

658.314  
HAF  
a c1

**ANALISIS KINERJA PEGAWAI  
DI KANTOR WILAYAH DEPARTEMEN AGAMA  
PROPINSI JAWA TENGAH**

**TESIS**

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Guna Mencapai Derajat Sarjana S-2

**Program Pascasarjana Universitas Diponegoro  
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi  
Konsentrasi : Magister Administrasi Publik**



Diajukan Oleh :

**NAFIUDDIN  
D4E000120**

Kepada

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG  
2002**

UPT-PUSTAK-UNDIP

No. Daft. (ABL/T/MAP/C)

gl. : 13-1-03

**LEMBAR PENGESAHAN  
JUDUL TESIS**

NAMA PENULIS : NAFIUDDIN  
NIM : D4E000120

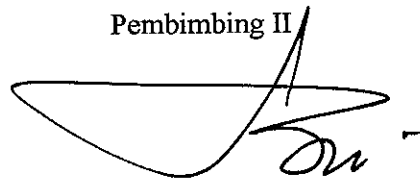
Telah disetujui :  
Tanggal : 26 Juni 2002

Pembimbing I



(Prof. Drs. Y Warella, MPA, PhD)

Pembimbing II



(Drs. Ali Mufiz, MPA)

**LEMBAR PENGESAHAN  
TESIS**

**ANALISIS KINERJA PEGAWAI  
DI KANTOR WILAYAH DEPARTEMEN AGAMA  
PROPINSI JAWA TENGAH**

Dipersiapkan dan disusun oleh

**NAFIUDDIN  
D4E0000120**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji  
Pada tanggal 5 Juli 2002

Susunan Tim Penguji

Anggota Tim Penguji lain:

  
**Prof. Drs. Y. WARELLA, MPA, PhD**  
Pembimbing I

  
**Drs. ARI SUBOWO, MA**

  
**Drs. ALI MUFIZ, MPA**  
Pembimbing II

  
**Dra. ENDANG LARASHATI, MS**

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
Untuk memperoleh gelar Magister

tanggal: .....



  
**Prof. Drs. Y. WARELLA, MPA., PhD**  
Ketua Program Studi MAP

*KUPERSEMBAHKAN BUAT :*

*Istriku tercinta :Maftuhatun Nikmah ( Niniek) yang  
memberikan dorongan  
dan anakku tercinta :  
Pramadevi Almira Minerva Vania ( Devi ) dan  
Rayshan Mirza El Muhammady ( Mirza )  
yang memberiku semangat tinggi*

*Motto*

فإنَّ معَّ العسر يسرا لا

إنَّ معَّ العسر يسرا

فإذا فرغت فانصب لا

وإلى ربك فارغب

(الإشراح ٥-٨)

*Sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan.*

*Maka, apabila engkau telah selesai dari suatu urusan,*

*kerjakanlah dengan sungguh-sungguh urusan yang lain.*

*Hanya kepada Tuhanmu berharaplah kamu.*

*(Al-Insyirah 5-8)*

## ABSTRACT

This study aims to discover the relationship among the organization culture, the work satisfaction, and motivation with the work achievement of the employees, partially or simultaneously, at the Department of Religious Affairs Central Java. To get sample, it used *Proporsional stratified random sampling* and collected 58 respondents. The test used Rank Kendall analysis and to know the number of the relation between the variables used Concordance coefficient. The analysis result verify that there is significant relation on 95% level of signification between independent variable and dependent variable by apated or simultant. The result of research study shows :

1. The positive relation between Organization Culture variable and Work Achievement variable ( $Z \text{ sum} = 6,170 \geq Z \text{ table } 1,96$ ).
2. The positive relation between Work Satisfaction variable and Work Achievement variable ( $Z \text{ sum} = 3,613 \geq Z \text{ table } 1,96$ ).
3. The positive relation between Motivation variable and Work Achievement variable ( $Z \text{ sum} = 2,043 \geq Z \text{ table } 1,96$ ).

Meanwhile the result of corelation test Concordansi Kendalls between those three variables by simultanoesly toward Work Achievement is 0,899

## ABSTRAKSI

Penelitian tentang hubungan antara Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Motivasi bertujuan untuk mengetahui baik sendiri-sendiri maupun bersama-sama dengan Kinerja Pegawai Pada Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Jawa Tengah. Dalam pengambilan sampel dilakukan dengan Proporsional stratified random sampling sebanyak 58 responden. Pengujian dilakukan dengan menggunakan teknik analisis Rank Kendall, dan untuk mengetahui besarnya hubungan antar variabel digunakan koefisien konkordansi. Hasil analisis membuktikan bahwa ada hubungan yang signifikan pada taraf signifikansi 95 % antara masing-masing variabel independen dengan variabel dependen secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa :

- (1) Hubungan yang positif antara variabel Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai ( $Z$  hitung = 6,170  $\geq Z$  tabel 1,96)
- (2) Hubungan yang positif antara variabel Kepuasan Kerja dengan variabel Kinerja Pegawai ( $Z$  hitung = 3,613  $\geq 1,96$ )
- (3) Hubungan yang positif antara variabel Motivasi dengan variabel Kinerja Pegawai ( $Z$  Hitung = 2,043  $\geq 1,96$ ).

Sedangkan hasil uji korelasi konkordasi kendall antara ketiga variabel ada hubungan secara bersama-sama terhadap Kinerja Pegawai sebesar 0,899 %

## RINGKASAN

Dalam menilai kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Jawa Tengah dalam penelitian ini meliputi variabel budaya organisasi, kepuasan kerja dan motivasi. Dengan mengetahui seberapa besar budaya organisasi yang dimiliki para pegawai, bagaimana kepuasan kerja para pegawai dan seberapa besar motivasi kerja para pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal tersebut menunjukkan adanya indikasi bahwa tinggi rendahnya kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi, kepuasan kerja dan motivasi. Dalam penelitian ini menggunakan tipe eksplanatori dengan obyek penelitiannya adalah Pegawai Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Jawa Tengah, sebanyak 58 responden. Pengumpulan datanya dilakukan dengan daftar pertanyaan, observasi, dan wawancara serta dokumentasi. Sedangkan analisisnya dilakukan secara kuantitatif dan kualitatif dengan menggunakan hipotesis Korelasi Rank Kendall.

Berdasarkan hasil penelitian, membuktikan bahwa kinerja pegawai pada Kanwil Dep. Agama Propinsi Jawa Tengah dipengaruhi oleh beberapa variabel :

1. Hasil penelitian menunjukkan hubungan positif antara variabel Budaya Organisasi dengan Kinerja pegawai ( $Z$  hitung = 6,170  $\geq$   $Z$  tabel 1,96) ha diterima.
2. Hasil penelitian menunjukkan hubungan positif menunjukkan hubungan positif antara variabel Kepuasan Kerja dengan Kinerja Pegawai ( $Z$  hitung = 3,613  $\geq$   $Z$  tabel 1,96) ha diterima.
3. Hasil Penelitian menunjukkan hubungan positif antara variabel Motivasi dengan variabel Kinerja Pegawai ( $Z$  hitung = 2,043  $\geq$   $Z$  tabel 1,96). ha diterima.
4. Sedangkan variabel Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Motivasi ada hubungan secara bersama – sama terhadap Kinerja Pegawai sebesar 0,899 %.
5. Dari diskripsi hasil penelitian penulis memberikan rekomendasi :

**a. Budaya Organisasi**

Agar kinerja pegawai dilaksanakan secara optimal, perlu dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:

- 1). Meningkatkan komitmen pegawai terhadap pekerjaan dan organisasi.
- 2). Meningkatkan disiplin kerja (mencegah selama ini masih banyak pegawai yang menyatakan kadang-kadang masuk kerja terlambat kerja 89 %).
- 3). Memberikan arahan kepada semua pegawai dalam kaitannya pemahaman terhadap seluk beluk pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
- 4). Perlunya dilakukan evaluasi hasil pekerjaan pegawai secara berkala, mengingat pada waktu dilakukan penelitian menunjukkan bahwa pekerjaan yang mereka hasilkan lebih sedikit.

**b. Kepuasan Kerja**

- 1). Dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja Pegawai Kanwil Depag. Propinsi Jawa Tengah agar bekerjasama dengan Perguruan Tinggi, Lembaga Pendidikan latihan yang menyelenggarakan pelatihan yang berkaitan dengan pekerjaan substansi kantor, pengetahuan tentang manajerial.
- 2). Mendorong dan memberikan kesempatan kepada setiap pegawai untuk mengikuti rapat-rapat atau pertemuan yang sifatnya lebih banyak berpikir dan berargumentasi, mengingat selama ini kemampuan pegawai dalam menyampaikan ide masih relatif rendah.
- 3). Meningkatkan kesejahteraan dengan memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi agar dalam pelaksanaan pekerjaan dapat berjalan dengan sukses.

**c. Motivasi**

Meningkatkan perasaan terikat pada tugas yang dilakukannya serta perlu diusahakan adanya usaha untuk mengetahui kinerja pegawai yang dicapainya.

- 1). Menambah pengetahuan serta hindari kejenuhan dari tempat mereka bekerja, hal ini perlu dilakukan mutasi pegawai secara berkala dan adil
  - 2). Perlunya menciptakan perasaan dan sikap bangga kepada organisasinya
  - 3). Ciptakan kesan dan opini bahwa setiap pegawai Kanwil Depag Prop. Jateng mampu untuk berbaut dan bekerja yang lebih baik bagi organisasinya, kelompoknya dan diri mereka sendiri.
  - 4). Berikan *penghargaan* dan pengakuan bagi setiap pegawai yang berprestasi sesuai dengan standar normatif yang telah disepekat/ditetapkan, dan jangan lupa adanya penjatuhan sanksi terhadap pegawai yang tidak disiplin.
5. Guna mengetahui dan meningkatkan kinerja pegawai Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Jawa Tengah, maka disarankan untuk melakukan penelitian lanjutan agar meneliti dan mengkaji dari berbagai faktor yang belum diteliti dalam penelitian ini dan dalam rangka meghadapi era reformasi serta untuk meningkatkan pelayanan prima dalam menghadapi era globalisasi.

## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Semarang, 30 Juni 2002



**NAFIUDDIN**

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah yang Maha Pengasih dan Penyayang, karena atas nikmat dan karunia-Nya penulis telah dapat menyelesaikan tesis ini.

Tesis yang berjudul “ Analisis Kinerja Pegawai di Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Jawa Tengah “ ini ditulis untuk memenuhi salah satu syarat guna mencapai derajat sarjana S-2 Magister Ilmu Administrasi Konsentrasi Magister Administrasi Publik (MAP) Universitas Diponegoro Semarang.

Dengan selesainya penulisan tesis ini penulis menyampaikan terimakasih yang sebanyak-banyaknya kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof. Drs. Y. Warella, MPA. PhD, selaku ketua program studi dan sekaligus pembimbing I dalam penulisan tesis ini.
2. Bapak Drs. H. Ali Mufiz, MPA, selaku pembimbing II dalam penulisan tesis ini.
3. Bapak Kepala Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Jawa Tengah yang telah memberikan ijin penelitian kepada penulis.
4. Para Dosen MAP Undip dan staf yang telah membantu dengan tulus dan ikhlas selama penulis menimba ilmu .
5. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah memberikan dorongan dan bantuan hingga selesai penulisan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih banyak terdapat kekurangan, oleh karena itu kritik dan saran untuk penyempurnaan dalam penulisan tesis ini sangat diharapkan dan semoga tesis ini bermanfaat bagi pihak-pihak yang berkompeten .

Semarang, 30 Juni 2002

Penulis,

Drs. N A F I U D D I N  
NIM. D4E000120

## DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAKSI	i
RINGKASAN	iii
PERNYATAAN	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I	PENDAHULUAN
	A. Latar Belakang Masalah ..... 1
	B. Identifikasi dan Perumusan Masalah ..... 13
	C. Tujuan Penelitian ..... 17
	D. Kegunaan Penelitian ..... 17
BAB II	TINJAUAN PUSTAKA
	A. Landasan Teori ..... 19
	A. 1. Teori yang mendasari Penelitian ..... 19
	A. 2. Konsep kinerja Pegawai ..... 24
	A. 3. Konsep Budaya Organisasi ..... 27
	A. 4. Konsep Kepuasan Kerja ..... 31
	A. 5. Konsep Motivasi ..... 35
	A. 6. Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai ..... 41
	A. 7. Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Pegawai .... 42
	A. 8. Hubungan Motivasi dengan Kinerja Pegawai ..... 42

	B. Hipotesis .....	43
	B. 1. Hipotesis Minor .....	43
	B 2. Hipotesis Mayor .....	43
<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN</b>	
	A. Rancangan Penelitian .....	44
	B. Ruang Lingkup Penelitian .....	44
	C. Lokasi Penelitian .....	45
	D. Variabel Penelitian .....	45
	1. Definisi Konseptual .....	45
	2. Definisi Operasional .....	46
	E. Jenis dan Sumber Data .....	50
	F. Instrumen Penelitian.....	50
	G. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel .....	51
	H. Teknik Pengumpulan Data .....	52
	I. Teknik Analisa Data .....	53
<b>BAB IV</b>	<b>GAMBARAN LOKASI UMUM PENELITIAN</b>	
	A. Sejarah .....	60
	B. Kedudukan, Tupoksi Kanwil Depag Prop. Jateng .....	66
	C. Struktur Organisasi Kanwil Depag Prop. Jateng .....	73
<b>BAB V</b>	<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN</b>	
	A. HASIL PENELITIAN	
	1. Identitas Responden .....	74
	2. Distribusi Frekwensi Kinerja Pegawai .....	79
	3. Distribusi Frekwensi Budaya Organisasi .....	86
	4. Distribusi Frekwensi Kepuasan Kerja .....	90
	5. Distribusi Frekwensi Motivasi .....	95

B. ANALISIS HASIL PENELITIAN	
1. Uji Validitas dan Reliabilitas .....	107
2. Kategori Variabel Penelitian .....	108
3. Hubungan antar Variabel Penelitian	
a. Hubungan Variabel Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai .....	113
b. Hubungan Variabel Kepuasan Kerja dengan Kinerja Pegawai .....	116
c. Hubungan Variabel Motivasi dengan Kinerja Pegawai .....	119
d. Hubungan Variasi Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Motivasi dengan Kinerja Pegawai .....	122
C. DISKUSI .....	123
BAB VI	PENUTUP
1. Kesimpulan .....	125
2. Saran-saran .....	127
DAFTAR PUSTAKA .....	131
LAMPIRAN-LAMPIRAN .....	134

## DAFTAR TABEL

Nomor	Halaman
1. Rata-rata Kegiatan Apel Pagi & Sore Pegawai Kanwil Depag Propinsi Jawa Tengah .....	6
2. Preposisi Penyelesaian Administrasi Surat Menyurat pada Kanwil Depag Propinsi Jawa Tengah .....	7
3. Tingkat Pendidikan Formal Pegawai Kanwil Depag Propinsi Jawa Tengah .....	9
4. Tingkat Pendidikan dan Latihan Penjurangan/Struktural Pegawai Kanwil Depag Propinsi Jawa Tengah .....	10
5. Tingkat Pelatihan Teknis Fungsional Pegawai Kanwil Depag Propinsi Jawa Tengah .....	12
6. Jadwal Penelitian .....	59
7. Pegawai Menurut Umur .....	75
8. Jenis Kelamin .....	75
9. Status Perkawinan ..	76
10. Pendidikan Pegawai .....	77
11. Pangkat/Golongan .....	78
12. Masa Kerja Pegawai .....	79
13. Pendidikan Formal .....	80
14. Berpendidikan Tinggi .....	80

15. Mengikuti Jenjang Pendidikan Fungsional .....	81
16. Kualitas Kinerja .....	81
17. Target Menyelesaikan Pekerjaan .....	82
18. Kesempatan Mengemukakan Ide .....	83
19. Penempatan Pegawai dalam Pelaksanaan Tugas .....	83
20. Peningkatan SDM .....	84
21. Kerjasama .....	85
22. Andil dalam Pengambilan Keputusan .....	86
23. Mengeliminir Sikap Negatif dalam Berorganisasi .....	87
24. Kebebasan dalam Berinisiatif .....	88
25. Ketaatan pada Aturan yang Berlaku .....	88
26. Kediaan dalam Memberikan Arahan atau Petunjuk .....	89
27. Tingkat Kesejahteraan .....	90
28. Sikap Pegawai dalam Menerima Tugas Atasan .....	91
29. Penghargaan terhadap Kecakapan .....	91
30. Ketepatan dalam Menyelesaikan Konflik .....	92
31. Keharmonisan dengan Rekan Sekerja .....	93
32. Kediaan dalam Bekerja Sama .....	93
33. Kediaan Bertenggang Rasa .....	94
34. Penghargaan Organisasi kepada Pegawai .....	95
35. Berargumentasi yang Baik .....	96
36. Kebutuhan untuk Mengambil Alih Wewenang .....	96

37. Mencari Posisi untuk Mendapat Wewenang .....	97
38. Kebutuhan Status untuk Mempengaruhi .....	98
39. Keinginan Kuat untuk Bekerja Sendiri tanpa Bantuan .....	99
40. Keinginan Bekerja Kelompok .....	100
41. Kebutuhan Berinteraksi dengan Kerabat Kerja .....	100
42. Membangun Sistem Kondusif .....	101
43. Keterikatan dengan Tugas yang Dilakukan .....	102
44. Kebutuhan Informasi Umpan Balik .....	103
45. Sikap Tanggap terhadap Kesulitan Kerja .....	104
46. Waktu dan Tantangan dalam Kerja .....	105
47. Keinginan Kerja yang Lebih Besar .....	105
48. Kebutuhan Standar Prestasi Kerja yang Tinggi .....	106
49. Kategorisasi Variabel Kinerja Pegawai .....	109
50. Kategorisasi Variabel Budaya Organisasi .....	109
51. Kategorisasi Variabel Kepuasan Kerja .....	111
52. Kategorisasi Variabel Motivasi .....	112
53. Hubungan antara Variabel Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai ( Crosstabulasi R. Kendall ) .....	115
54. Hubungan antara Variabel Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai (Rank Kendall) .....	116
55. Hubungan antara Variabel Kepuasan Kerja dengan Kinerja Pegawai ( Crosstabulasi R. Kendall ) .....	117

56. Hubungan antara Variabel Kepuasan Kerja dengan Kinerja Pegawai ( Rank Kendall ) .....	118
57. Hubungan antara Variabel Motivasi dengan Kinerja Pegawai ( Crostabulasi Rank Kendall ) .....	120
58. Hubungan antara Variabel Motivasi dengan Kinerja Pegawai ( Rank Kendall ) .....	121
59. Koefisien Konkordasi Kendall's, Hubungan antara Variabel Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Motivasi dengan Kinerja Pegawai ( Hubungan Konkordansi Kendall ) .....	122

## DAFTAR GAMBAR

Nomor		Hal
1.	Gambar 1 : Skema Teori yang Mendasari Penelitian.....	23
2.	Gambra 2 : Bentuk Geometri Hubungan antar variabel .....	50
3.	Gambar 3 : Struktur Organisasi dan Tata Kerja Kanwil Dep. Agama Prop. Jateng .....	73

## DAFTAR LAMPIRAN

1. Tabel Induk Variabel .....	Lampiran 1
2. Hasil Questionare (Identitas Responden) .....	Lampiran 2
3. Hasil Questionare ( Variabel Kinerja Pegawai).....	Lampiran 3
4. Hasil Questionare (Variabel Budaya Organisasi).....	Lampiran 4
5. Hasil Questionare (variabel Kepuasan kerja).....	Lampiran 5
6. Hasil Questionare (Variabel Motivasi) .....	Lampiran 6
7. Tabel Kategorisasi .....	Lampiran 7
8. Analisis Reliabilitas .....	Lampiran 8
9. Tabel Silang Kinerja Pegawai dengan Budaya Organisasi.....	Lampiran 9
10. Tabel Silang Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja .....	Lampiran 10
11. Tabel Silang Kinerja Pegawai dengan Motivasi .....	Lampiran 11
12. Tabel Korelasi Kinerja Pegawai, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Motivasi .....	Lampiran 12
13. Tabel Kendall's W Test .....	Lampiran 13
14. Interview Guide	
15. Questionare	
16. Permohonan Ijin Penelitian Kepada Ka Kanwil Dep. Agama Propinsi Jawa Tengah	
17. Ijin Penelitian dari Ka Kanwil Dep. Agama Propinsi Jawa Tengah	

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. LATAR BELAKANG MASALAH

Krisis multidimensional di Indonesia mengakibatkan perlu adanya pemulihan di berbagai bidang kehidupan yang meliputi bidang sosial, budaya, ekonomi, politik, pertahanan keamanan demi terwujudnya masyarakat Indonesia baru, yang efisien dan efektif. Salah satu aspek yang perlu untuk segera mendapat perhatian guna pembenahan, pembinaan dan penyempurnaan secara terus menerus dan berkelanjutan adalah masalah peningkatan mutu pegawai dan memperbaiki metode kerja agar para pegawai dapat melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya, dengan mengendalikan berbagai macam gangguan atau ketegangan yang dapat menurunkan kinerja pegawai.

Dalam GBHN 1999 disebutkan bahwa "Meningkatkan kualitas aparatur Negara dengan memperbaiki kesejahteraan dan keprofesionalan serta memberlakukan sistem karir berdasarkan prestasi dengan prinsip memberikan penghargaan dan sanksi "(1999:69), dan sejalan dengan UU No. 43 tahun 1999 tentang perubahan atas UU No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian disebutkan bahwa " Pegawai Negeri berkedudukan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan dan pembangunan " .

Aparatur negara memegang peranan yang sangat penting dalam penyelenggaraan administrasi negara dan pemerintahan . Seperti yang disampaikan oleh A. W. Wijaya :

“ Aparatur Negara adalah aspek Administrasi yang diperlukan dalam penyelenggaraan pemerintahan sebagai alat untuk tujuan Nasional “ (1995:117).

Aspek Administrasi tersebut dapat berupa organisasi dapat pula berupa manusia yang disebut pegawai.

Dari pengertian diatas, jelas bahwa pegawai negeri adalah unsur aparatur negara yang harus memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional seiring perkembangan masyarakatnya, sehingga dapat meningkatkan kinerja. Untuk itu diperlukan aparatur yang mampu mendorong, menggerakkan usaha-usaha dan mampu bersaing dengan lingkungan yang berkembang.

Sejalan dengan gerakan “*Reinveting Government*” dengan diberlakukannya Undang-Undang No. 22 Tahun 1999 dan efektif diberlakukan sejak 1 Januari 2001 adalah merupakan suatu bentuk reformasi pemerintahan yaitu tentang Otonomi Daerah yang mengatur pembagian kewenangan antara Pemerintahan Pusat dan Daerah. Sebagaimana tercantum dalam pasal 7 ayat 1 disebutkan bahwa adanya penyerahan kewenangan yang sangat luas dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah, yang meliputi semua kewenangan pemerintah pusat kecuali : kewenangan dalam bidang politik luar negeri, Hankam, Peradilan, Moneter dan fiskal, Agama serta kewenangan bidang lainnya yang akan ditetapkan dengan peraturan

pemerintah. Sejalan dengan hal tersebut keberadaan Kantor Wilayah Departemen atau instansi vertikal lainnya digabungkan dengan dinas teknis yang ada di pemerintahan daerah sebagaimana tertuang dalam Keppres No.136 Tahun 1999, antara lain Departemen Agama tidak diotonomikan. Berdasarkan Penetapan Pemerintah No.1/SD tanggal 3 Januari 1946 tentang berdirinya Departemen Agama.

Departemen Agama mempunyai fungsi dan peran yang sangat strategis dalam pembangunan, terutama sebagai landasan spiritual, moral dan etik dalam pembangunan dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.

Tujuan akhir bagi perjuangan bangsa melalui pembangunan adalah kemajuan dalam berbagai bidang termasuk manusia yang utuh, artinya penuh keselarasan, keseimbangan antara materiam spiritual, jasmani rokhani. Oleh karena pembangunan sektor agama merupakan bagian tak terpisahkan dari sistem Pembangunan Nasional

Sebagai bangsa yang sosialis relegius, maka agama diyakini sebagai sumber inspirasi dan pendorong sekaligus kebutuhan individu sebagai rahmat, sehingga dengan pengamalan keberagamaan yang baik akan mendorong suasana kehidupan yang damai dan sejahtera, serta mempunyai kesadaran yang tinggi akan hak dan kewajibannya.

Dalam rangka memberi pelayanan kepada masyarakat, melalui peningkatan bidang urusan keagamaan, peningkatan kerukunan hidup umat beragama dan lembaga keagamaan serta lembaga pendidikan agama dan penerangan da'wah keagamaan Departemen

Agama sebagai wadah dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan di bidang agama.

Kantor Wilayah Departemen Agama Jawa Tengah dalam menyikapi perubahan paradigma baru yaitu dengan adanya perubahan hukum dan perundang-undangan yang sangat mendasar, sentralisme menjadi desentralisasi, perlu disikapi dengan baik oleh kalangan birokrat. Sejalan dengan Tap MPR No. XI/MPR/1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas KKN menjadi dasar prinsip terwujudnya *Good Governance* dalam pembangunan sistem administrasi negara. Adapun dalam menyikapi perubahan tersebut dengan memangkas prosedur yang memperpanjang pelayanan dengan melakukan penyederhanaan sistem pelayanan sebagaimana diatur dalam Keppres No. 136 Tahun 1999 tentang Kedudukan, Fungsi, Susunan organisasi tata kerja Departemen dan Keputusan Menteri Agama RI No. 18 Tahun 1996 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Departemen Agama.

