

**PENDAYAGUNAAN PEGAWAI DALAM UPAYA MENINGKATKAN
EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA
SEKRETARIAT PEMERINTAH
KABUPATEN LABUHAN BATU SELATAN**

TESIS

Oleh:

SARBAINI HARAHAP
081801130



**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2010**

**PENDAYAGUNAAN PEGAWAI DALAM UPAYA MENINGKATKAN
EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA
SEKRETARIAT PEMERINTAH
KABUPATEN LABUHAN BATU SELATAN**

T E S I S

Untuk Memperoleh Gelar Magister Administrasi Publik (MAP)
Pada Program Pascasarjana Magister Administrasi Publik
Universitas Medan Area

Oleh:

SARBAINI HARAHAP

081801130



**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
M E D A N
2 0 1 0**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

HALAMAN PERSETUJUAN

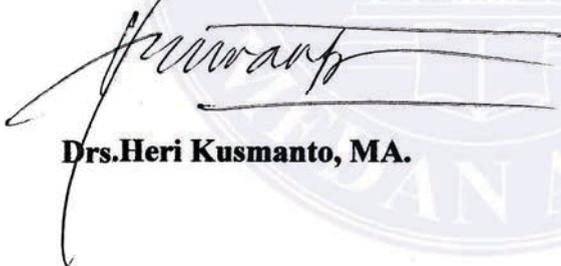
Judul : **PENDAYAGUNAAN PEGAWAI DALAM UPAYA
MENINGKATKAN EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI
NEGERI SIPIL PADA SEKRETARIAT PEMERINTAH
KABUPATEN LABUHAN BATU SELATAN**

Nama : **SARBAINI HARAHAAP**

NP : **081801130**

Menyetujui

Pembimbing I



Drs. Heri Kusmanto, MA.

Pembimbing II

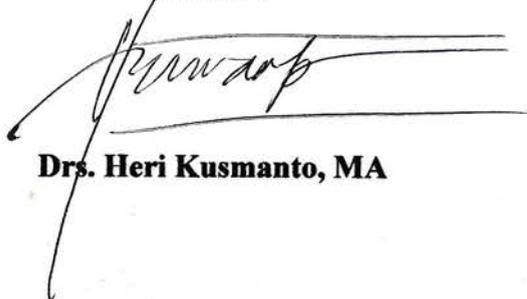


Warjio, SS.MA

**Ketua Program Studi
Magister Administrasi Publik**

Drs. Kariono, MA

Direktur



Drs. Heri Kusmanto, MA

**PENDAYAGUNAAN PEGAWAI DALAM UPAYA MENINGKATKAN
EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL
PADA SEKRETARIAT PEMERINTAH
KABUPATEN LABUHAN BATU SELATAN**

Sarbaini Harahap

ABSTRAK

Penelitian bertujuan untuk meneliti bagaimana pelaksanaan pendayagunaan pegawai pada Sekretariat Pemerintah Kabupaten Labuhan Batu Selatan, sehingga hasilnya mampu meningkatkan efektivitas kerja pegawai negeri sipil yang ada di Sekretariat Pemerintah Kabupaten Labuhan Batu Selatan.

Variabel-variabel yang diteliti adalah meningkatkan efektivitas kerja pegawai pada Sekretariat Pemerintah Kabupaten Labuhan Batu Selatan (sebagai variabel terikat), dengan indikator-indikatornya : kualitas hasil kerja, ketepatan waktu dan ketepatan sasaran, kemudian pendayagunaan pegawai (sebagai variabel bebas). Indikator-indikatornya adalah melaksanakan tiga jenis pengembangan pegawai yaitu pendidikan dan latihan, kenaikan pangkat dan jabatan, serta mutasi atau perpindahan.

