

**ANALISIS KINERJA PEGAWAI
KANTOR WILAYAH DEPARTEMEN AGAMA
PROPINSI SUMATERA UTARA**

TESIS



**OLEH :
TAUFIQURAHMAN
021801062**

**PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
UNIVERSITAS MEDAN AREA
M E D A N
2004**

**ANALISIS KINERJA PEGAWAI
KANTOR WILAYAH DEPARTEMEN AGAMA
PROPINSI SUMATERA UTARA**

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

TESIS



OLEH :

TAUFIQURAHMAN
021801062

**PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
UNIVERSITAS MEDAN AREA
M E D A N
2004**

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

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul : ANALISIS KINERJA PEGAWAI KANTOR WILAYAH DEPARTEMEN
AGAMA PROPINSI SUMATERA UTARA

Nama : TAUFIQURAHMAN

NPM : 001801062

Menyetujui :

Pembimbing I,

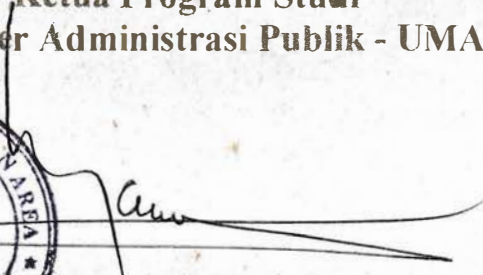

Drs. Amir Purba, MA

Pembimbing II,


Drs. Burhanuddin Harahap, MA

**Ketua Program Studi
Magister Administrasi Publik - UMA**




Drs. Usman Tarigan, MS

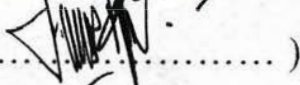
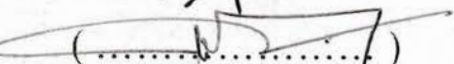
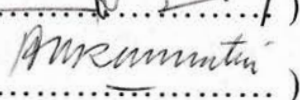
UNIVERSITAS MEDAN AREA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

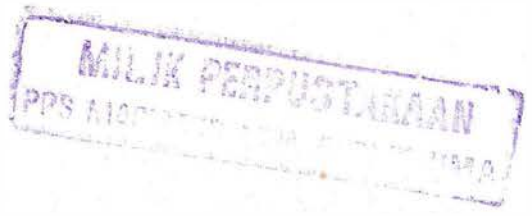
HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini dipertahankan di depan **Panitia** Penguji Tesis
Program Pascasarjana Magister Administrasi Publik
Universitas Medan Area

Pada Hari : Sabtu
Tanggal : 28 Agustus 2004
Tempat : Program Pascasarjana Magister Administrasi Publik
Universitas Medan Area.

PANITIA PENGUJI

Ketua : Drs. Kariono, MA ()
Sekretaris : Ir. Zoelhery Noer, MSi ()
Anggota I : Drs. Amir Purba, MA. ()
Anggota II : Drs. Burhanuddin Hrp, MA ()
Anggota III : Drs. Amru Nasution, MKes ()



KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena berkat limpahan dan rahmat serta hidayat-Nya penulis dapat menyelesaikan Tesis dalam waktu yang sesuai dengan rencana.

Penyusunan ini dimaksud untuk memenuhi salah satu syarat dalam rangka menyelesaikan Pendidikan Pascasarjana Magister Administrasi Publik Universitas Medan Area.

Secara jujur perlu diakui bahwa tanpa bantuan pihak lain penulisan Tesis ini tidak mungkin rampung baik langsung maupun tidak langsung. Untuk itu penulis ingin mengucapkan terimakasih yang setulusnya kepada:

1. Pimpinan Universitas Medan Area, Pimpinan Program Pascasarjana Megister Administrasi Publik, Para Dosen Pembimbing Drs. Amir Purba, MA dan Drs. Burhanddin Hrp, MA, Staf Pengajar MAP, serta Civitas Akademika Universitas Medan Area, yang telah memberikan moral dalam merampungkan Tesis ini.
2. Drs. H. Zainal Arifin Nurdin, SH, CN, selaku Kepala Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi SumatraUtara yang telah memberikan dorongan bagi penulis untuk menyelesaikan Tesis ini.
3. Prof. Dr. H. Mohd. Hatta, pada saat beliau menjabat Kepala Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi Sumatera Utara telah mendorong dan memberikan izin bagi penulis untuk mengadakan penelitian dilingkungan Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Sumatera Utara dalam rangka penyelesaian Tesis ini sambil ingin mengetahui sejauh mana Kinerja Pegawai Kantor Wilayah Departemen Agama Provonsi Sumatera Utara

4. Istri (Hj. Aswita Lubis) dan anak-anak yang tercinta yang telah memberikan dukungan baik materil maupun non materil dan menjadi sumber inspirasi yang telah banyak membantu dalam penulisan Tesis ini.
5. Kepada Karyawan / Karyawati Departemen Agama Provinsi Sumatera Utara yang telah bersedia menjadi objek penelitian, untuk menyelesaikan hipotesa penulisan dalam Tesis ini.
6. Semua pihak yang membantu baik secara Moril maupun Materil dalam menyelesaikan Tesis ini.

Kepada semua pihak yang telah membantu penulisan muda-mudahan amal baiknya tersebut mendapat ganjaran yang berlipat ganda di sisi Allah SWT.

Penulis sadar penulisan Tesis ini masih jauh dari sempurna, walaupun penulis telah berupaya mencurahkan dengan segala daya dan kemampuan yang ada. Oleh karena itu, penulis harapkan saran dan kritik yang membangun dan akan diterima dengan senang hati demi penyempurnaan Tesis ini.

Ahirnya penulis mengharapakan semoga Tesis ini dapat memberikan manfaat bagi kita kita semua dan sebagai masukan dalam menjalankan tugas nanti.

Medan, 24 Agustus 2004

Penulis

TAUFIQURRAHMAN

DAFTAR ISI

Hal

Kata Pengantar	i
Daftar Isi	iii
Daftar Gambar	v
Daftar Tabel	vi
Abstraksi	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian	7
D. Manfaat Hasil Penelitian	7
E. Kerangka Pemikiran	8
F. Hopotesis	11
G. Sistematika Penulisan	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	13
A. Disiplin Kerja	13
B. Produktivitas Kerja	21
C. Uraian Pekerjaan (<i>job description</i>)	25
D. Budaya Organisasi	27
E. Kompetensi Kepemimpinan	31
BAB III METODE PENELITIAN	38
A. Bentuk Penelitian	38
B. Lokasi Penelitian	38
C. Populasi dan Sample	38
D. Teknik Pengumpulan Data	39

	Hal
E. Variabel Yang Diamati	40
F. Teknik Analisa Data	41
 BAB IV DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN	 43
A. Kedudukan dan Tugas Pokok dan Fungsi	43
B. Visi dan Misi Kanwil Depag Prop. Sumut	44
C. Susunan Organisasi	44
D. Ruang Lingkup Pelayanan	45
 BAB V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	 49
A. Hasil Penelitian	49
B. Pembahasan	50
BAB VI KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN	96
A. Kesimpulan	96
B Implikasi Kebijakan	97
 BAB VI DAFTAR PUSTAKA	 98
 LAMPIRAN	

ABSTRAKSI

Kunci keberhasilan Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Sumatera Utara dalam menjalankan pelaksanaan tugas pokok, fungsi yang diemban, serta dapat mewujudkan visi dan misi yang berdasarkan kebijakan Menteri Agama RI dan peraturan perundang-undangan perlu didukung oleh kinerja pegawai yang optimal. Namun kenyataannya kinerja pegawai belum optimal dan masih menyimpan beberapa masalah antara lain : lambatnya proses administrasi, belum tertibnya pengelolaan kepegawaian, belum tertibnya pengelolaan perlengkapan, belum terwujudnya efisiensi dan efektifitas, dan adanya sorotan masyarakat yang diekspose melalui mass media terhadap kinerja Kanwil Depag Propinsi Sumatera Utara.