Peningkatan sumber daya manusia melalui pendidikan dan latihan pegawai struktural dan teknis fungsional serta peningkatan fasilitas kerja yang diperlukan dengan penambahan peralatan komputer dan sarana pendukung lainnya akan dapat meningkatkan kinerja pegawai, disamping langkah tersebut telah diimplementasikan program pengawasan melekat sesuai ketentuan MPR No. II/MPR/1988 yang menggariskan adanya upaya untuk merencanakan, melaksanakan,

mengawasi dan mengendalikan pembangunan dan agar ditingkatkan pula pengawasan secara terpadu serta langkah-langkah penindakannya.

Meskipun telah dilakukan berbagai upaya, nampaknya belum dapat menciptakan kinerja yang efektif.

Adapun faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai menurut asumsi penulis adalah budaya organisasi, rendahnya motivasi kerja pegawai, serta kurang adanya kepuasan kerja. Ketiga faktor tersebut oleh penulis dirasakan mempunyai hubungan kuat terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Jawa Tengah.

Rendahnya motivasi kerja menjadi salah satu faktor yang dapat menentukan rendahnya kinerja pegawai, karena sebagai daya pendorong seseorang untuk berperilaku tertentu yang timbul dari dalam maupun dari luar individu. Dorongan dari dalam harus ditumbuhkan dari dalam diri para pegawai agar mau melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Sementara itu dorongan dari luar perlu adanya tekanan dari luar yaitu lembaga-lembaga sosial keagamaan dan lainnya. Dengan demikian dapat meningkatkan kinerja pegawai sehingga citra organisasi akan menjadi lebih baik.

Faktor lain yang mempengaruhi rendahnya kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Jawa Tengah adalah disiplin kerja pegawai. Hal ini diakibatkan kurang ditaatinya peraturan organisasi, misalnya waktu jam kerja dimulai dari jam

07.00 – 15.30 untuk hari Senin sampai Kamis, dan 07.00-11.00 untuk hari Jum'at . Tetapi dengan berbagai macam alasan, datang melebihi dari jam yang ditentukan dan pulang sebelum waktu yang ditentukan. Kecuali itu masih ada pegawai yang kurang mempunyai tanggung jawab terhadap pekerjaannya, hal ini dapat dibuktikan dengan seringnya mangkir (tidak masuk kantor) dengan berbagai alasan. Rata-rata kegiatan apel pagi dan sore yang merupakan indikasi kedisiplinan pegawai dapat ditunjukkan pada Tabel 1.1 tentang kegiatan apel pagi dan sore sebagai berikut :

Tabel 1  
Rata-rata kegiatan Apel pagi & sore pegawai  
(Enam Bulan terakhir)  
Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Jawa Tengah

NO	Kategori	Jumlah Pegawai	Yang mengikuti	Yang tidak mengikuti	Prosentase (%)
1	Apel Pagi	200	22	178	89
2	Apel Sore	200	15	185	92,5

*Sumber : Bag. Kepeg Kanwil Depag Prop. Jateng Tahun 2001/2002*

Dari data tersebut menunjukkan bahwa rata-rata pegawai yang tidak mengikuti apel pagi 89 % dan yang tidak mengikuti apel sore 92,5 % . Hal ini membuktikan bahwa disiplin pegawai Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Jawa Tengah masih sangat rendah, untuk itu harus ada penegakan aturan dengan cara memberikan sanksi dan pembinaan bagi yang melanggar agar hasil kerjanya meningkat.

Faktor lain dari rendahnya motivasi kerja dapat dilihat dari jumlah para pegawai yang keluar saat jam kerja dengan mencari penghasilan

melalui berbagai kegiatan dalam rangka mencari tambahan penghasilan, tidak adanya penghargaan prestasi kerja serta tidak adanya pengakuan terhadap keberhasilan didalam menjalankan tugas.

Kurang adanya peranan yang jelas bagi pegawai mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai seperti adanya sekelompok pegawai yang sibuk dan adanya sekelompok pegawai yang santai. Hal ini karena kurang adanya perincian tugas yang jelas untuk masing-masing pegawai (uraian tugas), sehingga pegawai kurang mempunyai tanggung jawab dan wewenang secara jelas terhadap beban tugas dan pada akhirnya kinerja pegawai menjadi rendah sebagai mana dapat kami tunjukan dalam data kuantitatif dalam tabel.1.2 dibawah ini:

Tabel 2  
Preposisi Penyelesaian Aministrasi Surat Menyurat pada  
Kanwil Depag Prop. Jateng Tahun 2000- 2001

NO	BULAN	Tahun 2000	Tahun 2001
1	2	3	4
1	Januari	46/85 X 100 % = 54 %	31/57 X 100% = 54,38%
2	Februari	38/102 X 100 % = 37,25 %	26/84 X 100 % = 30,95 %
3	Maret	56/74 X 100 % = 75,67 %	29/95 X 100 % = 30,52 %
4	April	87/125 X 100 % = 69,6 %	48/104 X 100% = 46,15 %
5	Mei	48/125 X 100 % = 41,73 %	34/78 X 100 % = 43,58 %
6	Juni	42/81 X 100 % = 57,05 %	25/57 X 100 % = 43,85 %
7	Juli	37/56 X 100 % = 66%	34/84 X 100 % = 38,20 %
8	Agustus	41/48 X 100% = 52,56 %	68/110 X 100%= 61,8 %
9	September	32/46 X 100 % = 69,56 %	32/115 X 100% = 27,82 %
10	Oktober	63/110 100 % = 57,27 %	31/93 X 100 % = 33,3 %
11	Nopember	54/96X 100 % = 56,25 %	42/74 X 100 % = 56,75 %
12	Desember	79/127 X 100 %= 62,20 %	17/59 X 100 % = 28,81 %
	Jumlah	693,94/12 = 57,82 %	496,12/12 = 41,34 %

Sumber : Bag. Umum Kanwil Depag Prop. Jateng

Dari tabel diatas dapat kita lihat bahwa tingkat penyelesaian administrasi surat menyurat setelah mendapatkan disposisi dari pembuat kebijakan sampai surat tersebut mendapatkan penyelesaian (tindak lanjut) selama dua tahun terakhir ini yaitu 2000 dan 2001 kenyataannya hanya sekitar 57,82 % dan 41,34 %. sehingga kinerja pegawai masih jauh dari harapan yang idealnya dapat mencapai 70% - 80% .

Sikap pegawai yang selalu datang terlambat atau membolos, menunda-nunda pekerjaan di dalam penyelesaiannya serta terlambatnya dalam mengolah informasi merupakan salah satu akibat kurangnya perhatian akan kebutuhan pegawai, disamping adanya anggapan sebagian pegawai bahwa dengan pendidikan yang telah diperoleh saat ini saja mereka bisa menghidupi keluarganya. Kecuali itu apabila akan dikirim untuk mengikuti pelatihan kurang ada peminatnya . Dengan demikian tingkat pendidikan dan pelatihan mereka relatif terbatas sehingga mempengaruhi kemampuan kerjanya.

Dalam menghadapi era kompetisi dewasa ini diperlukan adanya pegawai yang berkualitas dan profesional sehingga pegawai tersebut mampu menggali dan mengolah potensi organisasinya agar tetap survive . Oleh karena itu dituntut untuk dapat meningkatkan sumber daya manusia agar dapat mengelola organisasinya dengan baik. Kemampuan pegawai dapat diukur dari kemampuan menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Tinggi rendahnya kemampuan pegawai dapat dilihat dari tingkat pendidikan

baik formal maupun non formal, tingkat pengalaman kerja dan keinginan untuk maju/berkembang.

Kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Jawa Tengah dirasa masih relatif kurang. Hal tersebut dapat dilihat dari jumlah pegawai 200 Orang , berpendidikan SD/MI sebanyak 4 Orang; SLTP/MTs 7 Orang; SMU/MA 90 Orang; Sarjana Muda/D3 13 Orang; Sarjana 76 Orang; Pasca Sarjana 10 Orang. Dari data tersebut dapat diketahui mayoritas pegawai berpendidikan SMU/MA dan yang paling sedikit berpendidikan SD/MI sebagaimana dalam tabel berikut :

Tabel 3  
Tingkat Pendidikan Formal Pegawai  
Kantor Wilayah Departemen Agama Prop. Jateng

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Prosentase
1.	SD / MI	4	2 %
2.	SLTP /MTs	7	3,5 %
3.	SMU / MA	90	45 %
4.	Sarjana Muda/ D.III	13	6,5 %
5.	Sarjana	76	38 %
6.	Pasca Sarjana	10	5 %
	Jumlah	200	100 %

*Sumber : Bag. Kepegawaian. Kanwil Depag Prop. Jateng Tahun 2001*

Dari data tersebut menunjukkan rendahnya tingkat pendidikan formal dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Dengan pendidikan tinggi diharapkan akan makin tinggi pula kinerja pegawai.

Adapun yang telah mengikuti pendidikan Struktural Sepada/ Sepala/Adum 40 Orang; Sepadya/ Separna 9 Orang; Spamen 1 Orang. Hal ini dapat dilihat sebagaimana dalam tabel berikut ini :

Tabel 4  
Tingkat Pendidikan dan Latihan Penjenjangan / Struktural Pegawai Kantor Wilayah Departemen Agama Prop. Jateng

No	Diklat Penjenjangan	Peg. yang Telah mengikuti	Jumlah Pegawai	Prosentase
1	SEPADA / SEPALA /ADUM	40	200	20 %
2	SPADYA / SPAMA	9	200	4,5 %
3	SPAMEN	1	200	0,5 %
	JUMLAH	50	200	25 %

Sumber : Bag. Kepegawaian. Kanwil Depag Prop. Jateng Tahun 2001

Dari data tersebut menunjukkan rendahnya tingkat pendidikan formal dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Dengan pendidikan tinggi diharapkan akan makin tinggi pula kinerja pegawai.

Jumlah pegawai sebanyak 200 orang pegawai yang ternyata yang telah mengikuti pendidikan dan latihan penjenjangan baru 50 orang ( 25 % ) hal tersebut diselenggarakan sebelum berlakunya otonomi daerah/Orba dan dengan berlakunya Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Latihan Pegawai Negeri Sipil, bahwa yang berhak mengikuti Pendidikan penjenjangan adalah pegawai

yang telah menduduki jabatan. Hal tersebut dapat membatasi kesempatan pegawai untuk meningkat ke jenjang lebih tinggi sehingga pegawai yang golongannya sudah memenuhi ketentuan ditambah masa kerja yang sudah terpenuhi serta prestasinya cukup layak untuk dipertimbangkan pada akhirnya peluangnya tertunda sehingga akan mempengaruhi kinerja pegawai

Adanya ketidakpuasan pegawai ditandai dengan adanya perlakuan yang kurang sepadan dengan prestasi yang telah diraihinya. Loyalitas, dedikasi, dan kejujuran yang dimiliki akan sirna apabila tidak ada penghargaan yang wajar dari lembaganya. Jadi dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai perlu adanya kepuasan pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Persoalan diatas menyebabkan hal tersebut sulit untuk diabaikan, bahkan sebaliknya bahwa kinerja dan kepuasan kerja pegawai memiliki peran yang sangat penting dan penentu bagi berhasil dan sukses tidaknya suatu organisasi. Dimana organisasi yang berhasil dan sukses tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknik yang tinggi semata-mata, akan tetapi berkaitan erat dengan persoalan manusia yang berkenaan dengan keteraturan perilaku orang-orang dalam berintraksi, berkembangnya norma-norma dalam kelompok-kelompok kerja, dan nilai-nilai yang didukung oleh organisasi, serta falsafah yang menjadi landasan kebijaksanaan organisasi yang berkaitan dengan karyawan atau anggota organisasi.

Tabel 5  
Tingkat Pelatihan Teknis Fungsional Pegawai  
Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Jawa Tengah

No	Jenis Pelatihan	Pegawai Yang Telah Mengikuti	Jumlah Pegawai	Prosentase
1	Pelatihan Motivator Penyuluh Agama	22	200	11 %
2	Pelatihan Manajemen Pendidikan	15	200	7,5 %
3	Pelatihan Motivator Zakat dan Wakaf	9	200	4,5 %
4	Pelatihan Motivator Penyelenggaraan Haji	12	200	6 %
5	Pelatihan Kearsipan Dinamis	15	200	7,5 %
6	Pelatihan Inventarisasi Kekayaan Milik Negara	13	200	6,5 %
7	Kehumasan/Protokoler	5	200	2,5 %
8	Diklat Bendahara A	4	200	2 %
9	Manajemen Proyek	5	200	2,5 %
10	Pelatihan Tenaga Kepegawaian	2	200	1 %
	Jumlah	102	200	51 %

*Sumber : Kanwil Depag Prop. Jateng Tahun 2001*

Tabel diatas dapat dijelaskan bahwa dari 200 Orang pegawai yang telah mengikuti Pendidikan /Pelatihan Teknis Fungsional sebanyak 102 Orang atau 51 %. Dari jumlah tersebut jenis pelatihan yang paling banyak diikuti adalah Pelatihan Motivator Penyuluh Agama sebanyak 22 Orang atau 11 %. Hal tersebut sangat wajar karena sesuai dengan bidangnya, sedangkan yang paling sedikit adalah Pelatihan Tenaga Kepegawaian sebanyak 2 Orang atau 1 %. Jika kita lihat jumlah Pelatihan Teknis Fungsional yang berkenaan dengan Motivator Penyuluh Agama yang diikuti 22 Orang (11 %) dirasa sangat kurang karena merupakan salah satu keterampilan utama bagi para pegawai

Kanwil Depag Prop Jateng, hal tersebut menunjukkan rendahnya sumber daya manusia / kemampuan pegawai yang pada akhirnya akan berpengaruh pada kinerja pegawai.

Melihat gejala yang nampak pada Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Jawa Tengah dari budaya organisasi yang tercermin dari ciri sikap perilaku, disiplin masuk kerja, rendahnya tingkat absensi, adanya overlapping dalam pemberian tugas, minimnya sarana dan prasarana pendukung dalam pelaksanaan tugas, kurangnya kekompakan pegawai, loyal terhadap atasan, dan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas yang mengacu pada program kerja, kepuasan kerja pegawai yang sangat rentan serta motivasi pegawai yang masih rendah, dimana kondisi seperti ini dapat diduga adanya pengaruh antara variabel-variabel budaya organisasi, kepuasan kerja dan motivasi terhadap kinerja pegawai

Bertitik tolak dari uraian diatas penulis akan mencoba mengetahui pengaruh hubungan antar variabel tersebut dalam mengungkapkan: *“Analisis kinerja pegawai di Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Jawa Tengah “*.

## B. IDENTIFIKASI DAN PERUMUSAN MASALAH

### 1. Identifikasi Masalah

Permasalahan yang terdapat pada Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Jawa Tengah dapat diidentifikasi sebagai berikut :

1. Adanya penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan tingkat keahlian, kemampuan maupun latar belakang pendidikan pegawai pada setiap satker/UPT/Bidang/seksi. Hal ini terjadi karena dalam penempatan pegawai lebih didasarkan pada kepentingan tertentu yakni pada prinsip kondusif dalam penampungan sesaat, dan dalam penempatan pegawai tidak dilakukan melalui analisa jabatan yang akurat.
2. Kurang berfungsinya rincian kerja atau uraian tugas. Kurangnya pemahaman terhadap tugas sehingga dalam pendistribusian pekerjaan tidak sesuai dengan struktur dan fungsi pada masing-masing pegawai. Hal ini menimbulkan kekaburan kejelasan peran setiap pegawai, kondisi ini terjadi karena uraian tupoksi belum berjalan secara optimal dengan ditunjang oleh program kerja yang belum disahkan oleh pimpinan sehingga dalam pelaksanaannya kurang adanya koordinasi pada jenjang yang terendah hingga jenjang yang lebih tinggi dan pada akhirnya pada pelaksanaan tugas sering tumpang tindih, kurang sinergis dan kurang adanya keterpaduan dalam pelaksanaan tugas.
3. Belum adanya jaminan sosial yang memadai, tidak adanya insentif bagi para pegawai yang dapat menambah gairah kerja pegawai, suasana kerja yang kurang kondusif, dan kurangnya kesempatan untuk maju serta kurangnya / ketiadaan penghargaan atas prestasi kerja yang dimiliki oleh pegawai berdasarkan kemampuan atau kecakapannya, dan masih rendahnya prestasi kerja para pegawai

disebabkan oleh rendahnya keterampilan, pendidikan, serta sarana dan prasarana penunjang, Hal tersebut mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

4. Lemahnya disiplin pegawai yang ditunjukkan dengan masih banyak para pegawai yang datang terlambat dan pulang sebelum waktunya, kemangkiran, rasa tanggung jawab yang rendah dengan didukung oleh tingkat penyelesaian pekerjaan yang belum optimal bagi kepentingan organisasinya. Situasi kerja yang kurang kondusif disebabkan oleh sistim nilai yang ada dalam budaya organisasi belum berjalan, dan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dari para pemimpin organisasi serta ditunjang oleh prasarana pendukung (teknologi), juga adanya nilai-nilai kepribadian pada masing-masing individu pegawai, sehingga budaya organisasi dapat diartikan sebagai suatu solusi yang secara konsisten dan kontinyu berjalan didalam kelompok atau organisasi, yang mana solusi – solusi tersebut dapat diterima dan dijalankan oleh para anggota organisasi secara benar lewat akal pikiran, perasaan dan tindakan yang dimilikinya.
5. Rendahnya motivasi pegawai, hal ini nampak karena banyak para pegawai yang sudah menduduki pangkat puncak dan jumlah pegawai setiap kelompok dalam eselon IV terlalu banyak, sehingga membuat sikap apatis para pegawainya, serta tidak jelasnya dalam pemberian *reward* bagi pegawai yang berprestasi maupun dalam penerapan *punishment* bagi pegawai yang melanggar disiplin.

6. Rendahnya kinerja pegawai pada lingkungan Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Jawa Tengah disebabkan karena rendahnya budaya organisasi, kepuasan kerja dan motivasi.

## 2. Perumusan Masalah

Pendapat Nawawi tentang perumusan masalah adalah sebagai berikut : “ Masalah muncul karena tidak tepatnya keseimbangan antara sesuatu yang diharapkan (das Sollen) berdasarkan teori-teori atau hukum-hukum yang menjadi tolok ukur kenyataan (das sein) sehingga menimbulkan pertanyaan mengapa demikian atau apa sebabnya demikian “ (1991:41)

Oleh karena itu perumusan masalah merupakan suatu usaha untuk merumuskan masalah yang teridentifikasi dan ditimbang bobotnya serta unsur-unsurnya, mendudukan pada preposisi tertentu dengan menentukan batas-batas dengan masalah lain kemudian mendefinisikannya. Masalah yang akan diteliti harus dibatasi, sehingga penelitian yang akan dilakukan lebih jelas, terarah dan tidak menyimpang dari fokusnya. Dari gambaran yang telah diuraikan tersebut diatas maka dalam tesis ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. *Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Jawa Tengah ?.*
2. *Apakah terdapat kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Jawa Tengah?.*
3. *Apakah terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Jawa Tengah?.*

4. *Apakah terdapat pengaruh secara bersama-sama antara budaya organisasi, kepuasan kerja dan motivasi serta kinerja pegawai Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi JawaTengah.*

#### C. TUJUAN PENELITIAN

Pada hakekatnya, penelitian ini bertujuan untuk menguji :

1. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Jawa Tengah.
2. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Jawa Tengah
3. Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Jawa Tengah
4. Pengaruh bersama-sama antara budaya organisasi, kepuasan kerja dan motivasi terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi JawaTengah.

#### D. KEGUNAAN PENELITIAN

Adanya penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk :

1. Institusi /Lembaga/Departemen.
  - a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dan bahan pertimbangan bagi Kepala Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Jawa Tengah untuk mengetahui arti

pentingnya budaya organisasi, kepuasan kerja dan motivasi sehingga dapat meningkatkan Kinerja Pegawai .

- b. Hasil Penelitian ini dapat dijadikan sebagai alat evaluasi dan dapat diketahui fenomena – fenomena sosial serta peningkatan penyempurnaan perilaku organisasi dan dapat menghasilkan kinerja yang dapat mempengaruhi hasil-hasil kerja di Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Jawa Tengah.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. LANDASAN TEORI

##### A. 1. Teori yang mendasari penelitian.

Untuk mengetahui hubungan yang sistematis antara gejala yang akan diteliti harus menggunakan alat yang disebut teori. “ Teori merupakan alat yang terpenting dari suatu ilmu pengetahuan” Koentjoroningrat ( 1979 : 18). Sebagai alat dari ilmu, teori mempunyai peranan sebagai berikut :

- a. Teori mendefinisikan orientasi utama dari ilmu dengan cara memberikan definisi terhadap jenis-jenis data yang akan dibuat abstraksinya.
- b. Teori memberikan rencana ( scheme ) konseptual, dengan rencana mana fenomena-fenomena yang relevan disistematikan, diklasifikasikan dan dihubung-hubungkan.
- c. Teori memberikan ringkasan terhadap fakta dalam bentuk generalisasi empiris dan sistem generalisasi.
- d. Teori memberikan prediksi terhadap fakta, teori memperjelas celah-celah didalam pengetahuan kita. (Nazir, 1983 : 22).

Sedangkan konsep, definisi dan preposisi yang saling berkaitan dan bertujuan untuk memberikan gambaran sistematis itu dijabarkan dengan menghubungkan variabel yang satu dengan yang lain dengan menjelaskan fenomena tersebut. ( Masri Singarimbun, 1991 : 25). Berdasarkan uraian tersebut diatas bahwa teori akan menjelaskan fenomena yang terjadi dalam hubungannya antara gejala yang satu dengan yang lainnya sehingga dengan demikian teori tersebut bisa digunakan untuk membantu memecahkan masalah yang timbul. Hal tersebut terjadi karena teori-teori akan

menjelaskan keterikatan antara beberapa konsep. Sebagaimana pandangan yang disampaikan Manasse Malo (1995 : 32) dikatakan bahwa teori adalah serangkaian konsep dalam bentuk proposisi-proposisi yang saling berkaitan yang bertujuan untuk memberikan gambaran yang sistematis tentang suatu gejala. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa teori merupakan kerangka pikir yang memberikan gambaran secara sistematis mengenai suatu fenomena.

Berdasarkan penjelasan tersebut diatas peneliti mencoba untuk memaparkan teori-teori yang berkaitan dengan usulan penelitian, dimana masalah yang akan diteliti adalah “Analisis kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Jawa Tengah”

Bahwa faktor manusia memiliki peran yang cukup penting, dalam hal ini dapat berupa kualitas pegawai yang ada didalamnya. Hal ini karena kelangsungan dan maju mundurnya suatu organisasi baik swasta atau pemerintah tergantung dari sumber daya manusianya. Sehingga kekuatan utama dalam suatu organisasi terletak pada manusia-manusianya. Apabila mereka itu diperhatikan secara tepat dengan menghargai bakat-bakat mereka, mengembangkan kemampuan mereka dan menggunakannya / memanfaatkannya secara tepat maka organisasi tersebut akan maju dan berkembang dengan pesat serta efektif. Dalam hal ini G. R. Terry mengemukakan bahwa :

“ arti pentingnya sumber daya manusia bagi suatu perusahaan atau organisasi terletak pada kemampuannya untuk bereaksi secara sukarela dan secara positif terhadap sasaran-sasaran

pelaksanaan pekerjaan serta kesempatan-kesempatan dalam rangka usaha melaksanakannya mereka mencapai kepuasan dari hasil pekerjaannya dan karena berada dalam lingkungan kerja yang bersangkutan . Hal tersebut mengharuskan dipenuhinya syarat-syarat bahwa orang yang tepat dengan pengetahuan yang tepat, berada pada tempat yang tepat, pada waktu yang tepat untuk melaksanakan pekerjaan yang harus dikerjakan. (Winarno, 1983;298)

Dari pendapat tersebut diatas dapat diketahui bahwa sumber daya manusia mempunyai arti penting bagi suatu organisasi baik pemerintah maupun swasta dalam mencapai tujuannya, terutama orang-orang yang memiliki kinerja yang tinggi sehingga akan memberikan kepuasan dalam bekerja. Sedang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dapat berupa : gaji atau upah, hubungan antar pegawai, jaminan sosial, kedudukan atau posisi, ketenteraman kerja, kesempatan untuk maju, perasan diperlakukan adil, penghargaan terhadap kecakapan, keamanan kerja, pengawasan dan lain-lain.

Berkenaan dengan pemahaman tersebut diatas, sikap dan perilaku yang dicerminkan dari budaya organisasi dan kepuasan kerja yang didapat oleh para pegawai dalam mengemban pekerjaannya serta motivasi yang datang dari pegawai itu sendiri maupun organisasi sebagai sub sistem dari lingkup pekerjaan tersebut. Hal tersebut diharapkan dapat merubah citra dan akan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Pengaruh lingkungan intern melibatkan perilaku individu dalam organisasi yang merupakan fungsi interaksi antara dua variabel

penting yakni suasana organisasi itu sendiri dan ciri-ciri individu yang terlibat dalam organisasi tersebut.