Metode penelitian utama yang dipakai penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif, sedangkan teknik pengumpulan datanya dilakukan dengan cara wawancara dengan beberapa pegawai di Sekretariat Pemerintah Kabupaten Labuhan Batu Selatan. Kemudian melakukan telaah dokumen dan menyebarkan daftar pertanyaan (kuesioner) kepada sebagian anggota populasi pegawai yang diambil sebagai sampel. Responden yang dijadikan sampel dalam penelitian ini berjumlah 50 responden, teknik pengambilan sampel yang penulis gunakan adalah teknik sampling systematic yang masuk ke dalam kelompok teknik non probability sampling.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil pelaksanaan pendayagunaan pegawai belum mampu meningkatkan efektivitas kerja pegawai negeri sipil pada Sekretariat Pemerintah Kabupaten Labuhan Batu Selatan. Hal itu terjadi karena dalam mendayagunakan pegawai belum sepenuhnya melaksanakan tiga jenis pengembangan pegawai (pendidikan dan latihan, kenaikan pangkat dan jabatan, serta mutasi atau perpindahan pegawai) secara tepat. Disamping itu juga dalam pelaksanaan ketiga jenis pengembangan pegawai yang dijadikan indikator pendayagunaan pegawai tersebut, masih menghadapi faktor-faktor penghambat.

Faktor-faktor penghambat dalam pelaksanaan adalah : a. Pendidikan dan latihan, padatnya tugas-tugas yang harus dilaksanakan oleh para pegawai, keterbatasan baik waktu, jumlah dan kualitas pegawai tiap unit kerja, jumlah tenaga profesional widyaswara atau tenaga pengajar dan instruktur, dana widyaswara yang dimiliki, serta rendahnya kemampuan alumni pendidikan dan latihan dalam mengamalkan hasilnya,

sehingga kurang memberi kontribusi positif bagi unit kerjanya. b. Kenaikan pangkat dan jabatan, kurangnya jumlah pegawai pengelola, kurangnya pemahaman pengelola terhadap prosedur usul kenaikan pangkat, dan terbatasnya porsi jabatan struktural serta kurangnya penghargaan terhadap usaha para pegawai dan unsur-unsur objektif lainnya sebagai dasar penilaian bagi yang akan menduduki jabatan struktural, c. Mutasi atau perpindahan pegawai, masih kurangnya upaya untuk mensosialisasikan pentingnya mutasi, perbedaan latar belakang pegawai dan bervariasinya bidang tugas tiap-tiap unit kerja, menjadi salah satu penyebab sulitnya menempatkan pegawai melalui kegiatan mutasi.



KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberi rahmat dan karuniaNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan Tesis ini dengan judul : **“Pendayagunaan Pegawai Dalam Upaya Meningkatkan Efektivitas Kerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Pemerintah Kabupaten Labuhan Batu Selatan”**, merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Publik pada Program Pascasarjana Universitas Medan Area.

Dalam penyusunan Tesis ini, penulis banyak memperoleh bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak. Untuk itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada :

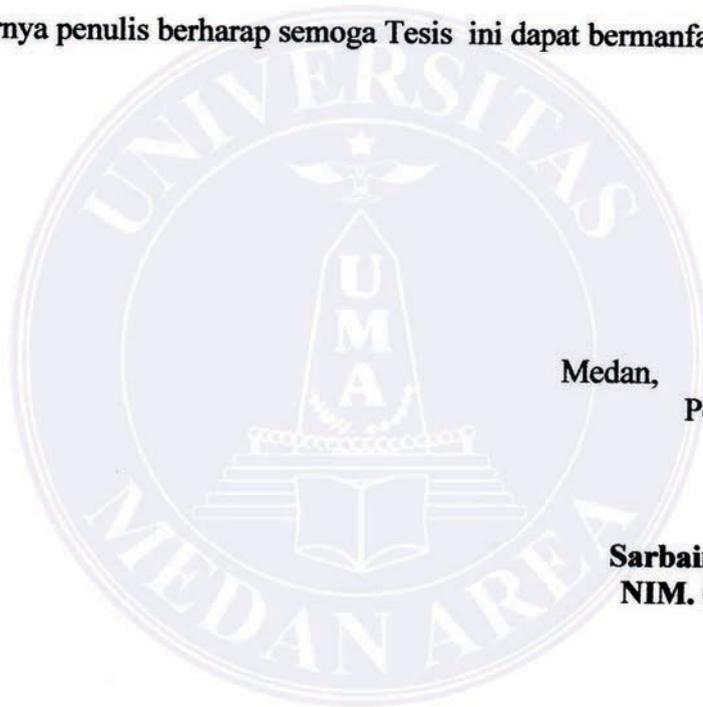
1. Pengurus Yayasan Pendidikan Haji Agus Salim, yang telah banyak membimbing dan membantu penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan perkuliahan ini.
2. Bapak Prof.Dr.Yakub Matondang, MA., Rektor Universitas Medan Area yang telah memberi kesempatan dan bimbingan kepada penulis untuk mengikuti perkuliahan pada Program Pascasarjana Magister Administrasi Publik Universitas Medan Area.
3. Bapak Drs. Heri Kusmanto, MA., selaku Pembimbing I yang telah banyak memberikan bimbingan dan membantu penulis menyelesaikan Tesis ini.
4. Bapak Warjio, SS,MA., selaku Pembimbing II yang tetap memberi semangat dan bimbingan sehingga Tesis ini dapat selesai.
5. Seluruh jajaran Pegawai Pemerintah Kabupaten Labuhan Batu Selatan yang ikut membantu penulis dalam menyelesaikan Tesis ini.

6. Ayahanda, Ibunda, yang telah bersusah payah membesarkan dan mendidik serta tetap mendo'akan penulis agar menjadi orang yang berguna bagi keluarga, masyarakat, dan agama.

7. Seluruh teman-teman serta pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu penulis sangat mengharapkan saran dan kritik yang bersifat membangun.

Akhirnya penulis berharap semoga Tesis ini dapat bermanfaat bagi kita semua.



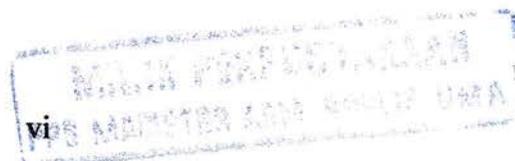
Medan, April 2010
Penulis,

Sarbaini Harahap
NIM. 081801130

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	iii
DARTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
BAB I : PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Pokok Permasalahan	7
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian	8
1. Tujuan Penelitian	8
2. Manfaat Penelitian	8
D. Sistematika Penulisan Tesis	9
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	11
A. Pengertian Pendayagunaan	11
B. Pengertian Efektivitas Kerja	14
C. Pendayagunaan Dalam Administrasi	17
D. Hakekat dan Ruang Lingkup Pendayagunaan Pegawai	20
E. Kebijakan Pendayagunaan Pegawai	27
F. Pengertian Pendidikan dan Latihan, Kenaikan Pangkat/ Jabatan dan Perpindahan	29
1. Pendidikan dan Latihan	29
2. Kenaikan Pangkat dan Jabatan	36
3. Mutasi atau Perpindahan	37
G. Hubungan Pendayagunaan Pegawai Dengan Meningkatnya Efektivitas Kerja Pegawai Negeri Sipil.....	39
BAB III : METODOLOGI PENELITIAN	41
A. Metode Penelitian	41
B. Populasi dan Sampel	42
1. Populasi	42
2. Sampel	42

