

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**PERAN BUDAYA ORGANISASI DALAM MOTIVASI  
KERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL (PNS) DI KANTOR  
KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN MAMASA**



**UNIVERSITAS TERBUKA**

**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Manajemen**

**Disusun Oleh :**

**BERLINSTYM**

**NIM. 530004254**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS TERBUKA**

**JAKARTA**

**2020**

## ABSTRACT

### **The Role of Organizational Culture in the Motivation of Civil Servants (PNS) Work in the Office of the Ministry of Religion of the Mamasa Regency.**

Berlinstym

([berlinstym@gmail.com](mailto:berlinstym@gmail.com))

Graduate Studies Program Indonesia Open University

This study aims to determine and provide understanding for researchers about the role of culture, especially organizational culture in relation to the science of civil servant management and it is hoped that researchers will know and understand its relation to management science of civil servant work motivation. To identify and better understand these problems in depth, this study uses descriptive qualitative methods. This research was conducted at the Office of the Ministry of Religion in Mamasa Regency. From the results of the study concluded that the civil service organizational culture that plays a role is the factor of innovation and risk taking has not run optimally, the factor of attention to details in work has not been carried out well, then the orientation factor on benefits has not run optimally and the orientation factor on the team which means the activity work in an organization based on a team rather than an individual is not in accordance with standard operational procedures. So the authors see that the role of organizational culture as seen in these factors in the work motivation of civil servants is not fully functioning. The motivation of civil servants' work where the factor of providing the driving force that creates the excitement of one's work so that they work together which is supported by office facilities and infrastructure, is inadequate and still limited. Likewise, the factors influencing civil servants to work effectively in completing their work are the levels of civil servant education that are not in accordance with the workload carried out, with due regard to the education of civil servants, generally Bachelor of Religion, thus also influencing some civil servants not working effectively and satisfaction factors of civil servants in working in part feel satisfaction due to the benefits received. On the other hand there are dissatisfaction caused by the limited facilities and infrastructure in supporting work completion. So the authors see that the work motivation of civil servants has to do with the role of organizational culture in work motivation in the Office of the Ministry of Religion in Mamasa Regency as seen in the factors above are still low.

**Keywords:** Role, Culture, Organization, Motivation, Civil Servants Work.

**ABSTRAK****Peran Budaya Organisasi Dalam Motivasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa**

Berlinstym  
([berlinstym@gmail.com](mailto:berlinstym@gmail.com))

Program Pasca Sarjana  
Universitas Terbuka

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan memberi pemahaman bagi peneliti mengenai peran budaya khususnya budaya organisasi kaitannya dengan ilmu manajemen PNS dan diharapkan agar peneliti mengetahui dan memahami kaitannya dengan ilmu manajemen mengenai motivasi kerja PNS. Untuk mengidentifikasi serta lebih memahami permasalahan tersebut secara mendalam maka penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Penelitian ini dilakukan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa. Dari hasil penelitian menyimpulkan bahwa budaya organisasi PNS yang berperan adalah faktor inovasi dan pengambilan resiko belum berjalan secara maksimal, factor perhatian pada hal detail dalam bekerja belum terlaksana dengan baik, kemudian factor orientasi pada manfaat belum berjalan dengan maksimal dan factor orientasi pada tim yang artinya aktivitas kerja di organisasi berdasarkan tim dari pada individual belum sesuai dengan keinginan standar oprasional prosedur. Sehingga penulis melihat bahwa peran budaya oraganisasi sebagaimana yang terlihat pada factor factor tersebut dalam motivasi kerja PNS tersebut belum berfungsi sepenuhnya. Motivasi kerja PNS dimana factor pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka bekerja sama yang di dukung oleh sarana dan prasarana kantor, belum memadai dan masih terbatas. Demikian pula factor yang mempengaruhi PNS bekerja secara efektif dalam menyelesaikan pekerjaannya adalah adanya tingkat pendidikan PNS yang tidak sesuai dengan beban kerja yang dilaksanakan, dengan memperhatikan pendidikan PNS umumnya Sarjana Agama, maka turut mempengaruhi sebagian PNS tidak bekerja secara efektif dan factor kepuasan PNS dalam bekerja sebagian merasakan kepuasan dikarenakan adanya tunjangan-tunjangan yang didapatkan. Disisi lain terdapat ketidakpuasan yang disebabkan oleh terbatasnya fasilitas sarana dan prasarana dalam mendukung penyelesaian pekerjaan. Sehingga penulis melihat bahwa motivasi kerja PNS hubungannya dengan peran budaya organisasi dalam motivasi kerja di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa sebagaimana yang terlihat pada factor-faktor diatas masih rendah.

Kata Kunci : Peran, Budaya, Organisasi, Motivasi, Kerja PNS.

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul Peran Budaya Organisasi dalam Motivasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Majene, September 2019

Yang Menyatakan

BERALIH  
MPEL

31AHF036837893

6000  
ENAM RIBURUPIAH



( BERLINSTYM )

NIM.530004254

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**PENGESAHAN**

Nama : Berlinstym  
 NIM : 530004254  
 Program Studi : Magister Manajemen Sumber Daya Manusia  
 Judul TAPM : Peran Budaya Organisasi dalam Motivasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa

Telah dipertahankan dihadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Manajemen Bidang Minat Sumber Daya Manusia Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada:

Hari Tanggal : Sabtu 7 September 2019

W a k t u : 08.00 Wita

Dan telah dinyatakan LULUS

**PANITIA PENGUJI TAPM**

Tanda tangan

Ketua Komisi Penguji  
 Nama: Drs. Arifin Tahir, S.pd., M.Pd.

Penguji Ahli  
 Nama: Prof.Dr.Ir.H.Hapzi Ali, MM.

Pembimbing I  
 Nama: Dr. H.Hamka Hakim, M.Si.

Pembimbing II  
 Nama: Dr. Amri Darwis, MM.

## PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Peran Budaya Organisasi dalam Motivasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa

Penyusun TAPM : Berlinstym

NIM : 530004254

Program Studi : Magister Manajemen Sumber Daya Manusia

Hari Tanggal : Sabtu 7 September 2019

Menyetujui :

Pembimbing II.

Dr. Amri Darwis, MM.

Pembimbing I.

Dr. H. Hamka Hakim, M.Si.

Penguji Ahli

Prof. Dr. Ir. H. Hapzi Ali, MM.

Mengetahui,

Ketua Pascasarjana Ekonomi dan Bisnis

Dekan Fakultas Ekonomi

Amalia Kusuma Wardini, S.E., M.Com  
NIP. 197009182005012001

Dr. Ali Muktiyanto, S.E., M.Si.  
NIP. 197208242000121001

## KATA PENGANTAR

Segala Puji dan Syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Kuasa, atas segala berkat dan kasihNya sehingga tesis yang berjudul “Peran Budaya Organisasi Dalam Motivasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa” dapat terselesaikan dengan baik. Tesis ini penulis buat sebagai salah satu persyaratan memperoleh gelar Megister Manajemen dalam bidang Minat Sumber Daya Manusia. Keberhasilan tesis ini dapat terselesaikan dengan baik berkat bimbingan **Bapak Dr. H. Hamka Hakim, M.Si** selaku pembimbing satu dan **Bapak Dr. Amri Darwis, MM** selaku pembimbing dua. Untuk itu penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya atas waktu, pikiran dan tenaga yang diberikan selama masa konsultasi pembimbingan hingga penyelesaian tesis ini.

Dalam menyelesaikan tesis ini tidak terlepas dari bantuan, bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak. Untuk itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya pula kepada semua pihak yaitu :

1. Ketua UPBJJ UT Majene, Bapak Drs. Arifin T.,S.Pd.,M.Pd.
2. Ketua Pascasarjana Ekonomi dan Bisnis, Ibu Amelia Kusuma Wardini,S.E.,M.Com.
3. Dekan Fakultas Ekonomi Dr. ali Muktiyanto,S.E.,M.Si.
4. Penguji Ahli, Prof. Dr. Ir. H. Hapzi Ali,M.M.
5. Koordinator BBLBA UPBJJ UT Majene Drs. Abdul Latif, M.Pd. serta seluruh pegawai selaku pengelola Pascasarjana Universitas Terbuka UPBJJ Majene yang telah banyak memberikan informasi kegiatan belajar.

6. Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa H. Imran K. Kesa, S.Ag., M.Pd dan Kepala Subbag TU H. Ramli L, S.Ag., M.Pd.I yang telah banyak membantu dan memberikan motivasi.
7. Seluruh Kepala Seksi Lingkup Kementerian Agama Kabupaten Mamasa serta Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang sudah membantu, menyediakan waktu dalam memberikan informasi kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
8. Segenap keluarga terkasih Ibunda Linje L, Ayah mertua Pata'langi dan Ibu mertua Ludia. Suami tercinta Samuel, S.H, beserta anak kekasih Hoprillia dan Steven, bersama saudara - saudara Orsan Soleman B, Tri Brathy, Wensri Sevni, Ade Sevdiawan, Irmawaty dan seluruh keluarga atas seluruh doa, kasih sayang, motivasi, bantuan dan perhatian kepada penulis selama ini.
9. Rekan-rekan mahasiswa Pascasarjana UT Majene Tahun 2018/2019, Suami, Rahmatillah, Herawati, Fakri dan yang lainnya yang telah banyak memberi semangat.
10. Segenap pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang telah memberi dukungan dan bantuan serta berbagi pengalaman selama proses penyusunan tesis ini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tesis ini tentunya tidak lepas dari kekurangan, semua itu disebabkan keterbatasan kemampuan yang penulis miliki, karena itu saran dan kritik yang membangun sangat penulis harapkan demi perbaikan tesis ini.



Akhir kata penulis persembahkan karya tulis ini untuk hormat dan kemuliaan nama Tuhan yang telah menolong penulis dalam menyelesaikan tesis ini, dan dengan harapan karya tulis ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Majene, 7 September 2019

Penulis

Berlinstym  
NIM 530004254



## RIWAYAT HIDUP

- Nama : Berlinstym
- NIM : 530004254
- Program Studi : Magister Manajemen
- Tempat / Tanggal Lahir : Ujung Pandang, 12 Oktober 1980
- Riwayat Pendidikan : - Lulus dari SD Centre Mawang Gowa pada Tahun 1993.
- Lulus dari SMP Negeri 1 Sungguminasa pada Tahun 1996.
- Lulus dari SMA Negeri 4 Makassar pada Tahun 1999.
- Lulus dari Program S1 Manajemen Ekonomi Universitas Kristen Indonesia Paulus pada Tahun 2004.
- Riwayat Pekerjaan : - Tahun 2006 s/d 2009 sebagai Staf Administrasi PT Kencana Laju Mandiri, Cabang Mamuju.
- Tahun 2010 s/d 2015 sebagai Guru Honorer SMK di Kabupaten Mamasa..
- Tahun 2015 s/d Sekarang sebagai PNS. Penyusun Laporan Keuangan Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa.

Majene, September 2019

**Berlinstym**  
NIM. 530004254

## DAFTAR ISI

Abstract.....	ii
Abstrak .....	iii
Lembar Pernyataan .....	iv
Lembar Pengesahan.....	v
Lembar Persetujuan TAPM.....	vi
Kata Pengantar .....	vii
Riwayat Hidup.....	x
Daftar Isi.....	xi
Daftar Lampiran.....	xii
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Perumusan Masalah.....	10
C. Tujuan Penelitian.....	10
D. Kegunaan Penelitian.....	11
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>12</b>
A. Kajian Teori .....	12
B. Penelitian Terdahulu .....	33
C. Kerangka Berfikir.....	38
D. Operasionalisasi Konsep .....	40
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>41</b>
A. Desain Penelitian .....	41
B. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan .....	43
C. Instrumen Penelitian .....	45
D. Prosedur Pengumpulan Data.....	46
E. Metode Analisis Data.....	47
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>50</b>
A. Deskripsi Objek Penelitian .....	50
B. Hasil.....	61
C. Pembahasan.....	85
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>100</b>
A. KESIMPULAN.....	100
B. SARAN.....	102
DAFTAR PUSTAKA .....	103

DAFTAR LAMPIRAN.....	106
----------------------	-----

- Lampiran 1 : Pedoman Wawancara
- Lampiran 2 : Transkrip Wawancara
- Lampiran 3 : Gambar Struktur Organisasi
- Lampiran 4 : Gambar Peta Kabupaten Mamasa
- Lampiran 5 : Dokumentasi Wawancara
- Lampiran 6 : Daftar Nama Informan
- Lampiran 7 : Surat Izin Penelitian
- Lampiran 8 : Surat Keterangan Penelitian



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Budaya organisasi sangat diperlukan pada setiap instansi baik instansi pemerintah maupun instansi swasta. Budaya organisasi merupakan nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan merupakan pola dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi suatu aturan yang digunakan untuk berfikir dan bertindak untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Tercapainya tujuan suatu organisasi tidak terlepas dari pola perilaku pegawai dalam hal ini sangat berkaitan dengan budaya organisasi yang dijalankan setiap pegawai. Pada umumnya budaya organisasi sendiri merupakan struktur adat, tradisi, adat istiadat, norma dan etika yang turun temurun yang biasa digunakan diantara para pegawai dalam satu organisasi. Banyak pegawai meraih kesuksesan dalam organisasi karena didukung oleh sebuah budaya yang khas dan kuat tertanam dalam kegiatan operasionalnya. Penelitian dari Siti Sapariah (2017), menyatakan bahwa budaya organisasi ditinjau dari aspek norma, nilai-nilai dan etos kerja dalam meningkatkan prestasi kerja perlu dilakukan secara efektif, adapun hambatan yang dihadapi dalam mengefektifkan budaya organisasi dapat berasal dari dalam individu maupun luar individu sedangkan upaya yang telah ditempuh dalam mengefektifkan budaya organisasi yaitu melakukan pembinaan serta peningkatan sarana dan prasarana. Penelitian dari Joaquim Andre Q Silva (2014), mengemukakan budaya organisasi memiliki karakteristik kepemimpinan yang kurang visioner, tidak inovatif, inisiatif yang sangat rendah, takut mengambil resiko, system pengarahan yang ketat, daya dukung

rendah, tidak adanya system insentif, pengawasan yang rendah, identitas individualistik dan pola komunikasi yang formalistic, sehingga pola budaya organisasi yang demikian merupakan hambatan yang diperoleh dalam upaya pencapaian reformasi birokrasi. Seperti pada pegawai Kementerian Agama Kabupaten Mamasa, budaya organisasi di Kementerian Agama Kab. Mamasa mempengaruhi kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) karena menciptakan hubungan antar Pegawai dan pola perilaku bagi PNS untuk menyumbangkan kemampuan terbaiknya dalam bekerja. Budaya organisasi merupakan strategi penting yang efektif bagi Kantor Kementerian Agama Kab. Mamasa untuk mendorong profesionalisme kerja PNS. Untuk mewujudkan budaya organisasi pada suatu organisasi maka diperlukan adanya dukungan dan partisipasi dari semua anggota yang ada di lingkup organisasi tersebut. Sehingga PNS terkadang berpersepsi berdasarkan karakteristik budaya organisasi yang meliputi inovasi, kepedulian, orientasi hasil, orientasi tim, perilaku pimpinan dan masih banyak lagi karakteristik dalam budaya organisasi.

Menurut **Stephen P. Robbins dalam Wibowo (2010) :**

**“Ada tujuh dimensi dari budaya organisasi, yaitu sebagai berikut : inovasi dan pengambilan, perhatian pada hal detail, orientasi pada manfaat, orientasi pada orang, orientasi pada tim, agresivitas serta stabilitas.**

Dari persepsi tersebut muncullah kemauan serta adanya kemampuan setiap PNS untuk bekerja secara profesional untuk bekerja lebih efektif. Untuk meningkatkan semangat kerja setiap PNS maka PNS memerlukan motivasi untuk bekerja lebih baik lagi. Melihat pentingnya pegawai dalam organisasi, maka karyawan memerlukan perhatian yang cukup serius terhadap tugas yang dikerjakan, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Dengan memberikan motivasi yang tinggi dan tidak mudah menyerah dengan kesulitan yang ada dalam menyelesaikan

pekerjaan tugas dan tanggung jawab, sesuai bidang tugasnya berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang memuat pada pasal 19 sampai dengan pasal 45 dijelaskan bahwa masa percobaan dan pengangkatan menjadi PNS. Pengangkatan calon PNS ditetapkan dengan keputusan Pejabat Pembina Kepegawaian. Calon PNS wajib menjalani masa percobaan. Masa percobaan dilaksanakan melalui proses pendidikan dan pelatihan terintegrasi untuk membangun integritas moral, kejujuran, semangat dan motivasi, nasionalisme dan kebangsaan, karakter kepribadian yang unggul dan bertanggung jawab dan memperkuat profesionalisme serta kompetensi bidang. Instansi pemerintah wajib memberikan pendidikan dan pelatihan kepada calon PNS selama masa percobaan. Dalam mewujudkan budaya organisasi yang baik diwujudkan pada sebuah organisasi, maka diperlukan beberapa dukungan dan partisipasi dari seluruh anggota organisasi tersebut. Pegawai Negeri Sipil (PNS) membentuk karakteristik budaya organisasi berupa inovasi, kemandirian, kepedulian, orientasi hasil, perilaku pimpinan, orientasi tim yang terdapat dalam organisasi mereka. Budaya organisasi menjadi dasar pegawai berperilaku. Kesadaran pegawai terhadap pengaruh budaya organisasi dapat memberikan semangat yang kuat untuk mempertahankan, memelihara dan mengembangkan budaya organisasi tersebut yang merupakan daya dorong yang kuat untuk kemajuan organisasi instansi. Budaya organisasi yang kuat akan menumbuhkan rasa tanggung jawab yang besar dalam diri Pegawai Negeri Sipil sehingga mampu memotivasi untuk menciptakan profesionalisme yang paling memuaskan, dapat mencapai tujuan yang lebih baik sesuai yang diharapkan dan pada akhirnya akan memberikan motivasi bagi seluruh anggota organisasi instansi untuk meningkatkan profesionalisme kerjanya.