Steers mengatakan bahwa perilaku individu dalam organisasi merupakan fungsi dua variabel penting yaitu: ciri lingkungan yang dirasakan yaitu suasana organisasi dan peranan ciri individu serta pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. (1985 :134)

Adapun teori yang mendasari Kinerja Pegawai adalah dari **Henry Simamora** (1995;500), bahwa kinerja dipengaruhi oleh 3 faktor, yakni : Faktor individual, faktor organisasi dan faktor psikologis. Sedangkan menurut **Schermerhon** (1996;106), mengetahui kinerja organisasi atau individual dapat dilihat dari 5 faktor yang mempengaruhi, yaitu : pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, sikap dan perilaku. Menurut **Peter Drucker**, bahwa kinerja dipengaruhi oleh pendidikan/diklat, kesehatan, motivasi, kesempatan kerja, kebijakan eksterm dan pengembangan secara terpadu. **Soeprianto** berpendapat bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah : Kemampuan kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja dan kerajinan. Sedangkan menurut **Richard C. Snyder**, faktor yang mempengaruhi kinerja adalah : Sistem nilai, keyakinan, anggapan dan pola kebijakan.

Dari beberapa pendapat tersebut diatas, maka penulis mengambil 3 (tiga) faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu :

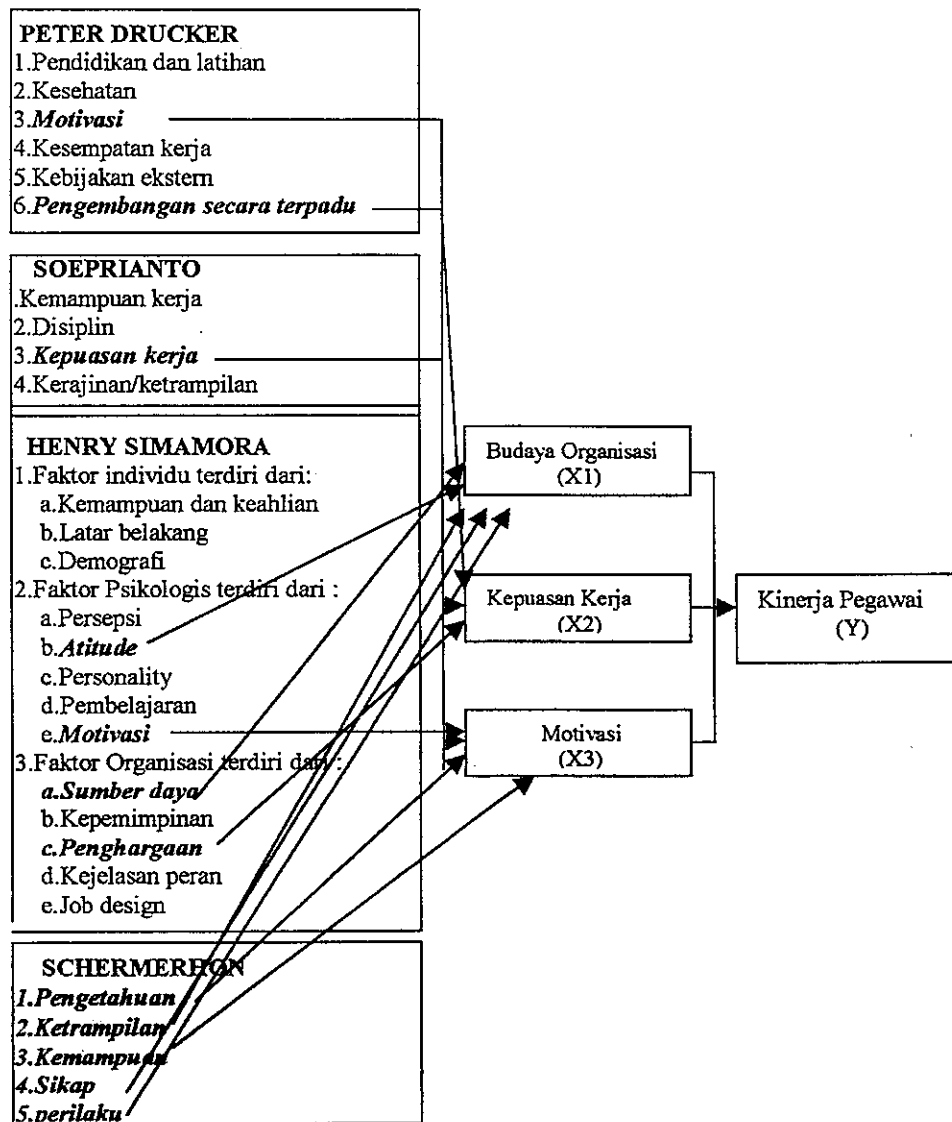
1. Budaya Organisasi sebagai variabel bebas (XI)

2. Kepuasan kerja sebagai variabel bebas (X2)
3. Motivasi sebagai variabel bebas (X3)
4. Kinerja Pegawai sebagai variabel terikat (Y)

Untuk lebih jelasnya akan penulis gambarkan dalam skema sebagai berikut :

Gambar. 1

### SKEMA TEORI YANG MENDASARI PENELITIAN



### A.1. Konsep Kinerja

Secara umum kinerja diartikan sebagai hubungan antara hasil nyata maupun fisik ( barang/jasa) dengan masukan yang sebenarnya, atau dengan kata lain perbandingan antara hasil keluaran dan masukan. Masukan disini sering dibatasi dengan tenaga kerja, sedang keluaran diukur dalam kesatuan fisik bentuk nilai. Kinerja dapat dinyatakan sebagai rasio antara keluaran terhadap masukan, atau rasio hasil yang diperoleh terhadap sumber daya yang dipakai.

St. Robbin (1996;218) mengatakan, bahwa kinerja karyawan adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi, yaitu  $kinerja = f(A \times M)$ . Jika ada yang memadai, kinerja akan dipengaruhi secara negatif. Disamping motivasi perlu juga dipertimbangkan kemampuan (kecerdasan dan ketrampilan) untuk menjelaskan dan menilai kinerja karyawan. Kesempatan untuk berkinerja perlu ditambahkan meskipun seorang karyawan mungkin bersedia dan mampu. Hal ini untuk menghindari adanya kendala dari kinerja. Kesempatan untuk berkinerja adalah tingkat-tingkat kinerja yang tinggi sebagian merupakan fungsi dari tidak diketahui adanya rintangan-rintangan yang menjadi kendala bagi karyawan yang bersangkutan.

Jadi kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam bidang pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerja dalam bidang pekerjaannya menurut kriteria tertentu

yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu.

Menurut Flippo, 1984 dalam Dhuryati, 1993 bahwa seorang agar mencapai kinerja yang tinggi tergantung pada kerjasama, kepribadian, kepandaian yang beraneka ragam, kepemimpinan, keselamatan, pengetahuan pekerjaan, kehadiran, kesetiaan, ketangguhan dan inisiatif. Dikatakan oleh Robbins (1996) bahwa pada hakekatnya penilaian terhadap individu merupakan hasil kerja yang diharapkan berupa suatu kinerja yang optimal.

Pada penelitian ini, penelitian kinerja meliputi :

- a. Tanggung jawab kerja
- b. Kerjasama
- c. Pola kepemimpinan atau wibawa
- d. Kemampuan teknis memenuhi target
- e. Mutu hasil pekerjaan atau ketelitian
- f. Daya tangkap instruksi
- g. Semangat atau daya tahan kerja
- h. Absensi
- i. Kepatuhan atau disiplin

Sedangkan Menurut Henry Simamora (1995,500) kinerja dipengaruhi oleh 3 (tiga) faktor yaitu :

1. Faktor individual yang terdiri dari :
  - a). Kemampuan dari keahlian
  - b). Latar belakang
  - c). Demografi

2. Faktor psikologis yang terdiri dari :
  - a). Persepsi
  - b). attitude
  - c). Personality
  - d). Pembelajaran
  - e). Motivasi
3. Faktor organisasi yang terdiri dari :
  - a). Sumber daya
  - b). Kepemimpinan
  - c). Penghargaan
  - d). Kejelasan peran
  - e). Job Design

Menurut Schermerhon (1996:106) untuk mengetahui kinerja organisasi dan individual dapat dilihat dari 5 (lima) faktor yang mempengaruhi, yaitu :

1. Pengetahuan (knowledge)
2. Ketrampilan (skills)
3. Kemampuan (abilities)
4. Sikap (attitude)
5. Perilaku (Behaviours)

Sedangkan menurut Peter Bucker (dalam Handoko;1984:211) bahwa kinerja adalah tes pertama kemampuan manajemen untuk melakukan suatu perbandingan dari hasil kegiatan senyatanya yang dinyatakan dalam persentase yang berkisar antara 0 % sampai 1 % .  
Ditambahkan pula faktor-faktor yang menunjang kinerja, antara lain

- a. Pendidikan dan program pelatihan
- b. Gizi, nutrisi dan kesehatan.
- c. Motivasi
- d. Kesempatan kerja
- e. Kebijakan ekstern
- f. Pengembangan secara terpadu
- g. Kemampuan manajerial

Dari beberapa pendapat tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja yang dimaksud dalam penelitian ini dapat dilihat dalam formulasi sebagai berikut :

1. Kualitas (mutu hasil pekerjaan)
2. Kuantitas (daya tangkap instruksi)
3. Kerjasama
4. Tingkat Pendidikan
5. Kesempatan
6. Inisiatif
7. Keandalan

#### **A. 2. Konsep Budaya Organisasi**

Budaya adalah hal yang sangat luas dan sangat kompleks yang menyangkut tentang perilaku, masalah seremonial dan kepercayaan tertentu. Budaya /*culture* adalah gabungan komplek dari asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu ( J.Stoner, 1996}.

Budaya dalam arti anthropologi dan sejarah adalah inti dari kelompok atau masyarakat tertentu sebagai pembeda mengenai cara para anggotanya saling berinteraksi didalam dan diluar lingkungan dan bagaimana cara menyelesaikan pekerjaannya .

Budaya organisasi perlu dikembangkan lewat sistem nilai yang jelas, suasana organisasi yang menyenangkan serta gaya kepemimpinan yang terbuka dan demokratis, sehingga akan

memberi kemudahan untuk berprestasi dan menumbuhkan kepuasan bagi para pegawai. Karena budaya organisasi yang tidak jelas hanya akan membuat pegawai malas terhadap bimbang melaksanakan tugas pekerjaannya sehingga menurun hasil kerjanya dan menurun pulalah prestasi dan kepuasan kerja sehingga organisasi akan semakin lemah dan hancur.

Budaya organisasi harus mampu mendukung kelancaran organisasi dalam rangka pencapaian tujuan, dan harus mampu berfungsi sebagai pengikat kebersamaan. Dengan budaya organisasi yang baik dapat menimbulkan prestasi kerja dan kepuasan kerja bagi pegawai yang merupakan tanggung jawab dari organisasi. Sebagaimana dikemukakan oleh Schein dalam tulisan Indrapradja, bahwa :

“ ... a pattern of basic assumptions – invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaption and internal integration – that has worked well enough to be considered valid and therefore to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to those problems “ (Indrapradja, 1992 ; 47).

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa budaya merupakan solusi yang secara konsisten dapat berjalan dengan baik bagi sebuah kelompok dalam menghadapi persoalan-persoalan yang eksternal dan internalnya, sehingga dapat diajarkan kepada para anggota baru sebagai suatu cara yang benar mengenai persepsi, pikiran dan perasaan dalam hubungannya dengan persoalan-persoalan tersebut.

Dimana pimpinan organisasi sebagai pelopor untuk menjalankan dan mengembangkan budaya organisasi secara konsisten.

Ada beberapa faktor yang perlu untuk diperhatikan dalam mengembangkan budaya organisasi, diantaranya adalah :

1. Sistem nilai dan budaya masyarakat.  
Dalam hal ini system nilai yang berlaku di lingkungan atau kondisi masyarakat Indonesia.
2. Pola pikir dan perilaku  
Pola pikir dan perilaku anggota organisasi yang ada merupakan ujung tombak dalam menerima nilai-nilai yang berlaku di organisasi.
3. Tujuan dan misi organisasi  
Dalam organisasi, tujuan dan misi merupakan alat yang dapat digunakan untuk menilai sukses tidaknya organisasi itu berkembang.
4. Sistem manajemen ini lebih banyak mengarah pada gaya organisasi, dalam mengembangkan misi dan tujuannya.  
(Parapak. J.L , 1993 : 63)

Pengamatan atas bagaimana budaya organisasi dapat menangani penyimpangan yang terjadi, dapat dilakukan lewat berbagai asumsi mengenai sifat manusia didalam memahami tujuan dan ideology pokok organisasi. Dimana budaya yang ada dapat diekspresikan melalui mitos, pahlawan, cerita, bahasa tertentu, tata cara dan upacara ritual.

Richard C Snyder mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan :

“sistem nilai, keyakinan dan anggapan, serta nilai yang menentukan bagaimana orang dalam organisasi bertindak, walaupun tindakan tersebut bertentangan yang mungkin bertentangan dengan kebijaksanaan tertulis “ (Werren, Kenneth dan Robert, 1990 : 219)

J.L Parapak mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah keseluruhan system nilai, kebijaksanaan, pola pikir, dan perilaku

yang ditampilkan secara konsisten, dan mempengaruhi pola kerja, serta pola manajemen di dalam organisasi tersebut :

( J. L. Parapak. 1993;68)

Jadi budaya organisasi merupakan salah satu faktor kunci keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan. Sebagaimana menurut Schein bahwa budaya sebuah organisasi terbentuk sebagai tanggapan terhadap dua hal, yaitu pertama : persoalan-persoalan adaptasi dan survival yang bersifat eksternal. Kedua, yang berkenaan dengan persoalan-persoalan integrasi organisasi yang bersifat internal.( Indrapradja . 1992 ; 47)

Dari uraian tersebut diatas, dapat disimpulkan, bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dari pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang melalui proses sosialisasi terbentuk menjadi aturan yang dipakai sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak oleh anggota dalam organisasi, dalam usaha mencapai tujuan organisasi dan sesuai dengan gaya kepemimpinan dalam memenej organisassi tersebut, dengan demikian masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku. Budaya yang tumbuh menjadi kuat akan mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik. Oleh karena itu budaya organisasi dapat diformulasikan dalam beberapa dimensi sbagai berikut :

1. Sistem nilai dalam organisasi
2. Suasana organisasi yang dikembangkan
3. Gaya kepemimpinan yang diterapkan pada bawahan

### **A.3. Konsep Kepuasan Kerja**

Kepuasan Kerja adalah pemenuhan kebutuhan yang diperoleh dari pengalaman melakukan berbagai macam pekerjaan yang kemudian dikaitkan dengan ganjaran atau hukuman yang diperoleh. Jadi kepuasan adalah konsekuensi dari suatu imbalan atau hukuman yang dihubungkan dengan penampilan kerja yang telah dicapai. Sehingga hal utama yang kiranya perlu untuk dilakukan dalam rangka meningkatkan mutu pegawai adalah dengan memberikan kepuasan dalam bekerja yaitu dengan memberikan jaminan agar mereka dapat melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya, tanpa adanya gangguan atau ketegangan-ketegangan yang dapat mengganggu konsentrasi mereka dalam menjalankan tugas atau pekerjaan.

Walaupun pada dasarnya tingkat kepuasan individu berbeda-beda yang semuanya tergantung pada sistem nilai yang berlaku pada dirinya, tetapi dengan memberikan mereka pekerjaan yang tepat sesuai dengan bidang dan kemampuannya, serta kejelasan tugas-tugas yang menjadi wewenangnya, maka akan memberikan kepuasan tersendiri bagi diri pegawai yang bersangkutan. Karena pegawai yang menyenangi kerjanya selain mendapatkan kepuasan

batin juga cenderung untuk lebih memiliki kemampuan untuk memenuhi kebutuhannya dengan baik. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin mendorong dalam peningkatan uahanya.

Beberapa pandangan tentang kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

1. Perbedaan pandangan terhadap perolehan intrinsik dan ekstrinsik dimana intrinsik meliputi varietas, otonomi, identitas dan lain-lain. Sedangkan ekstrinsik meliputi upah, kondisi kerja, teman sekerja, pengawasan di tempat kerja.
2. Perbedaan keterlibatan orang dalam pekerjaan.
  - a. Sampai seberapaakah pekerjaan merupakan pusat perhatian dalam kehidupannya;
  - b. Sampai seberapa orang merasakan pekerjaan sesuai dengan harga dirinya;
  - c. Sampai seberapa orang merasakan pekerjaan sangat penting bagi dirinya;
3. Perbedaan pandangan mengenai keadilan yang dirasakan ( Gibson, Ivancevich dan Donnely, 1982;365)

Selanjutnya Harold E. Burt dalam Psikologi Industri mengemukakan beberapa faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja antara lain :

1. Faktor hubungan antar karyawan, antara lain :
  - a. hubungan manajer dengan karyawan
  - b. faktor fisik dan kondisi kerja
  - c. segesti diantara teman sekerja
  - d. emosi dan situasi kerja
2. Faktor individu : sikap orang terhadap pekerjaannya, usia, jenis kelamin.
3. Faktor luar (ekstern) : keadaan keluarga, rekreasi dan pendidikan  
( Moh. As'ad, 1991; 109-110)

Yang selanjutnya ditambahkan oleh Blum (1965) faktor-faktor yang dapat memberikan kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

1. Faktor individual : umur, watak, kesehatan dan harapan;
2. Faktor sosial : hubungan kekeluargaan, pandangan dari masyarakat, kesempatan untuk berekreasi, kegiatan perserikatan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan;
3. Faktor utama dalam pekerjaan : upah, pengawasan, kondisi kerja, ketenteraman kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial didalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia atau anggota, serta perasaan yang diperlakukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun ataupun tugas-tugas pekerjaan. ( Moh As'ad, 1991;115)

Dari uraian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa salah satu kepuasan sejati yang bisa diperoleh dalam organisasi adalah rasa bangga dan puas dalam keberhasilan melaksanakan tugas pekerjaan sampai tuntas. Sehingga dari pendapat yang ada tersebut dapat dirangkum mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu :

1. Faktor Psikologis:  
merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai, meliputi : minat, ketenteraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.
2. Faktor sosial :  
merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, dengan atasannya, maupun karyawan yang berbeda jenis kelaminnya.
3. Faktor fisik :  
merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi : Jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya,
4. Faktor finansial :  
merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi : sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, promosi, fasilitas yang diberikan, dan sebagainya. ( Moh. As'ad, 1991;117)

Kemudian oleh Edward Lawler diringkas dalam kaitannya dengan ilmu perilaku bagi kepuasan kerja pegawai, yaitu :

1. Kepuasan dari imbalan adalah fungsi dari banyak imbalan yang diterima dan beberapa banyak menurut perasaan individu yang harus ia terima;
2. Perasaan individu tentang kepuasan, dipengaruhi oleh perbandingan apa yang diperoleh orang lain.
3. Tingkat kepuasan dipengaruhi oleh rasa puas karyawan dengan imbalan intrinsik merupakan imbalan yang dinilai didalam dan berkenaan dengan pelaksanaan berprestasi. sedang imbalan ekstrinsik berasal dari pekerjaan itu sendiri, misalnya ; gaji upah, tunjangan dan promosi yang dapat dinilai dengan uang yang diperoleh.
4. Orang yang berada dalam imbalan yang mereka inginkan dan segi pentingnya imbalan ekstrinsik memuaskan, karen imbalan tersebut mengarah pada imbalan lain yang menyangkut prestasi, otonomi, kebebasan, keamanan dan naungan.  
( Gibson, Ivancevich dan Donnely. 1982;170-171)

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang timbul setelah pegawai melakukan penilaian terhadap organisasi, terhadap diri pegawai sendiri lewat tanggung jawab yang diberikan dengan harapannya akan mendapat penghargaan bagi dirinya untuk tumbuh dan berkembang yang ditunjang oleh kondisi kerja/lingkungan kerja yang baik (hubungan teman sejawat), yang dapat membantunya untuk bekerja dengan baik. Adapun kepuasan kerja dapat diformulasikan kedalam beberapa dimensi sebagai berikut :

1. Tingkat kesejahteraan ( gaji/upah )
2. Situasi dan kondisi kerja
3. Sikap pegawai terhadap pekerjaannya
4. Pekerjaan tsb sesuai dengan harga dirinya dan penting bagi dirinya

5. ketentraman dalam bekerja
6. Adanya peluang untuk maju
7. Penghargaan terhadap kecakapan (bakat/ketrampilan)
8. Tunjangan dan promosi serta fasilitas yang diberikan
9. Ketepatan dalam penyelesaian konflik.

#### **A. 4. Konsep Motivasi.**

Motivasi merupakan suatu daya pendorong atau penggerak seseorang untuk berperilaku tertentu yang dapat timbul dari dalam atau luar individu.

Motivasi merupakan dorongan yang timbul dari dalam diri seseorang, misalnya karena mereka mempunyai harapan, cita-cita atau niat untuk mencapai jenjang kepangkatan atau karir yang tinggi. Sedangkan yang muncul dari luar diri seseorang yaitu pengaruh dari pimpinan, rekan ataupun dari pemerintah, misalnya pemberian penghargaan, tanda jasa, hadiah.

Motivasi adalah gambaran penyebab yang akan menimbulkan tingkah laku pada sasaran tertentu, alasan dasar, pikiran dasar, dorongan bagi seseorang untuk berbuat atau ide pokok yang sementara berpengaruh besar terhadap tingkah laku manusia biasanya merupakan suatu peristiwa masa lampau, ingatan, gambaran fantasi dan perasaan-perasaan tertentu. ( Dra. Kartini Kartono, 1983 : 38)

Menurut Wahyu Sumijo, Motivasi merupakan proses psikologis yang mencerminkan antara sikap, kebutuhan, persepsi dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang . Motivasi sebagai proses psikologis timbul yang diakibatkan oleh factor diri seseorang itu sendiri yang disebut intrinsik atau factor yang diluar diri yang disebut ekstrinsik.(Wahyusumijo, Kep dan motivasi, 1983.38).

Didalam membahas motivasi tidak terlepas dari manusia sebagaimana diketahui bahwa motivasi mempunyai sasaran manusia untuk diolah potensinya. Karena ia merupakan faktor-faktor produksi yang penting, ia sebagai sumber daya manusia diantara sumber daya lainnya yang sangat dibutuhkan dalam organisasi.

Indikator keberhasilan motivasi adalah tercapainya sasaran yang ditetapkan yang diharapkan dapat tercapai. Cara-cara motivasi dilakukan dapat menggunakan teori hierarki kebutuhan oleh Maslow, yaitu : 5 kebutuhan :

1. Fisiologis, seperti sandang, pangan dan papan
2. Keamanan, yang meliputi fisik, mental, psikologikal dan intelektual
3. Sosial
4. Penghargaan (Prestise), pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status.
5. Perwujudan diri, yaitu tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang ter dapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

Senada dengan Maslow, teori motivasi dikemukakan juga oleh Clayton Alferder yang dikenal dengan teori "ERG" (Exixtence, Relatedness and Growth). Teori ini menekankan bahwa berbagai jenis kebutuhan manusia itu diusahakan pemuasannya secara serentak. Apabila teori ini disimak lebih lanjut akan terlihat bahwa:

- a. makin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu, makin besar pula keinginan untuk memuaskannya.
- b. kuatnya keinginan memuaskan kebutuhan yang "lebih tinggi" semakin besar apabila kebutuhan yang "lebih rendah" telah dipuaskan.
- c. sebaliknya, semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi, semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar.

Pandangan ini didasarkan atas sifat pragmatisme manusia.

Artinya karena menyadari keterbatasannya, seseorang dapat menyesuaikan diri pada kondisi obyektif yang dihadapinya dengan antara lain memusatkan pada hal-hal yang mungkin dicapainya.

Teori faktor ganda dari **Herzberg** yang merupakan dua dimensi pekerjaan dasar, yaitu :

1. Kondisi sekitar tugas
2. Tugas itu sendiri

Apabila sasaran yang ditetapkan, misalnya setiap karyawan dapat menghasilkan kerja sesuai yang ditetapkan oleh pimpinannya dan telah diberikan motivasi kearah itu, maka motivasi tersebut berjalan dengan baik.

Motivasi seorang pegawai untuk bekerja biasanya melibatkan faktor-faktor organisasional. **Drs. Faustino Cardoso Gomes** menggolongkan faktor-faktor tersebut sebagai berikut :

Faktor-faktor yang sifatnya individual adalah kebutuhan-kebutuhan (need), tujuan-tujuan (goals), sikap (attitudes), dan kemampuan-kemampuan (abilities). Sedangkan yang tergolong faktor-faktor yang berasal dari organisasi meliputi pembayaran atau gaji (pay), keamanan pekerjaan (job security), sesama pekerja (co-workers), pengawasan (supervision), pujian (praise), dan pekerjaan itu sendiri (job it self).