C.	Defenisi Operasional dan Variabel Penelitian	43
1.	Defenisi Operasional	43
2.	Variabel Penelitian	45
D.	Teknik Pengumpulan Data	46
E.	Teknik Pengolahan dan Analisis Data	47
1.	Teknik Pengolahan Data	47
2.	Teknik Analisis Data	48
BAB IV	: HASIL PENELITIAN	49
A.	Deskripsi Objek Penelitian	49
1.	Kedudukan, Tugas Pokok, Fungsi dan Struktur Organisasi Sekretariat Pemerintah Kabupaten Labuhan Batu Selatan	49
2.	Keadaan Pegawai Sekretariat Pemerintah Kota	57
B.	Pelaksanaan Pendayagunaan Pegawai Dalam Upaya Meningkatkan Efektivitas Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada Sekretariat Wilayah Kabupaten Labuhan Batu Selatan	63
1.	Pendidikan dan Latihan	65
2.	Kenaikan Pangkat dan Jabatan	74
3.	Mutasi	82
4.	Efektivitas Kerja Pegawai	88
C.	Faktor-faktor Penghambat Pendayagunaan Pegawai	98
D.	Upaya Mengatasi Faktor-faktor Penghambat	103
BAB V	: KESIMPULAN DAN SARAN	106
A.	Kesimpulan	106
B.	Saran-Saran	109
DAFTAR PUSTAKA	111



DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. PENYELESAIAN LAPORAN HASIL KERJA BULANAN DARI TIAP-TIAP BAGIAN PADA SEKRETARIAT PEMERINTAH KABUPATEN LABUHAN BATU SELATAN PERIODE AGUSTUS S/D NOVEMBER 2001.....	5
2. KEADAAN PEGAWAI NEGERI SIPIL DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KABUPATEN LABUHAN BATU SELATAN BERDASARKAN JENIS KEPEGAWAIANNYA PER NOVEMBER 2001	58
3. KEADAAN PEGAWAI NEGERI SIPIL BERDASARKAN KEPANGKATAN DI SEKRETARIAT PEMERINTAH KABUPATEN LABUHAN BATU SELATAN PER NOVEMBER 2001	59
4. KEADAAN PEGAWAI NEGERI SIPIL DI SEKRETARIAT PEMERINTAH KABUPATEN LABUHAN BATU SELATAN BERDASARKAN MASA KERJANYA PER NOVEMBER 2001	60
5. KEADAAN PEGAWAI NEGERI SIPIL BERDASARKAN PENDIDIKANNYA DI SEKRETARIAT PEMERINTAH KABUPATEN LABUHAN BATU SELATAN PER NOVEMBER 2001	61
6. KEADAAN PEGAWAI NEGERI SIPIL DI SEKRETARIAT PEMERINTAH KABUPATEN LABUHAN BATU SELATAN BERDASARKAN JABATAN STRUKTURAL	62
7. TANGGAPAN RESPONDEN TENTANG PENDAYAGUNAAN PEGAWAI MELALUI PENDIDIKAN DAN LATIHAN	66
8. TANGGAPAN RESPONDEN TENTANG PENDAYAGUNAAN PEGAWAI MELALUI KENAIKAN PANGKAT DAN JABATAN	75
9. TANGGAPAN RESPONDEN TENTANG PENDAYAGUNAAN PEGAWAI MELALUI MUTASI (PERPINDAHAN)	83
10. TANGGAPAN RESPONDEN TENTANG EFEKTIVITAS KERJA PNS DILIHAT DARI KUALITAS HASIL KERJA	88

11. TANGGAPAN RESPONDEN TENTANG EFEKTIVITAS KERJA PNS DILIHAT DARI KETEPATAN WAKTU PENYELESAIAN PEKERJAAN	90
12. TANGGAPAN RESPONDEN TENTANG EFEKTIVITAS KERJA PNS DILIHAT DARI KETEPATAN WAKTU PENYELESAIAN	92
13. REKAPITULASI NILAI TANGGAPAN RESPONDEN TENTANG PENDAYAGUNAAN PEGAWAI NEGERI SIPIL DAN EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI	97



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada era reformasi sekarang ini Pemerintah Republik Indonesia sedang dan akan terus berupaya melaksanakan pembangunan di segala bidang. Karena dengan melalui pembangunan cita-cita kemerdekaan segera dapat terwujud. Salah satu bidang yang mendapat perhatian khusus, dan menjadi salah satu tuntutan di era reformasi adalah pembangunan aparatur pemerintah, agar setiap unsur aparatur pemerintah dapat melaksanakan tugas dan fungsi yang dibebankan kepada mereka, secara efektif dan efisien, dan akan mampu menjadi faktor pendorong bagi keberhasilan pencapaian tujuan pembangunan nasional secara keseluruhan.