Budaya organisasi memiliki sejumlah peranan fungsi dalam organisasi, antara lain: (1) berperan sebagai penentu batas- batas, artinya kultur menciptakan perbedaan atau distingsi antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, (2) memuat rasa identitas anggota organisasi, (3) budaya memfasilitasi lahirnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan individu, (4) budaya meningkatkan stabilitas sistem sosial. Kultur merupakan predikat sosial yang membantu menyatukan organisasi dengan cara menyediakan standar mengenai apa yang sebaiknya dikatakan dan di lakukan karyawan, dan terakhir budaya bertindak sebagai mekanisme serta kendali yang menuntun dan membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Dalam rangka mewujudkan budaya organisasi yang cocok di terapkan pada sebuah organisasi, maka diperlukan adanya dukungan dan partisipasi dari semua anggota yang ada dalam lingkup organisasi tersebut. Para karyawan membentuk persepsi keseluruhan bersarkan karekteristik budaya organisasi yang antara lain meliputi : inovasi, kemantapan, kepedulian, organisasi hasil, perilaku pemimpin, orientasi tim, karekteristik tersebut dalam sebuah organisasi atau perusahaan mereka.

Budaya organisasi adalah suatu wujud anggapan yang di miliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam. Budaya merefleksikan nilai- nilai dan keyakinan yang dimiliki oleh anggota organisasi. Nilai- nilai tersebut cenderung berlangsung dalam waktu lama dan lebih tahan terhadap perubahan. Tujuan penerapan budaya organisasi adalah agar seluruh individu dalam perusahaan atau organisasi mematuhi dan berpedoman pada sistem



nilai keyakinan dan norma- norma yang berlaku dalam perusahaan atau organisasi tersebut.

Kementerian Agama Kabupaten Mamasa adalah instansi pemerintah yang bertugas untuk menjalankan sebagian tugas pemerintahan dan pembangunan dalam bidang keagamaan di Kabupaten Mamasa yang senantiasa mengembangkan kemampuan dan meningkatkan sistem manajemen dalam mengembangkan sumber daya manusia guna pengembangan organisasi yang dilakukan dengan semaksimal mungkin mengarahkan PNS untuk bekerja secara efektif dan efisien demi mencapai tujuan organisasi. PNS yang memiliki hubungan kerja yang maksimal dengan budaya organisasi melalui motivasi akan membuat PNS bekerja secara efektif karena memiliki nilai-nilai yang baik dari sisi lingkungan internal maupun terhadap lingkungan eksternal tempat kerja sehingga akan menciptakan tingkat motivasi yang luar biasa bagi PNS.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2013 : 143) :

**“Motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.**

Melihat pentingnya motivasi bagi setiap pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa maka perlu memperhatikan hal tersebut agar dapat meningkatkan disiplin kerja para pegawai karena pada prakteknya, seringkali ditemukan pegawai yang tidak lagi termotivasi untuk melakukan tugasnya misalnya saja para pegawai seringkali datang terlambat dari jam masuk kerja yang telah ditentukan atau pun meninggalkan kantor sebelum jam kerja berakhir. Berdasarkan hasil pengamatan serta dengan melihat data sekunder yang peneliti dapatkan di kantor Kementerian Agama bahwa memang ada beberapa PNS yang masih datang

terlambat bahkan ada yang datang tepat jam masuk kantor namun pulang setelah melakukan print finger masuk kantor, PNS yang pulang pada jam kerja berarti tidak melakukan tugas sesuai dengan tupoksi yang diberikan, bahkan ada PNS kembali ke kantor nanti pada jam waktu untuk pulang kantor dalam artian datang untuk melakukan finger pulang. Masalah yang muncul adalah disiplin karyawan dalam jam masuk kantor yang agak rendah, yang pada akhirnya akan menghasilkan kinerja yang rendah pula. Pada bulan Mei dan Juni pada saat bulan Ramadhan kebanyakan pegawai malas masuk kantor tepat jam dikarenakan situasi bulan Ramadhan, Sehingga rata-rata pegawai yang masih sering datang terlambat pada tahun 2018 adalah 6 pegawai. Keadaan yang peneliti temukan ini telah didukung dengan data sekunder yaitu data kehadiran dan keterlambatan PNS yang peneliti dapatkan di bagian kepegawaian. Adapun intensitas keterlambatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa pada tahun 2018 di uraikan dalam Tabel I.

**Tabel I. Intensitas Keterlambatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) Kantor Kementerian Agama Kab. Mamasa pada tahun 2018.**

Bulan	Jumlah karyawan yang hadir $\geq$ Pukul 07.30
Januari	40
Februari	43
Maret	42
April	38
Mei	35
Juni	33
Juli	39
Agustus	45
September	44
Oktober	41
Nopember	38
Desembar	36

*Sumber : Kantor Kementerian Agama Kab. Mamasa Tahun 2018*

*Keterangan :*

*Data kehadiran PNS yang bekerja di kantor sebanyak 45 orang. Waktu kehadiran batas finger pukul 07.30 wita tanpa ada waktu toleransi, dengan jam pulang 16.00 Wita, pada bulan Mei dan Juni pada saat bulan Ramadhan waktu kehadiran batas finger 08.00 wita dan waktu pulang pukul 15.00 wita.*

Budaya organisasi di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa belumlah sepenuhnya dapat meningkatkan kinerja dan efektivitas kerja pegawai. Hal ini terlihat dari sering terlambatnya pegawai masuk kantor, pulang lebih awal dari jam pulang yang ditetapkan ini mengakibatkan pelayanan kepada masyarakat sering terhambat. Kedisiplinan seorang Pegawai Negeri Sipil sangat dituntut sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No.53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil adalah kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin. Sehingga jelas sekali bahwa arah dan tujuan disiplin kerja pada dasarnya adalah keharmonisan dan kewajaran kehidupan organisasi dengan adanya ukuran-ukuran dan nilai-nilai yang telah disepakati bersama, dengan penuh kesadaran. Sehingga timbullah kewajiban dan hak yang harus ditaati serta dihormati oleh tiap anggota organisasi tersebut. Adanya kedisiplinan Pegawai dalam bekerja maka akan menciptakan pelayanan kepada public berbasis akuntabilitas dan transparansi yang di dukung oleh pelayanan yang ikhlas dari seluruh pegawainya. Dalam menjawab keinginan-keinginan tersebut serta mengembalikan citra dan kepercayaan baik Kementerian Agama dimata public dengan dibuktikan dengan kinerja yang baik maka Menteri Agama Republik Indonesia meluncurkan program budaya kerja di Kementerian Agama. Ada lima budaya kerja Kementerian Agama

yaitu integritas, professional, inovasi, tanggung jawab dan keteladanan. Program lima budaya kerja ini merupakan acuan bersama setiap pegawai di Kementerian Agama, mulai dari atasan hingga bawahan

Sekalipun pada umumnya telah disadari pentingnya budaya organisasi dalam proses administrasi/manajemen pemerintahan dalam memotivasi kerja pegawai, tetapi kenyataannya dalam praktek tidak jarang ditemukan berbagai masalah yang menyebabkan kurang efektifnya pelaksanaan budaya organisasi yang diperlukan, sehingga pencapaian sasaran/tujuan tidak selalu berjalan sebagaimana yang diharapkan,

Fenomena yang terjadi mengenai motivasi pada di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa adalah masalah motivasi pegawai yang relatif masih rendah yang mengakibatkan kinerja yang cenderung menurun. hal ini dapat dilihat dari target pekerjaan yang tidak mencapai realisasi yang telah ditetapkan bersama, terutama dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, sehingga belum memberikan dampak positif terhadap pencapaian kinerja yang diharapkan. Pada dasarnya peran budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja dapat ditinjau dari identitas organisasi, menyatukan organisasi, reduksi konflik, motivasi dan kinerja organisasi yang optimal dengan memiliki komitmen dan kesadaran dalam melaksanakan kinerja dengan baik, Aktib Sundoko, wahyu Widayat dan Zulkifli (2016).

Beberapa peneliti telah melakukan penelitian mengenai motivasi kerja dan telah ditemukan research gap dari penelitian-penelitian tersebut. Dalam penelitian yang dilakukan Astuti (2017) pada perusahaan Metal Button menghasilkan kesimpulan bahwa bentuk motivasi dalam upaya meningkatkan produktifitas kerja

karyawan dapat dilakukan dengan perbaikan lingkungan kerja baik fisik maupun non fisik, pemberian insentif/bonus, training untuk meningkatkan pengetahuan karyawan. Motivasi kerja pegawai juga dapat dipengaruhi gaya kepemimpinan suatu organisasi. Penelitian dari Frederika Suharnita, Wahyudi dan Masluyah Suib (2015) menunjukkan gaya kepemimpinan dapat meningkatkan motivasi kerja seperti gaya situasional yaitu dengan adanya pembinaan dan pengawasan, koordinasi, peningkatan tugas dan disiplin sehingga tujuan dapat tercapai. Penelitian Abdul Mukti (2016) mengemukakan bahwa factor yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai adalah factor kesejahteraan, penghargaan, lingkungan kerja, masa kerja serta pendidikan dan pelatihan. Motivasi kerja dapat pula digambarkan dengan adanya rasa peduli sebagai pegawai, pemberian reward terhadap kinerja, beban kerja yang tinggi serta peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia. Gambaran tersebut haruslah dipertahankan dan ditingkatkan dalam hal pemenuhan kebutuhan dasar pegawai serta pemberian reward dan peningkatan kualitas SDM. Sehingga dapat dikatakan bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai harus didukung oleh pemberian motivasi yang sesuai, Fitra Herlinda (2013). Budaya organisasi yang baik akan menciptakan rasa tanggung jawab dalam diri PNS sehingga mampu memotivasi untuk memiliki kinerja yang lebih baik dan memuaskan, mencapai tujuan yang lebih baik pula.

Namun dalam pelaksanaannya, sering terlihat budaya organisasi instansi lemah yang berpengaruh pada kinerja PNS sehingga akan mempengaruhi pula motivasi kerja PNS tersebut. Budaya organisasi merupakan salah satu strategi memotivasi bagi PNS untuk mencapai kinerja yang maksimal karena budaya organisasi yang baik dengan sendirinya akan menciptakan kondisi yang sesuai

dengan perilaku PNS dalam bekerja serta budaya organisasi sangat mendukung PNS dalam mengembangkan kemampuan dan menopang kesejahteraan. Sehingga dapat dikatakan budaya organisasi merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja melalui motivasi kerja yang didapatkan oleh PNS dalam Instansi tempat bekerja. Berdasarkan uraian teoritis, proposisi dan studi empirik serta fakta dan permasalahan yang terjadi di atas dan adanya penelitian-penelitian terdahulu maka penulis tertarik untuk meneliti tentang peran budaya organisasi dalam motivasi kerja, sehingga selanjutnya penulis dalam hal ini memilih judul : **“Peran Budaya Organisasi Dalam Motivasi Kerja Pegawai Negeri sipil (PNS) di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa”**.

### **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini, adalah sebagai berikut, :

1. Bagaimana peran budaya organisasi PNS di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa ?
2. Bagaimana motivasi kerja PNS di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa ?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan memberi pemahaman bagi peneliti mengenai peran budaya khususnya budaya organisasi kaitannya dengan ilmu manajemen PNS di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa,

2. Diharapkan agar peneliti mengetahui dan memahami kaitannya dengan ilmu manajemen mengenai motivasi kerja PNS di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa.

#### **D. Kegunaan Penelitian**

Adapun manfaat penelitian yang diharapkan dan dapat di peroleh pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi, informasi, dan bukti empiris khususnya mengenai manajemen sumber daya manusia, yang berkaitan dengan peran budaya organisasi dalam motivasi kerja PNS di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa.
2. Untuk peneliti, menambah wawasan keilmuan tentang manajemen sumber daya manusia, khususnya tentang peran budaya organisasi dalam motivasi kerja PNS di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teori

Untuk memudahkan penulis dalam penelitian ini, maka terdapat teori-teori pendukung penelitian yang dibutuhkan sebagai suatu landasan berfikir yang dijadikan pedoman untuk menjelaskan tentang Peran Budaya Organisasi Dalam Motivasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa. Landasan teori-teori tersebut adalah sebagai berikut:

##### 1. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia ( MSDM )

Peran SDM memiliki posisi yang sangat strategis dalam organisasi, artinya unsur manusia memegang peranan penting dalam melakukan aktivitas untuk mencapai tujuan. "Manajemen sumber daya manusia merupakan proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan." Sedarmayanti (2015:13). Sedangkan menurut Hasibuan (2016 :10) manajemen sumber daya manusia adalah "ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat". Eksistensi SDM itulah yang terdapat dalam organisasi yang kuat untuk mencapai kondisi yang diharapkan diperlukan manajemen terhadap sumber daya manusia secara memadai, sehingga tercipta SDM yang berkualitas, loyal dan berprestasi. Implementasi MSDM tergantung pada fungsi operasional MSDM itu sendiri.



Hasibuan (2016 : 21) mengemukakan bahwa fungsi operasional MSDM terdiri dari :

1. Perencanaan (planning) yaitu menggambarkan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif, efisien dalam membantu terciptanya tujuan.
2. Pengorganisasian (oorganizing), yaitu kegiatan mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi, kewenangan, koordinasi.
3. Pengarahan (actuating), yaitu suatu kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar dapat bekerja sama secara efektif dan efisien.
4. Pengendalian (controlling), yaitu kegiatan kendali terhadap pegawai agar mentaati peraturan organisasi dan kerja sesuai dengan rencana.
5. Pengadaan, yaitu proses seleksi, penempatan orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan.
6. Pengembangan, yaitu peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan latihan teknis hendaknya sesuai dengan kebutuhan organisasi.
7. Kompensasi yaitu pemberian balas jasa langsung atau tidak langsung kepada pegawai sebagai imbalan jasa kepada organisasi.
8. Pengintegrasian yaitu kegiatan untuk mempersatukan kegiatan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling mendukung.
9. Pemeliharaan yaitu kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas pegawai.

10. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan organisasi dan norma-norma social.
11. Pemberhentian yaitu putusnya hubungan kerja disebabkan oleh keinginan pegawai dan selesainya kontrak atau masa tugas pegawai.

Manajemen SDM bergerak dalam usaha menggerakkan dan mengelola SDM di dalam suatu organisasi agar mampu berpikir dan bertindak seperti apa yang diharapkan oleh organisasi. “Manajemen sumber daya manusia adalah usaha untuk mengarahkan dan mengelolah sumber daya manusia di dalam organisasi agar mampu berfikir dan bertindak sebagaimana yang diinginkan oleh organisasi” (Sulistiyani dan Rosidah, 2009:7). Segala daya dan upaya yang dilakukan oleh organisasi terhadap pekerja atau pegawai, haruslah dalam kerangka menggali sekaligus memperlengkapi mereka menjadi pribadi yang mengerti dan faham akan tugas dan tanggung jawabnya, berarti sudah berdaya untuk dapat berfikir, memutuskan dan bertindak sebagaimana yang diharapkan oleh organisasi. Menempatkan seseorang pada posisi yang tepat akan membantu organisasi mencapai tujuan – tujuannya lebih cepat. Oleh karena itu positioning test seringkali diterapkan oleh sebuah organisasi dalam penempatan pegawai atau karyawan. Proses penempatan terkait secara keseluruhan mulai dari proses seleksi sampai pada proses pembinaan pegawai. Hal ini dipandang bahwa penerimaan pegawai sebagai suatu kesatuan proses menangani sumber daya manusia.

Selanjutnya Ardana, dkk (2012:5) mengemukakan defenisi Manajemen sumber daya manusia merupakan rangkaian strategi, proses dan aktivitas yang didesain untuk menunjang tujuan perusahaan dengan cara mengintegrasikan kebutuhan organisasi dan individu. Pada defenisi ini lebih menekankan pada

kepentingan strategi, proses dan manajemen sumber daya manusia demi berlangsungnya aktivitas secara terus menerus. Manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah proses pendayagunaan manusia sebagai tenaga kerja yang manusiawi, agar semua potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal untuk mencapai tujuan. Proses integrasi atau penggabungan antara kebutuhan organisasi dan kebutuhan individu harus sejalan, sehingga individu dan system dalam organisasi bisa bersinergi dengan baik guna mencapai tujuan bersama. Pendekatan manajemen manusia didasarkan pada nilai manusia dalam hubungannya dengan organisasi.

Manajemen SDM merupakan suatu proses yang terdiri dari :

- a. Rekrutmen atau penarikan SDM (Sedarmayanti, 2009). Rekrutmen merupakan suatu proses mencari, mengadakan, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi. Proses rekrutmen SDM tidak boleh diabaikan, disebabkan untuk menjaga supaya tidak terjadi ketidaksesuaian antara apa yang dibutuhkan dan apa yang didapat (Sutrisno,Edi 2009).
- b. Seleksi SDM (Sedarmayanti, 2009:6). Seleksi merupakan kegiatan yang dilakukan untuk menentukan dan memilih pelamar yang memenuhi kriteria. Seleksi menurut Sondang P. Sagian adalah suatu proses yang dilakukan dalam memilih calon karyawan yang memiliki kualifikasi yang sesuai dengan persyaratan pekerjaan. ( Sondang P. Sagian, 2015 : 131 ).
- c. Pengembangan SDM (Sedarmayanti, 2009:6). Pengembangan di dasarkan pada kenyataan bahwa seorang pegawai akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berkembang agar bekerja dengan baik, seperti yang diungkapkan oleh Sutrisno, Edi (2009) bahwa proses pengembangan SDM

- merupakan starting point di mana organisasi ingin meningkatkan dan mengembangkan skill, knowledge dan ability (SKA) individu sesuai dengan kebutuhan masa kini maupun masa mendatang (Sutrisno, 2009:65).
- d. Pemeliharaan SDM (Sedarmayanti, 2009:6). Pemeliharaan karyawan/pegawai dari manajer/pemimpin dalam memberikan semangat bekerja, berdisiplin tinggi, dan bersikap loyal sangat membantu dalam menunjang tercapainya tujuan organisasi.
  - e. Penggunaan SDM (Sedarmayanti, 2009:6). Penggunaan sumber daya manusia menekankan pada pelaksanaan tugas dan pekerjaan oleh aparatur agar lebih efektif dan efisien serta jenjang peningkatan posisi aparatur.

