

**FAKTOR – FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DI SEKRETARIAT
DAERAH KABUPATEN TOBA SAMOSIR**

TESIS



Diajukan oleh :

**HENRYOKA LUMBAN GAOL
NPM. 081801083**

**MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2010**

UNIVERSITAS MEDAN AREA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

HALAMAN PERSETUJUAN

**JUDUL : FAKTOR – FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA PEGAWAI
NEGERI SIPIL DI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN TOBA
SAMOSIR**

NAMA : Henryoka Lumban Gaol

NPM : 081801083



Menyetujui

Pembimbing I

Pembimbing II

Drs. Usman Tarigan, MS

Drs. Miftahuddin, MBA

**Ketua Program Studi
Magister Administrasi Publik**

Direktur

Drs. Kariono, MA

Drs. Heri Kusmanto, MA

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

HALAMAN PENGESAHAN

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

Pada Tanggal : 7 September 2010

**Tempat : Program Pascasarjana Magister Administrasi Publik
Universitas Medan Area**

PANITIA PENGUJI

Ketua : Drs. Kariono, MA

Sekretaris : Ir. Zoelhery Noer, MP

Pembimbing I : Drs. Usman Tarigan, MS

Pembimbing II : Drs. Miftahuddin, MBA

Penguji Tamu : Warjio, SS. MA

ABSTRAKSI

FAKTOR – FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN TOBA SAMOSIR

Nama : Henryoka Lumban Gaol
NPM : 081801083
Pembimbing I : Drs. Usman Tarigan, MS
Pembimbing II : Drs. Miftahuddin, MBA

Pegawai Negeri Sipil adalah unsur aparatur negara, abdi Negara dan abdi masyarakat, yang memiliki peranan yang sangat penting dalam mendukung keberhasilan pembangunan di masa yang akan datang, Sedangkan tuntutan dan tantangan ke depan di era globalisasi diperlukan peran dari pegawai untuk mengantisipasi permasalahan-permasalahan yang timbul.

Untuk melihat dan menguji apakah kinerja pegawai dapat berfungsi dapat dilihat dari faktor disiplin kerja, Faktor produktivitas kerja, faktor uraian pekerjaan (*Job description*), faktor budaya organisasi dan Faktor kompetensi kepemimpinan. Maka kinerja pegawai negeri sipil dapat berjalan dengan optimal dikarenakan kinerja pegawai membawa dampak bagi pelayanan publik dan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah

Metode penelitian yang dilakukan secara observasi, kuisioner dan wawancara peneliti berupaya untuk memberikan gambaran dari perspektif yang relatif obyektif tentang kinerja pegawai Sekretariat Kabupaten Toba Samosir dengan membuktikan apakah benar faktor disiplin kerja, produktivitas kerja, uraian pekerjaan (*job description*), budaya organisasi dan kompetensi kepemimpinan telah menjadi penyebab belum optimalnya kinerja pegawai.

Belum optimalnya kinerja pegawai yang disebabkan oleh 5 faktor tersebut diatas ternyata dari hasil penelitian membuktikan bahwa masing-masing faktor telah menggambarkan kontribusi dengan besaran sesuai rangkingnya adalah sebagai berikut : produktivitas kerja kontribusinya sebesar 27 % baik, budaya organisasi sebesar 29 % baik, kompetensi kepemimpinan sebesar 35 % baik, uraian pekerjaan (*job description*) sebesar 39 % baik, dan disiplin kerja sebesar 40 % baik. Hasil penelitian membuktikan bahwa 5 faktor yang terdiri dari disiplin kerja, produktivitas kerja, uraian pekerjaan (*job description*), budaya organisasi dan kompetensi kepemimpinan yang diindikasikan sebagai penyebab belum optimalnya kinerja pegawai adalah benar dan mempunyai hubungan diantara sesamanya.