Tujuan pembangunan nasional yang penulis maksud adalah sebagaimana diamanatkan dalam Ketetapan MPR RI Nomor II/MPR/1998 tentang Garis-garis Besar Haluan Negara (1998 : 9) sebagai berikut :

Pembangunan nasional bertujuan mewujudkan suatu masyarakat adil dan makmur yang merata materiil dan spiritual berdasarkan Pancasila dan Undang-undang Dasar 1945 dalam wadah Negara Kesatuan Republik Indonesia yang merdeka, berdaulat, bersatu dan berkedaulatan rakyat dalam suasana peri kehidupan bangsa yang aman, tenteram, tertib, dan dinamis dalam lingkungan pergaulan dunia yang merdeka, bersahabat, tertib dan damai.

Upaya untuk mencapai tujuan pembangunan nasional sebagaimana disebutkan diatas, memerlukan adanya aparat pemerintah yang penuh kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila, Undang-undang Dasar 1945, Negara dan Pemerintah serta bersatu

padu, bermantal baik, berwibawa, kuat, berdaya guna dan berhasil guna, bersih, berkualitas tinggi serta sadar akan tanggung jawabnya. Karena itulah maka pendayagunaan aparatur pemerintah secara maksimal mutlak perlu dilaksanakan.

Pernyataan diatas sejalan dengan amanat yang dimuat di dalam Ketetapan MPR RI Nomor II/MPR/1998 tentang Garis-garis Besar Haluan Negara (1998 : 30), sebagai berikut :

Pembangunan aparatur negara diarahkan untuk meningkatkan kualitas aparatur negara agar aparat negara lebih memiliki sikap dan perilaku yang berintikan pengabdian, kejujuran, tanggung jawab, disiplin, keadilan, dan kewibawaan sehingga dapat memberikan pelayanan, pengayoman kepada masyarakat sesuai dengan tuntutan hati nurani rakyat. Sejalan dengan itu, perlu diupayakan penataan kewenangan yang rasional diantara jajaran dan peringkat aparatur negara sehingga terlaksana penyelenggaraan administrasi negara yang bersih, berwibawa, profesional, efisien, dan efektif.

Adapun yang penulis maksud dengan aparatur pemerintah adalah Pegawai Negeri Sipil, sebagaimana dikemukakan dalam Undang-undang Dasar Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, pasal 2 ayat (1) yang menyebutkan bahwa :

- (1) Pegawai Negeri terdiri dari :
 - a. Pegawai Negeri Sipil; dan
 - b. Anggota Angkatan Bersenjata Republik Indonesia

Pegawai Negeri Sipil mempunyai kedudukan dan peran yang sangat penting untuk menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan, sehingga darinya dituntut agar menjadi pelopor dalam pelaksanaan tugas-tugas pembangunan. Pelaksanaan pendayagunaan pegawai itu sendiri menurut Lembaga Administrasi Negara (1988 : 306), dapat dilakukan melalui pendekatan “kelembagaan, kepegawaian dan ketatalaksanaan”.