## 2. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan suatu set kunci dari nilai-nilai yang dipercayai, serta pengertian dari karakteristik yang diberikan anggota kepada suatu organisasi. Budaya menjadi dasar orientasi bagi karyawan untuk memperhatikan kepentingan semua karyawan (Randolph, and Blackburn, 2009). Suwanto dan Koesharto (2010), menyatakan tentang konsep dari suatu budaya organisasi, bahwa secara umum, perusahaan atau organisasi terdiri atas sejumlah orang dengan latar belakang kepribadian, emosi dan ego yang beragam. Hasil penjumlahan dan interaksi berbagai orang tersebut membentuk budaya organisasi. Sehingga secara sederhana dapat didefinisikan bahwa budaya organisasi sebagai kesatuan orang-orang yang memiliki tujuan, keyakinan dan nilai-nilai yang sama. Moorhead dan Griffin menyatakan konsep dari suatu budaya organisasi adalah pertimbangan penggunaan nilai-nilai, simbol-simbol, dan beberapa faktor dalam budaya berkomunikasi kepada karyawan di dalam mencapai tujuan organisasi (Moorhead and Griffin, 2009).

Budaya organisasi biasa disebut juga budaya perusahaan yang merupakan seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang telah relatif yang dianut secara bersama-sama oleh para anggota organisasi. Menurut (Robbins dan Judge, 2015:520) bahwa “Budaya organisasi adalah system makna bersama yang diselenggarakan oleh anggota yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lain”. Edy Sutrisno (2015 : 2) Budaya Organisasi sebagai perangkat system nilai-nilai atau values, keyakinan-keyakinan (beliefs), asumsi-asumsi (assumptions), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasi”.

Kebanyakan organisasi, memiliki nilai-nilai dan praktik-praktik yang di anut secara bersama-sama telah mengalami perkembangan pesat seiring dengan perkembangan zaman dan sangatlah mempengaruhi bagaimana sebuah organisasi dijalankan. Seperti yang dikemukakan dalam Robbins dan Mary Caulter (2010), bahwa defenisi mengenai, ”budaya organisasi disini menyiratkan tiga hal, yaitu pertama budaya adalah persepsi, bukan sesuatu yang dapat disentuh atau dilihat secara fisik, namun para karyawan menerima dan memahaminya melalui apa yang mereka alami dalam organisasi, yang kedua budaya organisasi bersifat deskriptif, yaitu berkenan dengan bagaimana para anggota menerima dan mengartikan budaya tersebut terlepas dari apakah mereka menyukainya atau tidak, dan yang terakhir walaupun para individu di dalam organisasi memiliki latar belakang yang berbeda dan bekerja pada jenjang organisasi yang berbeda, mereka akan cenderung mengartikan serta mengutarakan budaya organisasi dengan cara yang sama Budaya organisasi menurut Wibowo (2010) adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang

bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Menurut Robbins & Mary (2009), budaya organisasi adalah sistem makna dan keyakinan bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang menentukan sebagian besar, bagaimana pegawai bersikap. Menurut Robbins dan Judge dalam Wibowo (2010:256), bahwa budaya organisasi merupakan budaya organisasi yang mengacu ke system makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Suatu sistem nilai dan keyakinan bersama yang diambil dari pola kebiasaan dan falsafah dasar pendiriannya yang kemudian berinteraksi menjadi norma, dimana norma tersebut dipakai sebagai pedomannya cara berpikir dan bertindak dalam upaya mencapai tujuan bersama.

Menurut David C. Thomas dan Kerinkson dalam Wibowo (2010) menyatakan bahwa budaya terdiri dari mental program bersama yang mensyaratkan respon individual pada lingkungannya. Budaya bukan hanya perilaku di permukaan, tetapi sangat dalam ditanamkan dalam diri kita masing-masing karyawan.

Budaya organisasi adalah pola pemikiran dasar yang diajarkan kepada personel baru sebagai cara untuk merasakan, berfikir dan bertindak secara benar dari hari- kehari (Luthans, 2011:137).

Fungsi budaya organisasi menunjukkan peranan atau kegunaan dari budaya organisasi. Menurut Greenberg & Baron dalam Wibowo (2010), budaya organisasi dapat berfungsi sebagai:

- a. Budaya memberikan rasa identitas

Semakin jelas persepsi dan nilai-nilai bersama organisasi didefinisikan, semakin kuat orang dapat disatukan dengan misi organisasi dan merasa menjadi bagian penting darinya.

b. Budaya membangkitkan komitmen pada misi organisasi

Kadang-kadang sulit bagi orang untuk berpikir di luar kepentingannya sendiri, seberapa besar akan memengaruhi dirinya. Tetapi apabila terdapat strong culture, orang akan merasa bahwa mereka menjadi bagian dari yang besar, dan terlibat dalam keseluruhan kerja organisasi. Lebih besar dari setiap kepentingan individu, budaya mengingatkan orang tentang apa makna sebenarnya organisasi itu.

c. Budaya memperjelas dan memperkuat standar perilaku

Budaya membimbing kata dan perbuatan pekerja, membuat jelas apa yang harus dilakukan dan kata-kata dalam situasi tertentu, terutama berguna bagi pendatang baru. Budaya mengusahakan stabilitas bagi perilaku, keduanya dengan harapan apa yang harus dilakukan pada waktu yang berbeda dan juga apa yang harus dilakukan individu yang berbeda di saat yang sama. Suatu perusahaan dengan budaya yang kuat mendukung kepuasan pelanggan, pekerja mempunyai pedoman tentang bagaimana harus berperilaku.

Tika P. (2012), menyatakan bahwa terdapat 10 fungsi utama budaya organisasi, diantaranya :

- a. Pertama, sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain. Batas pembeda ini karena adanya identitas tertentu yang dimiliki oleh suatu organisasi atau kelompok yang tidak dimiliki organisasi atau kelompok lain.
- b. Kedua, sebagai perekat bagi anggota organisasi dalam suatu organisasi. Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif dari anggota organisasi. Mereka bangga sebagai seorang pegawai suatu organisasi atau perusahaan. Para pegawai

- mempunyai rasa memiliki, partisipasi, dan memiliki rasa tanggung jawab atas kemajuan perusahaannya.
- c. Ketiga, mempromosikan stabilitas sistem sosial. Hal ini menggambarkan dimana lingkungan kerja dirasakan positif, mendukung, dan konflik serta perubahan diatur secara efektif.
  - d. Keempat, sebagai mekanisme dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku anggota-anggota organisasi. Dengan dilebarkannya mekanisme kontrol, didatarkannya struktur, diperkenalkannya tim-tim dan diberi kuasanya anggota organisasi oleh organisasi, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan kearah yang sama.
  - e. Kelima, sebagai integrator. Budaya organisasi dapat dijadikan integrator karena adanya sub-sub budaya baru. Kondisi seperti ini biasanya dialami oleh adanya perusahaan-perusahaan besar dimana setiap unit terdapat sub budaya baru.
  - f. Keenam, membentuk perilaku bagi anggota-anggota organisasi. Fungsi ini dimaksudkan agar anggota-anggota organisasi dapat memahami bagaimana mencapai suatu tujuan organisasi.
  - g. Ketujuh, sebagai saran untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi. Budaya organisasi diharapkan dapat mengatasi masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan masalah integrasi internal.
  - h. Kedelapan, sebagai acuan dalam menyusun perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, penentuan positioning yang akan dikuasai perusahaan tersebut.
  - i. Kesembilan, sebagai alat komunikasi. Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya, serta antaranggota organisasi. Budaya sebagai alat komunikasi tercermin pada aspek-aspek



komunikasi yang mencakup kata-kata, segala sesuatu yang bersifat material dan perilaku.

- j. Kesepuluh, sebagai penghambat berinovasi. Budaya organisasi dapat juga menjadi penghambat dalam berinovasi. Hal ini terjadi apabila budaya organisasi tidak mampu mengatasi masalah-masalah yang menyangkut lingkungan eksternal dan integrasi internal.

Menurut Stephen P. Robbins (dalam Tika, 2012:10), menyatakan bahwa terdapat 10 karakteristik budaya organisasi, diantaranya :

a. Inisiatif Individual

Inisiatif individual adalah tingkat tanggung jawab, kebebasan atau independensi yang dimiliki setiap anggota organisasi dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif individual tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi/perusahaan.

b. Toleransi terhadap tindakan beresiko

Suatu budaya organisasi dikatakan baik apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota/para pegawai agar dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi/perusahaan serta berani mengambil resiko terhadap apa yang dilakukannya.

c. Pengarahan

Pengarahan dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi/perusahaan dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi, dan tujuan organisasi. Kondisi ini dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi/perusahaan.

d. Integrasi

Integrasi dimaksudkan sejauh mana organisasi/perusahaan dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Kekompakan unit-unit tersebut dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.

e. Dukungan manajemen

Dukungan manajemen dimaksudkan sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan.

f. Kontrol

Alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku di dalam suatu organisasi atau perusahaan.

g. Identitas

Identitas dimaksudkan untuk sejauh mana para anggota suatu organisasi/perusahaan dapat mengidentifikasi dirinya sebagai suatu kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu.

h. Sistem imbalan

Sistem imbalan dimaksudkan sejauh mana alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.

i. Toleransi terhadap konflik

Sejauh mana para pegawai/karyawan di dorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Perbedaan pendapat merupakan fenomena yang sering terjadi dalam suatu organisasi/perusahaan. Namun, perbedaan pendapat dan kritik

tersebut bisa digunakan untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan.

j. Pola komunikasi

Sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal. Kadang-kadang hierarki kewenangan dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar karyawan itu sendiri.

Menurut Stephen P. Robbins dalam Wibowo (2010), ada tujuh dimensi dari budaya organisasi, yaitu sebagai berikut:

- a. *Innovation and risk taking* (inovasi dan pengambilan resiko), suatu tingkatan dimana pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko.
- b. *Attention to detail* (perhatian pada hal detail), dimana pekerja diharapkan menunjukkan ketepatan, analisis, dan perhatian pada hal detail.
- c. *Outcome orientation* (orientasi pada manfaat), dimana manajemen memfokus pada hasil atau manfaat dari pada sekedar pada teknik dan proses yang dipergunakan untuk mendapatkan manfaat tersebut.
- d. *People orientation* (orientasi pada orang), dimana keputusan manajemen mempertimbangkan pengaruh manfaatnya pada orang dalam organisasi.
- e. *Team orientation* (orientasi pada tim), dimana aktivitas kerja diorganisasi berdasar tim daripada individual.
- f. *Agressiviness* (agresivitas), dimana orang cenderung lebih agresif dan kompetitif dari pada *easygoing*.
- g. *Stability* (stabilitas), dimana aktivitas organisasional menekankan pada menjaga *status quo* sebagai lawan dari perkembangan.

### 3. Motivasi Kerja

Istilah motivasi, dalam kehidupan sehari-hari memiliki pengertian yang beragam baik yang berhubungan dengan perilaku individu maupun perilaku organisasi. Namun apapun oengertiannya, motivasi merupakan unsur penting dalam diri manusia yang berperan dalam mewujudkan keberhasilan dalam usaha maupun pekerjaan manusia. Dasar pelaksanaan motivasi oleh seorang pimpinan adalah pengetahuan dan perhatian terhadap perilaku manusia yang dipimpinnya sebagai suatu faktor penentu keberhasilan organisasi.

Menurut Ngalim Purwanto (2014), mengemukakan bahwa motivasi merupakan pendorong suatu usaha yang disadari untuk mempengaruhi tingkah laku seseorang agar ia menjadi tergerak hatinya untuk bertindak melakukan sesuatu sehingga mencapai hasil atau tujuan tertentu. Menurut Uno (2009), kerja adalah sebagai 1) aktivitas dasar dan dijadikan bagian esensial dan kehidupan manusia, 2) kerja itu memberikan status, dan mengikat seseorang kepada individu lain dan masyarakat, 3) pada umumnya wanita atau pria menyukai pekerjaan, 4) moral pekerja dan pegawai itu banyak tidak mempunyai kaitan langsung dengan kondisi fisik maupun materiil dari pekerjaan, 5) insentif kerja itu banyak bentuknya, diantaranya adalah uang.

Motivasi merupakan proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang ditetapkan. (Samsuddin, 2010:281). Pendapat yang tidak jauh berbeda juga dikemukakan oleh (Terry, 2009:168) bahwa motivasi adalah sebagai upaya seseorang untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan semangat karena orang itu

ingin melaksanakannya. Motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. (Wibowo, 2012).

Motivasi adalah kekuatan kecenderungan seorang individu melibatkan diri dalam kegiatan yang berarahkan sasaran dalam pekerjaan. (Sedarmayanti, 2009). Biasanya orang bertindak karena suatu alasan untuk mencapai tujuan. Memahami motivasi sangatlah penting karena kinerja, reaksi terhadap kompensasi dan persoalan sumber daya manusia yang lain dipengaruhi dan mempengaruhi motivasi. Yang dimaksud dengan motivasi adalah sesuatu kecenderungan untuk beraktifitas, mulai dari dorongan dalam diri dan diakhiri dengan penyesuaian diri. (Abraham Spelling dalam Mangkunegara, 2012).

Menurut Robbins dan Judge (2013), " Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seseorang individu untuk mencapai tujuannya". Intensitas menerangkan seberapa kerasnya seseorang berusaha serta berupaya dalam mengarahkan ke suatu tujuan yang menguntungkan organisasi sehingga motivasi harus memiliki dimensi arah serta berusaha untuk tekun maju ke arah tujuan organisasi. Akhirnya motivasi memiliki ketekunan untuk dapat mempertahankan usaha pada pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi kerja dapat mendorong seseorang melakukan suatu perbuatan untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam belajar, tingkat ketekunan siswa sangat ditentukan oleh adanya motif dan kuat lemahnya Motivasi Kerja yang ditimbulkan motif tersebut.

Pengertian motivasi yang lebih lengkap menurut Danim (2010) motivasi diartikan sebagai kekuatan, dorongan, kebutuhan, semangat, tekanan, atau mekanisme psikologis yang mendorong seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai prestasi tertentu sesuai dengan apa yang dikehendakinya. Motivasi paling

tidak memuat tiga unsur esensial, yakni : (1) faktor pendorong atau pembangkit motif, baik internal maupun eksternal, (2) tujuan yang ingin dicapai, (3) strategi yang diperlukan oleh individu atau kelompok untuk mencapai tujuan tersebut.

Ngalim Purwanto, (2010), mengemukakan bahwa motivasi berarti pendorongan suatu usaha yang disadari untuk mempengaruhi tingkah laku seseorang agar ia tergerak hatinya untuk bertindak melakukan sesuatu sehingga mencapai hasil atau tujuan tertentu. Maribot Tua Effendi Harianja, (2011:320) mengemukakan bahwa Motivasi dapat didefinisikan sebagai factor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk suatu yang keras atau lemah.

Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau ketrampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya (Siagian, 2010). Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja atau dengan kata lain pendorong semangat kerja ( Indy dan Handoyo, 2013). Motivasi merujuk pada kekuatan-kekuatan internal dan eksternal seseorang yang membangkitkan antusiasme dan perlawanan untuk melakukan serangkaian tindakan tertentu. Motivasi pegawai mempengaruhi kinerja, dan sebagian tugas seorang manajer adalah menyalurkan motivasi menuju pencapaian tujuan-tujuan organisasional.

Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan

dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Sedangkan motivasi tersebut adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam angka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang ditentukan sebelumnya (Siagian, 2010).

Menurut Hasibuan (2013 : 143) bahwa motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Faktor pendorong penting yang menyebabkan manusia bekerja adalah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi.

Menurut Ngalim Purwanto (2010:72), motivasi mengandung tiga komponen pokok, yaitu:

- a. Menggerakkan, berarti menimbulkan kekuatan pada individu, memimpin seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu.
- b. Mengarahkan atau menyalurkan tingkah laku. Dengan demikian is menyediakan suatu orientasi tujuan. Tingkah laku individu diarahkan terhadap sesuatu.
- c. Untuk menjaga atau menopang tingkah laku, lingkungan sekitar harus menguatkan (*reniforce*) intensitas, dorongan-dorongan dan kekuatan-kekuatan individu.

Motivasi adalah keinginan yang terdapat pada diri seseorang individu yang merangsang untuk melakukan tindakan-tindakan. Motivasi itu tampak dalam dua segi yang berbeda, (Hasibuan, 2005).

- a. Apabila dilihat dari segi aktif atau dinamis, motivasi tampak sebagai suatu usaha positif dalam mengerakkan, mengerahkan, dan mengarahkan daya serta potensi

tenaga kerja, agar secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang ditetapkan sebelumnya.

- b. Jika dilihat dari segi pasif atau statis, motivasi akan tampak sebagai kebutuhan sekaligus juga sebagai perangsang untuk dapat menggerakkan, mengerahkan, dan mengarahkan potensi serta daya kerja manusia tersebut kearah yang diinginkan.

Didalam pelaksanaan motivasi terdapat beberapa metode-metode, yaitu (Hasibuan, 2011:149).

- a. Motivasi langsung (direct motivation), adalah motivasi yang diberikan secara langsung kepada setiap individu untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya.
- b. Motivasi tidak langsung (indirect motivation), adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja, sehingga pegawai betah dan bersemangat melakukan pekerjaan.

Ada sebelas tujuan dari pemberian motivasi yaitu, (Hasibuan, 2011).