Harapan kedepan nantinya penelitian ini bermanfaat sebagai bahan pertimbangan obyektif bagi pengambil keputusan di Sekretariat Daerah Kabupaten Toba Samosir untuk melaksanakan pembinaan secara konferensif agar efektivitas peranan dan fungsi pegawai untuk mentranfer masukan Visi dan Misi dalam tindakan kerja nyata yang sekaligus dapat mewujudkan akuntabilitas dan tatanan pemerintahan yang bersih (*good governance*), Sebagai bahan untuk penyusunan efektif bagi kebijakan pengembangan karir kedepan bagi para pegawai kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Toba Samosir agar posisi atau penempatan setiap orang sesuai dengan kompetensinya atau kompetisi yang dimiliki disesuaikan dengan tugasnya (*Right Man and Right Place*) serta nantinya sebagai bahan untuk peningkatan produktivitas kerja kedepan dalam membangun pelayanan prima yang berguna bagi masyarakat

KATA PENGANTAR

Puji syukur Penulis ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan Berkat dan Karunianya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini sebagai suatu syarat untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Publik pada Program Pascasarjana Universitas Medan Area.

Adapun judul Tesis ini adalah ” **Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Toba Samosir**”.

Dalam penyelesaian tesis ini, penulis mendapat banyak bantuan dan dorongan dari berbagai pihak baik yang secara langsung membimbing penulisan tesis ini maupun secara tidak langsung. Dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Rektor Rektor Universitas Medan Area.
2. Bapak Drs. Heri Kumanto, MA, Direktur PPs Universitas Medan Area.
3. Bapak Drs. Kariono, MA, Ketua Program Studi Magister Administrasi Publik.
4. Bapak Drs. Usman Tarigan, MS sekaligus sebagai pembimbing I, yang telah banyak memberikan bimbingan dan pengarahan dalam menyelesaikan tesis.
5. Bapak Drs. Miftahuddin, MBA sebagai pembimbing II, yang telah banyak memberikan masukan berarti dalam menyelesaikan tesis.
6. Bapak Bupati Toba Samosir, atas Izin belajar dan bantuan yang diberikan kepada penulis
7. Bapak dan Ibu dosen serta staf pengajar PPs Magister Administrasi Publik Universitas Medan Area.
8. Rekan - rekan Mahasiswa Angkatan 2008 Program Studi Magister Administrasi Publik.

9. Pegawai dan staf administrasi Program Studi Magister Administrasi Publik PPs Universitas Medan Area atas segala pelayanan yang diberikan selama penulis mengikuti perkuliahan.

Terimakasih buat Kedua Orang Tua serta Keluarga yang senantiasa memberikan dorongan dan semangat serta doa demi keberhasilan dan kesuksesan penulis.

Medan September 2010

Henryoka Lumban Gaol



DAFTAR ISI

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah.....	6
C. Tujuan Penelitian	7
D. Manfaat Hasil Penelitian Masalah.....	8
E. Kerangka Pemikiran.....	9
F. Hipotesis.....	12
G. Sistematika Penulisan	13

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Disiplin Kerja	14
B. Produktivitas Kerja.....	17
C. Uraian Pekerjaan	18
D. Budaya Organisasi.....	19
E. Kepemimpinan Kompetensi.....	24

BAB III METODE PENELITIAN

A. Bentuk Penelitian	26
B. Lokasi Penelitian	26
C. Populasi dan Sampel	
a) Populasi	26
b) Sampel.....	27
D. Teknik Pengumpulan Data.....	28
E. Variabel yang Diamati	28
F. Teknik Analisa Data.....	29

BAB IV DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN

A. Kedudukan dan Tugas pokok dan Fungsi	31
B. Susunan Organisasi	31
C. Keberadaan Data Pegawai Negeri Sipil	33

BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian	36
B. Pembahasan	
a) Tabulasi Hasil Penelitian Mengenai Kuisisioner A	37
b) Tabulasi Hasil Penelitian Mengenai Kuisisioner B.....	42
c) Tabulasi Hasil Penelitian Mengenai Kuisisioner C.....	54

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan	79
B. Saran	80
Daftar Pustaka	82