Seorang pegawai bersedia bekerja dengan baik dan bersemangat karena punya motivasi . Untuk itu salah satu tantangan yang harus dihadapi seorang pemimpin adalah bagaimana mampu untuk menggerakkan atau mendorong bawahannya agar meningkatkan produktifitas kerja sehingga dapat bekerja dengan baik . Motivasi dalam kaitannya dengan kebutuhan manusia telah banyak teori yang dikemukakan oleh para ahli, diantaranya **Mc. Clelland** yang mengemukakan bahwa tiap orang mempunyai tiga buah kebutuhan dalam tingkatan yang berbeda-beda yang dapat memotivasi tingkah laku mereka. Adapun ketiga kebutuhan itu adalah sebagai berikut :

1. *Need of power*, yakni kebutuhan untuk berkuasa/mengendalikan orang lain. Pencapaian tujuan adalah hal nomor dua baginya, yang penting adalah bagaimana tujuan tersebut tercapai (kebutuhan akan kekuasaan).
2. *Need of affiliation*, yakni kebutuhan untuk melakukan aktifitas yang bersifat sosial dan interpersonal (kebutuhan sosial).
3. *Need for achievement*, yakni kebutuhan untuk mencapai berbagai tujuan /prestasi (kebutuhan untuk sukses).

(Samudra Wibawa,1992:54).

Lebih lanjut Mc.Clelland mengemukakan sebagai berikut :

- 1). Motivasi *berprestasi*, tercermin pada orientasinya kepada tujuandan pengabdian demi tercapainya tujuan dengan sebaik baiknya
- 2). Motivasi *berafiliasi*, tercermin pada keinginannya untuk menciptakan,memelihara, dan mengembangkan hubungan

dan suasana kebatinan dan perasaan yang tercermin adanya saling menyenangkan antara sesama.

- 3). Motivasi *berkuasa*, seseorang mendapat dorongan apabila dia dapat mengawasi dan mempengaruhi tindakan orang lain. (Adam I. Indrawijaya, 1987 :190).

Kebutuhan akan kekuasaan dapat menjadi motivasi seseorang bekerja dengan baik, untuk dapat berkuasa dan dihormati orang, yang bersangkutan mau bekerja dengan cara mengerahkan segala kemampuan yang dimilikinya. Orang-orang yang mempunyai kebutuhan kekuasaan yang tinggi mempunyai ciri-ciri sebagai berikut :

1. Selalu bersedia menjadi pelopor dalam setiap kegiatan.
2. Selalu mencari kedudukan sebagai pemimpin.
3. Mempunyai sifat yang selalu mendesak, memimpin dan kalau perlu mengekang orang lain.
4. Kalau berbicara berlebih-lebihan dan kadang-kadang bersifat mengancam. (Gouzali Saydam, 2000 : 365)

Kebutuhan berafiliasi adalah keinginan untuk menyenangkan orang lain, dan selalu menghindari bentrokan dengan pihak lain.

Adapun ciri-cirinya adalah sebagai berikut :

1. Selalu ingin menggalang persaudaraan dengan orang lain.
2. Suka berkawan dengan orang lain dan mempunyai rasa sosial yang tinggi
3. Mau mengubah pendapat sendiri untuk menghindari perselisihan.
4. Suka berkumpul dengan orang lain dan gampang percaya pada seseorang.
5. Suka membantu orang lain dalam setiap kesempatan. (Gouzali Saydam, 2000 : 365)

Kebutuhan untuk berprestasi merupakan kebutuhan untuk berhasil dalam setiap kegiatan. Kebutuhan ini merupakan motivasi bersedianya pegawai untuk bekerja keras dan berkeaktivitas dalam

pekerjaannya. Ciri-ciri pegawai yang mempunyai motivasi ini adalah sebagai berikut :

1. Selalu menghindari spekulasi dan memiliki tanggung jawab yang tinggi.
2. Mempunyai semangat dan ingin unggul dalam setiap kesempatan.
3. Cenderung bekerja terus tanpa istirahat dan mempunyai inisiatif yang luar biasa.
4. Menghendaki umpan balik dan setiap keinginannya
5. Senang pada pekerjaan yang menantang dan mau bekerja tanpa memikirkan imbalan materi
6. Rasa kekerabatan yang bersangkutan biasanya rendah. (Gouzali Saydam, 2000 : 366) .

Karena motivasi dalam konteks ini berhubungan dengan produktifitas kerja, maka penulis mengambil konsep Mc. Clelland tentang kebutuhan untuk berprestasi.

Dengan demikian dapat dijabarkan indikator-indikator yang diperoleh dari konsep motivasi sebagai berikut :

- A. Orang yang memiliki kebutuhan tinggi akan prestasi (*need of achievement*) akan menunjukkan.
1. Adanya perasaan terikat dengan tugas yang dilakukan.
  2. Berusaha mengetahui prestasinya dan memperoleh umpan balik .
  3. Tanggap terhadap situasi yang sulit dan menantang
  4. Bekerja dengan baik apabila ada batas waktu dan tantangan.
  5. Keinginan besar untuk menerima tanggung jawab.
  6. Menyusun standart prestasi kerja tinggi, dapat diukur dan dipenuhi.

B. Orang yang memiliki kebutuhan tinggi akan afiliasi (*need of affiliation*) akan menunjukkan

1. Senang bekerja secara kelompok
2. Jalinan kerja yang bersahabat
3. Lingkungan kerja dapat mendukung prestasi
4. Dapat memahami kemampuan masing-masing
5. Membangun sistem kerja yang kondusif

C. Orang yang memiliki kebutuhan tinggi akan kekuasaan (*need of power*) akan menunjukkan :

1. Senang berargumentasi yang baik.
2. Berupaya mengambil alih kepemimpinan
3. Suka memberi komando/perintah
4. Pentingnya status dan peran untuk mempengaruhi orang lain.
5. Keinginan yang kuat untuk melakukan pekerjaan sendiri tanpa bantuan atau kerjasama dengan orang lain.

#### **A.5. Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai**

Dalam kaitan adanya hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja kerja karyawan pendapat Robbin (1996), mengemukakan bahwa salah satu fungsi budaya organisasi adalah tercapainya tujuan bersama dan didalamnya termasuk peningkatan kinerja karyawan.

Pascale ( Kolb, Rubbin dan Osland, 1971) mengemukakan bahwa budaya perusahaan berfungsi mengajarkan bagaimana karyawan harus berkomunikasi dan berhubungan dalam menyelesaikan masalah dengan fungsi ini, budaya perusahaan harus berperan menjaga tingkat kinerja baik bagi pimpinan maupun karyawan.

#### **A.6. Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Pegawai**

Secara ringkas dapat dikatakan bahwa hubungan kepuasan kerja dengan kinerja pegawai adalah pernyataan : “ Seorang pekerja yang bahagia adalah seorang pekerja yang produktif “ (bagi individu). Jika diterapkan dalam suatu organisasi maka dapat dikatakan Organisasi dengan karyawan yang terpuaskan cenderung lebih efektif, sehingga produktivitas semakin meningkat. (Stephen P. Robbins, 1996; 182-183).

#### **A.7. Hubungan Motivasi dengan Kinerja Pegawai**

Untuk lebih meningkat suatu hasil pekerjaan yang baik, seseorang atau pegawai diharapkan mampu untuk memberi sumbangan pemikiran, ide-ide, gagasan dalam merumuskan suatu kegiatan untuk menunjang program dan meningkatkan hasil pekerjaannya yang didukung oleh sistim nilai yang ada dalam organisasi dan bimbingan yang diberikan oleh atasan kepada bawahannya serta gaya kepemimpinannya atasan akan berpengaruh terhadap keberhasilan suatu pekerjaan yang pada akhirnya akan

terpenuhinya kebutuhan sosial seseorang dalam rangka mengembangkan dirinya untuk kepentingan lembaga/organisasi.

## **B. HIPOTESIS**

Berdasarkan landasan teori dan kerangka pemikiran yang dikemukakan diatas, hipotesis dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

### **1. Hipotesis Minor:**

- a. Ada hubungan yang positif dan signifikan antara Budaya organisasi dengan Kinerja Pegawai
- b. Ada hubungan yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai.
- c. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Motivasi dan Kinerja pegawai .

### **2. Hipotesis Mayor**

1. Ada hubungan yang positif dan signifikan antara Budaya Organisasi, Prestasi Kerja dan motivasi secara bersama-sama dengan Kinerja pegawai .

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A RANCANGAN PENELITIAN

##### a. Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan pendekatan Kuantitatif sedangkan metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei. “ Penelitian survei adalah penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuisisioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok ( Masri Singarimbun : 1995 ; 4)

##### b. Tipe penelitian

Dalam penelitian ini digunakan penelitian penjelasan (explanatory research) yaitu penelitian yang menjelaskan apakah suatu faktor atau variabel berhubungan dengan variabel lainnya. Biasanya ditandai dengan pengujian hipotesa tertentu yang telah dirumuskan.

#### B. RUANG LINGKUP PENELITIAN / FOKUS PENELITIAN

Dalam penelitian ini fokus penelitian public service dalam tataran pengukuran kinerja sector publik dengan menggunakan faktor yang mempengaruhi yaitu Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Motivasi.

### C. LOKASI PENELITIAN

Lokasi penelitian yang penulis pilih adalah Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Jawa Tengah berdasarkan pertimbangan :

1. Adanya gejala yang sesuai dengan judul penelitian pada kantor tersebut.
2. Terhimpunnya data yang diperlukan guna penulisan tesis ini di kantor tersebut.

### D. VARIABEL PENELITIAN / FENOMENA YANG DIAMATI

#### 1. Definisi Konseptual

Definisi konseptual dari masing-masing variabel ini adalah sebagai berikut :

- Budaya Organisasi adalah suatu sistem nilai yang diambil dan dikembangkan dari pola kebiasaan serta gabungan dari asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan arti menjadi anggota masyarakat dalam lingkungan organisasi.
- Kepuasan kerja adalah pemenuhan kebutuhan yang diperoleh dari pengalaman dalam melakukan berbagai macam pekerjaan yang diimplementasikan dengan ganjaran atau hukuman yang diperoleh .

- Motivasi adalah dorongan yang timbul dalam diri seseorang dimana ,mereka mempunyai harapan, cita-cita atau niat untuk mencapai jenjang kepangkatan atau karir yang lebih tinggi . Sedangkan yang timbul dari luar diri seseorang yaitu pengaruh dari pimpinan, rekan/ sahabat maupun dari pemerintah misalnya berupa pemberian penghargaan, tanda jasa, hadiah.
- Kinerja adalah rasio antara keluaran terhadap masukan atau rasio hasil yang diperoleh terhadap sumberdaya yang dipakai dengan kata lain bahwa kinerja sebagai hubungan antara hasil yang nyata (barang dan jasa) dengan masukan yang sebenarnya . Masukan disini dibatasi dengan tenaga kerja sedangkan keluaran diukur dalam kesatuan fisik bentuk nilai.

## 2. Definisi Operasional

Definisi Operasional dari masing-masing variabel dalam penelitian adalah sebagai berikut :

- Indikator Budaya Organisasi (Variabel X-1)
  - Sistem Nilai, terdiri dari :
    - Tingkat Pemberikan andil dalam pengambilan keputusan
    - Tingkat eliminasi sikap negatif dalam berorganisasi
    - Pola kerja terpadu dalam mengendalikan perilaku pegawai
    - Perlakuan yang wajar atas diri pribadi
    - Kebijakan sistim organisasi dalam pengaturan pegawai

- Suasana Organisasi yang dikembangkan, terdiri dari :
  - Kebebasan dalam berinisiatif
  - Umpan balik hasil pekerjaan
  - Kondisi lingkungan dalam bekerja
  - Rasa aman yang diterima pegawai
- Gaya kepemimpinan yang diterapkan pada bawahan, terdiri dari :
  - Keterlibatan dalam pembuatan keputusan
  - Ketaatan pada aturan yang berlaku
  - Sikap dalam memelihara aturan-aturan
  - Kesiediaan dalam memberikan arahan/petunjuk
- Indikator Kepuasan Kerja (Variabel X-2)
  - Penilaian terhadap pekerjaan
    - Tingkat kesejahteraan ( gaji/upah )
    - Situasi dan kondisi kerja yang mendukung
    - Sikap orang terhadap pekerjaannya
    - Pekerjaan tersebut sesuai kebutuhan dirinya
    - Ketentraman dalam bekerja (rasa aman dan nyaman)
    - Adanya peluang untuk maju
    - Penghargaan terhadap kecakapan (hakat/ketrampilan)
    - Ketepatan dalam menyelesaikan konflik
    - Tunjangan dan promosi serta fasilitas yang diberikan

- Hubungan diantara teman sejawat
  - Hubungan dengan teman sejawat
  - Keharmonisan dalam bekerja
  - Kesiediaan dalam bekerja sama
  - Kesiediaan dalam bertenggang rasa
- Penilaian pegawai terhadap organisasi
  - Kemampuan organisasi dalam memberi penghargaan pada pegawai
  - Kemampuan organisasi dalam menampung bidang tugas
  - Organisasi dapat mengakomodir seluruh potensi dalam menunjang pelayanan publik
- Indikator Motivasi (Variabel X-3), terdiri dari :
  - Kebutuhan akan kekuasaan (Kedudukan/jabatan), terdiri dari :
    - Senang berargumentasi yang baik
    - Berusaha mengambil alih wewenang
    - Mencari posisi wewenang yang dapat memberikan perintah daripada menerima perintah
    - Pentingnya simbol status untuk mempengaruhi orang lain
    - Keinginan kuat untuk melakukan pekerjaan sendiri tanpa bantuan atau kerjasama orang lain
  - Kebutuhan akan Afiliasi ( Kebutuhan sosial/rasa kekeluargaan)
    - Berupaya bekerja secara kelompok
    - Jalanan kerja yang bersahabat
    - Lingkungan kerja dapat mendukung prestasi

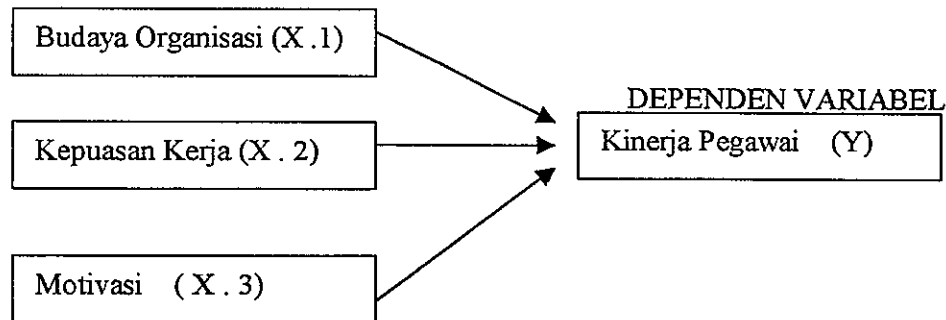
- Dapat memahami kemampuan masing-masing
- Membangun sistem yang kondusif
- Kebutuhan akan sukses/Prestasi, terdiri dari :
  - Adanya perasaan terikat dengan tugas yang dilakukannya
  - Berusaha mengetahui prestasinya dan memperoleh umpan balik
  - Tanggap terhadap situasi yang sukar dan menantang
  - Bekerja dengan baik ada batas waktu dan tantangan
  - Keinginan besar untuk menerima tanggung jawab
  - Menyusun standar prestasi kerja yang tinggi, dapat diukur dan dipenuhi.
- Indikator Kinerja Pegawai (Variabel Y), terdiri dari :
  - Tingkat Pendidikan
  - Tingkat kualitas hasil pekerjaan
  - Tingkat kuantitas pekerjaan
  - Tingkat insiatif dalam penyelesaian pekerjaan
  - Tingkat kesempatan/peluang yang ada
  - Tingkat kehandalan penyelesaian pekerjaan
  - Kemampuan kerjasama

Untuk lebih jelasnya hubungan antar variabel dapat digambarkan dalam bentuk geometri sebagai berikut :

Gambar 2

Bentuk geometri hubungan antar variabel

## INDEPENDEN VARIABEL



## B. JENIS DAN SUMBER DATA

- a. Data primer, yaitu data yang langsung diperoleh dari responden berupa hasil-hasil jawaban dari kuisioner yang telah disebarkan dari responden
- b. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung yang masih ada kaitannya dengan budaya organisasi, kepuasan kerja, motivasi dan kinerja pegawai. Data tersebut berupa buku-buku, catatan-catatan, laporan, dan dokumen-dokumen lainnya.

## C. INSTRUMEN PENELITIAN

Instrumen penelitian dengan menggunakan kuisioner dengan pertanyaan terstruktur baik terbuka maupun tertutup. Sedangkan pertanyaan terstruktur tertutup yang memuat nilai akan di skore.

Sebelum disebarikan kepada responden dibuat angket try out terlebih dahulu dengan diuji tingkat reliabilitas dan validitasnya.

#### D. POPULASI DAN PENGAMBILAN SAMPEL

##### 1. Populasi

Populasi adalah merupakan kumpulan keseluruhan item sampel yang dipilih (Paul Hague, 1995; 64). Dengan demikian yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah semua pegawai Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Jawa Tengah sejumlah 200 orang.

##### 2. Sampel

Dalam penelitian ini penulis mengambil sampel sebanyak 58 orang pegawai atau 29 % dari populasi. Dari proporsi ini maka dilakukan pengambilan sampel pada tiap unit kerja dengan proporsi yang sama. Pertimbangan pengambilan sampel sebesar 29% agar lebih representatif, hal tersebut sebagaimana dikemukakan oleh Prof. Dr. Suharsimi Arikunto(1993: 124) bahwa apabila populasi kurang dari 100 sampelnya adalah minimal 30 % dan apabila populasinya lebih dari 100 maka sampelnya adalah 5 s/d 30 %. Kemudian teknik pengambilan sampelnya dilakukan secara *cluster random sampling*, artinya bahwa sampel yang diambil berdasarkan pada tiap kelompok (mis : per subbag dan per bidang) secara acak, dimana subyek-subyek dalam populasi dianggap sama. Dalam penelitian ini, untuk populasinya adalah seluruh pegawai yang

merupakan pegawai tetap pada Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Jawa Tengah.

#### H. TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang dipakai adalah sebagai berikut :

a. Dokumentasi

Data yang diperoleh melalui catatan dan laporan organisasi/lmbaga serta Keppres, Peraturan Pemerintah, Keputusan Menteri, dan peraturan lainnya.

b. Kuisisioner

Yaitu data yang diperoleh dari pegawai/pejabat secara langsung dengan cara penyebaran kuisisioner atau angket berisi daftar pertanyaan yang disusun untuk diisi para responden.

c. Wawancara

Dalam penelitian ini , teknik pengumpulan data dengan wawancara akan diterapkan kepada responden yang terpilih secara individu maupun dengan pokok kunci atau orang yang berkompeten dengan masalah penelitian tersebut.

d. Observasi

Dipakai untuk mengamati keadaan atau situasi dari obyek penelitian yang diamati. Dalam penelitian ini observasi tentang suasana kerja sehari-hari, tata letak (lay out) kantor, dan perilaku para pegawai.

## I. TEKNIK ANALISA DATA

Untuk mendapatkan data dilakukan dengan cara kuisisioner dan wawancara. Kuisisioner adalah : suatu daftar yang berisi sejumlah pertanyaan yang diberikan kepada responden/subyek penelitian yang bertujuan untuk mengungkapkan kondisi-kondisi subyek yang hendak diteliti. daftar pertanyaan yang digunakan hanya meminta responden untuk memilih salah satu jawaban dari sekian banyak jawaban-jawaban (alternatif). Data yang dicari dalam penelitian ini adalah data yang dikumpulkan dari responden yang meliputi :

1. Data Primer , dimana data yang dihasilkan dari jawaban kuisisioner dan wawancara yang ditransformasikan menjadi data kuantitatif. Alat ukur data primer dengan menggunakan skala ordinal dimana tingkat ukuran yang memungkinkan peneliti untuk mengurutkan jawaban respondennya dari tingkatan yang rendah ke tingkat yang paling tinggi menurut suatu atribut. Nilai jawaban yang diberikan sebanyak 4 (empat) skor dari sangat setuju, setuju, kurang setuju/ragu-ragu, dan tidak setuju dengan rating nilai sebagai berikut :
  - a. sangat setuju diberi rating 4
  - b. setuju diberi rating 3
  - c. kurang setuju/ragu-ragu diberi rating 2
  - d. tidak setuju diberi rating 1

2. Data sekunder, data yang diperoleh secara tidak langsung yaitu yang diperoleh dari Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Jawa Tengah yang meliputi antara lain :

kondisi umum, bagan struktur organisasi, dokumen dan literatur lainnya. Data sekunder pada umumnya lebih bersifat kualitatif, dimana data ini akan dianalisis secara deskriptif. Analisa ini dimaksudkan dalam rangka pengkayaan penelitian dengan tanpa melakukan pengujian. Tujuannya adalah untuk memberikan gambaran yang lebih sistematis, faktual, akurat mengenai fakta-fakta yang ada dalam kaitannya penelitian ini. Tahapan analisa data yang dilakukan dengan cara melaksanakan pengumpulan, pemilihan dan pengolahan serta penganalisaan berbagai data baik yang bersifat kuantitatif (numerik) maupun kualitatif (non numerik/mutu). Adapun teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Analisa data kuantitatif :

adalah analisa data dengan menarik kesimpulan berdasarkan data dengan angka-angka yang diolah dengan metode statistik dimana data-data yang berupa angka – angka, skala-skala, tabel, formula dan lain sebagainya sedikit banyak mempergunakan perhitungan matematis sebagai tahapan pengukuran dalam proses pengujian hipotesis.

b. Analisa data kualitatif :

adalah analisa data yang dilakukan dengan cara melalui penalaran berdasarkan logika untuk menarik kesimpulan yang logis mengenai data-data yang dianalisa berdasarkan distribusi data dimana analisis ini digunakan terhadap data yang bersifat tidak dapat diukur, dengan mengamati orang dalam lingkungannya, interaksinya dan kegiatannya.

Pengolahan data hasil penelitian dilakukan melalui empat tahapan :

1. Editing, yaitu proses yang dilakukan setelah data terkumpul, untuk melihat apakah jawaban pada daftar pertanyaan telah terisi dengan lengkap atau belum.
2. Koding, yaitu suatu usaha untuk mengklasifikasikan jawaban responden menurut macamnya untuk dikelompokkan dalam kategori yang sama.
3. Skoring, yaitu kegiatan yang berupa pemberian angka pada jawaban untuk mendapatkan data kuantitatif yang diperlukan dalam pengujian hipotesanya.
4. Tabulasi, yaitu pengelompokan atas jawaban dengan teliti dan teratur kemudian dihitung dan dijumlah sampai terwujud dalam bentuk tabel sehingga lebih mudah dimengerti.

Untuk melakukan analisis kuantitatif/pembuktian adanya hubungan antara variabel dilakukan dengan cara analisis dengan menggunakan rumus yang dipakai adalah sebagai berikut :

1. Koefisien korelasi *rank kendall*,

Rumus ini digunakan untuk menguji hipotesis minor, yaitu hubungan antara X.1 dengan X.2 dengan Y atau (variabel bebas dan variabel tergantung) dengan rumus T test.

$$T = \frac{S}{\frac{1}{2} N (N-1)}$$

T = Koefisien rank Kendall antara variabel X dan Y

S = Jumlah observasi skore untuk semua pasangan

N = Banyaknya obyek atau individu yang diurutkan pada X dan Y

Apabila ternyata banyak nilai yang sama pada observasi X dan Y, maka rumus yang digunakan adalah :

$$T = \frac{S}{\sqrt{\frac{1}{2} N (N-1) - T_x \frac{1}{2} (N-1) - T_y}}$$

Keterangan :

T<sub>x</sub> = Banyaknya observasi berangka sama dengan tiap kelompok angka sama pada variabel X

T<sub>y</sub> = Banyaknya observasi berangka sama dalam tiap kelompok angka sama pada variabel Y

Untuk uji signifikasinya dengan menggunakan rumus Z test, maka karena N penelitian lebih besar dari 10, dengan rumus sebagai berikut :

$$Z = \frac{T}{\frac{\sqrt{2(2N+5)}}{9(N-1)}}$$

Kemudian harga  $Z$  dikonsultasikan dengan tabel untuk menentukan ada tidaknya hubungan antara variabel tersebut, dengan ketentuan sebagai berikut :

- a. Apabila  $Z_o > Z_t$  pada taraf signifikansi 1%, sangat signifikan, hipotesa ditolak
- b. Apabila  $Z_o > Z_t$  pada taraf signifikansi 5%, berarti signifikan, hipotesis ditolak .
- c. Apabila  $Z_o < Z_t$  pada taraf signifikansi 5 %, berarti signifikan, hipotesis diterima

## 2. Koefisien konkordasi Kendall

Untuk menghitung dan mengukur derajat asosiasi, dengan kata lain untuk mengetahui sejauh mana dan seberapa besar pengaruh antar variabel dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$W = \frac{S}{\frac{1}{2} K^2 (N-N) - K \Sigma T}$$

Keterangan :

$W$  = Koefisien Konkordasi rank Kendall

$S$  = Jumlah kuadrat deviasi dari mean  $R_j$

$K$  = Banyak himpunan ranking perjenjangan

$N$  = Banyaknya obyek atau individu yang diberi ranking

$\Sigma$  = Jumlah harga  $T$  untuk semua tangking  $k$

dimana :

$$S = \Sigma R_j \left[ \begin{array}{c} R_j \\ \Sigma \\ N \end{array} \right]^2$$

$$T = T_{x1} + T_{y2} + T_{xy}$$

$R_j$  = Jumlah ranking yang diberikan untuk tiap N obyek

T = korelasi

Jika terdapat angka yang sama dalam jumlah yang besar, maka rumus W perlu dikorelasi sebagai berikut :

t = banyaknya observasi dalam suatu kelompok yang memperoleh angka dalam masing-masing ranking

T = Faktor Korelasi

$\Sigma$  = mengarahkan kita menjumlahkan semua kelompok angka sama dalam masing-masing ranking.