DAFTAR PUSTAKA

BUKU-BUKU

- Abdul Wahab, Solichin (1990). **Pengantar Analisa Kebijakan Negara**, Jakarta : Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi (1994). **Prosedur Penelitian (Suatu Pengantar Praktek)**. Jakarta : Rineka Cipta.
- Djamin, Awaloedin (1994). **Penyempurnaan Aparatur dan Administrasi Negara RI, Evaluasi Dasawarsa I dan Prospeknya**. Jakarta : Yayasan Pembina Manajemen LAN RI.
- Gibson, James L. et.al. (1993). **Organisasi dan Manajemen Perilaku Struktur Proses**. Dialih Bahasakan Oleh Djoerban Wahid. Jakarta : Erlangga.
- Handyaningrat, Soewarno (1986). **Administrasi Pemerintahan Dalam Pembangunan Nasional**. Jakarta : Gunung Agung.
- _____, (1996). **Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen** Jakarta : Haji Masagung.
- Hasibuan, Malayu SP. (1996). **Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah**. Jakarta : Haji Masagung.
- LAN RI, (1988) **Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia**. Jiid I dan II Edisi Ketiga. Jakarta : PT.Toko Gunung Agung.
- Moekijat (1985). **Manajemen Kepegawaian**. Bandung : Alumni
- _____, (1989). **Kamus Administrasi Kepegawaian Indonesia**. Bandung : Mandar Maju.
- Munir, A.S. (1987). **Pendekatan Manusiawi dan Organisasi Terhadap Pembinaan Kepegawaian**. Jakarta : Gunung Agung.
- Musanef (1996). **Manajemen Kepegawaian di Indonesia**. Jakarta : Gunung Agung.
- Nainggolan H. (1987). **Pembinaan Pegawai Negeri Sipil**. Jakarta : t.p

Nazir, Moh. (1988). **Metode Penelitian**. Jakarta : Ghalia Indonesia.]

Panitia Istilah Manajemen Lembaga PPM (1981). **Kamus Istilah Manajemen**. Balai Aksara.

Siagian, Sondang, P. (1984). **Proses Pengelolaan Pembangunan Nasional**. Jakarta. Gunung Agung.

_____ (1988). **Filsfat Administrasi**. Jakarta : Haji Masagung

_____ (1993). **Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi**. Jakarta : Gunung Agung.

Steers, Richard M. (1985). **Efektivitas Organisasi**. Terj. Magdalena Jamin. Jakarta : Lembaga PPM & Erlangga.

Sugandha, Dann (1986). **Kepemimpinan di Dalam Administrasi**. Bandung : Sinar Baru.

Sugiyono (1997). **Metode Penelitian Administrasi Perkantoran Modern**. Yogyakarta, Yayasan Studi Ilmu dan Teknologi.

Tim Pelaksana Penataran Pengawasan Melekat (1988). **Kumpulan Makalah dan Ceramah pada Pelaksanaan Penataran Pengawasan Melekat Tingkat Pusat/Daerah (Waskat)**. Jakarta : Armas Duta Jaya

DOKUMEN-DOKUMEN

Republik Indonesia, **Undang-undang Dasar 1945**.

_____ **Ketetapan MPR No.I/MPR/1988**, Tentang Garis-garis Besar Haluan Negara.

_____, UU No.5/1974 tentang **Pokok-pokok Pemerintahan di Daerah**

_____, UU No.43/1999 tentang **Pokok-pokok Kepegawaian**

_____, Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang **Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil**.

_____, Keputusan Presiden Nomor 44 Tahun 1974 tentang **Pokok-pokok Organisasi Departemen**.

_____, Keputusan Kepala Badan No.43/KEP/2001 tentang **Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil.**

Peraturan Daerah Kabupaten Daerah Tingkat II Labuhan Batu Selatan Nomor 4 Tahun 2008 tentang **Susunan Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Wilayah/Daerah Tingkat II Labuhan Batu Selatan dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Tingkat II Labuhan Batu Selatan.**

Pemerintah Propinsi Dati I Sumatera Utara (2003). **Rencana Pembangunan Lima Tahun Keenam Propinsi Daerah Tingkat I Sumatera Utara 2003/2004 – 2009/2010.**

Himpunan Peraturan Perundang-undangan, dihimpun oleh Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI.