Fenomena diatas oleh penulis perlu dilakukan penelitian dengan judul "Analisis Kinerja Pegawai Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Sumatera Utara". Analisis Kinerja Pegawai ini ditinjau dari beberapa faktor yang terindikasi menjadi penyebabnya seperti : disiplin kerja, produktivitas, uraian pekerjaan (*job description*), budaya organisasi dan kompetensi kepemimpinan.

Penelitian dilakukan secara langsung kelokasi penelitian dengan cara observasi, kuesioner, dan wawancara, objek penelitian diambil sample sebanyak 20 orang untuk pejabat eselon dan sebanyak 60 orang pegawai. Data yang diperoleh dibuat dalam bentuk tabulasi terdiri dari 45 tabel, lalu dikembangkan dengan tabel histogram dan pareto agar dapat digambarkan diagram histogram dan pareto untuk ditentukan skala prioritas perbaikannya. Efektifnya perbaikan berkelanjutan perlu dikembangkan lagi dengan menggunakan diagram sebab akibat (*cause effect diagram*) lalu dibuatkan tabel untuk mengetahui unsur-unsur yang menjadi penyebab yang paling mungkin untuk diambil tindakan perbaikan berkelanjutan secara efektif agar Kinerja Pegawai pada Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Sumatera Utara bisa optimal.

Optimalnya kinerja pegawai akan menghasilkan manfaat-manfaat yang sesuai dengan harapan sebagai berikut : adanya peningkatan produktivitas kerja, adanya perubahan budaya organisasi, adanya peningkatan peran kompetensi kepemimpinan, adanya penyempurnaan uraian pekerjaan (*job description*) dan adanya peningkatan disiplin kerja.

BAB. I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pegawai negeri sipil adalah unsur aparatur negara, abdi negara dan abdi masyarakat, yang memiliki peranan yang sangat penting dalam mendukung keberhasilan pembangunan nasional dan pembangunan di sektor agama. Sedangkan tuntutan dan tantangan ke depan di era globalisasi diperlukan peran dari pegawai untuk mengantisipasi beberapa hal seperti :

1. Mutu pelayanan harus prima dan relevan dengan kebutuhan masyarakat
2. Perkembangan teknologi komputer menuntut adanya pegawai yang holistik dan kompetensi.
3. Munculnya perubahan pola pikir dan perilaku masyarakat pada era globalisasi diharapkan pegawai dapat menfungsikan kecerdasan emosi dan spiritualnya secara baik

Kunci keberhasilan Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Sumatera Utara dalam menjalankan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi yang diemban, serta dapat mewujudkan visi dan misi dalam tindakan nyata yang berdasarkan kebijakan Menteri Agama dan peraturan perundang-undangan perlu di dukung oleh kinerja pegawai yang optimal.

Adanya harapan dan keinginan ideal untuk membangun kinerja pegawai secara optimal telah diupayakan pada Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Sumatera Utara namun kenyataannya dari hasil evaluasi masih belum

optimal dan masih menyimpan beberapa masalah. Adanya Fakta-fakta yang menunjukkan bahwa kinerja pegawai belum optimal seperti :

1. Lambatnya proses administrasi.
2. Belum tertibnya pengelolaan kepegawaian.
3. Belum tertibnya pengelola perlengkapan.
4. Meningkatnya penyelesaian tindak lanjut.
5. Belum terwujudnya efisiensi dan efektifitas.
6. Adanya sorotan masyarakat yang diekspose melalui mass media terhadap kinerja Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Sumatera Utara.

Belum optimalnya kinerja pegawai ini di indikasikan ada banyak faktor penyebab antara lain :

1. Faktor disiplin kerja dalam arti yang luas, belum dipatuhi secara optimal beberapa ketentuan yang berlaku seperti : Tentang Kode Etik Pegawai sesuai dengan Surat Keputusan Menteri Agama RI Nomor : 421 Tahun 2001, Tentang Standard Waktu Kerja Pegawai sesuai instruksi Kepala Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Sumatera Utara Nomor : 02 Tahun 2002.
2. Faktor Produktivitas Kerja, banyak unsur-unsur yang dapat mempengaruhi untuk terwujudnya produktivitas kerja dengan baik, antara lain adalah : manusia, metoda, material, peralatan/sarana, uang, budaya, dan lingkungan. Jika salah satu dari unsur-unsur tersebut tidak difungsikan secara efektif dan efisien artinya tingkat produktivitas kerja belum