Sedangkan untuk menguji signifikansi konkordasi Kendall tersebut dengan chi square atau untuk menguji signifikansi koefisien konkordasi Kendall tersebut perlu diadakan tes dengan rumus sebagai berikut :

$X^2$  = Chi Square

W = Koefisien konkordasi Kendall

Kemudian hasil perhitungan  $X^2$  tersebut dikonsultasikan terhadap harga square dengan debitur = M-1

- a. Jika  $X^2$  hitung, >  $X^2$  tabel, maka hubungan yang ada dinyatakan signifikan atau berarti sebaliknya
- b. Jika  $X^2$  hitung, <  $X^2$  tabel, maka hubungan tersebut dinyatakan tidak signifikan atau tidak berarti

## J. JADWAL PENELITIAN

Tabel 6

## JADWAL PENELITIAN

No	Kegiatan	Waktu (minggu)	Bulan, Tahun	Ket
1	Konsultasi	12	Sept – Nov 2001	
2	Survey Lapangan	8	Des – jan 2001	
3	Pengolahan Data	6	Februari 2002	
4	Penyusunan tesis	6	Februari 2002	
5	Ujian Tesis/Revisi	3	Maret 2002	

## BAB IV

### GAMBARAN LOKASI UMUM PENELITIAN

#### A. Sejarah

Sejarah kelahiran Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Jawa Tengah dimulai dari peranan lembaga agama pada jaman kerajaan Islam di Jawa, dimana pada zaman kerajaan/kesultanan struktur pemerintahan di Indonesia dan di Jawa khususnya, urusan agama menjadi bagian yang tak terpisahkan dari peran raja/sultan dan pejabat pemerintah lainnya. Sementara di tingkat kabupaten sampai tingkat desa terdapat jabatan mufti, qodhi, penghulu, modin(lebai, kayim) dan jabatan agama lainnya.

Pada Zaman Pemerintahan Hindia Belanda secara normatif bersifat netral menghadapi urusan keagamaan, yakni sebatas menyangkut kepentingan undang-undang dan ketertiban umum meski kenyataannya selalu berkaitan kepentingannya sebagai penjajah. Semua urusan dan kepentingan agama, khususnya Islam menjadi wewenang berbagai instansi. Dengan kata lain dipisah-pisah dalam pelbagai instansi sesuai dengan kepentingan politik penjajahan. Urusan Haji, Perkawinan, Pengajaran Agama, Zakat Fitrah, Urusan Masjid, pengangkatan penghulu dan lain lain, menjadi wewenang Departemen Van Binnenlandsche Zaken. Mahkamah Islam Tinggi, Raad Agama (Pengadilan Agama) serta penasehat-penasehat Pengadilan Negeri oleh Departemen Van Justitie. Pergerakan Organisasi Keagamaan oleh Kantor Der Adviseur Voor In landsche En Mohammedadsche Zaken. Urusan peribadatan ditangani oleh Departement

Van Onderwijs En Eredienst, terutama untuk umat Nasrani. Khusus pengesahan suatu organisasi gereja ( kergenootschap ) merupakan wewenang langsung Gubernur Jenderal.

Kemudian pada zaman pendudukan Jepang, pada umumnya aturan-aturan yang berhubungan dengan urusan keagamaan, tidak banyak mengalami perubahan, kecuali penghapusan Kantor Der Adviseur Voor Inlandsche En Mohammedadsche Zaken. Sebagai gantinya didirikan Shumubu (Kantor Urusan Agama) yang menjadi bagian dari Gun seikanbu. Sedangkan di daerah-daerah diadakan shumuka (Kantor Agama Daerah) sebagai bagian dari pemerintahan Karesidenan (Shu).

Pada zaman Indonesia merdeka, bertepatan dengan lahirnya UUD 1945 pada tanggal 18 Agustus 1945 mengamanatkan pada Bab XI tentang Agama pasal 29 ayat 1 dan 2 bahwa :

1. Negara berdasarkan atas KeTuhanan Yang Maha Esa.
2. Negara menjamin kemerdekaan tiap-tiap penduduk untuk memeluk agamanya masing-masing dan untuk beribadat menurut agama dan kepercayaannya itu.

Pokok pikiran dua hal tersebut diatas, terdapat pada pembukaan yang merumuskan Pancasila sebagai dasar negara, falsafah hidup, dasar hukum dan sumber hukum bernegara dan bermasyarakat. Walaupun demikian negara Indonesia bukanlah negara berdasarkan satu agama, juga bukan negara sekuler. Dalam suatu negara agama, sumber hukum adalah kitab suci. Sedangkan dalam negara sekuler, agama dipisahkan sama sekali dengan

urusan negara dan pada zaman Indonesia merdeka saat ini semua pemeluk agama diperlakukan sama. Pemerintah memberikan pelayanan dan bimbingan kepada semua masyarakat beragama dalam rangka membina keutuhan dan persatuan bangsa.

Pada tanggal 3 Januari 1946 lahirlah Departemen Agama yang awalnya bernama Kementerian Agama, sebagai salah satu bagian dari aparatur Pemerintah RI . Dalam Kementerian Agama kewenangan yang menyangkut bidang kehidupan beragama yang semula terpecah-pecah, ditempatkan dalam satu wadah. Lahirnya Departemen Agama tersebut adalah hasil keputusan aklamasi anggota Badan Pekerja Komite Nasional Indonesia (BPKNIP) berdasarkan usul dalam sidang Komite Nasional Indonesia Pusat (KNIP) tanggal 11 Nopember 1945 yang bunyinya sebagai berikut :

“ Mengusulkan supaya dalam Negara Indonesia yang sudah merdeka ini janganlah hendaknya urusan agama hanya disambikan kepada Kementerian Agama yang khusus dan tersendiri” ( 2002 : 3).

Tokoh-tokoh yang menyampaikan usul tersebut adalah KH. Abu Dardiri (Banyumas Jawa Tengah), M, Saleh Suaidi dan M. Sukoso Wirjosaputro yang kemudian didukung oleh Moh. Natsir, Dr. Mawardi, Dr. Marzuki Mahdi dan N Kartosudarmo dan lain-lain. Oleh presiden pertama Ir. Soekarno menyetujui usulan KNIP ( lembaga legislatif ), kemudian dikeluarkan penetapan Pemerintah Nomor 1/SD tanggal 3 Januari 1946, yang diantaranya berbunyi: Presiden Republik Indonesia mengingat usul

Perdana Menteri dan Badan Pekerja Komite Nasional Indonesia Pusat, memutuskan : "Mengadakan Kementrian Agama".

Sebagai tindak lanjut terbentuknya Kementrian Agama , maka dikeluarkan Peraturan Pemerintah No 33 Tahun 1948 , jo No 8 Tahun 1950 tentang tugas-tugas kewajiban Departemen Agama dan dipertegas lagi berdasarkan Keppres No 45 Tahun 1974 , lampiran 14, Bab I, Pasal 2 yang berbunyi : "Tugas Pokok Departemen Agama adalah menyelenggarakan sebagian dari tugas umum Pemerintah dan Pembangunan di Bidang Agama". Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa lahirnya Departemen Agama merupakan struktur sosio-kultural yang telah berakar dalam sistim pemerintahan sejak zaman Kerajaan-kerajaan / Kesultanan-kesultanan, ibarat dua sisi mata uang yang berbeda, maka tegaknya Negara Republik Indonesia, eksisnya Departemen Agama. Hapusnya Departemen Agama berarti runtuhnya Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Berdasarkan Provincie Ordonantie yang membentuk Jawa Tengah sebagai Propinsi yang berlaku sejak 1 Januari 1930 yang merupakan suatu Gewest (daerah otonom) dengan hak-hak otonomi tertentu dan mempunyai dewan propinsi (Provinciale Raad) , propinsi Jawa Tengah terbagi dalam karesidenan ( Residentie ) dan masing-masing karesidenan meliputi beberapa Kabupaten ( Regentschap ) dan terbagi lagi dalam kawedanan-kawedanan (Districten). Dalam perkembangan sejarah tidaklah dapat dipungkiri bahwa dalam hubungannya dengan masalah-masalah sosial religius, Propinsi Jawa Tengah merupakan salah satu basis pengembangan kehidupan beragama.

Berdirinya Masjid Agung Demak (abad XVI), Gereja Blenduk Semarang (VXIII), Candi Borobudur (abad X) dan candi Prambanan serta munculnya berbagai aliran kepercayaan merupakan bukti bahwa Jawa Tengah adalah daerah yang subur dan sentral bagi pengembangan agama-agama dan aliran kepercayaan yang ada di Indonesia.

Dalam konteks operasional PP Nomor 1/SD Tahun 1946 dan Maklumat Kementrian Agama Nomor 2 Tahun 1946 tanggal 23 April 1946, maka atas restu Gubernur KRT. Mr. Wongsonegoro, Menteri Agama menunjuk Bapak R. Usman Pudjotomo (tokoh Hizbullah dan anggota KNI Wilayah Karesidenan Semarang) sebagai Kepala Jawatan Urusan Agama Jawa Tengah mulai tahun 1946-1948, kemudian berturut-turut diangkat penggantinya : Prof. Dr. KH. Saifuddin Zuhri (1948-1954), KH. Muslich (1954-1956), KH. A. Zabidi (1956-1957), KH. Zubair (1957-1962) dan KH. Much Ali Masjhar (1962-1969). Kemudian Jawatan Urusan Agama berubah menjadi Perwakilan Departemen Agama yang dipimpin oleh H. Sahlan Ridwan (1969-1971), dilanjutkan oleh KH. Mochammad Sowwan (1971-1972), dan H. Soedadi S (1972-1973). Lalu berubah lagi menjadi Kantor Wilayah Departemen Agama dengan Kepala Drs. H. Zaini Ahmad Sjis (1973-1978), H. Wardjono (1978-1985), H. Halimi AR (1985-1991), Drs. H. Muhammad Ali Mu'achor (1991-1994), HD. Sunaryo, SH (1994-1996), Drs. H. Abdurrosyad (1996-1999), Drs. H. Much Suchron, BcHk (1999-2000) dan Drs. HM. Chabib Thoha, MA (2000-sekarang), yang

meliputi wilayah Karesidenan Semarang, Pati, Pekalongan, Kedu, Banyumas, dan Surakarta.

Pada tahun 1948 keluarlah Undang-Undang Nomor 22 tentang Pemerintah Daerah, menyebutkan bahwa Daerah negara Republik Indonesia tersusun dalam tiga tingkatan, yaitu Propinsi, Kabupaten, dan Desa (kota kecil), maka Kantor Jawatan Urusan Agama juga menyesuaikan menjadi sebagai berikut :

- 6 Kantor Jawatan Kotamadia
- 29 Kantor Jawatan Kabupaten
- 532 Kantor Jawatan Urusan Agama Kecamatan

Adapun Kantor Urusan Agama Propinsi Jawa Tengah berada di gedung papak No. 38 Semarang, bergabung satu atap dengan kantor Gubernur Jawa Tengah kala itu, kemudian pindah ke PHI di Kranggan Barat No. 169 Semarang, kemudian pindah lagi ke Jalan Patimura No.7 Semarang, dengan menyewa hotel Yogya. Kemudian pindah lagi ke jalan Patimura No.5 dan yang terakhir, saat ini berada di Jalan Sisingamangaraja No.5 Semarang (Secara de Jure pada periode H. Halimi AR , tetapi secara de facto baru pada periode Drs.H.MuhammadAli M).

Berdasarkan Konperensi Jawatan Agama seluruh Jawa dan Madura di Surakarta tanggal 17 s/d 18 Maret 1946 dan maklumat Kementerian Agama No. 2 tanggal 23 April 1946, disimpulkan bahwa lahirnya Kantor Urusan Agama Propinsi Jawa Tengah adalah tanggal 24 April 1946 saat mulai berlakunya Maklumat tersebut.

## **B. Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Jawa Tengah**

Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Jawa Tengah adalah unsur teknis yang berada dibawah dan bertanggung jawab langsung kepada Menteri Agama dengan tugas pokok dan fungsinya sebagai berikut :

“ Merencanakan dan melaksanakan tugas pokok dan fungsi Departemen Agama Propinsi serta mengawasi, mengevaluasi dan melaporkan pelaksanaan tugas sesuai kebijaksanaan Menteri Agama dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.”

Adapun tugas pokok tersebut sebagai berikut :

1. Memberikan pelayanan masyarakat dalam bidang urusan keagamaan
2. Memantapkan fungsi dan peran agama dalam penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan, meningkatkan kerukunan hidup umat beragama dan meningkatkan peran lembaga keagamaan.
3. Pembinaan dan bimbingan keagamaan dalam rangka peningklatan keimanan dan ketaqwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa termasuk pembinaan lembaga-lembaga pendidikan agama dan keagamaan.
4. Penetapan persyaratan akreditasi lembaga pendidikan dan sertifikasi tenaga profesional/ahli serta persyaratan jabatan di bidangnya.
5. Pelaksanaan penelitian dan penegmbangan terapan serta pendidikan dan latihan tertentu dalam rangka mendukung kebijakan di bidang keagamaan.

6. Kewenangan lain yang melekat dan telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundangan-undangan yang berlaku.

Dalam menyelenggarakan tugas pokok dan fungsi tersebut diatas kemudian dijabarkan dalam langkah kebijaksanaan melalui program-program sebagai berikut :

1. Program Pelayanan Kehidupan Beragama

Program ini bertujuan untuk meningkatkan pelayanan dan kemudahan umat beragama dalam melaksanakan ibadah dan mendorong serta meningkatkan partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan kegiatan pelayanan Kehidupan Beragama. Kegiatan pokok yang dilakukan meliputi :

- a. Memberikan bantuan sarana dan prasarana yang langsung mendukung dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pelayanan kehidupan beragama.
- b. Memberikan penerangan, bimbingan dalam kerukunan hidup umat beragama
- c. Meningkatkan pelayanan Ibadah Haji melalui kegiatan koordinasi dengan instansi terkait guna menyusun program pelayanan ibadah haji secara profesional.

2. Program Pembinaan Pendidikan Agama

Program ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan kualitas keimanan dan ketakwaan, dengan kegiatan :

- a. Pembinaan Pendidikan Agama dan Keagamaan pada tingkat Dasar, menengah dan Tinggi, melalui penyempurnaan sistem pendidikan Agama sehingga lebih terpadu dan integral dengan sistem pendidikan nasional dengan didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai
- b. Pembinaan keagamaan melalui peningkatan kegiatan penerangan dakwah keagamaan pada masyarakat pada umumnya.

#### 2. 1. Pendidikan Dasar dan Prasekolah

Program pembinaan pendidikan dasar dan prasekolah bertujuan untuk :

- a). memperluas jangkauan dan daya tampung MI, MTs, dan lembaga pendidikan prasekolah .
- b). meningkatkan kesamaan kesempatan untuk memperoleh pendidikan bagi kelompok yang kurang beruntung/miskin.
- c). meningkatkan kualitas pendidikan dasar prasekolah dengan kualitas yang memadai
- d). terselenggaranya manajemen pendidikan dasar dan prasekolah berbasis pada sekolah dan masyarakat (shool/community based management).

#### 2. 2. Pendidikan Menengah

Program pembinaan pendidikan menengah bertujuan :

- a). memperluas jangkauan dan daya tampung Madrasah Aliyah
- b). meningkatkan kesamaan kesempatan untuk memperoleh pendidikan bagi kelompok yang kurang beruntung

- c). meningkatkan kualitas pendidikan menengah sebagai landasan bagi peserta didik untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi dan kebutuhan dunia kerja
- d). meningkatkan efisiensi pemanfaatan sumber daya pendidikan yang tersedia
- e). meningkatkan keadilan dalam pembiayaan dengan dana publik
- f). meningkatkan efektifitas pendidikan sesuai dengan kebutuhan dan kondisi setempat
- g). meningkatkan kinerja personal dan lembaga pendidikan
- h). meningkatkan partisipasi masyarakat untuk mendukung program pendidikan
- i). meningkatkan transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan pendidikan.

### 2. 3. Pendidikan Tradisional Keagamaan

Program ini bertujuan:

- a). memberdayakan dan meningkatkan kapasitas serta kualitas lembaga sosial keagamaan
- b). memberikan pelayanan pendidikan bagi masyarakat khususnya pedesaan yang berlatar sosial ekonomi lemah.
- c). Perumusan standarisasi pelayanan dan pelaksanaan pemberian bantuan kepada pendidikan keagamaan dan pondok pesantren yang meliputi pelayanan pendidikan, santri, kerjasama kelembagaan, pengembangan potensi dan pelayanan kepada masyarakat.

### **C. Struktur Organisasi Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Jawa Tengah**

Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Jawa Tengah dalam penataan organisasi dan tata kerja didasarkan pada Keputusan Menteri Agama No. 45 Tahun 1981 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kanwil Dep. Agama di Propinsi dan Kandepag Kab/kota yang mengelompokan Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi dalam 6 Typologi berdasarkan ukuran beban tugas yang diemban, dan masalah-masalah pelayanan keagamaan sesuai kesepakatan antara .MENPAN dan Menteri Agama. Adapun penentuan typologi Kanwil didasarkan pada :

- a. Berdasarkan prinsip-prinsip pembentukan organisasi,
- b. Berdasarkan beban/ volume kerja.
- c. Berdasarkan jumlah pemeluk agama yang dilayani,
- d. Berdasarkan peraturan perundangan yang menjadi dasar untuk pelayanan.

Susunan Organisasi Kantor Wilayah Departemen Agama di Propinsi terdiri dari 6 (enam) Typologi dengan ciri-ciri sebagai berikut :

1. Typologi I mempunyai 5 Bidang dan 3 Pembimas
2. Typologi II mempunyai 5 Bidang dan 3 Pembimas
3. Typologi III mempunyai 5 Bidang dan 3 Pembimas
4. Typologi IV mempunyai 5 Bidang dan 4 Pembimas
5. Typologi V mempunyai 3 Bidang dan 3 Pembimas
6. Typologi VI mempunyai 4 Bidang dan 4 Pembimas

Nomenklatur Bidang dan Pembimas masing-masing propinsi tidak sama, tergantung jumlah pemeluk dan beban kerja yang diembannya.

Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Jawa Tengah adalah salah satu dari enam belas propinsi yang masuk dalam typologi 4 dimana terdiri dari 1 Bag Sekretariat, 5 Bidang dan 4 Pembimas, adapun Bagian Sekretariat dan kelima Bidang tersebut terdiri dari :

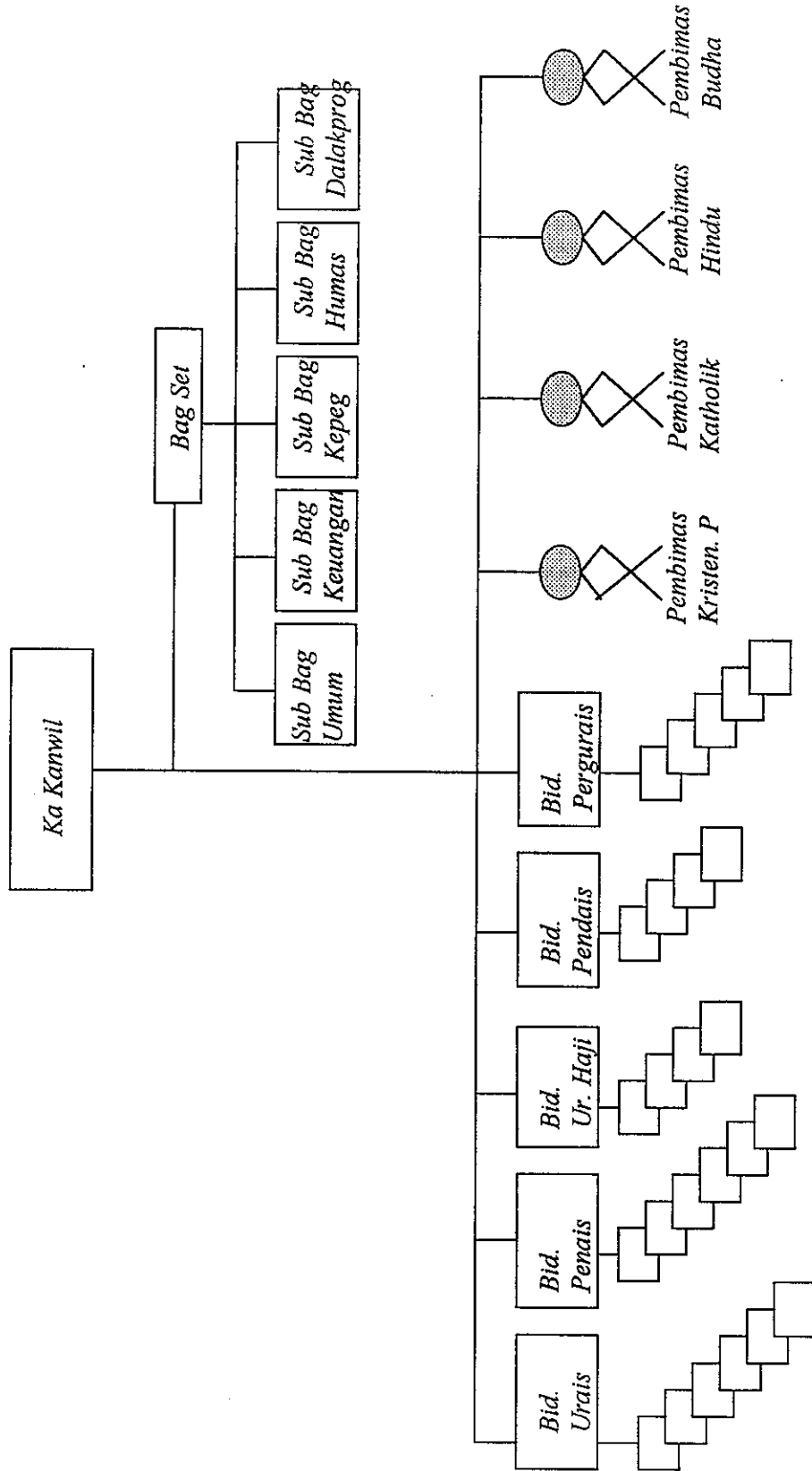
- Bagian Sekretariat, membawahi :
  - a. Sub Bag Umum
  - b. Sub Bag Keuangan
  - c. Sub Bag Kepegawaian
  - d. Sub Bag Humas
  - e. Sub Bag Pengendalian dan Pelaksanaan Program
- Bidang- Bidang terdiri dari :
  1. Bidang Urusan Agama Islam, yang membawahi :
    - a. Seksi Dokumentasi dan Statistik
    - b. Seksi Kepenghuluan
    - b. Seksi Kemesjidan
    - c. Seksi Pembinaan Perkawinan
    - d. Seksi Zakat dan Baitul Maal
    - e. Seksi Wakaf dan Ibadah Sosial
  2. Bidang Penerangan Agama Islam , yang membawahi :
    - a. Seksi Dokumentasi dan Statistik
    - b. Seksi Penyuluhan

- c. Seksi Lembaga dakwah
  - d. Seksi MTQ dan Hari Besar
  - e. Seksi Siaran dan Tamaddun
  - f. Seksi Publikasi Dakwah
3. Bidang Urusan Haji yang membawahi :
- a. Seksi Dokumentasi dan Statistik.
  - b. Seksi Penyuluhan Urusan Haji
  - c. Seksi Penyelenggaraan
  - d. Seksi Sarana Urusan Haji
4. Bidang Pembinaan Pendidikan Agama Islam, yang membawahi :
- a. Seksi Dokumentasi dan Statistik
  - b. Seksi Bimbingan Pengajaran Agama
  - c. Seksi Bimbingan Akhlak
  - d. Seksi Bimbingan Ketrampilan
5. Bidang Pembinaan Perguruan Agama Islam, yang membawahi :
- a. Seksi Dokumentasi dan Statistik
  - b. Seksi Raudatul Atfal dan Madrasah Tingkat Ibtidaiyah
  - c. Seksi Madrasah Tingkat Tsanawiyah
  - d. Seksi Madrasah Tingkat Aliyah
  - e. Seksi Pondok Pesantren dan Madrasah Diniyah

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada bagan struktur organisasi Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Jawa Tengah sebagai berikut :

Gambar 3

**STRUKTUR ORGANISASI  
KANTOR WILAYAH DEPARTEMEN AGAMA  
PROPINSI JAWA TENGAH (TIPOLOGI IV)**



Sumber : SOTK.DA.D /KMA No. 45 Tahun 1981

## **BAB V**

### **HASIL PENELITIAN dan PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

#### **A. HASIL PENELITIAN.**

Data yang dikumpulkan dalam penelitian tentang Analisis Kinerja Pegawai pada Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Jawa Tengah dilakukan dengan menggunakan metode kuesioner, observasi dan wawancara. Ketiga metode tersebut digunakan secara terpadu sehingga dalam menganalisis data yang dilakukan secara kuantitatif dan kualitatif. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran yang lebih tepat dan jelas dalam melakukan analisisnya. Sebelum disampaikan analisis hasil penelitian dan pembahasan lebih lanjut dari hasil penelitian, berikut ini disajikan tentang identitas responden.