- a. Mendorong gairah dan semangat kerja pegawai
- b. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai
- c. Meningkatkan produktivitas kerja pegawai
- d. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan pegawai organisasi
- e. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi pegawai
- f. Mengefektifkan pengadaan pegawai
- g. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- h. Meningkatkan kreatifitas dan partisipasi pegawai
- i. Meningkatkan tingkat kesejahteraan pegawai
- j. Mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugasnya
- k. Meningkatkan efesiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.



Adapun asas motivasi yang diterapkan harus dapat meningkatkan prestasi kerja dan dapat memberikan kepuasan kepada pegawai. Asas-asas motivasi tersebut adalah : (Hasibuan, 2012:146).

a. Asas mengikutsertakan

Maksudnya mengajak bawahan untuk berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka untuk mengeluarkan ide-ide, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan. Dengan cara ini mereka akan ikut bertanggung jawab atas tercapainya tujuan-tujuan organisasi dan gairah kerja semakin meningkat.

b. Asas pengakuan

Maksudnya memberikan penghargaan dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya. Bawahan akan bekerja keras dan semakin rajin, jika terus-menerus mendapatkan pengakuan dan kepuasan dari usaha-usahanya.

c. Asas komunikasi

Maksudnya menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara mengerjakannya, dan kendala yang dihadapi. Dengan asas komunikasi, motivasi kerja bawahan akan meningkat, sebab semakin besar minat dan perhatiannya terhadap hal tersebut.

d. Asas timbal balik

Yaitu memotivasi bawahan dengan mengemukakan keinginan atau harapan perusahaan disamping berusaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diharapkan bawahan dari perusahaan.

e. Asas wewenang yang didelegasikan

Maksudnya sebagian wewenang serta kebebasan pegawai untuk mengambil keputusan dan beraktivitas dan melaksanakan tugas-tugas atasan atau manajer. Dalam pendelegasian ini manajer akan menyakinkan bawahan bahwa pegawai mampu dan dipercaya dapat menyelesaikan tugas itu dengan baik.

Menurut Uno (2009) dimensi dan indikator motivasi kerja dapat dikelompokkan sebagai berikut:

a. Motivasi internal

- 1) Tanggung jawab dalam melaksanakan tugas
- 2) Melaksanakan tugas dengan target yang jelas
- 3) Memiliki tujuan yang jelas dan menantang
- 4) Ada umpan balik atas hasil pekerjaannya.
- 5) Memiliki rasa senang dalam bekerja.
- 6) Selalu berusaha mengungguli orang lain.
- 7) Diutamakan prestasi dari apa yang dikerjakannya.

b. Motivasi eksternal

- 1) Selalu berusaha memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerjanya.
- 2) Senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakannya.
- 3) Bekerja dengan ingin memperoleh insentif.
- 4) Bekerja dengan harapan ingin memperoleh perhatian dari teman dan atasan

Syahyuti (2010:1 ) mengemukakan bahwa, indikator yang lazim digunakan untuk mengukur motivasi kerja, yaitu :

- a. Dorongan mencapai tujuan dari seseorang yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi maka dalam dirinya mempunyai dorongan yang kuat untuk mencapai

- kinerja yang maksimal, yang nantinya akan berpengaruh terhadap tujuan dari suatu perusahaan atau instansi.
- b. Semangat kerja sebagai keadaan psikologis yang baik apabila semangat kerja tersebut menimbulkan kesenangan yang mendorong seseorang untuk bekerja lebih giat dan lebih baik serta konsekuen dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan atau instansi.
  - c. Inisiatif dan Kreatifitas. Inisiatif diartikan sebagai kekuatan atau kemampuan seseorang karyawan atau pegawai untuk memulai atau meneruskan suatu pekerjaan dengan penuh energy tanpa ada dorongan dari orang lain atau kehendak sendiri, sedangkan kreatifitas merupakan kemampuan kombinasi yang baru sehingga dapat menemukan sesuatu yang baru
  - d. Rasa tanggung jawab. Sikap individu pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang baik harus mempunyai rasa tanggung jawab. Sikap individu pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang baik harus memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan yang mereka lakukan sehingga pekerjaan tersebut mampu diselesaikan secara tepat waktu.

#### **4. Pegawai Negeri Sipil (PNS)**

Pemahaman mengenai pengertian Pegawai Negeri Sipil. Melalui Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, dilakukan reduksi total terhadap eksistensi Pegawai Negeri Sipil. Jika sebelumnya Pegawai Negeri Sipil hanya berperan sebagai aparatur negara dan aparatur pemerintah, lewat Undang-Undang ini Pegawai Negeri Sipil diposisikan sebagai sebuah profesi yang sekaligus berperan sebagai aparatur negara dan aparatur pemerintah. Hal ini dapat dilihat dari bunyi Pasal 1 butir 1 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil

Negara, yang menyebutkan bahwa, “Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi Pemerintah”. Penyebutan Aparatur Sipil Negara sebagai aparatur negara sendiri dapat dilihat dalam Pasal 8 yang berbunyi, “Pegawai ASN berkedudukan sebagai unsur aparatur negara”. Konsekuensi logis dari adanya perubahan eksistensi ini adalah terciptanya iklim kompetisi yang sehat bagi tiap-tiap individu Pegawai Negeri Sipil untuk meningkatkan karirnya sepanjang kinerjanya menunjukkan hasil yang baik dan memuaskan serta secara linier memberikan dampak positif terhadap pertumbuhan pencapaian nilai-nilai dan tujuan organisasinya. Pendekatan sistem manajemen tidak lagi berbasis kepada karir tetapi lebih spesifik ditekankan kepada sistem pembinaan manajemen kepegawaian yang berbasis pada jabatan (*Position Based Personnel Management System*).

Unsur-unsur yang harus dipenuhi agar seseorang dapat disebut Pegawai Negeri Sipil adalah sebagai berikut:

1. Seseorang yang memenuhi syarat-syarat sebagaimana ditentukan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku. Diatur dalam Pasal 16 ayat (2) Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 dikemukakan bahwa setiap warga negara yang memenuhi syarat-syarat yang ditetapkan mempunyai kesempatan yang sama untuk melamar menjadi Pegawai Negeri Sipil berarti mengadakan Pegawai Negeri Sipil harus didasarkan atas syarat-syarat obyektif yang telah ditentukan dan tidak boleh didasarkan atas golongan, agama, atau daerah.
2. Diangkat oleh Pejabat yang berwenang Pejabat berwenang yang dimaksud di sini adalah pejabat yang mempunyai kewenangan mengangkat atau memberhentikan

Pegawai Negeri berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pejabat yang berwenang mengangkat Pegawai Negeri adalah orang yang benar-benar diberikan kewenangan dalam pengangkatan Pegawai Negeri dapat dilakukan secara obyektif.

3. Diserahkan dalam suatu jabatan negeri atau tugas negara lainnya Pada prinsipnya pengadaan Pegawai Negeri adalah untuk mengisi formasi yang lowong. Jadi, orang yang diangkat menjadi Pegawai Negeri harus disertai tugas berdasarkan formasi.
4. Digaji menurut peraturan perundang-undangan Dalam Pasal 7 Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 dirumuskan bahwa setiap Pegawai Negeri berhak memperoleh gaji yang layak sesuai dengan pekerjaan dan tanggung jawabnya. Dimaksudkan agar Pegawai Negeri dapat memusatkan perhatian untuk melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya.

## B. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini mengacu pada berbagai literatur yang mendukung sebagai acuan untuk menegaskan dan menguatkan teori yang dipakai dalam penelitian ini. Selain menggunakan buku dan jurnal dari internet, peneliti juga merujuk dari berbagai penelitian terdahulu. Adapun penelitian terdahulu yang digunakan peneliti dalam memperkuat teori dalam penelitian ini yaitu :

No.	Sumber	Judul	Metode	Hasil
1	Fransiska Novalinda (2014)	Peran Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja pada Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau.	Metode Deskriptif kualitatif.	Secara keseluruhan Pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target dan waktu yang ditentukan. Dalam

				hal kehadiran terdapat sebagian pegawai yang kurang konsisten dalam hal ketepatan waktu ketika masuk kerja.
2	Siti Sapariah (2017)	Efektivitas Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Prestasi Sekolah di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri I Ciamis.	Metode Kualitatif Deskriptif	Budaya Organisasi ditinjau dari aspek norma, nilai-nilai dan etos kerja dalam meningkatkan prestasi sekolah di SMKN 1 Ciamis sudah efektif, tetapi terus melakukan upaya dalam mengefektifkan budaya organisasi yaitu pembinaan guru dan karyawan serta pemenuhan sarana dan prasarana kantor.
3	Aktib Sundoko, Wahyu Widayat dan Zulkifli (2016)	Peran Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Anggota DPRD Kota Magelang	Metode Kualitatif	Peran budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja anggota DPRD ditinjau dari identitas organisasi, menyatukan organisasi, reduksi konflik, motivasi dan kinerja organisasi kurang optimal karena masih ada beberapa anggota dewan yang belum menggunakan memiliki komitmen

				dan kesadaran dalam melaksanakan kinerja dengan baik.
4	Beverly Cutajar (2013)	Dampak Budaya Organisasi Terhadap Pengelolaan Bakat Karyawan : Kasus Organisasi TIK MALTES (Impack Of Organizational Culture On Employee Talent Management : Maltes ICT Organization Case) <i>jurnal Internasional</i>	Metode Penelitian Kualitatif	Kurangnya prinsip panduan tentang bakat dan dampak dari budaya organisasi tentang pengolaan bakat sehingga menunjukkan bagaimana organisasi dapat merangkul budaya berfokus pada menciptakan pola pikir bakat untuk optimalisasi bakat yang efektif itu meningkatkan kinerja dan produktifitas.
5	Joaquim Andre Q.Silva (2014)	Peranan Budaya Organisasi Dalam Reformasi Birokrasi di Unit Pelaksana Teknis Arkeologi, Sejarah dan Nilai Tradisional Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Prov. Nusa Tenggara Timur (NTT)	Metode Kualitatif	Budaya organisasi UPT Arkeologi, sejarah & nilai tradisional prov. NTT memiliki karekteristik kepemimpinan yang kurang visioner, tidak inovatif yang sangat rendah, takut mengambil resiko, system pengarahannya yang ketat, daya dukung rendah, tidak adanya system insentif, pengawasan yang rendah, identitas

				yang individualistic dan pola komunikasi yang formalistic, sehingga pola budaya organisasi yang demikian merupakan hambatan yang diperoleh dalam upaya pencapaian reformasi birokrasi.
6	Astuti (2017)	Analisis Motivasi Kerja Karyawan Dalam Upaya Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan Perusahaan Metal Button.	Metode Penelitian kualitatif deskriptif.	Bentuk Motivasi dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja karyawan dapat dilakukan dengan perbaikan lingkungan kerja baik fisik maupun non fisik, pemberian Insentif/Bonus, training untuk meningkatkan pengetahuan karyawan.
7	Frederika Suharnita, Wahyudi, Masluyah Suib (2015)	Gaya Kepemimpinan Kepala sekolah Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru SMK Neg. 4 Pontianak.	Metode Penelitian kualitatif deskriptif	Gaya kepemimpinan dapat meningkatkan motivasi kerja guru seperti gaya situasional yaitu dengan adanya pembinaan dan pengawasan, koordinasi, peningkatan tugas dan disiplin sehingga tujuan dapat tercapai.
8	Randy Chrispian, Bonita Gosal, Sienny Thio, Endo Wijaya Kartika (2014)	Analisa Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan di Folks Coffee and Tea Surabaya.	Metode Kualitatif Deskriptif	Karyawan merasa kurang puas dengan gaji yang mereka terima



				sehingga menurunkan motivasi kerja. Namun karyawan tetap termotivasi untuk bekerja karena beberapa factor yaitu ingin mendapatkan pengalaman dan lingkungan kerja yang baik. Dengan performance yang baik diharapkan dapat meningkatkan karir dan penghasilan.
9	Novia Fitria Pradita (2017)	Studi Tentang Motivasi Kerja Pegawai di Kantor Kelurahan Air Putih Kec. Samarinda Ulu Kota Samarinda.	Metode Kualitatif Deskriptif	Motivasi kerja pegawai di kantor kelurahan Air Putih Kec. Samarinda yang memberikan tugas atau pekerjaan kepada pegawai belum cukup baik karena tugas atau pekerjaan yang diberikan tidak sesuai terutama dari segi latar belakang pendidikan, pengalaman dan minat pegawai yang ada di kantor kel. Air putih.
10	Abdul Mukti (2016)	Analisis Motivasi Kerja Pegawai pada Bidang Kebersihan Dinas Kebersihan, Pertamanan dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Nunukan.	Metode Kualitatif deskriptif	Motivasi kerja pegawai sudah cukup baik, adapun factor yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai pada Bidang Kebersihan Dinas Kebersihan, Pertamanan dan Pemadam

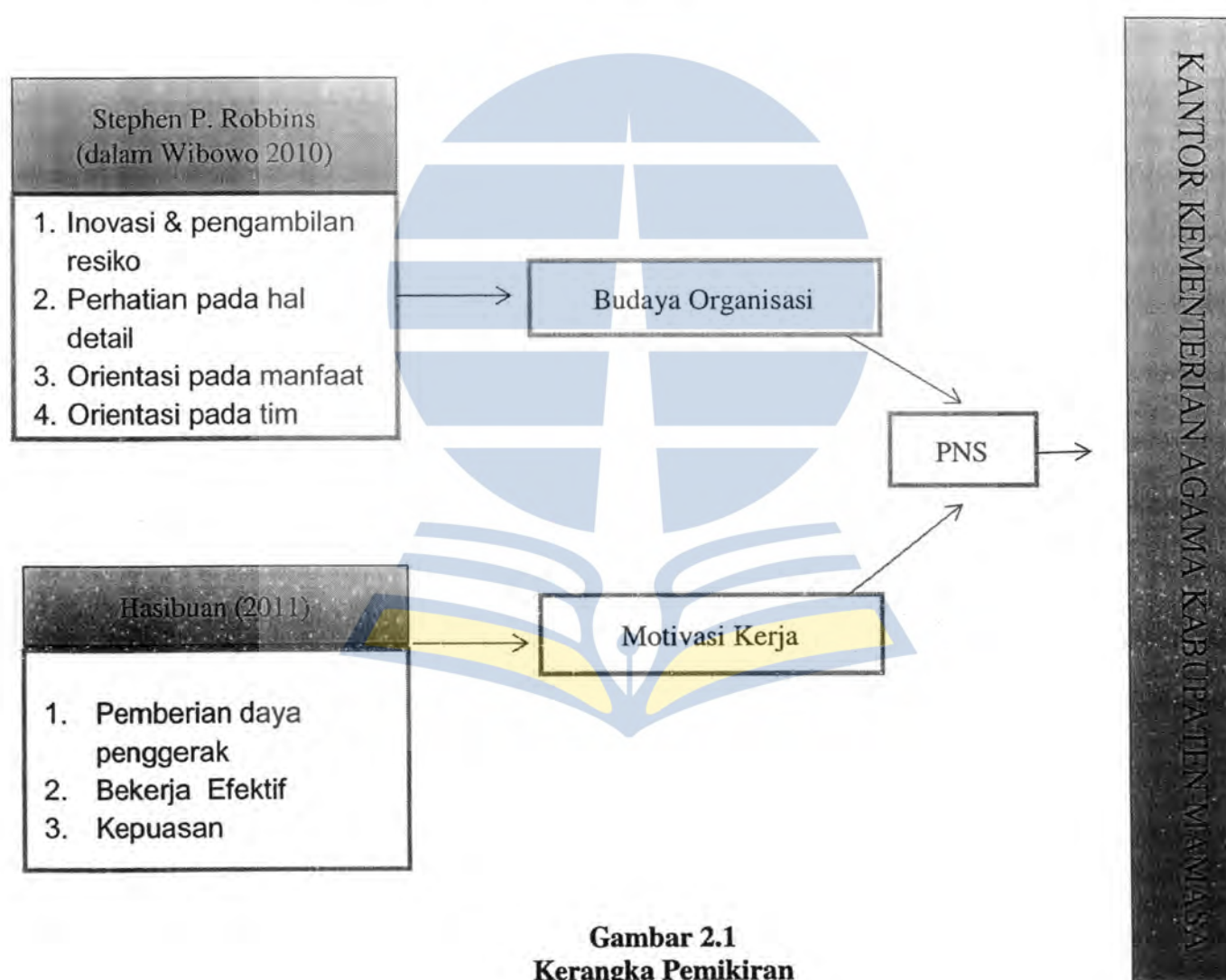
				Kebakaran Kab. Nunukan adalah factor kesejahteraan, penghargaan, lingkungan kerja, masa kerja serta pendidikan dan pelatihan.
--	--	--	--	---

### C. Kerangka Berfikir

Sebagaimana uraian diatas peneliti selaku penulis dalam hal ini menggambarkan melalui pemikiran manajemen mengenai Peran Budaya Dalam Motivasi Kerja PNS di Kantor Kementrian Agama Kabupaten Mamasa. Adapun yang penulis maksudkan dengan Peran Budaya kaitannya dengan organisasi dalam dimensi innovation and risk taking (inovasi dan pengambilan resiko), suatu tingkatan dimana pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko. Dimensi attention to detail (perhatian pada hal detail), dimana pekerja diharapkan menunjukkan ketepatan, analisis, dan perhatian pada hal detail. Dimensi outcome orientation (orientasi pada manfaat), dimana manajemen memfokus pada hasil atau manfaat dari pada sekedar pada teknik dan proses yang dipergunakan untuk mendapatkan manfaat tersebut. Dimensi team orientation (orientasi pada tim), dimana aktivitas kerja diorganisasi berdasarkan tim dari pada individual. Peran Budaya merupakan variabel yang sangat berpengaruh dalam memberi motivasi sebagai alat untuk melaksanakan kerja, adapun motivasi yang dimaksudkan penulis adalah motivasi kerja yang bersifat internal adalah tanggung jawab dalam melaksanakan tugas, melaksanakan tugas dengan target yang jelas, memiliki tujuan yang jelas dan menantang, ada umpan balik atas hasil pekerjaannya. memiliki rasa senang dalam bekerja, selalu berusaha mengungguli

orang lain, diutamakan prestasi dari apa yang dikerjakannya, dan motifasi kerja yang bersifat eksternal adalah selalu berusaha memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerjanya, senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakannya, bekerja dengan ingin memperoleh insentif, bekerja dengan harapan ingin memperoleh perhatian dari teman dan atasan.