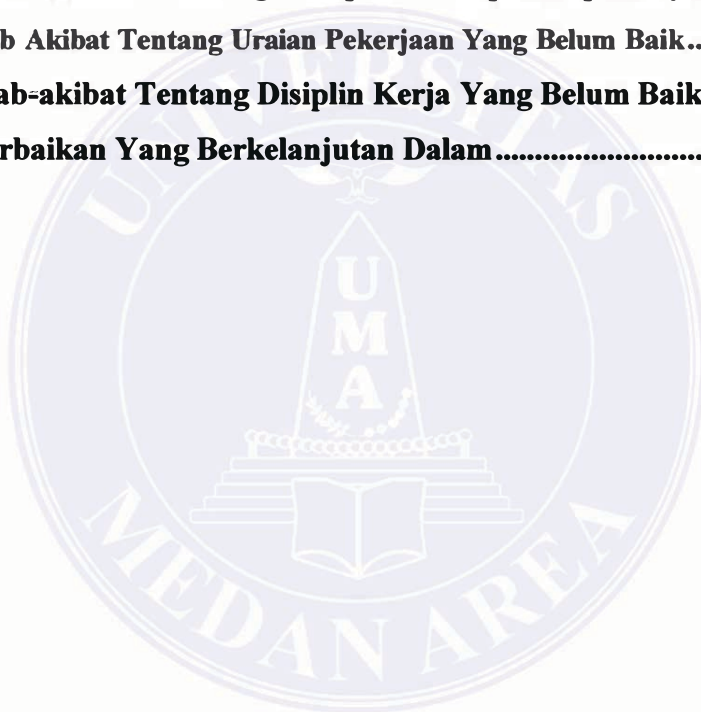
DAFTAR TABEL

Tabel 1. Populasi Data Pegawai Khusus Pada Sekretariat.....	26
Tabel 2. Daftar Jabatan Eselon III.....	34
Tabel 3 Daftar Jabatan Eselon IV	34
Tabel 4. Tentang Budaya Organisasi.....	37
Tabel 5. Tentang Disiplin Kerja Apakah Perlu Perubahan	37
Tabel 6 Tentang Budaya Disiplin Kerja.....	38
Tabel 7. Tentang Kontribusi Pegawai Terhadap Disiplin Kerja	38
Tabel 8 Tentang Jam Masuk Kerja	39
Tabel 9. Aktivitas yang dilakukan setelah masuk kerja	39
Tabel 10. Yang Dilakukan Jika Pimpinan Tidak Ada	40
Tabel. 11 Berhalangan Hadir ke Kantor	40
Tabel 12. Persentase Tingkat Kehadiran Pegawai Perbulan.....	41
Tabel 13. Persentase Penggunaan Waktu Kerja Secara Efektif	41
Tabel 14. Faktor Penyebab Kurang Disiplin.....	42
Tabel 15. Lama Bekerja Pada Suatu Unit.....	42
Tabel 16. Pengetahuan Pegawai Tentang Produktivitas	43
Tabel 17. Tingkat Penguasaan Tentang Uraian Pekerjaan	44
Tabel 18. Pendapat Tentang Produktivitas Kerja.....	44
Tabel 19. Kecepatan menyelesaikan Suatu Pekerjaan.....	45
Tabel 20. Kesulitan Mengejakan Suatu Pekerjaan	46
Tabel 21. Apakah Mengetahui Tentang istilah Efisien dan Efektif.....	46
Tabel 22. penjelasan Tentang Istilah efisien dan Efektif.....	47
Tabel 23. penjelasan Tentang Produktivitas kerja.....	47
Tabel 24. Motivasi Pimpinan Tentang Produktivitas Kerja.....	48
Tabel 25 Tingkat Efisiensi di unit kerja Anda	48
Tabel 26. Menumbuhkan Motivasi Dalam Bekerja.....	49
Tabel 27. Menurunkan Motivasi Dalam Bekerja	50
Tabel 28. Budaya Kerja Dalam Satu Unit	51
Tabel 29. Penilaian Terhadap Kinerja Tim	51