#### **1. IDENTITAS RESPONDEN**

Dalam penelitian ini yang dijadikan responden sebanyak 58 orang pegawai pada Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Jawa Tengah, dengan identitas sebagai berikut:

Usia responden dalam hal ini pegawai Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Jawa Tengah berkisar antara 28 tahun sampai dengan 54 tahun. Dari jumlah responden tersebut 81,1 % merupakan kelompok usia produktif pada umumnya untuk pekerjaan yang memerlukan ketahanan fisik dan kecepatan bertindak. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 1 dibawah ini :

Tabel : 7

## PEGAWAI MENURUT UMUR

Golongan Umur	Frekuensi	Persentase
25-30 <sup>th</sup>	5	8,6
31-35 th	5	8,6
36-40 th	21	36,2
41-45 th	16	27,6
46-50 th	8	13,8
51-56 th	3	5,2
Jumlah	48	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan l.b

Jika dilihat dari tabel 8 di bawah ini menunjukkan bahwa komposisi responden dilihat dari sisi jenis kelamin nampaknya antara pegawai yang berjenis kelamin laki-laki dan perempuan lebih didominasi oleh laki-laki. Di mana 69% berjenis kelamin laki-laki dan 31% berjenis kelamin perempuan, hal ini nampaknya tidak akan menimbulkan bias *gender*. Mengingat jenis pekerjaan yang ada secara fisik maupun psikus dikerjakan oleh laki-laki maupun perempuan sama saja, artinya di lingkungan Kanwil Dep. Agama Prop Jateng tidak ada pekerjaan yang membutuhkan spesialisasi pekerjaan yang mengarah pada jenis kelamin atau gender.

Tabel: 8

## JENIS KELAMIN

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
laki-laki	40	69
Perempuan	18	31
Jumlah	58	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan l.c

Komposisi dari status marital Pegawai Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Jawa Tengah menunjukkan bahwa terdapat 94,8% telah menikah, sedangkan 5,2% - nya belum menikah. Jika diamati secara seksama bahwa pegawai yang sudah menikah tetap akan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, karena mereka memiliki tanggung jawab rangkap yaitu sebagai penanggung jawab dalam keluarga dan juga memiliki tanggung jawab di Kantor.

Tabel: 9

## STATUS PERKAWINAN

Status	Frekuensi	Persentase
Kawin	55	94,8
Tidak Kawin	3	5,2
Jumlah	58	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan I. e

Komposisi tingkat pendidikan responden menunjukkan bahwa tingkat pendidikan responden sebagian besar berpendidikan Sarjana 51,7%, berpendidikan D III / Sarjana Muda sebanyak 12,1%, sedangkan yang berpendidikan SLTA sebanyak 36,2%. Pada tabel 10 dibawah ini menunjukkan bahwa responden lebih banyak didominasi oleh tenaga pelaksana yaitu mereka yang berpendidikan sarjana dan selebihnya yang berpendidikan SLTA. Kemudian dapat diketahui bahwa dari 58 responden yang berpendidikan sarjana akan tetapi mereka pada saat masuk kerja menggunakan ijazah setingkat SLTA, mereka melanjutkan studinya ke S.1 dan dilanjutkan dengan penyesuaian ijazah sehingga dapat dikatakan bahwa

komposisi pegawai saat ini rata-rata berpendidikan sarjana. Hal ini akan terlihat pada pangkat golongan pegawai yang menduduki golongan III/a sebanyak 20 orang atau setidaknya ada 9 orang pegawai yang masuk dengan menjadi pegawai dengan ijazah SLTA.

Tabel : 10

## PEDIDIKAN PEGAWAI.

Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SLTA	21	36,2
D.3/SM	7	12,1
Sarjana	30	51,7
Jumlah	58	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nol.f

Pangkat dan golongan responden menunjukkan sangat bervariasi, artinya bahwa pangkat atau golongan responden berada pada tingkat golongan ruang pengatur muda ( II/a ) sampai dengan golongan ruang penata tingkat I ( III/d ). Akan tetapi pegawai yang lebih banyak menduduki pangkat Penata Muda ( III/a) sebanyak 34,5% dan yang berpangkat Penata muda Tk. I ( III/b) sebanyak 27,6%, sedangkan yang menduduki pangkat paling tertinggi dalam penelitian ini sebanyak 1,7% yang menduduki pangkat golongan penata Tk. I ( III/d) dan pegawai yang paling sedikit menduduki pangkat golongan II/a dan II/b sebanyak 3,4%. Untuk lebih jelasnya lihat tabel dibawah ini.

Tabel: 11  
PANGKAT/GOLONGAN

Tingkat Golongan	Frekuensi	Persentase
II/a	1	1,7
II/b	1	1,7
II/c	6	10,3
II/d	6	10,3
III/a	20	34,5
III/b	16	27,6
III/c	7	21,1
III/d	1	1,7
Jumlah	58	100,0

Sumber: Diolah dari jawaban pertanyaan no.1.g

Jika kita lihat dalam tabel 12 dapat dikatakan bahwa masa kerja responden dalam penelitian ini menunjukkan kisaran pada masa kerja antara 11 s/d 20 tahun sebanyak 25 % dan 24,1 %, hal tersebut menandakan bahwa rata-rata pegawai mempunyai masa kerja yang cukup lama dalam bertugas, sedangkan yang mempunyai masa kerja paling lama sebesar 1,7 % dengan masa kerja 27 tahun dan 32 tahun.

Tabel : 12

## MASA KERJA PEGAWAI

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
1-5	9	15,5
6-10	10	17,3
11-15	15	25,9
16-20	14	24,1
21-25	8	13,8
26-30	1	1,7
31-35	1	1,7

Sumber: Diolah dari jawaban pertanyaan no Li

## 2. KINERJA PEGAWAI

### a. Tingkat Pendidikan.

Pembahasan tentang kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Departemen Agama Prpinsi Jawa Tengah akan dapat ditentukan oleh beberapa faktor, faktor tersebut antara lain tingkat pendidikan, kualitas dan kuantitas pegawai, inisiatif, kesempatan, kehandalan dan kemampuan kerjasama. Tingkat pendidikan pegawai merupakan salah satu faktor penting dalam menentukan kinerja pegawai. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 75,9 % responden memiliki pendidikan formal yang memadai Hal ini lebih disebabkan karena banyak pegawai berupaya untuk meningkatkan SDM melalui pendidikan yang lebih tinggi yakni dengan melanjutkan pendidikan S.1 dan S.2 dan kursus untuk keahlian tertentu, akan tetapi terdapat 15,5% yang menyatakan kurang

memadai. Hal ini lebih diakibatkan karena mereka beranggapan pendidikan yang telah mereka peroleh dianggap sudah cukup dan pangkat serta kedudukan mereka sudah maksimal.

Tabel : 13  
PENDIDIKAN FORMAL

Hasil Pekerjaan	Frekuensi	Persentase
Sangat memadai	5	8,6
Memadai	44	75,9
Kurang memadai	9	15,5
Tidak memadai	-	-
Jumlah	58	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 1

Dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas setiap pegawai diharapkan mempunyai jenjang pendidikan yang tinggi. Hal ini dapat kita lihat bahwa yang menyatakan setuju 56,9 % dan didukung 15,5% menyatakan sangat setuju. Adanya pegawai yang menyatakan tidak setuju sebesar 1,7% lebih diakibatkan karena posisi mereka sudah mentok baik dilihat dari tingkat kepangkatan, jabatan maupun tingkat pendidikannya rendah. dapat dilihat pada tabel 2 di bawah ini.

Tabel : 14. BERPENDIDIKAN TINGGI

Jumlah pekerjaan	Frekuensi	Persentase
Tidak setuju	1	1,7
Kurang setuju	15	25,9
Setuju	33	56,9
Sangat setuju	9	15,5
Jumlah	58	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 2

Tabel di bawah ini merupakan gambaran tentang kesempatan untuk mengikuti jenjang pendidikan fungsional dalam rangka pencapaian kualitas kerja pegawai Kanwil Dep. Agama Propinsi Jawa Tengah.

Tabel : 15

## MENGIKUTI JENJANG PENDIDIKAN FUNGSIONAL

Mengikuti pendidikan fungsional	Frekuensi	Persentase
Tidak setuju	-	-
Kurang setuju	1	1,7
Setuju	25	43,1
Sangat setuju	32	55,2
Jumlah	58	100,0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 3

Hasil penelitian terhadap kesempatan untuk mengikuti jenjang pendidikan fungsional menunjukkan bahwa terdapat 55,2 % yang menyatakan sangat setuju. Kemudian didukung 43,1 % menyatakan setuju. Sedangkan 1,7 % mereka menyatakan kurang setuju karena tingkat pendidikan mereka rendah.

**b. Kualitas**

Tabel : 16

## KUALITAS KINERJA

Prosedur kerja	Frekuensi	Persentase
Sangat sesuai	2	3,4
Sesuai	22	37,9
Kurang sesuai	31	53,4
Tidak sesuai	3	5,2
Jumlah	58	100,0

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no.5

Hasil penelitian terhadap standar tolok ukur kualitas kinerja pegawai menunjukkan bahwa terdapat responden yang menyatakan sangat sesuai 3,4 %, sedangkan 37,9 % menyatakan setuju. Adapun 53,4 % menyatakan kurang sesuai, dan 5,2 % menganggap kurang sesuai.

Tabel : 17

## TARGET MENYELESAIKAN PEKERJAAN

Target selesaikan pekerjaan	Frekuensi	Persentase
Sangat sesuai	16	27,6
Sesuai	37	63,8
Kurang sesuai	3	5,2
Tidak sesuai	2	3,4
Jumlah	58	100,0

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 8

Hasil penelitian terhadap kinerja pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan menunjukkan bahwa 27,6% responden yang menyatakan sangat sesuai menyelesaikan semua pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Sedangkan responden yang merasa sesuai menyelesaikan pekerjaan sebanyak 63,8% , dan sebanyak 5,2% menyatakan kurang sesuai dan terdapat 3,4 % yang menyatakan tidak mampu menyelesaikan pekerjaan menurut target yang ditetapkan.. Kinerja pegawai disini lebih ditujukan pada pekerjaan yang bersifat rutinitas, yang setiap saat secara berkala menjadi tugas mereka.

**c. Inisiatif**

Tabel : 18

**KESEMPATAN MENGEMUKAKAN IDE**

Kesempatan mengemukakan ide	Frekuensi	Persentase
Sangat setuju	30	51,7
Setuju	28	48,3
kurang setuju	-	-
tidak setuju	-	-
Jumlah	58	100,0

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 9

Hasil penelitian terhadap kesempatan memberikan ide guna kelancaran tugas bagi pegawai menunjukkan sangat setuju 51,7 % dan 48,3 % menyatakan setuju, sedangkan tidak ada satupun responden yang menyatakan kurang atau tidak setuju. Hal tersebut menunjukkan bahwa dalam proses penyampaian ide/gagasan ternyata responden cukup besar partisipasinya dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai.

**d. Kesempatan**

Tabel : 19

**PENEMPATAN PEGAWAI DALAM  
PELAKSANAAN TUGAS**

Penempatan pegawai	Frekuensi	Persentase
Sangat sesuai	1	1,7
Sesuai	13	22,4
Kurang sesuai	39	67,2
Tidak sesuai	2	8,6
Jumlah	58	100,0

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 11

Dari tabel diatas didapat gambaran bahwa hasil penelitian terhadap kesesuaian penempatan dalam pelaksanaan tugas masing-masing pegawai menunjukkan bahwa 1,7 % merasa sangat sesuai dengan latar belakang pendidikan dan keahlian yang dimilikinya. Yang menyatakan sesuai 22,4%. Sedangkan yang menyatakan kurang sesuai terdapat 67,2 % dan 8,6 % menyatakan tidak sesuai. Distribusi diatas memberikan gambaran bahwa nampaknya kesesuaian antara penempatan pegawai dengan latar belakang pendidikan maupun keahliannya akan mempengaruhi kinerja pegawai Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Jawa Tengah.

#### e. Kehandalan

Tabel : 20

#### PENINGKATAN SDM

Peningkatan SDM	Frekuensi	Persentase
Sangat perlu	40	69,0
Perlu	18	31,0
Kurang perlu	-	-
Tidak perlu	-	-
Jumlah	58	100,0

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 15

Hasil penelitian terhadap peningkatan SDM pegawai menunjukkan bahwa 69% telah menyatakan sangat perlu adanya pelatihan atau kursus-kursus yang dapat menunjang karier. Sedangkan yang menyatakan perlu terdapat 31,0%. Para responden tidak ada satupun yang berpendapat kurang atau tidak perlu pendidikan atau kursus-kursus, karena hal tersebut

dapat meningkatkan pengetahuan dan menunjang karier para pegawai . Ini berarti bahwa para responden sangat memerlukan pendidikan/pelatihan atau kursus-kursus sehingga karier mereka meningkat.

#### f. Kemampuan Kerjasama

Tabel : 21  
KERJASAMA

Kerjasama	Frekuensi	Persentase
Sangat perlu	44	75,9
Perlu	13	22,4
Kurang perlu	1	1,7
Tidak perlu	-	-
Jumlah	58	100,00

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 16.

Tabel 21 merupakan distribusi hasil penelitian tentang perlunya dilakukan kerjasama guna kelancaran tugas. Hasil penelitian yang didapat menyatakan bahwa responden yang merasa sangat perlu 75,9 %. Sedangkan yang merasa perlu 22,4% dan responden yang merasa tidak perlu kerjasama dengan rekan kerja 1,7%. Kondisi diatas mencerminkan bahwa kerjasama dengan rekan kerja akan menambah kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga kinerja pegawai dapat ditingkatkan dengan baik.

### 3. BUDAYA ORGANISASI

#### a. Sistem Nilai

Tabel : 22

#### ANDIL DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Andil dlm pengambilan keputusan	Frekuensi	Persentase
Sangat tinggi	1	1,7
Tinggi	7	12,1
Sedang	32	55,2
Rendah	18	31,0
Jumlah	58	100,0

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 19

Hasil penelitian terhadap partisipasi andilnya para responden dalam pengambilan suatu keputusan diperoleh hasil bahwa 1,7 % menyatakan sangat tinggi, 12,1 % menyatakan tinggi, dan sebagian besar yaitu 55,2 % menyatakan sedang dan 31 % menyatakan rendah . Distribusi diatas memberikan gambaran bahwa hanya sebagian pegawai yang mampu partisipasi memberikan andil dalam pengambilan keputusan sehingga sebagian yang lain terkadang bersifat apatis.

**b. Suasana Organisasi yang dikembangkan**

Tabel : 23  
MENGELIMINIR SIKAP NEGATIF  
DALAM BERORGANISASI

Mengeliminir sikap negatif dlm berorg.	Frekuensi	Persentase
Sangat mampu	-	-
Mampu	35	60,3
Kurang mampu	18	31,0
tidak mampu	5	8,6
Jumlah	58	100,0

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 20

Hasil penelitian terhadap budaya organisasi dalam mengeliminir sikap negatif dalam berorganisasi terdapat 60,3 % responden yang menyatakan mampu mengeliminir, sedangkan 31,0 % menyatakan kurang mampu mengeleminir sikap negatif dalam berorganisasi dan 8,6 % menyatakan tidak mampu. Distribusi diatas menunjukkan bahwa sebagian besar responden mampu mengeliminir sikap negatif dalam berorganisasi sehingga tidak timbul gejala yang sangat tajam dalam menghadapi permasalahan yang pelik baik secara langsung maupun tidak langsung kemudian dapat menyejukkan suasana yang ada yang pada akhirnya dapat menghadapi segala permasalahan diselesaikan dengan mudah.

Tabel : 24

## KEBEBASAN DALAM BERINISIATIF

Kebebasan berinisiatif	Frekuensi	Persentase
Sangat tinggi	2	3,4
Tinggi	14	24,1
Sedang	36	62,1
Redah	6	10,3
Jumlah	58	100,0

Sumber : dilah dari jawaban pertanyaan no. 24

Tingkat kebebasan responden berinisiatif dalam bekerja, dari hasil penelitian menunjukkan bahwa 3,4 % responden menyatakan sangat tinggi, 24,1 % menyatakan tinggi. Yang menyatakan sedang sebanyak 62,1 %. Sedangkan yang merasa rendah tingkat kebebasannya dalam berinisiatif sebanyak 3,4% .

**c. Gaya Kepemimpinan**

Tabel : 25

## KETAATAN PADA ATURAN YANG BERLAKU

Ketaatan pada aturan yang berlaku	Frekuensi	Persentase
Selalu	21	36,2
Sering	19	32,8
Kadang-kadang	17	29,3
Tidak pernah	1	1,7
Jumlah	58	100,0

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 29

Berdasarkan penelitian terhadap ketaatan pada aturan yang berlaku dalam melaksanakan tugas saat dilakukan penelitian menyatakan bahwa terdapat 36,2 % responden selalu mentaati peraturan yang berlaku dan 32,8 % menyatakan sering mentaati peraturan yang berlaku. Sedangkan responden yang hanya kadang-kadang mentaati pada peraturan yang berlaku terdapat 29,3 %, dan yang tidak pernah mentaati peraturan yang berlaku terdapat 1,7 % responden.

Tabel : 26

**KESEDIAAN DALAM MEMBERIKAN  
ARAHAN ATAU PETUNJUK**

Kesediaan dalam memberi arahan	Frekuensi	Persentase
Selalu	10	17,2
Sering	14	24,1
Kadang-kadang	29	50,0
tidak pernah	5	8,6
Jumlah	58	100,0

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 31

Hasil penelitian terhadap kesediaan dalam memberikan arahan/petunjuk, bahwa terdapat 17,2% responden menyatakan bahwa mereka selalu memberikan masukan dalam merumuskan masalah, sedangkan 24,1% menyatakan sering, 50 % menyatakan kadang-kadang memberi masukan dan yang tidak pernah tercatat 8,6 %. Distribusi diatas menunjukkan bahwa kurangnya pegawai untuk memberikan masukan dalam perumusan suatu masalah.

#### 4. KEPUASAN KERJA

##### a. Penilaian terhadap pekerjaan

Tabel : 27

#### TINGKAT KESEJAHTERAAN

Gaji/upah	Frekuensi	Persentase
Sangat sesuai	2	3,4
Sesuai	37	63,8
Kurang sesuai	18	31,0
Tidak sesuai	1	1,7
Jumlah	58	100,0

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 32

Hasil penelitian terhadap tingkat kesejahteraan pegawai yang dalam hal ini disimbolkan dengan gaji/upah yang mereka terima sehubungan dengan pekerjaan yang mereka lakukan menunjukkan bahwa terdapat 3,4 % responden yang menyatakan bahwa kesejahteraan mereka sangat sesuai dengan pekerjaan yang dilakukannya, 63,8 % menyatakan sesuai. Adapun mereka yang menganggap kurang sesuai antara pekerjaan yang mereka lakukan dengan kesejahteraan yang diperoleh terdapat 31,0 % atau 18 orang. Dan yang merasa tidak sesuai hanya 1,7 atau 1 orang saja. Distribusi diatas memberikan gambaran bahwa kesejahteraan responden sudah sesuai dengan pekerjaan yang mereka lakukan.

Tabel : 28

## SIKAP PEGAWAI DALAM MENERIMA TUGAS ATASAN

Sikap Pegawai	Frekuensi	Persentase
Sangat senang	6	10,3
Senag	49	84,5
Kurang senang	3	5,2
Tidak senang	-	-
Jumlah	58	100,0

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 34

Hasil penelitian terhadap sikap pegawai dalam menerima tugas dari atasan menunjukkan bawa terdapat 10,3% responden sangat senang menerima tugas dari atasan dan 84,5% senang bila mendapat tugas dari atasan. Sedangkan 5,2 % kurang senang menerima tugas dari atasan. Hal ini menunjukkan bahwa responden mempunyai suatu kepuasan menyelesaikan tugas yang telah diberikan oleh atasan.

Tabel : 29

## PENGHARGAAN TERHADAP KECAKAPAN

Pemberian penghargaan	Frekuensi	Persentase
Sangat setuju	26	44,8
Setuju	29	50,0
Kurang setuju	2	3,4
Tidak setuju	1	1,7
Jumlah	58	100,0

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 38

Berdasarkan hasil penelitian penghargaan terhadap responden yang mempunyai kecakapan menunjukkan bahwa 44,8 % menyatakan

sangat setuju bila responden yang mempunyai kecakapan diberikan penghargaan yang sesuai . 50 % menyatakan setuju. Yang kurang setuju adanya penghargaan kepada pegawai yang mempunyai bakat menonjol atau kecakapn lain terdapat 3,4 % sedangkan yang tidak setuju 1,7 % .

Tabel : 30

## KETEPAATAN DALAM MENYELESAIKAN KONFLIK

Menyelesaikan konflik	Frekuensi	Persentase
Sangat mampu	1	1,7
Mampu	50	86,2
Kurang mampu	7	12,1
Tidak mampu	-	-
Jumlah	58	100,0

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 39

Hasil penelitian terhadap ketepatan dalam menyelesaikan konflik menunjukkan bahwa terdapat 1,7 % responden yang menyatakan sangat mampu, sedangkan yang menyatakan mampu menyelesaikan konflik 86,2 %. Responden yang menyatakan kurang mampu terdapat 12,1 % .

Penelitian ini membuktikan bahwa responden mampu menyelesaikan dengan tepat pada setiap konflik yang mereka hadapi.

**b. Hubungan diantara teman sejawat**

Tabel : 31

**KEHARMONISAN DENGAN REKAN SEKERJA**

Hubungan dgn rekan	Frekuensi	Persentase
Sangat harmonis	14	42,1
Harmonis	43	74,1
Kurang Harmonis	1	1,7
Tidak Harmonis	-	-
Jumlah	48	100,0

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 42

Hasil penelitian terhadap keharmonisan dengan rekan sekerja menyatakan bahwa 42,1 % responden menyatakan sangat harmonis, 74,1 % menyatakan harmonis, dan hanya 1,7 % menyatakan tidak harmonis dengan rekan sekerja. Hal ini menunjukkan bahwa responden dalam bekerja mempunyai hubungan yang harmonis dengan rekan-rekan sekerja sehingga mereka saling membantu satu dengan yang lain dalam menyelesaikan tugas.

Tabel : 32

**KESEDIAAN DALAM BEKERJA SAMA**

Kesediaan dalam Bekerja sama	Frekuensi	Persentase
Sangat baik	14	24,1
Baik	43	74,1
Kurang baik	1	1,7
Tidak baik	-	-
Jumlah	58	100,0

Sumber : diolah dari jawban pertanyaan no 43

Pegawai yang bersedia bekerjasama dengan teman sejawat berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa terdapat 24,1% menyatakan sangat baik, dan menyatakan baik 74,1% menyatakan kurang baik hanya 1,7 % . Penelitian ini menunjukkan bahwa responden dalam menyelesaikan tugas saling bekerjasama antara satu dengan yang lain.

Tabel : 33

## KESEDIAAN BERTENGGANG RASA

Kesediaan bertenggang rasa	Frekuensi	Persentase
Sangat baik	18	31,0
Baik	38	58,6
Kurang baik	1	1,7
Tidak baik	1	1,7
Jumlah	58	100,0

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 44

Berdasarkan hasil penelitian terhadap responden yang menyatakan bahwa adanya kesesuaian penggunaan alat dengan keahlian yang dimiliki menunjukkan bahwa 2,1% telah menyatakan tidak sesuai. 35,4% menyatakan kadang-kadang dan sering sesuai dengan keahlian yang mereka miliki. Sedang yang menyatakan selalu sesuai dengan keahlian yang mereka miliki sebanyak 27,1%. Distribusi diatas memberikan gambaran bahwa alat-alat kerja yang disediakan oleh kantor menunjukkan kesesuaian dengan keahlian yang dimiliki karyawannya.

Tabel : 34  
**PENGHARGAAN ORGANISASI KEPADA PEGAWAI**

Penghargaan kpd Pegawai	Frekuensi	Persentase
Sangat baik	1	1,7 %
Baik	34	58,6 %
Kurang Baik	22	37,9 %
Tidak baik	1	1,7 %
Jumlah	58	100,0

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 45

Hasil penelitian terhadap penghargaan organisasi kepada pegawai menyatakan bahwa terdapat 1,7 % responden menyatakan sangat baik kemampuan organisasi dalam memberikan penghargaan terhadap pegawai, 58,6 % menyatakan baik, 37,9 % menyatakan kurang baik, dan hanya 1,7 % atau yang menyatakan tidak baik.

#### **4. MOTIVASI**

Dalam variabel motivasi akan kita jelaskan tentang kebutuhan akan kekuasaan, kebutuhan akan berafiliasi dan kebutuhan akan berprestasi sebagaimana kita uraikan dalam penelitian ini.

##### **a. Kebutuhan akan Kekuasaan**

Kebutuhan akan kekuasaan dapat kita jelaskan dalam beberapa item sebagaimana hasil penelitian dibawah ini :

Tabel : 35

## BERARGUMENTASI YANG BAIK

Berargumentasi yang baik	Frekuensi	Persentase
Sangat senang	8	13,8 %
Senang	42	72,4 %
Kurang senang	8	13,8 %
Tidak senang	-	-
Jumlah	58	100,0

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 48

Hasil penelitian terhadap kebutuhan berargumentasi menghadapi masalah kerja menunjukkan bahwa terdapat 13,8 % responden yang menyatakan sangat senang, sedangkan yang menyatakan senang berargumentasi dalam menghadapi masalah kerja terdapat 72,4 %. Sementara yang menyatakan kurang senang dalam berargumentasi dalam menghadapi masalah kerja terdapat 13,8 % . Kondisi ini menunjukkan bahwa tingkat kemampuan dan ketrampilan responden dalam menghadapi tugas pekerjaan sudah mapan.