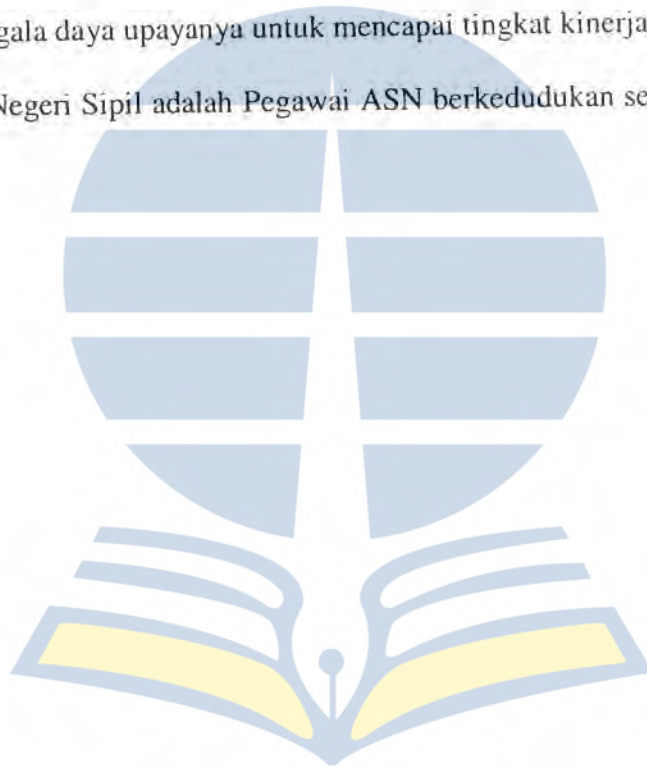
Adapun Peran Budaya dalam hal budaya organisasi merupakan faktor yang dominan dalam prespektif ilmu manajemen sebagai motivasi kerja PNS di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa Provinsi Sulawesi Barat sebagaimana penulis gambarkan melalui bagan sebagai berikut



#### D. Operasionalisasi Konsep

Untuk memudahkan pemberian arah dan kejelasan tentang penelitian ini penulis perlu memberi definisi dari masing-masing variabel sebagai berikut :

- a. Budaya Organisasi adalah sebagai kesepakatan perilaku pegawai di dalam organisasi yang digambarkan dengan selalu berusaha menciptakan efisiensi, bebas dari kesalahan, perhatian terfokus kepada hasil dan kepentingan pegawai, kreatif dan akurat menjalankan tugas.
- b. Motivasi Kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja pegawai agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai tingkat kinerja
- c. Pegawai Negeri Sipil adalah Pegawai ASN berkedudukan sebagai unsur aparatur negara



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Desain Penelitian

Desain penelitian adalah pedoman atau prosedur serta teknik dalam perencanaan penelitian yang bertujuan untuk membangun strategi yang menghasilkan blueprint atau model penelitian. ( Moleong, 2014 : 71 ).

Penelitian ini menggunakan metode pendekatan deskriptif kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati.

Menurut Aan Komariah, Djam'an Satori (2011 : 23) mengemukakan bahwa penelitian kualitatif dilakukan karena peneliti ingin mengeksplor fenomena – fenomena yang tidak dapat dikuantifikasikan yang bersifat deskriptif seperti proses suatu konsep yang beragam, karakteristik suatu barang dan jasa, gambar – gambar, gaya – gaya, tata cara suatu budaya, model fisik suatu artifak lain sebagainya.

Lebih lanjut Sugiyono (2012 : 9) mengemukakan penelitian kualitatif sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, teknik pengumpulan data dengan triangulasi, analisis data bersifat induktif atau kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi. Sedangkan menurut Craswell (dalam Suwarna 2015:124) menjelaskan bahwa pendekatan kualitatif adalah pendekatan untuk membangun pernyataan pengetahuan berdasarkan perspektif konstruktif misalnya makna-makna

yang bersumber dari pengalaman individu, nilai-nilai social dan sejarah, dengan tujuan untuk membangun teori atau pola pengetahuan tertentu, atau berdasarkan perspektif partisipatori. Sementara penelitian deskriptif adalah penelitian yang berusaha mendeskripsikan suatu gejala, peristiwa, kejadian yang terjadi saat sekarang. Penelitian deskriptif memusatkan perhatian pada masalah aktual sebagaimana adanya pada saat penelitian berlangsung. Melalui penelitian deskriptif, peneliti berusaha mendeskripsikan peristiwa dan kejadian yang menjadi pusat perhatian tanpa memberikan perlakuan khusus terhadap peristiwa tersebut.

Menurut Nana Syaodih Sukmadinata (2011 : 11), penelitian deskriptif kualitatif ditujukan untuk mendeskripsikan dan menggambarkan fenomena – fenomena yang ada, baik bersifat alamiah maupun rekayasa manusia, yang lebih memperhatikan mengenai karakteristik, kualitas, keterkaitan antar kegiatan. Selain itu, Penelitian deskriptif tidak memberikan perlakuan, manipulasi atau perubahan pada variable – variable yang diteliti, melainkan menggambarkan suatu kondisi yang apa adanya. Satu – satunya perlakuan yang diberikan hanyalah penelitian itu sendiri, yang dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi.

Penelitian *field research* dilakukan dengan menggali data yang bersumber dari lokasi atau lapangan penelitian, dalam penelitian ini bersumber pada Kementerian Agama Kabupaten Mamasa yang terkait dengan peran budaya organisasi dalam motivasi kerja PNS. Pada umumnya penelitian deskriptif merupakan penelitian non hipotesis sehingga dalam langkah penelitiannya tidak perlu merumuskan hipotesis. Penelitian deskriptif yang peneliti maksudkan adalah penelitian yang hanya mendeskripsikan wawancara-wawancara mendalam terhadap subjek penelitian yang dapat menggambarkan dengan jelas mengenai bagaimana

peran budaya organisasi dalam motivasi kerja PNS di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa.

## **B. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan**

Sumber informasi dimaksudkan adalah yang bersumber dari Pegawai Negeri sipil (PNS) yang berada dalam lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa yang berwenang dan mempunyai pengetahuan tentang kepentingan yang dibutuhkan oleh penulis, yang berkaitan dengan budaya organisasi dan motivasi kerja yang terdiri dari sejauh mana peran budaya organisasi Pegawai Negeri Sipil (PNS), yang memuat antara lain inovasi dan pengambilan resiko, perhatian pada hal detail, orientasi pada manfaat dan orientasi pada tim. Sejalan dengan itu dimana penulis akan menggali informasi mengenai sejauh mana peran motivasi Pegawai Negari Sipil yang didalamnya memuat diantaranya adalah adanya daya penggerak, bekerja secara efektif dan adanya kepuasan. Adapun informan yang penulis harapkan untuk mendapatkan informasi yang dapat dipertanggungjawabkan adalah sebagai berikut :

1. Kepala Kantor
2. Kepala Sub bagian Tata Usaha
3. Kepala Seksi Bimbingan Masyarakat Islam
4. Kepala Seksi Penyelenggara Pendidikan Agama Islam
5. Kepala Seksi Penyelenggara Hindu
6. Kepala Seksi Pendidikan Agama Kristen
7. Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah
8. Staf berjumlah 6 (enam) Orang.

Sedangkan dalam pengelolaan data sebagaimana penelitian yang bersifat kualitatif diskriptif baik data primer maupun data yang bersifat sekunder. Namun dalam hal ini dimana penulis melalui pendekatan penelitiannya adalah yang bersifat kualitatif, sehubungan dengan itu, penulis menggunakan model yang dibangun oleh Lofland.

Menurut Lofland ( 1984:47) sebagaimana yang dikutip oleh Lexi J. Moleong bahwa sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Data hasil penelitian didapatkan melalui 3 (tiga) sumber data, yaitu:

1. Data Primer.

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari hasil wawancara yang diperoleh dari narasumber atau informan yang dianggap berpotensi dalam memberikan informasi yang relevan dan sebenarnya di lapangan. Menurut Sugiyono ( 2014 : 224) data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumber data dengan observasi langsung. Sedangkan menurut Sanusi, (2012 : 104) data primer adalah data yang pertama kali dicatat dan dikumpulkan oleh peneliti. Sehingga dapat disimpulkan bahwa data primer ialah data diperoleh langsung dari sumber aslinya dengan tujuan tertentu.

2. Data Sekunder.

Data sekunder adalah data sebagai data pendukung dari data primer yang diperoleh dari literatur dan dokumen serta data yang diambil dari suatu organisasi atau perusahaan dengan permasalahan di lapangan yang terdapat pada lokasi penelitian berupa bahan bacaan, bahan pustaka dan laporan-laporan penelitian. Menurut Sugiyono (2014 : 224) data sekunder adalah



data pendukung yang diperoleh dari sumber lain yang berkaitan dengan penelitian. Sedangkan menurut Sanusi, (2012) data sekunder adalah data yang sudah tersedia dan dikumpulkan oleh pihak lain di luar instansi yang diteliti.

### 3. Informan.

Untuk mendapatkan informasi dalam penelitian ini diharapkan dari orang-orang yang berpotensi termasuk Kankemenag dan Kasubag serta yang mempunyai pedoman sebagai informan mengenai peran budaya dalam motivasi kerja PNS di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa.

## C. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat yang digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian. Fungsi instrumen penelitian adalah untuk mendapatkan data yang *valid* (tepat) dan *Reliable* (konsisten), yang dapat dipenuhi antara lain dengan melakukan kajian terhadap dokumen-dokumen yang ada dan wawancara dengan informan.

Menurut Rusidi (2008) informan adalah sumber data primer yang mampu memberikan informasi mengenai diri/keadaan orang lain, atau memberikan informasi tentang situasi dan kondisi lingkungannya. Informan dalam penelitian ini diperoleh melalui *key person*. *Key person* digunakan apabila peneliti sudah memahami informasi awal tentang objek penelitian maupun informan penelitian, sehingga ia membutuhkan *key person* untuk memulai melakukan wawancara atau observasi *key person* ini adalah tokoh formal atau tokoh informal.

Didalam penelitian ini instrumen yang dipakai untuk mengumpulkan data adalah

1. Pedoman wawancara yaitu berupa sejumlah pertanyaan terhadap informan sebagai sumber data dalam penelitian ini.
2. Pedoman observasi yaitu merupakan alat pengumpulan data dengan melakukan pengamatan secara langsung terhadap obyek penelitian.
3. Catatan dokumentasi yaitu mengumpulkan data atau bahan yang sudah tersedia berupa arsip dan tulisan-tulisan terdahulu yang berkaitan dengan topik dan masalah penelitian yang ada pada Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa.

#### **D. Prosedur Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dilakukan untuk mendapatkan suatu informasi yang dibutuhkan dalam mencapai tujuan penelitian. Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data tentang peran budaya organisasi dalam motivasi kerja PNS di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan:

1. Observasi.

Observasi merupakan metode pengumpulan data yang menitikberatkan pada pengamatan langsung di lokasi penelitian guna melihat dan mengetahui secara pasti mengenai peran budaya organisasi dalam motivasi kerja PNS di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa

2. Wawancara.

Wawancara merupakan proses tanya jawab lisan yang dilakukan secara langsung kepada informan dengan terlebih dahulu merancang suatu pedoman wawancara yang akan dipakai sebagai panduan untuk menggali informasi yang relevan dengan tujuan penelitian. Maksud mengadakan

wawancara dilakukan antarlain: mengkonstruksi mengenai orang, kejadian, organisasi, perasaan, motivasi; merekonstruksi kebutuhan-kebutuhan yang dialami masa lalu; memproyeksikan kebulatan-kebulatan sebagai yang diharapkan untuk dialami pada masa yang akan datang; memverifikasi, mengubah, dan memperluas informasi yang diperoleh dari orang lain, baik manusia maupun bukan manusia (triangulasi); dan memverifikasi, mengubah, dan memperluas konstruksi yang dikembangkan oleh peneliti sebagai pengecekan anggota.

### 3. Dokumentasi.

Telaah dokumen merupakan proses mengkaji dokumen-dokumen baik berupa buku referensi maupun foto-foto yang berhubungan dengan penelitian yang penulis lakukan.

## **E. Metode Analisis Data**

Analisis data penelitian kualitatif sudah dilakukan sejak awal kegiatan hingga akhir kegiatan, dengan harapan adanya konsistensi dalam analisis data. Analisis data yang digunakan peneliti agar data menjadi lebih mudah difahami dan lebih bermakna adalah menggunakan model interaktif.

Dalam penelitian ini penulis menggali data terkait sejauhmana peran budaya organisasi dalam motivasi kerja PNS hubungannya dengan inovasi dan pengambilan resiko, perhatian pada hal detail, orientasi pada manfaat dan orientasi pada tim. Disisi lain pada peran budaya organisasi dalam motivasi kerja PNS, penulis menggali mengenai motivasi kerja tentang pemberian daya penggerak, bekerja efektif dan kepuasan.

Selanjutnya secara rinci penulis mempertanyakan tentang bagaimana kemampuan PNS bekerja selalu berinovasi dan berani mengambil resiko dalam bekerja, mengetahui bagaimana PNS dalam bekerja memperhatikan secara mendetail apa yang dikerjakan dan mengetahui pekerjaan-pekerjaan apa saja yang membutuhkan perhatian secara mendetail, mengetahui bagaimana PNS bekerja dengan hasil yang maksimal, bagaimana PNS dalam bekerja memberikan manfaat yang dihasilkan, bagaimana PNS bekerja dengan berorientasi pada tim sehingga dapat diketahui apakah setiap pekerjaan yang dikerjakan oleh PNS saling berkaitan satu dengan yang lainnya, mengetahui pekerjaan apa saja yang dikerjakan secara tim, dapat mengetahui faktor yang membuat PNS tetap semangat dan memiliki kegairahan dalam bekerja, sehingga dapat diketahui pula pentingnya PNS memiliki semangat dan kegairahan dalam bekerja, mengetahui bagaimana PNS sudah bekerja secara efektif sehingga dapat diketahui pentingnya PNS untuk bekerja secara efektif, serta dapat mengetahui apakah PNS sudah merasakan kepuasan dalam bekerja.

Menurut Sugiyono (2012:9) yang terdiri atas pengumpulan data mentah, *display* data, reduksi data, dan verifikasi/kesimpulan. Dalam menganalisis data, penulis menggunakan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Pengumpulan data

Pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara dan dokumentasi. Data-data lapangan tersebut dicatat dalam catatan lapangan berbentuk deskriptif tentang apa yang dilihat, apa yang didengar dan apa yang dialami atau dirasakan oleh subjek penelitian. Catatan deskriptif adalah catatan data alami apa adanya dari lapangan tanpa adanya komentar atau tafsiran dari peneliti tentang fenomena yang dijumpai.

## 2. Reduksi data

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengelolaan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan lapangan. Reduksi ini dilakukan secara terus menerus selama penelitian berlangsung. Reduksi data merupakan bentuk analisis menajamkan, menggolongkan, mengarahkan dan membuang yang tidak diperlukan serta mengorganisasikan data yang diperlukan sesuai fokus permasalahan penelitian.

## 3. Penyajian data

Penyajian data yang sering dilakukan dalam penelitian kualitatif adalah dalam bentuk teks naratif dari catatan lapangan. Penyajian data adalah merupakan tahapan untuk memahami apa yang sedang terjadi dan apa yang harus dilakukan selanjutnya, untuk dianalisis dan diambil tindakan yang dianggap perlu.

## 4. Verifikasi dan penarikan kesimpulan

Kegiatan verifikasi dan penarikan kesimpulan sebenarnya hanyalah sebagian dari satu kegiatan konfigurasi yang utuh, karena penarikan kesimpulan juga diverifikasi sejak awal berlangsungnya penelitian hingga akhir penelitian, yang merupakan proses kesinambungan dan berkelanjutan. Verifikasi dan penarikan kesimpulan berusaha mencari makna dari komponen-komponen yang disajikan dengan membuat pola-pola, keteraturan, penjelasan, konfigurasi, hubungan sebab akibat dan proposisi dalam penelitian.

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Deskripsi Objek Penelitian

##### 1. Kementerian Agama Kabupaten Mamasa

Kementerian Agama Kabupaten Mamasa berada di wilayah Kabupaten Mamasa. Kabupaten Mamasa merupakan Kabupaten yang terdapat di Provinsi Sulawesi Barat dan secara administrasi dibentuk berdasarkan Undang-Undang No. 11 Tahun 2002 tentang Pembentukan Kabupaten Mamasa dan Kota Palopo di Sulawesi Selatan, dan pada tahun 2016 terbentuk 17 ( tujuh belas ) Kecamatan dan 181 Desa serta 14 Kelurahan. Letak Kecamatan-Kecamatan Kabupaten Mamasa saling berjauhan, berada pada antara pegunungan-pegunungan seperti pada peta Kabupaten Mamasa yang terlampir. Kabupaten Mamasa berbatasan langsung dengan Kabupaten Mamuju dan Kabupaten Polewali Mandar. Iklim Kabupaten Mamasa sangat dipengaruhi oleh iklim tropika basah yang bercirikan hujan cukup tinggi dengan penyebaran merata sepanjang tahun, sehingga tidak terdapat pergantian musim yang jelas. Iklim Kabupaten Mamasa beriklim dingin dipengaruhi oleh letak geografisnya yaitu dataran tinggi, daerah-daerahnya merupakan pegunungan dan dikelilingi oleh bentangan sungai-sungai dengan suhu udara rata-rata 24°C, dimana perbedaan antar suhu terendah dengan suhu tertinggi mencapai 5°C - 7°C. Letak Astronomi Kabupaten Mamasa berada pada 2°39'216" LU dan

3°19'288" LS serta 119°0'216" BB dan 119°38'144"BT. Adapun batas – batas administrasi wilayah Kabupaten Mamasa adalah sebagai berikut :

- Sebelah Utara berbatasan dengan Kabupaten Mamuju
- Sebelah Timur berbatasan dengan Kabupaten Tanah Toraja dan Kabupaten Pinrang Provinsi Sulawesi Selatan
- Sebelah Barat berbatasan dengan Kabupaten Mamuju

Luas wilayah Kabupaten Mamasa 3005.88 km<sup>2</sup> dengan jumlah penduduk pada tahun 2016 sekitar 151.825 jiwa yang tersebar diseluruh Kecamatan Kabupaten Mamasa. Letak-letak dari kecamatan-kecamatan Kabupaten Mamasa dapat dilihat pada Peta Kabupaten Mamasa yang *terlampir*.