Tabel 30 Tingkat Kerjasama Dalam Unit Kerja	52
Tabel 31. Pemahaman Tentang Visi dan Misi.....	53
Tabel 32. Tujuan Yang Ingin Dicapai Unit Kerja	53
Tabel 33. Penilaian Terhadap Kinerja Instansi.....	66
Tabel 34. Lama Kerja Pada Kantor Sekretariat	54
Tabel 35. Lama Menjadi Pemimpinan Pada Unit Kerja	55
Tabel 36. Tentang Kompetensi Kepemimpinan.....	56
Tabel 37. Peran Pimpinan Untuk Meningkatkan Kinerja.....	56
Tabel 38. Pimpinan Dapat Menjadi Panutan.....	57
Tabel 39. penggunaan Waktu Secara Efektif dan Efesien.....	58
Tabel 40. Peran Nyata Pimpinan Untuk Mewujudkan Visi dan Misi	58
Tabel 41. Pendapat Tentang Masalah Evaluasi Kinerja	59
Tabel 42. Beberapa Kriteria Kepemimpinan.....	60
Tabel 43. Tingkat Efisiensi di Unit Kerja Anda.....	61
Tabel 44. Tentang Jam Masuk Kerja	62
Tabel 45. Tentang Jam Pulang Kerja	62
Tabel 46. Menumbuhkan Motivasi Dalam Bekerja.....	63
Tabel 47. Menurunkan Motivasi Dalam Bekerja	64
Tabel 48. Faktor Penyebab Tidak Optimal Sebagai Pemimpin	65
Tabel 49. Data Tabulasi Hasil Penelitian.....	65
Tabel 50. Data Persentase Seluruh Variabel Penelitian.....	66
Tabel 51. Untuk Mengetahui Sebab Yang Paling Mungkin	69
Tabel 52. Untuk Mengetahui Sebab Yang Paling Mungkin Organisasi.....	71
Tabel 53 Untuk Mengetahui Sebab Yang Paling Mungkin	73
Tabel 54. Untuk Mengetahui Sebab Yang Paling Mungkin	75
Tabel 55. Untuk Mengetahui Sebab Yang Paling Mungkin.....	77

DAFTAR GAMBAR

Kerangka Pemikiran	10
Perilaku Manajerial Dalam Perusahaan	20
Karakteristik Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi	23
Diagram Histogram Kinerja Pegawai.....	65
Diagram Pareto Tentang Kinerja Pegawai	66
Diagram sebab-akibat Tentang Produktivitas Kerja	68
Diagram Sebab Akibat Tentang Budaya Organisasi	69
Diagram Sebab- Akibat Tentang Kompetensi Kepemimpinan yang.....	71
Diagram Sebab Akibat Tentang Uraian Pekerjaan Yang Belum Baik.....	73
Diagram sebab-akibat Tentang Disiplin Kerja Yang Belum Baik.....	75
Dinamika Perbaikan Yang Berkelanjutan Dalam	77



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Wujud dari otonomi daerah yang dilaksanakan di kabupaten / kota membawa dampak yang perlu kita perhatikan dalam mencapai keberhasilan pembangunan. Otonomi daerah yang telah dilaksanakan sekarang ini harus mendapat perhatian yang lebih dari pemerintah, karena dimana otonomi daerah sendiri bila dijalankan dengan sungguh – sungguh berimbas bagi keberhasilan pembangunan dan merupakan momen yang tepat untuk memacu reformasi pemerintah daerah menuju pemerintah daerah yang efektif, efisien, ekonomis, dan akuntabel. Sumberdaya manusia yang tangguh dan berkualitas dituntut untuk mampu bertahan, berkembang dan bersaing sehingga kelangsungan hidup suatu organisasi dapat terus berjalan dan bertahan melawan perubahan yang sangat cepat dan merupakan salah satu jembatan untuk mewujudkan kesejahteraan seluruh masyarakat.

Ada Tiga pilar keberhasilan dalam pembangunan, Masyarakat, Pemerintah dan sektor Swasta, ke tiga pilar ini tidak bisa dipisahkan, karena jika dipisahkan keberhasilan pembangunan itu sendiri akan menjadi pincang dan tidak akan berhasil, misalnya pemerintah yang tidak optimal melayani masyarakat akan menjadi dilema dalam keberhasilan pembangunan kedepan, pemerintah disini untuk lebih sempitnya kita bisa sebutkan adalah pegawai negeri sipil sebagai abdi Negara yang mempunyai tugas dan fungsi sebagai penganyom dan pelayan masyarakat.

Efektifitas organisasi banyak dipengaruhi oleh efektifitas individu, sehingga rendahnya kinerja pegawai berpengaruh pula pada rendahnya kinerja pegawai secara

keseluruhan. Kinerja dipengaruhi oleh karakteristik individu (kemampuan dan keterampilan, kepribadian, persepsi, sikap, pengalaman, jenis kelamin, umur, ras, ciri, dan kapasitas belajar) dan lingkungan kerjanya (struktur organisasi, desain pekerjaan, kebijakan, aturan-aturan, penghargaan, dan sanksi serta sumber daya). Kinerja adalah penampilan hasil usaha pegawai baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Penilaian kinerja melalui penilaian sendiri (*self assesment*) merupakan pendekatan yang paling umum untuk mengukur dan memahami perbedaan individu.