DAFTAR PUSTAKA

- Ahamaruzar, 2003, *Kompetensi Sumber Daya Manusia*, disampaikan pada sosialisasi Kurikulum Berbasis Kompetensi di Kopertis Wilayah Sumatera Utara dan Aceh, Medan.
- Alex. S. Nitisemito, 1992, *Manajemen Personalia*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Arnita Hamid Zainoeddin, 2003, *Budaya Organisasi dan Prestasi Kerja*, disampaikan pada pengukuhan Jabatan Guru Besar Universitas Sumatera Utara, Medan.
- Ary Ginanjar Agustian, 2001, *Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual*, Penerbit Arga, Jakarta.
- Ary Ginanjar Agustian, 2003, *ESQ POWER*, Penerbit Arga, Jakarta.
- Donnelly, J. H. Jr, Jhon M. Ivancevich, James L. Gibson, 1996, *Organisasi*, terjemahan Agus Dharma, Erlangga, Jakarta.
- Desler, Gary, 1995 *Manajemen Personalia*, terjemahan Agus Dharma Erlangga, Jakarta.
- Farouk Muhammad, H. Djaali, 2003, *Metodologi Penelitian Sosial*, PTIK Press bekerjasama dengan CV. Restu Agung, Jakarta.
- Fudloly, 2003, *Kode Etik Pegawai Negeri Sipil*, Biro Kepegawaian Sekretariat Jenderal Departemen Agama Republik Indonesia, Jakarta.
- Gary Yukl, 1998, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, terjemahan Yusuf Udaya, Prenhallindo, Jakarta.
- Ig. Wursanto, 2000, *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*, Andi, Yogyakarta.
- J. P. Sianipar, 1999, *Perencanaan Peningkatan Kinerja*, Lembaga Administrasi Negara, Jakarta.
- Juni Prawoto, 1999, *Manajemen Waktu*, Lembaga Administrasi Negara, Jakarta.
- J. Supranto, M. A. 1984, *Metode Ramalan Kuantitatif Untuk Perencanaan*, P.T. Gramedia, Jakarta
- Keith Davis, Jhon W. Newstrom, 1996, *Perilaku dalam Organisasi*, terjemahan Agus Dharma, Erlangga, Jakarta.

- Muhda Hadisaputro, 2003, *Disiplin Pegawai Sipil*, Biro Kepegawaian Sekeretariat Jenderal Departemen Agama Republik, Jakarta.
- M. N. Nasution, 2001, *Manajemen Mutu Terpadu*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Moh. Nazir, 1985, *Metode Penelitian*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Riani Nugroho, D., 2003, *Kebijakan Publik Formulasi, Implementasi, Dan Evaluasi*, PT. Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Salamoen, 1999, *Pendekatan Sistem Dalam Manajemen*, Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, Jakarta.
- Sedermayanti, Syarifudin Hidayat. 2002, *Metodologi Penelitian*, CV. Mandor Maju, Bandung.
- Suparman, 2003, *Motivasi Dan Etos Kerja*, Biro Kepegawaian Sekretaris Jenderal Departemen Agama Republik Indonesia, Jakarta.
- Suparmoko M., 1991, *Metode Penelitian Praktis*, BPPE, Yogyakarta.
- Zulkarnain Lubis, 1998 *Statika Dan Penerapannya Untuk Ilmu Ekonomi dan Ilmu-Ilmu Sosial*, Universitas Medan Area, Medan.
- Departemen Agama Republik Indonesia, 2003, *Petunjuk Pelaksanaan Penyusunan Akuntabilitas Kinerja Satuan Organisasi/Kerja di Lingkungan Departemen Agama*, Sekretaris Jenderal Departemen Agama Republik Indonesia, Jakarta.
- Keputusan Menteri agama Republik Indonesia No. 421 Tahun 2001 Tentang Kode Etik Pegawai Departemen Agama, Jakarta.
- Prosiding, 2003, Hasil Rapat Koordinasi Pendayagunaan Aparatur Negara Tingkat Nasional, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara, Jakarta.