Tabel : 36

## KEBUTUHAN UNTUK MENGAMBIL ALIH WEWENANG

Mengambil alih wewenang	Frekuensi	Persentase
Sangat senang	2	3,4
Senang	13	22,4
Kurang senang	18	31,0
Tidak senang	25	43,1
Jumlah	58	100,0

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 49

Berdasarkan hasil penelitian terhadap responden akan kebutuhan untuk mengambil alih wewenang menunjukkan bahwa terdapat 3,4 % responden yang menyatakan bahwa mereka merasa sangat senang untuk mengambil alih wewenang, sedangkan pegawai yang menyatakan senang terdapat 22,4 %. Sementara terdapat 31,0 % menyatakan bahwa mereka kurang senang terhadap kebutuhan untuk mengambil alih wewenang dan 43,1 % menyatakan tidak senang.

Tabel 37

## MENCARI POSISI UNTUK MENDAPAT WEWENANG

Mencari posisi wewenang	Frekuensi	Persentase
Sangat senang	2	3,4
Senang	13	22,4
Kurang senang	18	31,0
Tidak senang	25	43,1
Jumlah	58	100,0

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 50

Berdasarkan hasil penelitian pegawai terhadap kebutuhan mencari posisi untuk mendapatkan wewenang menunjukkan bahwa terdapat 3,4 % responden yang menyatakan bahwa mereka merasa sangat senang untuk mencari posisi dalam mendapatkan wewenang, sedangkan responden yang menyatakan senang terdapat 22,4 %. Sementara terdapat 31,0 % yang menyatakan bahwa mereka kurang senang terhadap kebutuhan mencari posisi untuk mendapatkan wewenang dan 43,1 % menyatakan tidak

senang. Distribusi diatas menunjukkan bahwa tingkat motivasi untuk meraih posisi yang lebih tinggi sangat rendah, hal ini sangat mempengaruhi prestasi kerja pegawai mengingat mereka kurang memiliki dorongan yang kuat dalam dirinya untuk maju.

Tabel: 38

## KEBUTUHAN STATUS UNTUK MEMPENGARUHI

Status untuk mempengaruhi	Frekuensi	Persentase
Sangat senang	-	-
Senang	5	8,6
Kurang senang	29	50,0
Tidak senang	24	41,4
Jumlah	58	100,0

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 51

Hasil penelitian pegawai terhadap kebutuhan status untuk mempengaruhi orang lain menunjukkan bahwa terdapat 41,4% responden yang menyatakan bahwa mereka merasa tidak senang akan kebutuhan status untuk mempengaruhi orang lain, sedangkan pegawai yang menyatakan kurang senang terdapat 50,0%. Sementara terdapat 8,6% yang menyatakan bahwa mereka senang terhadap kebutuhan status untuk mempengaruhi orang lain. Distribusi diatas menunjukkan bahwa tingkat status / simbol dianggap tidak penting dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab, pegawai lebih memilih berkerja dengan porsi yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya.

Tabel : 39  
KEINGINAN KUAT  
UNTUK BEKERJA SENDIRI TANPA BANTUAN

Keinginan bekerja sendiri	Frekuensi	Persentase
Sangat senang	1	1,7
Senang	9	15,5
Kurang senang	25	43,1
Tidak senang	23	39,7
Jumlah		100,0

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 52

Penelitian terhadap keinginan kuat untuk berkerja sendiri tanpa bantuan menunjukkan bahwa terdapat 39,7% responden yang menyatakan tidak senang melakukan bekerja sendiri tanpa bantuan, sedangkan sebanyak 43,1% responden yang menyatakan bahwa mereka kurang senang bekerja sendirian tanpa bantuan orang lain. Sementara itu yang menyatakan bahwa mereka memiliki keinginan kuat untuk bekerja sendiri tanpa bantuan orang lain terdapat 15,5% responden, sementara 1,7% responden yang menyatakan sangat senang untuk bekerja sendirian tanpa bantuan orang lain. Distribusi diatas menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan pegawai dalam melakukan kegiatan kelompok sangat tinggi

**b. Kebutuhan akan berafiliasi**

Dalam kebutuhan akan berafiliasi dalam penelitian ini akan kita sampaikan dalam beberapa item sebagai berikut :

Tabel : 40

## KEINGINAN BEKERJA KELOMPOK

Keinginan kerja kelompok	Frekuensi	Persentase
Sangat senang	14	24,1
Senang	40	69,0
Kurang senang	4	6,9
Tidak senang	-	-
Jumlah	58	100,0

Sumber : diolah dari pertanyaan no. 53

Hasil penelitian terhadap keinginan bekerja sama menunjukkan bahwa terdapat 6,9% responden yang menyatakan bahwa merasa kurang sedang bila bekerja sendiri. Sementara pegawai menyatakan senang bila bekerja sendiri adalah 69,0% dan 24 % merasa sangat senang. Distribusi diatas memberikan gambaran bahwa sebagian besar keinginan responden untuk bekerja sama dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

Tabel : 41

KEBUTUHAN BERINTERAKSI  
DENGAN KERABAT KERJA

Interaksi dengan kerabat kerja	Frekuensi	Persentase
Sangat senang	12	20,7
Senang	44	75,9
Kurang senang	2	3,4
Tidak senang	-	-
Jumlah		

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 54

Berdasarkan hasil penelitian terhadap kebutuhan berinteraksi dengan kerabat kerja menunjukkan bahwa terdapat 3,4% responden menyatakan kurang senang berinteraksi dengan kerabat kerja, sedangkan yang menyatakan senang berinteraksi terdapat 75,9%. Sementara responden yang menyatakan sangat senang berinteraksi dengan kerabat kerja terdapat 20,7 %. Kondisi tersebut diatas menunjukkan bahwa sebagian besar responden membutuhkan interaksi dengan orang lain dan bersahabat dengan responden lainnya, dengan tingkat interaksi yang tinggi akan memperlancar pelaksanaan pekerjaan.

Tabel : 42

## MEMBANGUN SISTIM KONDUSIF

Membangun sistim kondusif	Frekuensi	Persentase
Sangat perlu	6	10,3
Perlu	35	60,3
kurang perlu	14	24,1
Tidak perlu	3	5,2
Jumlah	58	100,0

Sumber : pertanyaan no. 56

Hasil penelitian menunjukan bahwa dalam bekerja dibutuhkan situasi yang kondusif agar mendapatkan kinerja yang baik, hal ini dapat kita lihat bahwa terdapat 69,0% responden yang menyatakan perlu adanya suasana yang kondusif dalam bekerja sedangkan terdapat 29,3 % menyatakan sangat perlu adanya sistim kerja yang kondusif sedang yang menyatakan kurang perlu ada 1,7 %. Hal tersebut menunjukan bahwa

dalam membangun sistim kerja yang produktif diperlukan suasana kerja yang kondusif agar capaian hasil sesuai dengan target sasaran yang telah disepakati.

**c. Kebutuhan akan berprestasi**

Variabel Motivasi dengan indikator kebutuhan akan berprestasi diuraikan dalam beberapa item di dalam penelitian ini sebagai berikut :

Tabel : 43

**KETERIKATAN DENGAN TUGAS YANG DILAKUKAN**

Keterikatan dengan tugas	Frekuensi	Persentase
Sangat membutuhkan	9	15,5
Membutuhkan	36	62,1
Kurang membutuhkan	9	15,5
Tidak membutuhkan	4	6,9
Jumlah	58	100,0

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 57

Hasil penelitian terhadap keterikatan perasaan dengan tugas yang dilakukan menunjukkan bahwa terdapat 18,8% yang menyatakan bahwa selama mereka melaksanakan tugas pekerjaan merasa tidak terikat /tidak membutuhkan dengan pekerjaan yang dilakukan. 6,9% yang menyatakan kurang terikat/kurang membutuhkan adalah 15,5%. Sementara responden yang menyatakan membutuhkan/ terikat dengan pekerjaan yang mereka lakukan adalah 62,1%. Distribusi diatas telah memberikan gambaran bahwa dengan adanya ketidak terikatan tersebut diakibatkan adanya

sebagian responden sudah menduduki pangkat puncak, kondisi ini menyebabkan responden apatis dan menurun motivasi kerjanya.

Tabel : 44

## KEBUTUHAN INFORMASI UMPAN BALIK

Kebutuhan informasi umpan balik	Frekuensi	Persentase
Sangat membutuhkan	10	17,2
Membutuhkan	43	74,1
Kurang membutuhkan	3	5,2
Tidak membutuhkan	2	3,4
Jumlah	58	100,0

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 58

Hasil penelitian terhadap kebutuhan informasi untuk umpan balik dalam meningkatkan prestasi kerja menunjukkan bahwa terdapat 3,4% yang menyatakan bahwa mereka tidak membutuhkan informasi sebagai umpan balik untuk meningkatkan prestasi kerjanya. 5,2 % yang menyatakan kurang membutuhkan akan informasi tersebut dan yang membutuhkan informasi untuk meningkatkan prestasi kerja adalah 74,1 %. Sementara responden yang menyatakan sangat membutuhkan informasi sebagai umpan balik untuk meningkatkan prestasi kerjanya adalah 17,2%. Kondisi tersebut diatas menunjukkan bahwa penilaian pelaksanaan pekerjaan yang diberikan pada akhir tahun kurang dipahami.

Tabel : 45

## SIKAP TANGGAP TERHADAP KESULITAN KERJA

Sikap tanggap thd kesulitan kerja	Frekuensi	Persentase
Sangat membutuhkan	17	29,3
Membutuhkan	37	63,8
Kurang membutuhkan	4	6,9
Tidak membutuhkan	-	-
Jumlah	58	100,0

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no.59

Hasil penelitian terhadap kebutuhan sikap tanggap dalam menghadapi kesulitan kerja menunjukkan bahwa terdapat 6,9 % situasi kerja yang menyatakan kurang membutuhkan akan sikap tanggap dalam menghadapi kesulitan dan pekerjaan yang menantang tersebut dan yang membutuhkan sikap tanggap untuk menghadapi kesulitan dan pekerjaan yang menantang adalah 63,8%. Sementara responden yang menyatakan sangat membutuhkan akan sikap tanggap dalam menghadapi kesulitan dan pekerjaan yang menantang adalah 29,3 %. Kondisi tersebut diatas menunjukkan bahwa pola pemikiran responden cukup dinamis dalam menghadapi kesulitan maupun perubahan.

Tabel : 46

## WAKTU DAN TANTANGAN DALAM KERJA

Tantangan kerja	Frekuensi	Persentase
Sangat membutuhkan	10	17,2
Membutuhkan	41	70,7
Kurang membutuhkan	6	10,3
Tidak membutuhkan	1	1,7
Jumlah	58	100,0

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 60

Hasil penelitian terhadap kebutuhan waktu dan tantangan dalam kerja menunjukkan bahwa sebagian besar 70,7 % responden menyatakan membutuhkan dan 17,2% sangat membutuhkan. Disamping itu terdapat 1,7 % mereka menyatakan tidak membutuhkan waktu kerja dengan baik dan tantangan, dan 10,3% mereka menyatakan kurang membutuhkan.

Tabel : 47

## KEINGINAN KERJA YANG LEBIH BESAR

Keinginan kerja yang lebih besar	Frekuensi	Persentase
Sangat membutuhkan	10	17,2
Membutuhkan	37	63,8
Kurang membutuhkan	10	17,2
Tidak membutuhkan	1	1,7
Jumlah	58	100,0

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 61

Hasil penelitian terhadap keinginan yang lebih besar lagi untuk menerima pekerjaan yang lebih besar menunjukkan bahwa terdapat 1,7% yang menyatakan bahwa mereka tidak membutuhkan, sedangkan 17,2%

menyatakan mereka kurang membutuhkan. Disamping itu terdapat 63,8% yang menyatakan bahwa mereka membutuhkan keinginan untuk menerima pekerjaan yang lebih besar dan menantang, dan yang menyatakan sangat membutuhkan adalah 17,2 %. Distribusi diatas menggambarkan bahwa etos kerja, kreativitas maupun semangat responden rendah, hal ini lebih dipengaruhi adanya tidak adanya rangsangan yang mendalam dalam melakukan penilaian pelaksanaan pekerjaannya.

Tabel : 48

## KEBUTUHAN STANDAR PRESTASI KERJA YG TINGGI

Kebutuhan standar kerja	Frekuensi	Persentase
Sangat membutuhkan	15	25,9
Membutuhkan	38	65,5
Kurang membutuhkan	5	8,6
Tidak membutuhkan	-	-
Jumlah	58	100,0

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 62

Hasil penelitian terhadap kebutuhan terhadap standar prestasi kerja yang tinggi menunjukkan bahwa terdapat 8,6 % menyatakan bahwa mereka kurang membutuhkan akan standar prestasi kerja yang tinggi. Disamping itu terdapat 65,5% yang menyatakan bahwa mereka membutuhkan standart prestasi kerja yang tinggi, sedangkan 25,9% menyatakan bahwa mereka sangat membutuhkan. Distribusi diatas memberikan gambaran bahwa pola produktivitas kerja tinggi pada Kanwil Dep. Agama Prop Jateng kurang dijiwai, hal terjadi karena dalam penilaian

prestasi kerja masih nampak formalitas saja tanpa memperhatikan hasil kerja yang riil telah mereka hasilkan.

## **B. ANALISIS HASIL PENELITIAN**

Analisis hasil penelitian ini akan dititik beratkan pada pembahasan hubungan uji validitas dan reliabilitas serta hubungan antara dua variabel dan hubungan secara bersama.

### **1. UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS**

Agar hasil analisis lebih lengkap dan akurat dibawah ini disajikan hasil uji validitas dan reliabilitas. Uji ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah item-item dalam instrumen yang diajukan kepada responden dalam melakukan penelitian yang di lakukan sudah tepat dan akurat guna mengukur variabel penelitian. Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas telah menunjukkan bahwa semua item dinyatakan valid dan reliabel. Hal ini dapat dilihat dengan berdasarkan pada kaidah, apabila koefisien korelasi mempunyai hubungan lebih dari 0,887 dinyatakan valid dan sebaliknya apabila hubungan terdapat korelasi lebih kecil dinyatakan tidak valid. Sedangkan untuk kaidah Reliabilitas apabila skor alpha hitung lebih dari tabel "r" kritis yaitu 03, maka dapat di interpretasikan bahwa item tersebut reliabel. Untuk mengetahui secara lebih detail dapat dilihat daftar uji validitas dan reliabilitas sebagaimana tersebut di lampiran penelitian ini.

## 2. KATEGORISASI VARIABEL PENELITIAN

Berdasarkan dari hasil penelitian yang dilakukan, dapat dideskripsikan / disajikan dalam data dari masing-masing pertanyaan telah memberikan gambaran secara menyeluruh tentang kondisi, baik variabel tergantung maupun variabel bebas yang diteliti. Selanjutnya untuk melakukan uji hipotesis, perlu dilakukan kategorisasi yang berdasarkan skor masing-masing responden yang diteliti. Dalam penelitian ini telah diajukan tiga variabel bebas yaitu Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Motivasi, sedangkan variabel terikatnya adalah Kinerja Pegawai. Guna menyusun kategori tersebut maka digunakan rumus sebagai berikut:

$$I = \frac{R}{K}$$

I = interval kelas.

R = skor tertinggi – skor terendah.

K = jumlah kelas.

### a. Kinerja Pegawai

Hasil penelitian dilakukan yang mewakili variabel Kinerja Pegawai terdapat sebanyak 18 pertanyaan, dari 18 pertanyaan tersebut akan dilihat nilai tertinggi dan nilai terendah dan selanjutnya akan dibuat menjadi 4 (empat) kategori., Apabila nilai ini disebar pada 4 kategori maka hasilnya dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel : 49

## KATEGORISASI VARIABEL KINERJA PEGAWAI

Keterangan	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
Sangat Rendah	14	24,1	24,1	24,1
Rendah	22	37,9	37,9	62,1
Tinggi	13	22,4	22,4	84,5
Sangat Tinggi	9	15,5	15,5	100,0
Total	58	100,0	100,0	

Sumber : diolah dari tabel lampiran 5 variabel kinerja pegawai

Hasil penelitian terhadap kinerja pegawai menunjukkan bahwa terdapat 24,1% yang menyatakan bahwa kinerja responden ternyata Sangat rendah, sedangkan sebanyak 37,9% menyatakan bahwa kinerja pegawai mereka rendah. Sementara yang menyatakan bahwa kinerja responden tinggi sebanyak 22,4%, sedangkan yang menyatakan bahwa kinerja mereka sangat tinggi hanya 15,5% saja. Dari distribusi diatas dapat diinterpretasikan bahwa terdapat 60% lebih bahwa kinerja responden masuk dalam kategori rendah.

**b. Budaya Organisasi**

Dari hasil pengamatan masalah yang mewakili variabel kemampuan kerja sebanyak 13 pertanyaan, dari 13 pertanyaan tersebut akan dilihat nilai tertinggi dan nilai terendah dan selanjutnya akan dibuat menjadi 4 (empat) kategori. Apabila nilai ini disebar pada 4 kategori maka hasilnya dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel : 50

## KATEGORISASI VARIABEL BUDAYA ORGANISASI

Keterangan	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
Sangat tidak baik	9	15,5	15,5	15,5
Tidak baik	25	43,1	43,1	58,6
Baik	19	32,8	32,8	91,4
Sangat baik	5	8,6	8,6	100,0
Total	58	100,0	100,0	

Sumber : diolah dari tabel lampiran 5 Variabel Budaya Organisasi .

Hasil penelitian terhadap variabel budaya organisasi menunjukkan bahwa terdapat 15,5% responden menyatakan bahwa Budaya Organisasi yang ada sangat tidak baik, sedangkan 43,1%nya menyatakan budaya organisasi di lingkungan Kantor Wilayah Departemen Agama Jawa Tengah tidak baik. Sedangkan yang menyatakan bahwa budaya organisasi baik terdapat 32,8% dan sisanya sebesar 8,6% yang menyatakan budaya organisasi sangat baik. Berdasarkan kategori tersebut diatas, maka terdapat 58% lebih yang menyatakan bahwa budaya organisasi di lingkungan Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Jawa Tengah tidak baik, dengan demikian untuk Variabel budaya organisasi tersebut diatas dapat diinterpretasikan tidak baik.

**c. Kepuasan Kerja.**

Dari hasil pengamatan masalah yang mewakili variabel kepuasan kerja sebanyak 9 pertanyaan, dari 9 pertanyaan tersebut akan dilihat nilai tertinggi dan nilai terendah dan selanjutnya akan dibuat menjadi 4

(empat) kategori. Apabila nilai ini disebar pada 4 kategori maka hasilnya dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel: 51

## KATEGORISASI VARIABEL KEPUASAN KERJA

Keterangan	Frekuensi	Percent	Valid percent	Cumulative percent
Sangat rendah	8	13,8	13,8	13,8
Rendah	14	24,1	24,1	37,9
Tinggi	23	39,7	39,7	77,6
Sangat tinggi	13	22,4	22,4	100,0
Total	58	100,0	100,0	

Sumber : diolah dari tabel lampiran 5 variabel kepuasan kerja

Hasil penelitian terhadap variabel kepuasan kerja menunjukkan bahwa terdapat 13,8% responden menyatakan bahwa kepuasan kerjanya sangat rendah, sedangkan yang menyatakan kepuasan kerjanya rendah terdapat 24,1%. Responden yang menyatakan tingkat kepuasan kerja tinggi terdapat 39,7%, sedangkan yang menyatakan bahwa tingkat kepuasan kerjanya sangat tinggi terdapat 22,4%. Distribusi frekuensi tersebut diatas memberikan gambaran bahwa terdapat sepertiga lebih responden yang menyatakan bahwa tingkat kepuasan kerjanya tergolong rendah

**d. Motivasi.**

Dari hasil pengamatan masalah yang mewakili variabel kemampuan kerja sebanyak 15 pertanyaan, dari 15 pertanyaan tersebut akan dilihat nilai tertinggi dan nilai terendah dan selanjutnya akan

dibuat menjadi 4 (empat) kategori. Apabila nilai ini disebar pada 4 kategori maka hasilnya dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 52  
KATEGORISASI VARIABEL MOTIVASI

Keterangan	Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
Sangat Rendah	16	27,6	27,6	27,6
Rendah	29	50,0	50,0	77,6
Tinggi	8	13,8	13,8	91,4
Sangat tinggi	5	8,6	8,6	100,0
Total	58	100,0	100,0	

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan variabel Motivasi.

Hasil penelitian terhadap variabel Motivasi menunjukkan bahwa terdapat 27,6% yang menyatakan bahwa responden yang menyatakan bahwa tingkat motivasinya sangat rendah, sedangkan yang menyatakan motivasi kerjanya rendah terdaapat 50%. Sedangkan dari 50 responden yang dijadikan obyek penelitian yang menyatakan motivasi kerja mereka tinggi terdapat 13,8% sedangkan 8,6% nya yang menyatakan bahwa tingkat motivasi kerja mereka sangat tinggi terdapat 8,6%. Distribusi frekuensi tersebut diatas memberikan gambaran bahwa terdapat 77,6% responden memiliki motivasi yang rendah, hal ini dapat di interpretasikan bahwa tingkat motivasi kerja responden termasuk rendah.

### 3. HUBUNGAN ANTARA VARIABEL PENELITIAN

#### a. Hubungan Variabel Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai

Setelah dilakukan uji validitas dan reliabilitas berdasarkan kaidah pengujian telah memenuhi syarat untuk dilakukan uji Nonparametrik Rank Kendall.

Dalam pengujian tingkat signifikansi pada setiap hipotesis minor digunakan keterangan perumusan hipotesis sebagai berikut:

$H_0$  : ditolak jika harga  $X^2 > 1,96$  untuk  $\alpha$  (alfa) 0,05. artinya  $H_a$  diterima, signifikan.

$H_0$  : diterima jika harga  $X^2 < 1,96$  untuk  $\alpha$  (alfa) = 0,05, artinya  $H_a$  ditolak, tidak signifikan.

Dari hasil pengujian hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai telah terbukti bahwa keduanya mempunyai hubungan yang kuat. Hal ini dapat ditunjukkan bahwa dari jumlah 58 responden ternyata terdapat 55,6% responden yang menyatakan bahwa Budaya organisasi di Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Jawa Tengah sangat tidak baik dan hal ini sangat mempengaruhi kinerja pegawai yang ada, dan terdapat 33,3% responden yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang ada rendah dan hal ini juga mempengaruhi kinerja pegawai. Adanya hubungan yang kuat / positif antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai juga ditunjukkan adanya hubungan positif, dimana terdapat 60% responden yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang ada di lingkungan Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Jawa

Tengah tinggi yang menghasilkan kinerja pegawai juga tinggi, kondisi ini juga ditunjukkan bahwa terdapat 40% yang menyatakan budaya organisasi sangat tinggi juga menghasilkan kinerja pegawai yang tinggi pula. Berdasarkan tabel silang tersebut diatas menunjukkan bahwa terdapat 4% yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang ada di lingkungan Kantor Wilayah Departemen Agama tidak baik, akan tetapi menghasilkan prestasi kerja sangat tinggi. berdasarkan hasil pengamatan di lapangan, kondisi ini terjadi sangat dimungkinkan bukan dipengaruhi oleh faktor-faktor tersebut akan tetapi dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar variabel budaya kerja, Berdasarkan asumsi peneliti di karenakan semangat kerja pegawai yang cukup tinggi yang dilandasi bahwa mereka memiliki pandangan bahwa kerja itu sebagai bagian dari ibadah. Untuk mengetahui secara lebih detail dapat dilihat tabel berikut ini :

Tabel : 53

**HUBUNGAN ANTARA VARIABEL BUDAYA ORGANISASI  
DENGAN KINERJA PEGAWAI  
( Crosstabulasi R. Kendall )**

VARIABEL KINERJA PEGAWAI	VARIABEL BUDAYA ORGANISASI				Total
	Sangat tidak baik	Tidak baik	Baik	Sangat baik	
Sangat rendah	5	8	1		14
	55,6 %	32,0 %	5,3 %		24,1 %
Rendah	3	12	7		22
	33,3 %	46,0 %	36,8 %		37,9 %
Tinggi	1	4	5	3	13
	11,1 %	16,0 %	26,3 %	60,0 %	22,4 %
Sangat tinggi		1	6	2	9
		4,0 %	31,6 %	40,0 %	15,5 %
Total	9	25	19	5	58
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Untuk mengetahui derajat signifikansi pada taraf 95% bahwa harga tabel adalah 1,96 sedangkan dari hasil perhitungan Z score didapat koefisien sebesar 6,170. hasil ini membuktikan bahwa bahwa Z hitung lebih besar dari pada Z tabel (  $6,170 \geq 1,96$  ) atau  $H_0$  ditolak. Dengan demikian bahwa hasil ini mempunyai makna bahwa ada hubungan antara variabel budaya organisasi dengan kinerja pegawai. Untuk mengetahui secara lebih detail dapat dilihat tabel berikut ini.

Tabel : 54

HUBUNGAN ANTARA VARIABEL BUDAYA ORGANISASI  
DENGAN KINERJA PEGAWAI (RANK KENDALL).