Adapun pengertian kinerja, yang dikemukakan oleh Agus Dharma dalam bukunya “Manajemen Prestasi” yaitu sebagai berikut: “Kinerja pegawai adalah sesuatu yang dicapai oleh pegawai, prestasi kerja yang diperhatikan oleh pegawai, kemampuan kerja berkaitan dengan penggunaan peralatan kantor”. (Dharma,1991:105)

Sejalan dengan pengertian tersebut, A.A. Anwar Prabu Mangkunegara dalam bukunya “Evaluasi Kinerja SDM”, mengatakan bahwa: “Kinerja Karyawan (Prestasi Kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. (Mangkunegara,2005:9)

Sedangkan pengertian Kinerja pegawai menurut Bambang Kusriyanto yang dikutip oleh Harbani Pasolong dalam bukunya “Teori Administrasi Publik” adalah “Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi”. (Pasolong, 2007:175) Adapun pengertian kinerja menurut Stephen Robbins yang diterjemahkan oleh Harbani Pasolong: “Kinerja adalah hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang

DAFTAR PUSTAKA

- Ahamaruzar, 2003, *Kompetensi Sumber Daya Manusi, disampaikan pada sosialisasi kurikulum Berbasis Kompetensi di Kopertis wilayah sumatera utara dan Aceh, Medan.*
- Alex.S. Nitisemito, 1992, *Manajemen Personalia*, Ghalia Indonesia
- Algifari, 2000, *Metode Statistika untuk Penelitian* Yogyakarta: AMP YKPN
- Arikunto, Suharsimi. 1987 *Analisis Parametrik* Jakarta: Pradnya Paramita
- Arikunto, Suharsimi. 2003., Jakarta: Rineka Cipta *Prosedur Penelitian*
- Arnita Hamid Zainoeddinm 2003, *Budaya Organisasi dan Prestasi Kerja, disampaikan pada pengukuhan Guru Besar Universitas Sumatera Utara, Medan*
- Armstrong, M. 1994 *Manajemen Sumber Daya Manusia* Jakarta: Media Kompetindo.
- Cokrominoto 2009 Jurnal wiley *Faktor – faktor yang mempengaruhi Indipidu*
- Ermaya Suradinata. 1997 *Pemimpin dan Kepemimpinan Pemerintahan* . Jakarta: PT Gramedia Pustaka
- Gary Yukl, 1998, *Kepemimpinan dalam Organisasi, terjemahan Yusuf Udaya*, Prenhalindo, Jakarta
- Gibson, James L, John M.I, James H. Donnely. 1996 *Organisasi, Perilaku Struktur, Proses* Edisi Kedelapan. Jakarta: Bina Aksara
- Jhahjono, Binawan Nur Jurnal *Pengaruh Motivasi kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Dinas Bina Marga Provinsi Jawa Tengah*
- Mas'ud, Fuad, 2004 *Survai Diagnosis Organisasional, Konsep & Aplikasi* Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Pornomo, Joko 1997 *Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Jepara*
- Prabowo, Rinto 2007. *Kinerja Pegawai Kantor Dinas Kesehatan Kota Tanjungbalai Provinsi Sumatera Utara.*
- Robbins, Stephen P. 1997 *Perilaku Organisasi* Jilid I dan II. Jakarta: Erlangga
- Sapuan, Sanusi *Jurnal Teknik Industri* Vol 8 No. Juni 2006 hlm. 40 - 53
- Sedermayanti, Syarifudin Hidayat , 2002, *Metodologi Penelitian* , CV, Mandor Maju Bandung

Sugiyono, 2005 *Metode Penelitian Administrasi* Bandung: CV Alfabeta

Sunarcaya, Putu. 2008 *Analisis Faktor – Faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai di Lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor Nusa Tenggara Timur*

Thoha, Miftah. 1995 *Kepemimpinan dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku* Jakarta: PT. Grafindo Persada

Yogyasari, Fitria 2007 *Upaya Peningkatan Kinerja PNS di Pemerintah Kota Semarang*