Kementerian Agama Kabupaten Mamasa terletak di Kecamatan Tawalian, Kelurahan Tawalian dengan jarak kurang lebih dua kilometer dari Kota Kabupaten Mamasa tepatnya di jalan Poros Pallu Limbung Lopi. Kementerian Agama ( dahulu Departemen Agama ) secara Nasional organisasi ini terbentuk pada tanggal 3 Januari 1946, bertugas membimbing dan mengendalikan kehidupan beragama sesuai pembukaan UUD 1945 dan sebagai realisasi pasal 29 UUD 1945. Berdasarkan Kepres Nomor 44 tahun 1974, Keputusan menteri agama Nomor 18 tahun 1975 tentang kedudukan, tugas pokok, fungsi serta susunan dan tata kerja Departemen Agama, maka instansi Departemen Agama tingkat Provinsi berubah nomenklaturnya menjadi kantor wilayah Departemen Agama. Berkembangnya dan luasnya cakupan wilayah kerja Departemen Agama maka pada Tahun 2005 kantor wilayah Departemen Agama provinsi Sulawesi Selatan melakukan serah terima asset kepada kantor wilayah Departemen Agama provinsi Sulawesi

Barat, yakni 3 ( tiga ) Kantor departemen Agama Kabupaten yang dibawah wilayah wilayah provinsi Sulawesi Barat, seperti Kabupaten Polewali Mamasa, Majene dan Kabupaten Mamuju. PMA No. 11 Tahun 2007 dikatakan Kantor Urusan Agama Kecamatan adalah instansi Departemen Agama yang bertugas melaksanakan sebagian tugas Departemen Agama kabupaten/kota dibidang Urusan Agama Islam dalam wilayah Kecamatan, diantaranya Kantor Urusan Agama ( KUA ) Kecamatan Mamasa. KUA Kecamatan Mamasa mulai berdiri pada tanggal 3 Januari 1961, yang masih bernaung di bawah Departemen Agama Kabupaten Polewali Mamasa. Adanya pemekaran Kabupaten berdasarkan Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2002 tentang Pembentukan Kabupaten Mamasa dan Kota Palopo di Sulawesi Selatan maka terbentuklah Wilayah Kabupaten Mamasa. Sejalan dengan perkembangan Wilayah Kabupaten Mamasa maka lahirlah Departemen Agama Kabupaten Mamasa yang merupakan instansi vertikal yang terbentuk berdasarkan Keputusan Menteri Agama (KMA) Nomor 472 Tahun 2003 tentang pembentukan Kantor Departemen Agama Kabupaten di Indonesia terbentuklah Departemen Agama Kabupaten Mamasa Provinsi Sulawesi Selatan sehingga secara otomatis KUA Mamasa berada dalam wilayah kerja kantor Departemen Agama Kabupaten Mamasa. Adanya pemekaran Provinsi berdasarkan Undang-Undang Nomor 26 Tahun 2004 lahirlah Provinsi Sulawesi Barat sebagai provinsi ke-33 di Indonesia maka Departemen Agama Kabupaten Mamasa berada di Wilayah Provinsi Sulawesi Barat. Pada tahun 2010 atas terbitnya Keputusan Menteri Agama Nomor 01 Tahun 2010 tentang perubahan Departemen menjadi



Kementerian maka Departemen Agama Kabupaten Mamasa di ubah menjadi Kementerian Agama Kabupaten Mamasa dengan tipologi kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa adalah tipologi III-F yang struktur kelembagaannya terdiri dari :

- Kepala Kantor
- Kepala Sub. Bag. Tata Usaha
- Seksi Pendidikan Islam,
- Seksi Bimbingan Masyarakat Islam,
- Seksi Bimbingan Masyarakat Kristen,
- Penyelenggara Haji dan Umrah,
- Penyelenggara Pendidikan Kristen
- Penyelenggara Hindu.

Struktur organisasi merupakan susunan dan hubungan antar bagian komponen dan posisi dalam suatu perkumpulan. Struktur organisasi juga menspesifikasi pembagian aktivitas kerja yang menunjukkan bagaimana fungsi dan aktivitas yang beraneka macam dan dihubungkan sampai batas tertentu, juga menunjukkan tingkat spesialisasi aktivitas kerja. Bimbingan Masyarakat Islam membawahi 12 (dua belas) Kantor Urusan Agama (KUA) yang tersebar di beberapa Kecamatan di Kabupaten Mamasa dengan jumlah pegawai termasuk Kepala KUA yaitu :

1. KUA Kec. Mamasa, dengan pegawai sebanyak 3 orang.
2. KUA Kec. Tawalian, dengan pegawai sebanyak 2 orang.
3. KUA Kec. Sespa, dengan pegawai sebanyak 2 orang.
4. KUA Kec. Tandu Kalua, dengan pegawai sebanyak 3 orang.

5. KUA Kec. Sumarorong, dengan pegawai sebanyak 5 orang.
6. KUA Kec. Messawa, dengan pegawai sebanyak 7 orang.
7. KUA Kec. Mambi, dengan pegawai sebanyak 4 orang
8. KUA Kec. Aralle, dengan pegawai sebanyak 4 orang.
9. KUA Kec. Mehalaan, dengan pegawai sebanyak 3 orang.
10. KUA Kec. Bumal, dengan pegawai sebanyak 5 orang.
11. KUA Kec. Tabulahan, dengan pegawai sebanyak 4 orang.
12. KUA Kec. Tabang, dengan pegawai sebanyak 2 orang.

Seperti yang digambarkan pada struktur organisasi Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa yang *terlampir*.

Adapun Visi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa adalah *“Terwujudnya Masyarakat Kabupaten Mamasa Yang Taat Beragama, Cerdas, Sehat, Rukun dan Sejahtera”*

Melalui Visi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa secara bertahap dapat melakukan berbagai upaya menuju arah tersebut. Sehingga pada waktunya harapan – harapan tersebut dapat terwujud. Untuk mewujudkan Visi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa dijabarkan dalam Misi sebagai berikut :

- i. Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (good governance) melalui upaya mewujudkan aparatur yang amanah dan professional.
- ii. Meningkatkan kualitas pembinaan dan pelayanan kehidupan umat beragama.
- iii. Meningkatkan kualitas pembinaan dan pelayanan terhadap pendidikan Agama dan keagamaan.

- iv. Meningkatkan kualitas pembinaan terhadap lembaga Agama dan keagamaan dalam upaya meningkatkan perannya dalam memperkuat kerukunan, rasa persatuan dan kesatuan sekaligus dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat.
- v. Meningkatkan kualitas pembinaan keluarga dalam mewujudkan masyarakat yang sejahtera.
- vi. Meningkatkan pembinaan terhadap para calon Jemaah maupun pasca jemaah haji dalam upaya mewujudkan dan memelihara kemabruran haji.

Dalam mewujudkan Visi dan Misi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa berbagai aktifitas pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat dilakukan oleh aparatur Kementerian Agama Kabupaten Mamasa sesuai dengan tugas, wewenang dan kewajiban masing-masing serta dalam rangka meningkatkan disiplin dan kinerja pegawai, nuansa kekeluargaan, persatuan dan kebersamaan merupakan media efektif yang sangat diperlukan dan juga merupakan salah satu program pendukung yang sudah membudaya di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa.

Kementerian Agama Kabupaten Mamasa terdiri dari 6 (enam) Satker, memiliki masing-masing tugas dan fungsinya yaitu :

- a. Sekretariat Jendral memiliki tugas dan fungsi dalam penyelenggaraan dan pembinaan administrasi umum yang meliputi perencanaan, keuangan, pengorganisasian dan ketatalaksanaan, pendayagunaan sumber daya, hukum, informasi keagamaan dan hubungan masyarakat serta kerukunan umat beragama.

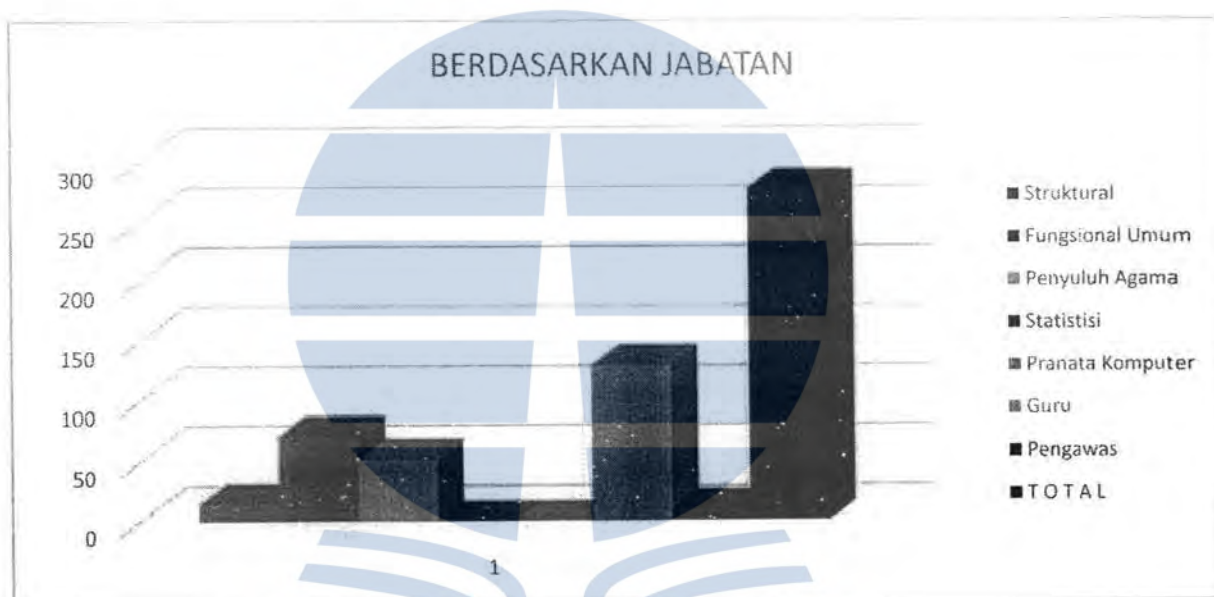
- b. Satker Bimbingan Masyarakat Islam memiliki tugas dan fungsi dalam merumuskan dan melaksanakan kebijakan, menyusun norma, standar, prosedur, kriteria, pemberian bimbingan teknis serta evaluasi di bidang bimbingan Agama Islam.
- c. Satker Pendidikan Agama Islam memiliki tugas dan fungsi dalam melaksanakan pelayanan, bimbingan, pembinaan dan pengelolaan system informasi di bidang pendidikan Agama Islam di berbagai tingkatan pendidikan.
- d. Satker Bimbingan Masyarakat Kristen memiliki tugas dan fungsi dalam merumuskan dan melaksanakan kebijakan, menyusun norma, standar, prosedur, kriteria, pemberian bimbingan teknis serta evaluasi di bidang bimbingan masyarakat Kristen.
- e. Satker Penyelenggara Haji dan Umrah memiliki tugas dan fungsi dalam merumuskan dan melaksanakan kebijakan, menyusun norma, standar, prosedur, kriteria, pemberian bimbingan teknis serta evaluasi di bidang Penyelenggaraan Haji dan Umrah.
- f. Satker Penyelenggara Pendidikan Kristen memiliki tugas dan fungsi dalam melaksanakan pelayanan, bimbingan, pembinaan dan pengelolaan system informasi di bidang pendidikan Agama Kristen.
- g. Satker Penyelenggara Hindu memiliki tugas dan fungsi dalam melaksanakan pelayanan, bimbingan, pembinaan dan pengelolaan system informasi di bidang bimbingan masyarakat Hindu serta melaksanakan dukungan Manajemen dan teknis lainnya.

Kementerian Agama Kabupaten Mamasa memiliki Pegawai Negeri Sipil yang dapat kita ketahui dari sejumlah PNS Kementerian Agama Kab. Mamasa memiliki beranekaragam keyakinan yaitu Agama Islam, Kristen Protestan, Katolik, dan Hindu. Jumlah PNS Kementerian Agama Kab. Mamasa tahun 2017 sebanyak 285 orang, dan pada Tahun 2018 Pegawai Negeri Kementerian Agama Kabupaten Mamasa sejumlah 278 orang yang terdiri dari Struktural sejumlah 15 orang, Fungsional Umum sejumlah 71 orang, Penyuluh Agama sejumlah 52 orang, Guru Agama sejumlah 130 orang, dan Pengawas 10 orang. Adapun jumlah PNS berdasarkan Jabatan, Usia dan Pendidikan seperti yang ada pada tabel dibawah ini.



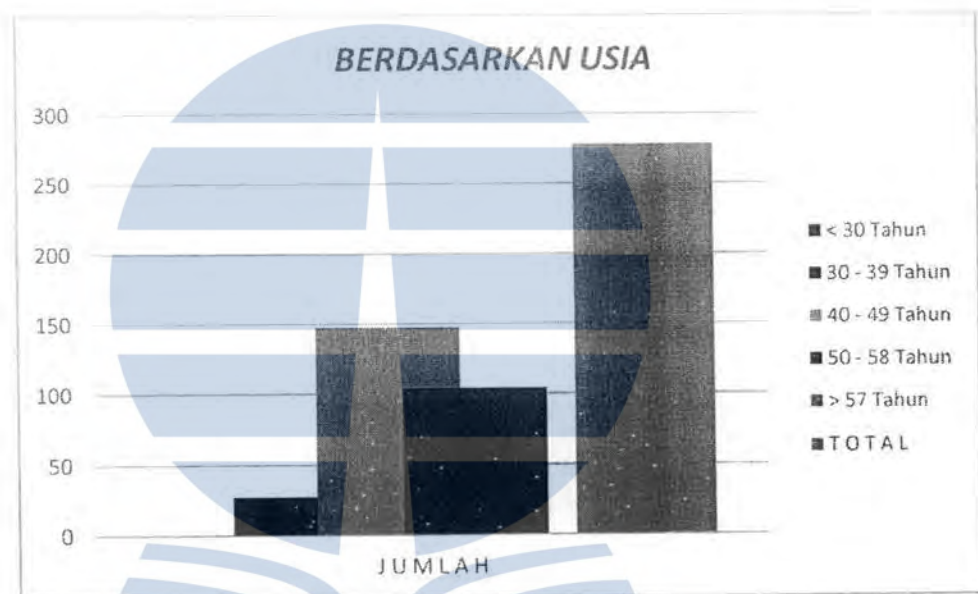
**STATISTIK PEGAWAI BERDASARKAN JABATAN  
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KAB. MAMASA TAHUN 2018**

No.	JABATAN	JUMLAH
1	Struktural	15
2	Fungsional Umum	71
3	Penyuluh Agama	52
4	Statistisi	-
5	Pranata Komputer	-
6	Guru	130
7	Pengawas	10
	<b>TOTAL</b>	<b>278</b>



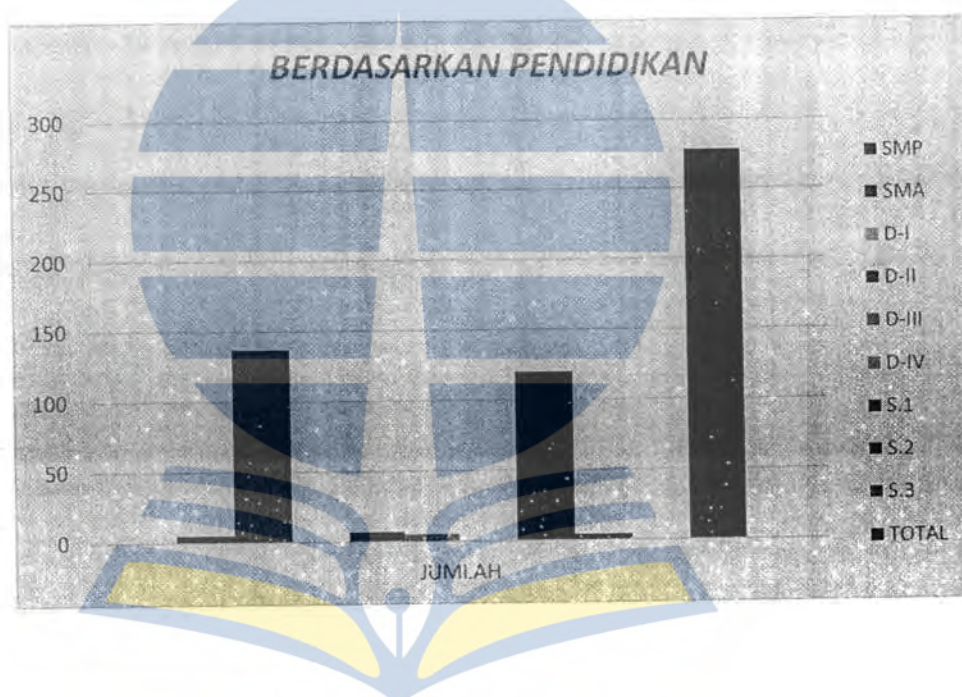
**STATISTIK PEGAWAI BERDASARKAN USIA  
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KAB MAMASA BULAN JUNI 2018**

