yang cepat dan dinamis menciptakan tantangan-tantangan bagi organisasi bisnis, misalnya berupa:

1. Mempromosikan manajemen kinerja baru untuk sepenuhnya diterapkan,
2. Mengharuskan manajer dan supervisor agar kontribusi individu dan tim terhadap kinerja organisasi: diperhatikan, dikembangkan, dihargai, dan diberi reward,
3. Meyakinkan manajer bahwa perbaikan kinerja karyawan dan tim yang efektif mampu mengarahkan kinerja organisasi ke yang terbaik, dan
4. Menyadarkan tim manajemen dan karyawan untuk melakukan learning to learn dalam rangka perbaikan manajemen kinerja.

Berdasarkan hasil penelitian dan analisa yang telah dilakukan mengenai pengaruh kualitas pelayanan terhadap kepuasan pelanggan pada Asrama Haji Batam, maka diperoleh kesimpulan yang dapat menjawab rumusan masalah dalam penelitian ini, dimana berdasarkan hasil analisis deskriptif kualitas pelayanan Asrama Haji Batam termasuk dalam kategori baik. Ini artinya kualitas pelayanan Asrama Haji Batam mendapatkan penilaian positif dan kesan yang baik di hati pelanggan.

Daftar Pustaka

- [1] Abdullah, Thamrin & Francis Tantri. (2012). Manajemen Pemasaran. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- [2] Abdurrahman, Maman & Sambas Ali. (2011). Panduan Praktis Memahami Penelitian. Bandung: CV Pustaka Setia.
- [3] Alma, Buchari. (2019). Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa. Bandung: CV Alfabeta.
- [4] Aryani, Dwi & Febrina Rosinta, (2010). Pengaruh Kualitas Layanan terhadap Kepuasan Pelanggan dalam Membentuk Loyalitas Pelanggan. Jurnal Ilmiah Administrasi dan Organisasi.
- [5] Surya Dharma (2019). Manajemen Kinerja, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- [6] Usman Efendi (2014). Asas Manajemen, Rajawali Pers, Jakarta.
- [7] Wibowo (2011). Manajemen Kinerja, PT RajaGrafindo, Jakarta
- [8] Atmaja, Aditama Kusuma. (2011). Analisis Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan (Studi Pada Tiket Garuda Di PT Fatah Fantastic Tour Travel Bogor). Skripsi Fakultas Ekonomi, Universitas Diponegoro
- [9] Fachrurrazi, Sayed. (2011). Pengaruh Kualitas Layanan Terhadap Loyalitas Pelanggan Internet Speedy di Bandung Tahun 2011. Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom.
- [10] Hafeez, Samraz & Muhammad, Bakhtiar. (2012). The Impact of Service Quality, Customer Satisfaction and Loyalty Programs on Customer's Loyalty: Evidence from Banking Sector of Pakistan.
- [11] Herlistyani, Listien dkk. (2012). Pengaruh Kualitas Jasa Pelayanan htfortnansi Telkom Terhadap Loyalitas Pelanggan Telkom Speedy Kepada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk.
- [12] Hurriyati, Ratih (2010). Bauran Pemasaran dan Loyalitas Konsumen. Bandung: Alfabeta. Kelana, Sopian Jaya. (2012). Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap

- Kepuasan Pelanggan di Sari Ater Hotel dan Resorts. Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom.
- [13] Kheng, L. Lo et al. (2010). *The Impact of Service Quality on Customer Loyalty: A Study of Banks in Penang, Malaysia*.
- [14] Kotler, Philip & Kevin L. Keller. (2019). *Manajemen pemasaran jilid 1, edisi Ketiga belas, Terjemahan Bob Sabran*. Jakarta: Erlangga.
- [15] Lovelock, Cristhoper & Lauren Wright. (2017). *Manajemen Pemasaran Jasa, Alih bahasa Agus Widyanoro (Cetakan Kedua)*. Jakarta: PT Indeks.
- [16] Mahanani, Sonya. (2011). *Analisis pengaruh kualitas pelayanan terhadap kepuasan pelanggan dalam pembayaran rekening listrik (studi pada unit pelayanan pelanggan Semarang Barat)*. Skripsi Fakultas Ekonomi, Universitas Diponegoro.
- [17] Mahendra, Ardana. (2012). *Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan Low Cost Carrier Airlines Airasia Indonesia Pada Periode Januari-Juni Tahun 2011*. Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom.
- [18] Mosahab, Rahim, et al. (2011). *Service Quality, Customer Satisfaction and Loyalty: A Test of Mediation*.
- [19] Shoki, Mohd el al. (2012). *Relationship Between Customers Perceived Values, Satisfaction and Loyalty of Mobile Phone Users*.
- [20] Sekaran, Uma. (2016). *Research Methods For Business Metodologi Penelitian Untuk Bisnis Buku 2 Edisi 4*. Jakarta: Salemba Empat.
- [21] Setyorini, Winarti. (2011). *Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Loyalitas Pelanggan pada Hotel Maltkota di Pangkalan Bun*.
- [22] Sugiyono. (2012). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- [23] Ratmito & Atik Winarsih. (2015). *Manajemen Pelayanan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- [24] Tjiptono, Fandy. (2019). *Service Marketing: Esensi dan Aplikasi*. Yogyakarta: Marknesis.
- [25] Vernon, Mark. (2011). *Bisnis The Key Concept*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- [26] Wang, 1-Ming, & Chich-Jen Shieh. (2006). *The relationship between service quality and customer satisfaction: the example of CJCUC library*.
- [27] Yoeti, Oka it (2016). *Pariwisata Budaya Masalah dan Solusinya*. Bandung: PT Pradnya.
- [28] Yuliarmi, Ni Nyoman & Putu Riyasa. (2017). *Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan terhadap pelayanan PDAM kota Denpasar*.