Keterangan	Nilai
Kendall	0,508
Harga Z hitung	6,170
Harga Z tabel ( 95%)	1,96

**b. Hubungan Variabel Kepuasan Kerja dengan Kinerja Pegawai**

Dari hasil pengujian hubungan antara variabel kepuasan kerja dengan variabel kinerja telah terbukti bahwa keduanya mempunyai hubungan yang kuat. Hal ini dapat ditunjukkan dari jumlah 58 responden ternyata 50,0 % yang menyatakan bahwa kinerja mereka sangat rendah di karenakan adanya kepuasan yang rendah pula. Begitu pula 50,0% yang menyatakan hal yang sama yaitu kinerja mereka rendah di karenakan adanya kepuasan kerja yang rendah. Dengan demikian dapat di interpretasikan bahwa kedua variabel tersebut mempunyai hubungan yang positif dalam artian dengan adanya tingkat kepuasan kerja yang rendah akan mempengaruhi kinerja pegawai. Hubungan positif ini juga dapat dibuktikan adanya 53,8% yang menyatakan bahwa adanya tingkat kepuasan kerja yang sangat baik akan mempengaruhi kinerja pegawai yang sangat tinggi di lingkungan Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Jawa Tengah. Akan tetapi terdapat 26,1 % bahwa kepuasan kerja baik tetapi kinerjanya sangat rendah, menurut pengamatan di lapangan hal ini terjadi pegawai yang bersangkutan yang sudah mendekati masa pensiun dan berpendidikan SLTA. Selain itu juga terdapat 43,5 % yang

menyatakan kepuasan kerjanya baik akan tetapi kinerjanya rendah dan terdapat 21,4 % kepuasannya kerjanya tidak baik sehingga kinerjanya sangat rendah serta terdapat 42,9 % kepuasan kerjanya tidak baik sehingga kinerjanya menjadi rendah. Menurut pengamatan dilapangan, kinerja pegawai menunjukkan sangat rendah, hal ini terjadi pada pegawai yang sudah mendekati masa persiapan pensiun (MPP) dan juga dimungkinkan bukan dipengaruhi oleh faktor tersebut akan tetapi dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar variabel kepuasan kerja yang menurut asumsi peneliti di karenakan pegawai terlalu menerima apa adanya terhadap pekerjaan yang mereka hasilkan. Untuk mengetahui secara lebih detail dapat dilihat tabel berikut ini.

Tabel : 55

HUBUNGAN ANTARA VARIABEL KEPUASAN KERJA  
DENGAN KINERJA PEGAWAI ( Crostabulasi R. Kendall )

VARIABEL KINERJA PEGAWAI	VARIABEL KEPUASAN KERJA				Total
	Sangat tidak baik	Tidak baik	Baik	Sangat baik	
Sangat rendah	4	3	6	1	14
	50,0 %	21,4 %	26,1 %	7,7 %	24,1 %
Rendah	4	6	10	2	22
	50,0 %	42,9 %	43,5 %	15,4 %	37,9 %
Tinggi		4	6	3	13
		28,6 %	26,1 %	23,1 %	22,4 %
Sangat tinggi		1	1	7	9
		7,1 %	4,3 %	53,8 %	15,5 %
Total	8	14	23	13	58
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Guna melihat derajat signifikansi pada taraf 95% maka harga tabel adalah 1,96, sedangkan dari hasil perhitungan Z score didapat koefisien sebesar 3,613. Hasil ini membuktikan bahwa harga Z hitung lebih besar dari pada harga Z tabel (  $3,613 \geq 1,96$  ) atau  $H_0$  ditolak. Hal ini mempunyai makna bahwa ada hubungan antara Variabel Kepuasan Kerja Pegawai dengan Kinerja Pegawai. Untuk mengetahui secara lebih detail hubungan kedua variabel dapat dilihat tabel berikut ini.

Tabel 56

HUBUNGAN ANTARA VARIABEL KEPUASAN KERJA  
DENGAN KINERJA PEGAWAI ( RANK KENDALL )

Keterangan	Nilai
Kendall	0,383
Harga Z hitung	3,613
Harga Z tabel ( 95%)	1,96

**c. Hubungan Variabel Motivasi dengan Kinerja Pegawai**

Hubungan antara motivasi kerja pegawai Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Jawa Tengah dengan Kinerja Pegawai membuktikan bahwa terdapat korelasi yang positif. Hal ini dapat ditunjukkan bahwa dari jumlah 58 responden ternyata terdapat 40% yang memiliki motivasi kerja sangat baik telah menghasilkan kinerja pegawai yang sangat tinggi. Sementara terdapat 25,0% tingkat motivasi kerja mereka baik, dan kinerja yang mereka hasilkan sangat rendah/rendah. Sedangkan yang menyatakan bahwa motivasi mereka tidak baik terdapat 51,7 %, akan tetapi kinerja mereka rendah dan terdapat 18,8 % motivasi mereka sangat tidak baik akan mempengaruhi kinerja mereka yang tinggi serta terdapat 20,7 % motivasinya tidak baik akan mempengaruhi kinerja mereka tinggi. Hal ini terjadi dimungkinkan adanya pola pengawasan melekat yang baik dan juga dimungkinkan adanya gaya kepemimpinan yang otoriter. Dengan demikian setiap pegawai telah dibebani target pekerjaan yang harus mereka kerjakan tanpa memperhatikan faktor lainnya yang harus dipertimbangkan dari sisi kondisi pegawai.

Sedangkan terdapat 20,0% adanya pegawai yang memiliki motivasi tinggi akan tetapi kinerja mereka cukup baik, hal ini dimungkinkan dipengaruhi adanya tingkat kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan yang rendah tetapi memiliki semangat untuk menyelesaikan pekerjaan yang tinggi atau dipengaruhi oleh faktor lain diluar variabel motivasi. Akan tetapi dari tabel di atas terlihat angka (12,5%) dan (10,3%) yaitu terdapat pegawai yang mempunyai tingkat motivasi kerja yang rendah/sangat rendah tetapi mempunyai kinerja sangat baik. Dari asumsi penulis hal ini sangat dimungkinkan kinerja yang baik tersebut bukan dipengaruhi oleh faktor motivasi akan tetapi oleh faktor-faktor diluar motivasi seperti pergantian pimpinan. Untuk mengetahui secara lebih detail dapat dilihat tabel berikut ini.

Tabel 57  
 HUBUNGAN ANTARA VARIABEL MOTIVASI  
 DENGAN KINERJA PEGAWAI  
 ( Crostabulasi R. Kendall )

VARIABEL KINERJA PEGAWAI	VARIABEL MOTIVASI				Total
	Sangat tidak baik	Tidak baik	Baik	Sangat baik	
Sangat rendah	7	5	2		14
	43,8 %	17,2 %	25,0 %		24,1 %
Rendah	4	15	2	1	22
	25,0 %	51,7 %	25,0 %	20,0 %	37,9 %
Tinggi	3	6	2	2	13
	18,8 %	20,7 %	25,0 %	40,0 %	22,4 %
Sangat tinggi	2	3	2	2	9
	12,5 %	10,3 %	25,0 %	40,0 %	15,5 %
Total	16	29	8	5	58
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Guna melihat derajat signifikansi pada taraf 95% maka harga tabel adalah 1,96, sedangkan dari hasil perhitungan yang diperoleh dari Z score maka didapat koefisien sebesar 2,043. Hasil ini membuktikan bahwa harga Z hitung lebih besar dari pada harga Z tabel ( $2,043 \geq 1,96$ ) atau  $H_0$  ditolak. Hal ini mempunyai makna bahwa ada hubungan antara variabel motivasi dengan prestasi kerja. Untuk mengetahui secara lebih detail dapat dilihat tabel berikut ini.

Tabel : 58

HUBUNGAN ANTARA VARIABEL MOTTIVASI  
DENGAN KINERJA PEGAWAI ( RANK KENDALL )

Keterangan	Nilai
Kendall	0,249
Harga Z hitung	2,043
Harga Z tabel ( 95%)	1,96

Adapun Uji Rank Kendall dapat ditunjukkan bahwa terdapat koefisien korelasi 0,249 dengan tingkat signifikan 0,000. Karena angka signifikan jauh dibawah angka 0,5 maka hubungan kedua variabel dapat diinterpretasikan mempunyai hubungan yang signifikan. Atau hasil uji Rank Kendall mempunyai nilai harga "t" hitung sebesar 2,043 setelah dikonsultasikan dengan harga kritis tabel "t" ,120, oleh karena t hitung lebih besar dari tabel t kritis ( 2,043 > ,120 ) maka hubungan variabel motivasi dengan kinerja pegawai mempunyai hubungan yang signifikan.

**d. Hubungan Variabel Budaya Organisasi, kepuasan kerja dan motivasi dengan kinerja pegawai (Konkordasi Kendall)**

Dari hasil koefisien uji konkordasi Kendall adalah 0,899 Sedangkan Chi Square tabel untuk tingkat signifikasi 95 % adalah sebesar 7,815 dan degree of fredom (df= 3) . Sedangkan hasil hitung uji signifikasi chi square adalah 19,391 seningga Chi Square hitung lebih besar dari pada chi square tabel. ( $X^2$  hitung >  $X^2$  tabel) atau  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dari hasil uji korelasi Konkordansi Kendall tersebut telah dapat di tarik suatu kesimpulan bahwa ada hubungan bersama-sama

antara variabel Budaya organisasi, Kepuasan kerja dan Motivasi dengan Kinerja pegawai . Untuk lebih jelasnya dapat ditunjukkan tabel Konkordansi Kendall tersebut di bawah ini :

**Tabel 59 :**

**Koefisien Konkordasi Kendall's**  
**HUBUNGAN ANTARA VARIABEL BUDAYA ORGANISASI,**  
**KEPUASAN KERJA DAN MOTIVASI DENGAN KINERJA PEGAWAI**  
*( Hubungan Konkordansi Kendall )*

N	58
Kendall's Konkordasi (W)	,899
Chi-Square hitung	19,391
Chi-Square tabel (95%)	7,815
Df	3

a Kendall's Coefficient of Concordance

### C. DISKUSI

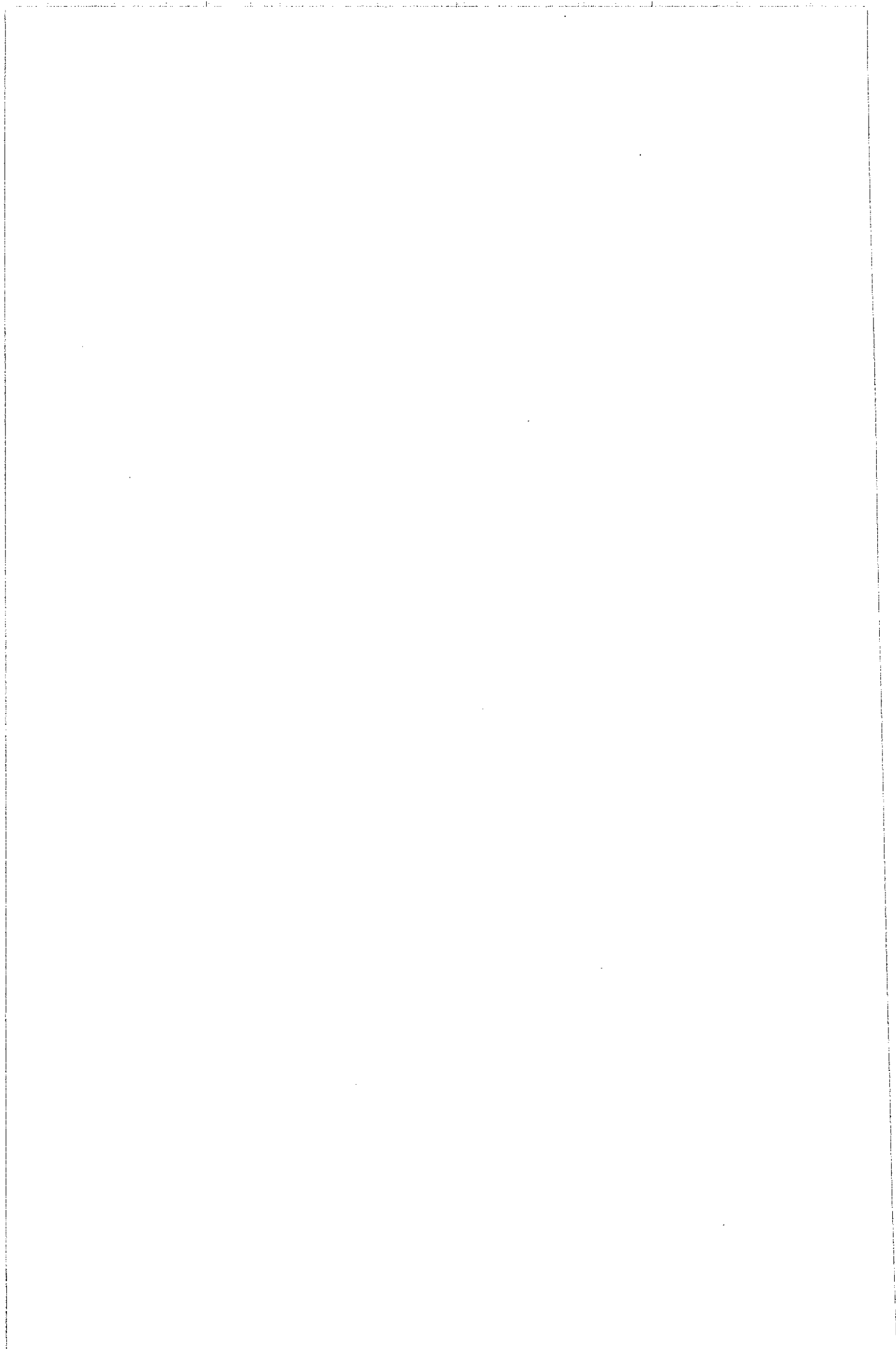
- Beberapa teori yang telah dibangun oleh para pakar yang telah banyak dibuktikan dari hasil penelitian terdahulu, menunjukkan bahwa budaya organisasi, kepuasan kerja dan motivasi merupakan faktor yang mempengaruhi terhadap kinerja pegawai di lingkungan Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Jawa Tengah. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan oleh para ahli seperti Herder (dalam Ravianto 1992:25) menyatakan bahwa Kinerja merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan, sedang menurut Schemerhon (1996:106)

merumuskan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah faktor-faktor:

- Pengetahuan
- Ketrampilan
- Kemampuan.
- Sikap
- Perilaku

Hasil perhitungan terhadap hubungan antara budaya organisasi, kepuasan kerja dan motivasi dengan kinerja pegawai menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan. Hasil tersebut memberikan gambaran bahwa kinerja pegawai di lingkungan Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Jawa Tengah sangat berhubungan erat dengan dengan ketiga faktor yang diuji.

Adapun hubungan antara Budaya organisasi, Kepuasan kerja dan motivasi secara bersama dengan prestasi kerja pegawai di lingkungan kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Jawa Tengah diperlukan langkah-langkah nyata dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai antara lain dengan meningkatkan kemampuan kerja pegawai, memberikan arahan yang jelas kepada semua pegawainya terhadap peran yang harus mereka mainkan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya, utamanya dalam memberikan motivasi secara optimal terhadap karyawannya dalam rangka meningkatkan kinerja.



## BAB VI

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan Bab-bab tersebut diatas dan berdasarkan hasil analisis data serta uji hipotesis, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

Berdasarkan pengkajian terhadap variabel kinerja pegawai pada Kanwil Dep. Agama Prop. Jateng telah menunjukkan adanya kinerja pegawai yang relatif masih rendah. Hal ini disebabkan antara lain sebagai berikut :

1. Sebagian besar responden (53,4 %) menyatakan bahwa kualitas kinerja yang mereka dapatkan hasilnya kurang sesuai atau lebih rendah
2. Dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas ternyata para pegawai dalam penempatan tugas kurang sesuai dengan latar belakang pendidikan dan keahlian yang dimiliki, yakni sebesar (57,2 %) sehingga dapat mempengaruhi kinerja pegawai.
3. Rendahnya Budaya Organisasi dalam proses pengambilan keputusan sebesar (31%) dapat mempengaruhi out put/ out come dalam pelaksanaan pekerjaan. Kemudian (62,1%) pegawai yang berinisiatif dalam proses pengambilan keputusan dan dalam rangka mengembangkan kebebasan berfikir cenderung sedang .
4. Rendahnya kinerja pegawai pada Kanwil Dep. Agama Prop. Jateng ditandai dengan adanya tingkat kepuasan pegawai yang rendah dimana terdapat 21,4 % pegawai setuju apabila menerima penghargaan atas kecakapan yang dimilikinya.

5. Kinerja Pegawai Kanwil Dep. Agama Prop. Jateng rendah disebabkan karena kurangnya keterikatan dengan bidang tugasnya. Hal ini ditunjukkan dari hasil penelitian terdapat 62,1 % responden yang menyatakan bahwa mereka membutuhkan keterikatan dengan pekerjaan yang mereka lakukan, adanya ketidak terikatan tersebut diakibatkan antara lain sebagian pegawai telah menduduki pangkat puncak, kurang ada perhatian dari pimpinan, dan kurangnya pengakuan terhadap prestasi yang pernah diraih oleh para pegawai sehingga tingkat motivasi pegawai untuk meraih posisi yang lebih tinggi sangat rendah. Hal ini ditunjukkan bahwa 43,1 % responden menyatakan tidak senang terhadap kebutuhan untuk mencari posisi dalam rangka untuk mendapatkan wewenang sehingga akan dapat mempengaruhi kinerja pegawai mengingat mereka kurang memiliki daya dorong yang kuat dalam dirinya untuk maju.
6. Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai, hasil koefisien korelasi Rank Kendall adalah 0,058, apabila dari uji signifikan nilai harga Z untuk hitung adalah 6,170. Harga tabel Z untuk tingkat signifikasi pada taraf 95 % maka harga nilai tabel 1,96. Hasil ini membuktikan bahwa Z hitung lebih besar dari Z tabel ( $6,170 > 1,96$ ), artinya bahwa ada hubungan antara variabel Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai.
7. Hubungan kepuasan kerja dengan kinerja pegawai; hasil perhitungan koefisien korelasi ( rank kendall) adalah 0,383 apabila dari uji signifikan nilai harga z untuk hitung adalah 3,613. Harga tabel z untuk tingkat kebenaran 5% adalah 1,96 maka dapat disimpulkan bahwa harga z hitung

lebih besar dari z tabel (  $3,613 > 1,96$  ), dengan demikian dapat diinterpretasikan bahwa budaya Organisasi dengan kinerja pegawai mempunyai hubungan yang signifikan.

8. Hubungan motivasi dengan Kinerja Pegawai ; hasil perhitungan koefisien korelasi (rank kendall) adalah 0,249, apabila dari uji signifikan nilai harga Z untuk hitung adalah 2,043. Harga tabel Z untuk tingkat kebenaran 5% adalah 1,96 maka dapat disimpulkan bahwa harga Z hitung lebih besar dari Z tabel (  $2,043 > 1,96$  ), hasil perhitungan korelasi rank kendall ini telah membuktikan bahwa ada hubungan antara motivasi dan kinerja pegawai.
9. Uji hipotesis yang menyatakan ada hubungan positif antara Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan motivasi dengan Kinerja Pegawai telah digunakan teknik analisis konkordasi. Hasil perhitungannya menunjukkan bahwa koefisien konkordansi 0,899 sedangkan nilai hitung Chi Square sebesar 19,391. jika harga  $X^2$  tabel dengan tingkat kepercayaan 95 % dan degree of freedom (  $df=3$  ) adalah 7,815 karena nilai hitung Chi Square (  $19,378 > 7,815$  ) maka dapat disimpulkan bahwa hubungan ketiga variabel tersebut mempunyai hubungan yang signifikan.

#### **b. Saran-saran**

Pelaksanaan penilaian kinerja pegawai pada Kanwil Depag Prop. Jateng dalam rangka meningkatkan pelayanan prima serta di tengah-tengah situasi kerapuhan hubungan antar kerukunan hidup umat beragama, perlu dilakukan upaya – upaya yang kongkrit. Dari berbagai upaya yang

dilakukan dalam pengumpulan data lapangan dengan melihat hasil penelitian sebagaimana yang tersaji dalam bab-bab terdahulu dalam penelitian ini, maka saran-saran yang hendak diberikan diharapkan dapat bermanfaat untuk meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan Kanwil Depag Propinsi Jawa Tengah antara lain:

**1. Budaya Organisasi:**

Agar kinerja pegawai dilaksanakan secara optimal, perlu dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan dan melibatkan peran serta pegawai dalam proses pengambilan keputusan.
- b. Meningkatkan daya kreatif pegawai dalam berinisiatif dalam rangka sumbangsih untuk meningkatkan institusi Dep. Agama.
- c. Menumbuhkembangkan sikap mental yang baik agar dapat dijadikan pedoman dalam rangka menjaga keutuhan dan disiplin kerja pegawai.
- d. Perlunya dilakukan evaluasi hasil pekerjaan pegawai secara berkala, mengingat pada waktu dilakukan penelitian menunjukkan bahwa pekerjaan yang mereka hasilkan lebih sedikit.

**2. Kepuasan Kerja.**

- a. Membuat suasana kerja yang harmonis dan saling kerjasama dalam rangka meningkatkan kinerja.

- b. Menyatukan persamaan persepsi dalam rangka mengendalikan konflik antar kelompok kepentingan agar pegawai merasa aman dalam melaksanakan tugasnya.
- c. Meningkatkan kesejahteraan dengan memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi agar dalam pelaksanaan pekerjaan dapat berjalan dengan sukses.

### 3. Motivasi .

Meningkatkan perasaan terikat pada tugas yang dilakukannya serta perlu diusahakan adanya usaha untuk mengetahui kinerja pegawai yang dicapainya.

- a. Perlunya menciptakan perasaan dan sikap bangga kepada organisasinya
- b. Ciptakan kesan dan opini bahwa setiap pegawai Kanwil Depag Prop. Jateng mampu untuk berbuat dan bekerja yang lebih baik bagi organisasinya, kelompoknya dan diri mereka sendiri.
- c. Membangun suasana kerja yang kondusif agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan sasaran dan target yang diharapkan .
- d. Menambah pengetahuan serta hindari kejenuhan dari tempat mereka bekerja, hal ini perlu dilakukan mutasi pegawai secara berkala dan adil.
- e. Berikan *reward* dan pengakuan bagi setiap pegawai yang berprestasi sesuai dengan standar normatif yang telah disepakati /

ditetapkan, dan jangan lupa adanya penjatuhan *punishment* terhadap pegawai yang tidak disiplin.

- 5 Penelitian tentang kinerja pada Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Jawa Tengah hanya mencakup faktor Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan motivasi padahal secara teoritis kinerja dipengaruhi oleh banyak faktor. Oleh karena itu disarankan guna mengetahui dan meningkatkan kinerja pegawai Kantor Wilayah Departemen Agama Propinsi Jawa Tengah, maka disarankan untuk untuk melakukan penelitian lanjutan agar meneliti dan mengkaji dari berbagai faktor yang belum diteliti dalam penelitian ini. Faktor – faktor tersebut antara lain tentang iklim organisasi, kepemimpinan, kemampuan pegawai dan lain-lain.

## DAFTAR PUSTAKA

1. As'ad, Moch, *Psikologi Industri*, Sari Ilmu Sumber Daya Manusi. Liberty, Yogyakarta, 1991
2. *GBHN 1999*, Pustaka Jaya, Jakarta, 1999
3. Gibson, Ivancevich, *Organisasi perilaku*, Struktur, Proses, Binarupa Aksara, Jakarta, 1996
4. Hadi Sutrisno, *Statistika II*, YPFE UGM, Yogyakarta, 1983
5. Handoko Hani T, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya manusia*, BPFE, Yogyakarta, 1992
6. Kartono, Kartini, *Pengantar Metodologi Riset Sosial*, CV. Mandar Maju, Bandung, 1990
7. Malayu, Hasibuan. H, *Organisasi dan Motivasi*, Bumi Aksara, Jakarta, 1999
8. Manulang, *Manajemen Personalia*, Aksara baru, Jakarta, 1987
9. Muslim, Bukhori. H, *Eksistensi dan derap langkah Kanwil Depag Prop. Jateng dari masa ke masa*, Semarang, 2002
10. Nawawi Hadari, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta, 2000
11. Parapak, Jonathan L, *Peranan Manajemen Dalam Pengembangan Budaya Perusahaan*, Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta, 1993
12. Siagian Sondang P, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, 2000
13. Singarimbun, Masri, *Metodologi Penelitian Survei*, LP3ES, Yogyakarta, 1989
14. Sugiono, *Statistik Untuk Penelitian*, Alfa Beta, Bandung, 1999
15. \_\_\_\_\_, *Metode Penelitian Administrasi*, Alfa Beta, Bandung, 2000
16. Sumijo Wahyu, *Kepemimpinan dan Motivasi*, Galia Indah, Jakarta, 1996
17. *Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dep. Agama di Daerah, KMA No. 45 tahun 1981*, Sekjen Depag RI, Jakarta 1986/1987
18. Thoah, Miftah, *Perilaku Organisasi*, Rajawali, Jakarta, 1983

19. Timpe, A. Dole, *Memotivasi Pegawai*, Gramedia Asri Media, Jakarta, 1992
20. \_\_\_\_\_, *Kinerja*, Gramedia Asri Media, Jakarta, 1992
21. Tyson, Shaun & Tony Jackson (Terjemah oleh : Dedy Jacobus & Dwi Prabantini), *Perilaku Organisasi*, Person Education Asia & Andi, Yogyakarta, 2000
22. UNDIP, MAP, *Buku Penyusunan Thesis*, Semarang 2001