No.	USIA	JUMLAH
1	< 30 Tahun	
2	30 - 39 Tahun	27
3	40 - 49 Tahun	147
4	50 - 58 Tahun	104
5	> 57 Tahun	-
	<b>TOTAL</b>	<b>278</b>



**STATISTIK PEGAWAI BERDASARKAN PENDIDIKAN  
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KAB. MAMASA BULAN JUNI 2018**

No.	PENDIDIKAN	JUMLAH
1	SMP	5
2	SMA	137
3	D-I	-
4	D-II	7
5	D-III	5
6	D-IV	-
7	S.1	120
8	S.2	4
9	S.3	-
	<b>TOTAL</b>	<b>278</b>





## **E. Hasil**

### **1. Budaya Organisasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa**

Hasil temuan penelitian yang penulis lakukan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa dimana penulis meneliti berdasarkan hasil observasi, wawancara dan dokumentasi yang dilakukan secara formal maupun tidak formal berdasarkan indikator – indikator sebagai berikut :

#### **a. Inovasi dan Pengambilan Resiko dalam Bekerja**

Seiring dengan reformasi birokrasi pada Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa yang terus mengalami perubahan dan dilakukan secara berkesinambungan maka diperlukan setiap Pegawai Negeri Sipil Kementerian Agama Kabupaten Mamasa sebagai abdi Negara sekaligus abdi masyarakat dalam memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat untuk meningkatkan standar pelayanan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa. Dalam menunjang penyempurnaan pelayanan terhadap masyarakat maka Pegawai Negeri Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa mampu untuk berinovasi dan berani mengambil resiko. Berikut beberapa pengungkapan dari Kepala Kantor, Kasubag tata Usaha, Kepala Seksi lainnya sebagai unsur pimpinan Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa yang dapat memberikan penilaian tentang kemampuan Pegawai Negeri Sipil Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa dalam melakukan inovasi dalam bekerja, serta pengungkapan dari beberapa Pegawai Negeri Sipil Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa sebagai Pegawai Negeri

Sipil dengan Jabatan Fungsional sebagai unsur bawahan yang melakukan inovasi dan berani mengambil resiko dalam bekerja, berdasarkan hasil wawancara dengan pertanyaan “ apakah pegawai Bapak selalu melakukan inovasi dan sewaktu-waktu mengampil resiko dalam bekerja?” berikut “bagaimana tingkat kemampuan PNS dalam berinovasi serta mengapa PNS dalam bekerja perlu melakukan inovasi dan berani mengambil resiko dalam bekerja ?, (IK) selaku Kepala Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa mengemukakan :

“dalam pengamatan saya selama ini, bahwa Pegawai di sini sudah mulai nampak melakukan inovasi dan berani mengambil resiko dalam bekerja, sejak adanya reformasi birokrasi sudah mulai lahir inovasi – inovasi kerja baik itu secara individu maupun secara kolektif dalam sebuah lembaga, hanya saja inovasi dan pengambilan resiko ini sangat ditentukan oleh sejauh mana tingkat kemampuan individu dalam suatu lembaga seperti di Kementrian Agama kita ini sangat terkait dengan tingkat kemampuan individu masing-masing dan yang kedua sangat terkait dengan tingkat kemauan, karena biar ada kemampuan jika tidak ada kemauannya katakanlah dia bermasa bodoh maka inovasi itu bisa menjadi sebuah hal yang istilahnya menggumpal dalam tanda petik tidak tersalurkan inovasi dan tidak berani dalam mengambil resiko kerja dan yang ketiga yaitu pada tingkat stakeholder memberikan support kesejahteraan pada setiap pemangku JFU dalam setiap inovasi dan keberanian dalam mengambil resiko kerja, saya dapat katakan tingkat kemampuan pegawai sudah sebagian mampu berinovasi tetapi untuk mengambil resiko belum semua berani mengambil resiko hanya sebagian kecil saja yang melakukannya. Dan sangat-sangat diperlukan PNS untuk berinovasi karena dengan inovasi akan mengubah tingkat produktifitas PNS, meningkatkan pula kinerjanya”. ( Hasil wawancara IK, Februari 2019 ).

Berikut penulis juga mendapatkan informasi tentang inovasi dan pengambilan resiko yang hampir sama dalam memberikan pendapat tentang inovasi dan pengambilan resiko pekerjaan pada PNS di Kantor

Kementerian Agama Kabupaten Mamasa, informan yang terpilih berikutnya (RL) salah satu unsur pimpinan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa mengatakan bahwa :

“ saya melihat dan menilai pada umumnya pegawai disini sudah sebagian bisa melakukan inovasi dan berani mengambil resiko dalam bekerja karena itu merupakan salah satu budaya kerja Kementerian Agama mulai dari pusat sampai ke daerah jadi berdasarkan itu semua pegawai melakukan inovasi dalam menjalankan tugas sehingga pekerjaan itu ada hasil dilihat dan dari tahun ke tahun sudah meningkat, ada juga sebagian kecil pegawai yang belum berinovasi dikarenakan SDM PNS yang kurang menunjang dan memang sangat diperlukan setiap PNS untuk berinovasi karena dengan demikian kinerja PNS nampak”. ( Hasil wawancara RL, Februari 2019 )

Sebagaimana diungkapkan oleh RL seorang Kepala Sub Bagian Tata Usaha di kantor tersebut, menurut penulis bahwa PNS dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya dilaksanakan berdasarkan aturan yang disertai dengan keberanian mengambil resiko dalam rangka inovasi yang sudah merupakan budaya dalam organisasi di kantor tersebut.

Hampir sama dengan pernyataan yang di kemukakan oleh kedua informan terpilih diatas, informan yang ketiga (AL) salah seorang Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa juga mengatakan bahwa :

“dari pengamatan saya, pegawai disini sudah sebagian sudah melakukan inovasi terkait dengan bidang kerja mereka masing-masing sesuai tuntutan lima budaya kerja Kementerian Agama, tapi diantara itu ada juga yang memang blum berinovasi, hanya pegawai tertentu saja yang berinovasi karena inovasi bekerja itu muklak apalagi tuntutan hari ini itu ya, memang tidak mesti harus monoton perlu ada kreasi-kreasi, karena kreasi itu bagian dari inovasi”. ( Hasil wawancara AL, Februari 2019 ).

Berdasarkan hasil ketiga wawancara di atas yang terpilih dari beberapa informan, mengemukakan keterangan yang hampir sama selaku unsur pimpinan Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa, akan tetapi informan berikut selaku unsur pimpinan mengemukakan hal yang berbeda dengan informan di atas dengan pertanyaan – pertanyaan yang sama yang penulis tanyakan. Berdasarkan hasil wawancara (MU) seorang Kepala Seksi Bimbingan Masyarakat Hindu mengemukakan :

“saya lihat pegawai disini belum maksimal berinovasi terkhusus di satker saya, hampir tidak melakukan inovasi karena pekerjaannya begitu-begitu trus, dan saya lihat ini karena pendidikan mereka yang tidak mendukung jadinya mereka tidak berinovasi. Jadi dapat saya katakan pegawai saya cukup dalam berinovasi. Padahal sangat diperlukan untuk melakukan inovasi dalam menunjang kinerja pegawai.”  
( Hasil Wawancara MU, Februari 2019)

Hal yang sama diungkapkan salah seorang responden yang merupakan pegawai keuangan mengemukakan dengan menjawab pertanyaan, “ Apakah Bapak dalam bekerja selalu berinovasi dan berani mengambil resiko dalam bekerja, dan bagaimana menurut bapak, apakah keseluruhan pegawai Kementerian Agama Kab. Mamasa sudah dapat berinovasi dan berani mengambil resiko dalam bekerja?. Berdasarkan hasil wawancara ( TO) mengemukakan :

“Terkadang saya berinovasi dan berani mengambil resiko dalam menyelesaikan pekerjaan saya tetapi tidak sering, karena kita juga jadi malas bekerja kalau ada yang mau dikerja tapi alat yang menunjang kerja kita tidak mendukung artinya peralatan pengolah data disini masih kurang, seperti print, scan. Dan saya melihat secara keseluruhan teman – teman disini masih kurang dalam melakukan inovasi, bagaimana mau berinovasi kalau pendidikan mereka tidak sesuai dengan pekerjaannya, ada yang Sarjana Agama,

pendidikan rata-rata tamatan SMA tetapi ya..sebagian juga pegawai disini berusaha meningkatkan kerjanya dengan belajar dengan teman yang sudah pintar dan Kepala Kantor juga sering mengikutkan kami dalam pelatihan-pelatihan dalam peningkatan kinerja kami disini. (Hasil wawancara TO, Februari 2019).

Seperti yang dikemukakan oleh AH selaku Staf pada Bagian Bimbingan Masyarakat Islam Kementerian Agama Kabupaten Mamasa dengan pertanyaan yang sama dengan TO mengemukakan :

“dadi tabe angganna kupasirondongan, kupokakanna kupokaadonna ilalantee’ pakasarupuan, kumua kao tee selaluna ma’ inovasi, saya selalu berusaha pekerjaan saya yang saya kerjakan selesai dengan cepat dan benar melalui inovasi atau cara berfikir kreatif saya. Wajib kita berinovasi karena inovasi merupakan salah satu lima budaya Kementerian Agama yang harus kita jalankan, sehingga saya merasa selaku pegawai Kementerian Agama dituntut untuk berinovasi dalam bekerja dan saya lihat sebagian teman ada yang mampu berinovasi mungkin karena teman tersebut memiliki pendidikan yang sesuai dengan beban kerjanya dan juga dari pengalaman-pengalaman yang sudah lama dikerjanya”. ( Hasil wawancara AH, Februari 2019 )

Hal yang sama dikemukakan oleh informan di atas, ( NW ) salah seorang Staf Pendidikan Agama Islam Kementerian Agama Kab. Mamasa dengan pertanyaan yang sama dengan (TO) yang juga mengatakan :

“kalau inovasi, saya terkadang melakukan inovasi apa lagi di kantor inikan banyak hal-hal yang terbatas, artinya fasilitas yang kurang memadai jadi mau tidak mau kita harus berinovasi, bagaimana supaya pekerjaan yang sebenarnya agak sulit dilakukan tetap bisa berjalan, ketika ada hal-hal yang dianggap agak sulit dilakukan maka kita harus mencari cara bagaimana agar pekerjaan itu tetap berjalan contohnya yang sering terjadi terkait dengan jaringan di Kabupaten Mamasa yang sering bermasalah jadi di madrasah-madrasah yang ada di kami Pendidikan Islam itu agak kesulitan dalam melakukan pengimputan secara online sehingga kita berinovasi mencari jalan bagaimana supaya madrasah-madrasah ini tetap bisa melakukan pengimputan-

pengimputan terkait data-data madrasah yang bersifat online, dan saya melihat secara keseluruhan teman-teman disini masih kurang dalam berinovasi mungkin karena factor pendidikan dan juga factor usia ”. (Hasil wawancara NW, Februari 2019)

Dari ketiga informan terpilih selaku unsur bawahan sebagai pegawai Kementerian Agama Kabupaten Mamasa telah mengemukakan bahwa mereka terkadang melakukan inovasi dan seperti yang dikemukakan oleh salah satu informan ( HP ) salah satu pegawai Bimbingan Masyarakat Kristen yang sama dengan pertanyaan yang diberikan kepada (TO) mengatakan bahwa :

“saya terkadang dan jarang berinovasi karena ketika ada pekerjaan yang saya mau kerjakan sementara komputer yang biasa saya pakai di pakai oleh teman jadinya saya malas melakukan pekerjaan saya, jadi dalam berinovasi juga ditunjang dengan tersedianya prasarana kantor yang memadai dan kalau diliat seluruh pegawai sebagian melakukan inovasi dan berani mengambil resiko dalam bekerja”. ( Hasil Wawancara HP, Februari 2019 )

**b. Menunjukkan Perhatian pada Hal Detail dalam Bekerja**

Sebagai abdi masyarakat posisi Pegawai Negeri Sipil Kementerian Agama Kabupaten Mamasa, sebagai mesin birokrasi dituntut untuk bekerja lebih baik dalam rangka memaksimalkan fungsi Kementerian Agama Kabupaten Mamasa. Pegawai Negeri Sipil Kementerian Agama Kabupaten Mamasa dituntut untuk memiliki sifat ketelitian dalam bekerja yaitu sejauh mana pegawai Kementerian Agama Kabupaten Mamasa menunjukkan ketepatan dalam bekerja, menjalankan analisis dan perhatian pada pekerjaan dengan melihat unsur ketelitian.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap beberapa informan selaku unsur pimpinan dengan pertanyaan yang diberikan “apakah Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Mamasa dalam bekerja memperhatikan secara mendetail apa yang dikerjakannya?”. Berikut diperoleh jawaban sebagaimana yang diungkapkan oleh informan (AL), seorang Kepala Seksi Penyelenggara haji dan Umrah Kementerian Agama Kabupaten Mamasa.

“kalau bekerja dengan memperhatikan secara mendetail itu mutlak apalagi kita di bidang Haji itu betul-betul penuh sekaitan dengan data-data Jemaah Haji dan itu merupakan tuntutan kami bekerja, itu terutama dalam hal pelayanan yang sekaitan dengan persoalan data-data Jemaah Haji menyangkut penerbitan paspor, kemudian masuk dalam setoran awal, itu memang mutlak dibutuhkan ketelitian jadi pegawai disini harus bekerja secara teliti agar dalam pengimputan data-data Haji dapat menghasilkan data yang tepat, karena itu akan menjadi masalah besar di kemudian hari ketika data-data yang terimput di Siskohat itu, tidak sesuai dengan fakta yang sesungguhnya”. ( Hasil wawancara AL, Februari 2019 )

Dari keterangan yang sama diatas penulis mendapatkan informasi dari informan lain bahwa sangat diperlukan ketelitian menyangkut data, karena data yang keluar ke masyarakat jika tidak dianalisa dengan baik akan menimbulkan masalah yang besar terutama data-data umat harus dapat dipertanggungjawabkan setelah data itu di ekspos keluar untuk masyarakat.

Berikut wawancara dengan pimpinan selaku Kepala Seksi Penyelenggara Hindu (MU) dengan pertanyaan yang sama mengemukakan :

“Ya, pegawai disini sudah mulai bekerja dengan teliti, bekerja dengan menunjukkan ketepatan dari hasil kerjanya, tetapi ada sebagian kecil kurang teliti terutama dalam pembuatan surat-surat, ya..itu juga karena factor usia mereka, tapi secara umum pegawai disini sudah melakukan ketelitian dan ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaannya.” (Hasil wawancara MU, Februari 2019)

Berikut wawancara yang serupa dikemukakan oleh (IK), salah satu Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa, dimana penulis menanyakan pertanyaan “Mengapa Pegawai dituntut untuk memiliki perhatian secara mendetail setiap melakukan pekerjaan ?”

(IK) mengemukakan :

“Ya, betul sangat diperlukan perhatian Pegawai terhadap apa yang dikerjakannya karena berakibat fatal jika sesuatu yang dikerjakan hasilnya tidak memuaskan, seperti data-data yang menyangkut masyarakat jika tidak akurat maka akan membuat keresahan. Pegawai di sini sudah bekerja dengan teliti dalam bekerja karena setiap pegawai sudah memiliki masing-masing uraian tugas dimana uraian tugas itulah sebagai pedoman dalam merencanakan, melaksanakan pekerjaan, karena ketelitian didasarkan dengan regulasi kerja yang ada, terutama pegawai yang bekerja di keuangan, itu mereka sudah bekerja secara teliti karena ketika pegawai di bagian keuangan tidak teliti dengan pekerjaannya maka akan mengakibatkan kesalahan yang fatal, ketika laporan keuangan salah atau pun dari segi pencairan yang tidak tepat sasaran dan yang tidak telitinya itu dalam membuat surat, disitu saya melihat dalam membuat surat ada saja salah di kode surat, saya bilang “ambil kembali surat ini”, “kenapa Pak”, “kode suaranya salah jadi tolong diperbaiki” jadi masih ada pegawai kurang teliti tetapi hanya terkadang pada pembuatan surat, tetapi itu hanya sebagian kecil saja. ( Hasil wawancara IK, Februari 2019 ).

Dari hasil wawancara dengan informan yang terpilih yang mewakili beberapa informan dari unsur pimpinan secara umum mengemukakan bahwa pegawai Kementerian Agama Kabupaten Mamasa sebagian besar sudah bekerja secara teliti. Ketika pegawai



melaksanakan tugas maka pegawai diharapkan menunjukkan ketepatan, analisis dan perhatian pada hal secara detail untuk memperoleh hasil yang maksimal dari pekerjaan pegawai. Dari pernyataan informan yang mengemukakan bahwa pegawai Kementerian Agama Kabupaten Mamasa sudah menunjukkan ketepatan, analisis dan perhatian pada hal detail dapat dibuktikan pula dari hasil wawancara pegawai Kementerian Agama Kabupaten Mamasa, seperti yang dikemukakan oleh (TO), selaku pegawai Kementerian Agama Kabupaten Mamasa bagian keuangan dengan pertanyaan, “apakah Bapak bekerja selalu memperhatikan secara mendetail setiap apa yang dikerjakan ?” (TO) mengemukakan :

“Saya kalau bekerja selalu teliti, apalagi perencanaan program dan anggaran sesuai jabatan saya, seperti contohnya penambahan pembangunan ruang kerja Kepala Kantor yang sudah jalan, menyusun program pembangunan saya merencanakan segala sesuatu dengan teliti, termasuk di dalamnya ketepatan gambar bangunan, itu tidak boleh salah, menghitung bahan bangunan yang akan digunakan, saya juga selalu memperhatikan hal-hal secara detail menyangkut pembangunan tersebut dan itu sudah tugas saya, kalau saya teliti dalam perencanaan penambahan pembangunan ruang kerja Kepala Kantor, kan hasilnya juga kita bisa liat sama-sama akan menjadi baik”. ( Hasil wawancara TO, Februari 2019 )

Penulis dalam mengumpulkan data berdasarkan hasil wawancara dari beberapa informan yang penulis pilih maupun penulis tidak pilih dalam memasukkan ke tulisan penulis dan dari hasil pengamatan dimana penulis terjun langsung dalam mengamati kerja pegawai Kementerian Agama Kabupaten Mamasa, bahwa pegawai Kementerian Agama Kabupaten Mamasa sudah menunjukkan ketepatan dalam

bekerja dan melakukan ketelitian dalam bekerja hanya saja dalam soal pembuatan surat, kadang penulis melihat pegawai keluar masuk di dalam ruang Kepala Kantor karena ada sedikit kesalahan yang harus diperbaiki kembali oleh si pegawai tersebut. Penulis juga mendapatkan informasi bahwa ketelitian itu harus ada terutama yang berkaitan dengan keuangan karena berbicara tentang keuangan terkait dengan proses pertanggungjawaban keuangan yang berjenjang mulai dari tingkat Kepala Kantor sampai kepada Tim Audit Kementerian Agama RI, dan juga berdasarkan hasil pengamatan, penulis juga menemukan pada bagian keuangan dalam mengerjakan pekerjaan mereka, bahasa tubuh mereka menunjukkan ketelitian pegawai keuangan dalam bekerja, jarang mereka meninggalkan tempat duduk dan jarang mereka pergi ke rumah pada jam istirahat. Terkait dalam merumuskan kebijakan kantor perlu dianalisa dampak dan keuntungan yang akan didapatkan dari kebijakan tersebut. Seperti yang penulis kutip dari hasil wawancara dengan salah satu pegawai Bimbingan Masyarakat Islam Kementerian Agama Kabupaten Mamasa (AH) dengan pertanyaan “Pekerjaan apa saja yang membutuhkan perhatian secara mendetail?” (AH) mengemukakan:

“saya kalau bekerja sering memperhatikan pekerjaan secara seksama, semua bentuk pekerjaan harus mendapatkan perhatian karena menyangkut hasil kerja kita. apalagi dalam mengelolah data pasti saya kerja dengan teliti, jangan sampai data yang dikeluarkan tidak sesuai akan berakibat fatal, seperti ketelitian kepala kantor patut kita contoh, seperti dalam merumuskan kebijakan kantor, itu kepala kantor telah menganalisa kebijakan yang dikeluarkan, seperti tahun lalu ada rekrutmen honorer penyuluh Agama Islam, disitu kepala kantor menganalisa dampak dari rekrutmen tersebut jangan

sampai pada saat rekrutmen itu ada masalah yang timbul bagi kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa, seperti ada masyarakat yang tidak puas dengan pola rekrutmen Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa tetapi Alhamdulillah, rekrutmen tahun lalu berjalan dengan baik”. (Hasil wawancara (AH), Februari 2019).

Berikut hasil wawancara penulis dengan salah satu informan yaitu salah satu pegawai Seksi Pendidikan Agama Islam Kementerian Agama Kabupaten Mamasa (NW) dengan pertanyaan, “apakah Bapak dalam bekerja sering mengulang-ngulang pekerjaan?” mengemukakan :

“ Alhamdulillah, saya dalam bekerja sudah jarang mengulang pekerjaan saya, tetapi bukan berarti saya tidak pernah melakukan kesalahan, sudah lumayanlah tingkat ketelitian saya dalam bekerja, sebenarnya ketelitian itu tergantung dari diri kita sendiri, kalau kita datang ke Kantor dengan suasana hati senang maka pada saat kita bekerja pasti kita bisa fokus dalam menyelesaikan pekerjaan, tapi kalau dari rumah memang sudah tidak tenang akan mempengaruhi cara kerja kita jadinya kita bekerja tidak fokus akhirnya hasil pekerjaan kita juga tidak ada yang beres.” (Hasil wawancara NW, Februari 2019).

Hal yang serupa dikemukakan oleh salah satu pegawai Bimbingan Masyarakat Kristen Kementerian Agama Kabupaten Mamasa (HP) dengan pertanyaan yang sama diberikan kepada informan di atas selaku unsur bawahan mengemukakan :

“Puji Tuhan saya sudah mulai teliti dalam bekerja, saya merasa perlu bekerja dengan baik karena banyak berkat yang Tuhan sudah berikan kepada kita melalui Kantor ini, ada tunjangan kinerja jadi perlu kita tingkatkan ketelitian kita dalam bekerja, terkadang juga ketelitian tidak ada kalau perasaan kita tidak semangat, mungkin ada persoalan-persoalan pribadi kita sehingga mempengaruhi kerja kita nantinya, tapi pribadi saya, saya berusaha tetap semangat dalam bekerja tidak saya campur adukkan persoalan pribadi dengan pekerjaan kantor tetapi ada juga teman kalau ada

masalahnya tidak lagi bekerja dengan baik tapi itu tidak semua.” (Hasil wawancara HP, Februari 2019).

Dari informan (NW) dan (HP) di atas diperoleh informasi bahwa dengan adanya masalah pribadi PNS akan memberikan pengaruh dalam bekerja.

### c. **Orientasi pada Manfaat dalam Bekerja**

Dalam manajemen kerja organisasi, kebanyakan instansi pemerintah lebih memfokus pada hasil dari pada teknik atau proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut. Tetapi bukan berarti teknik atau proses kerja itu tidak mendapatkan perhatian, ketika suatu pekerjaan dengan hasil yang maksimal maka secara otomatis dapat dikatakan teknik atau proses dalam mendapatkan hasil tersebut sangatlah baik. Pada kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa yang terdiri dari beberapa bagian atau yang dikenal sebagai satker pada umumnya pagawainya berorientasi pada manfaat atau hasil dari sebuah pekerjaan. Penulis dapat mengetahui dari hasil wawancara dan pengamatan secara langsung di kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa. Seperti yang dikemukakan oleh informan selaku unsur pimpinan, Kepala Seksi Bimbingan Masyarakat Kristen Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa ( YN) dengan pertanyaan ?

:

“pegawai disini bekerja dengan fokus pada hasil yang didapat dari pekerjaannya, karena pekerjaan pegawai mempunyai manfaat dari hasil pekerjaannya. Contohnya ada pegawai saya yang menangani laporan penyuluh Agama Kristen, tugasnya ya, memberikan arahan kepada penyuluh terkait cara menyusun laporan penyuluh, memeriksa laporan penyuluh apakah sudah benar atau tidak. Hasil dari

pekerjaannya itu mendapatkan laporan penyuluh yang sesuai dengan regulasi yang ada dan manfaat untuk penyuluh bahwa ketika ada Tim audit kinerja, dan laporan itu diperiksa dan hasil audit itu baik maka penyuluh saya tidak akan pengembalian tunjangan kinerja terkait laporan tersebut”. ( Hasil wawancara YN, Februari 2019 ).

Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Mamasa bekerja dengan memperoleh hasil yang maksimal terkait dari manfaat dari sebuah pekerjaan. Penulis mengamati bahwa keseriusan pegawai Kementerian Agama Kabupaten Mamasa dalam bekerja sangat nampak walaupun ada sebagian kecil pegawai yang kurang tekun dalam bekerja, itu dipengaruhi oleh faktor usia. Seperti yang di kemukakan oleh (UM) selaku kepala seksi urusan Agama Islam dengan pertanyaan yang sama ditanyakan kepada informan di atas mengemukakan :

“hasil dari setiap pekerjaan pegawai sudah baik tetapi belum maksimal secara keseluruhan masih tahap penyempurnaan. Seperti yang mempunyai tugas pengolah data, sering terlambat data dari KUA-KUA yang jauh karena factor geografis Mamasa yang pegunungan. Maka saya selaku kepala seksi memberi tugas kepada pegawai saya untuk turun kelapangan menjemput data tersebut, itu sudah mengambil waktu, dengan demikian hasil dari pekerjaannya sering tertunda karena proses penyelesaian membutuhkan waktu. Tapi tidak semua hasil kerja pegawai saya hasilnya tidak tepat waktu hanya pekerjaan-pekerjaan tertentu saja”. ( Hasil wawancara (UM), Februari 2019 ).

Hasil wawancara dari setiap informan sebagai unsur pimpinan, penulis menganggap itulah yang terjadi dengan melihat dan mengamati proses kerja PNS Kementerian Agama Kabupaten Mamasa. Seperti yang dikemukakan pegawai bimbingan masyarakat Islam Kementerian Agama Kabupaten Mamasa selaku informan sebagai unsur bawahan

(AH), dengan pertanyaan “ Apakah setiap pekerjaan yang bapak kerjakan ada manfaatnya ?” (AH) mengemukakan :

“pastilah saya bekerja dengan memberikan hasil apalagi Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa sebagai pelayan masyarakat betul-betul bekerja ini dengan jiwa, kita rasakan bagaimana masyarakat membutuhkan pelayanan kita dan saya lihat ketika kita bersentuhan dengan masyarakat mereka sangat berharap betul ada pelayanan yang maksimal dari kantor ini dan saya melihat ada manfaat besar dari kerja kita adalah seperti penyuluh-penyuluh honorer yang kita rekrut dulu sudah memberikan kontribusi yang positif ke masyarakat, kita bekerja dengan memberikan hasil karena pribadi saya sudah mendapatkan reski dari tunjangan kinerja, bersyukur kita di Kementerian Agama mendapatkan tunjangan yang luar biasa seperti ini, dan juga rasa tanggungjawab kita kepada Allah SWT untuk bekerja dengan baik, Negara juga tidak rugi meberikan tunjangan kepada pegawai Kementerian Agama”. ( Hasil wawancara AH, Februari 2019 ).

Hal yang sama dikemukakan oleh (HW) salah satu pegawai Bagian Umum Kementerian Agama Kabupaten Mamasa dengan pertanyaan yang sama di atas mengemukakan :

“setiap saya bekerja saya selalu menyelesaikan pekerjaan saya dengan baik, saya dibagian umum menangani persuratan, baik dalam membuat beberapa jenis surat maupun mengagendakan surat keluar atau pun surat masuk, hasil dari pekerjaan saya dapat dirasakan oleh pegawai-pegawai lain, contohnya saja, sering pegawai meminta surat keterangan Kartu Pegawai yang belum jadi, dengan demikian pegawai yang saya buat surat keterangan dengan persetujuan kepala kantor dapat dipakai mengurus keperluannya sehingga hasil dari kerja saya dapat dirasakan pegawai lain. Kadang juga pekerjaan saya tidak selesai kalau mati lampu walaupun ada ganset tapi terkadang membuat saya jadi malas.” ( Hasil wawancara HW, Februari 2019).

Agak sedikit berbeda dengan informan yang penulis wawancarai salah satu Pegawai Bimbingan Masyarakat Kristen (HP) dengan pertanyaan yang sama di atas mengemukakan :

“kalau saya bekerja tentunya berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan baik, tetapi terkadang yang membatasi saya bekerja dengan baik ketika saya memerlukan peralatan dalam membantu menyelesaikan pekerjaan saya tidak ada, kami disini kurang dengan peralatan kantor, terkadang timbul dari diri saya menunda-nunda pekerjaan jadi pekerjaan hari itu saya anggap tidak berhasil.”

#### d. Orientasi pada Tim dalam Bekerja

Setiap pekerjaan yang dikerjakan oleh PNS di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa dalam satu bidang saling berkaitan satu sama lain atau saling berkesinambungan dan juga secara keseluruhan antara bidang-bidang juga saling berkaitan dan saling berkesinambungan. Seperti yang dikemukakan oleh salah satu informan sebagai unsur pimpinan, dengan pertanyaan “apakah PNS Kementerian Agama Kabupaten Mamasa bekerja dengan berorientasi pada Tim dan apakah pekerjaan mereka saling berkaitan satu dengan yang lainnya?, (IK) sebagai Kepala Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa mengemukakan :

Iya, disini saya melihat pegawai sudah mulai bekerja berdasarkan tim, kekompakan sudah nampak tetapi masih ada satu, dua elemen-elemen kantor yang masih belum bersinerjik betul dan belum memahami sejauh mana manfaat sinerjitas yang kita bangun ketika bekerja secara bersama-sama, artinya memang dibutuhkan kekompakan dalam bekerja dan ada kecenderungan saya lihat sebagian pemangku JFU yang berbeda seakan-akan melihat JFU saya sudah selesai, anda ya anda, saya ya saya, JFUmu, JFUku tetapi semua itu terkait dengan persoalan pada tingkat sumber daya yang dimiliki masing-masing JFU”. ( Hasil wawancara IK, Februari 2019).

Hasil wawancara pada informan di atas memiliki kesamaan dari hasil pengamatan penulis di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa bahwa setiap pekerjaan yang dikerjakan oleh pegawai

Kementerian Agama Kabupaten Mamasa saling terkait satu sama lain, jadi kecenderungan pegawai bekerja secara tim ketika ada satu dua orang belum menyelesaikan pekerjaannya, maka pegawai lain turut membantu dalam menyelesaikan pekerjaannya tetapi penulis juga mengamati ada satu, dua pegawai yang tidak mau bekerja sama, itu dikarenakan karena faktor usia, pegawai tersebut canggung untuk bertanya atau berkerjasama dengan pegawai yang tidak seusia dengannya dan juga adanya perbedaan tingkat sumber daya yang dimiliki, sesuai yang di ungkapkan informan IK.

Hampir sama dengan hasil wawancara penulis dengan salah satu informan sebagai unsur pimpinan dengan pertanyaan yang sama di atas, yaitu (AL) Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah mengemukakan :

“Pegawai terkhusus di bagian Haji ini saya rasa sudah bekerja secara tim, karena pekerjaan mereka itu sangat berkaitan satu dengan yang lain, karena masing-masing Jabatan Fungsional Umum itu punya tupoksi tapi tupoksi itu tidak lepas dengan tupoksi yang lain jadi saling berkaitan, misalnya saja yang menangani pendaftaran itu sangat berkaitan sekali dengan tupoksi yang menangani tentang seluk beluk, syarat-syarat perhajian, dan mereka bekerja secara tim, kompak dalam bekerja karena satu dengan yang lain saling berkaitan dan ketika salah satu bidang saja tidak bekerja secara maksimal maka pasti akan berpengaruh pada bidang yang lainnya.”  
( Hasil wawancara AL, Februari 2019).

Dari hasil wawancara penulis kepada informan selaku unsur pimpinan mengatakan bahwa PNS di Kementerian Agama Kabupaten Mamasa dalam bekerja sudah berorientasi pada tim, Nampak sudah nyata kekompakan yang diperlihatkan dari masing-masing PNS.



Berikut hasil wawancara informan selaku unsur bawahan untuk memperkuat pendapat dari beberapa informan selaku pimpinan, (NW) salah seorang PNS Seksi Penyelenggara Pendidikan Agama Islam Kementerian Agama Kabupaten Mamasa dengan pertanyaan “Pekerjaan apa saja yang dikerjakan secara tim ?” (NW) mengatakan :

“Saya kira tidak ada pekerjaan yang dikerjakan sendiri – sendiri, hampir semua pekerjaan di kerjakan secara tim dalam artian pekerjaan satu saling berkaitan dengan yang lainnya, jadi saya selalu membantu pegawai lain yang tidak selesai pekerjaannya begitu juga sebaliknya pegawai lain membantu saya kalau pekerjaan saya tidak selesai, karena pekerjaan yang satu tidak terlepas dari pekerjaan temen-teman lainnya jadi saling berkaitan, contoh EMIS itu berhubungan dengan data dana BOS karena disitu ada data siswa berapa siswa yang harus dibayarkan dana BOSnya, artinya lain yang mengelola dana BOS lain juga yang mengelola data EMISnya jadi ada keterkaitan ketika kami data itu kami kelola bersama dengan baik maka hasilnya akan baik pula dan dapat dirasakan manfaatnya bagi siswa-siswa ataupun masyarakat”. ( Hasil wawancara NW, Februari 2019).

Hampir sama dengan pernyataan yang dikemukakan oleh informan terpilih diatas, (TO) salah seorang pegawai Sekretariat Jenderal Kementerian Agama Kabupaten Mamasa bagian keuangan juga mengatakan bahwa :

“saya tiap hari kerja sama dengan teman, seperti kerja saya salah satunya membuat rincian permintaan biaya SPPD Pegawai, sebelum saya kasi di bagian pencairan terlebih dulu saya menyiapkan rincian dan berkas pencairan, jika saya tidak mengerjakan itu, pastilah SPPD pegawai tidak cair karena bagian pencairan tidak akan memproses pencairan SPPD kalau berkas pencairan tidak ada. Selain proses kerja dikerjakan bersama-sama artinya saling berkaitan antara satu dan lainnya tetapi hasil dan manfaatnya dapat dirasakan bersama-sama yaitu tugas kami sama-sama selesai dan manfaat dari hasil kerja kami dirasakan pegawai penerima SPPD”

Berdasarkan hasil wawancara kepada beberapa informan dan pengamatan penulis di Kantor Kementerian Agama Kabupaten diperoleh gambaran bahwa.

## **2. Motivasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa**

Dalam bagian ini penulis akan memaparkan hasil penelitian berdasarkan indikator motivasi kerja pegawai Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa., sebagai berikut :

### **a. Pemberian Daya Penggerak Pegawai Negeri sipil (PNS) di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa yang Menciptakan Kegairahan dalam Bekerja.**

Setiap pegawai Kementerian Agama Kabupaten Mamasa memiliki semangat untuk bekerja, sesuai dengan pengamatan penulis di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa tetapi masih ada satu, dua orang yang kurang bersemangat saat bekerja. Untuk memperjelas hasil pengamatan, penulis melakukan wawancara kepada beberapa informan selaku unsur bawahan maupun dri unsur pimpinan. Berdasarkan atas pertanyaan penulis, “apakah yang membuat Bapak tetap semangat dan bergairah dalam bekerja?”, (AH) salah seorang pegawai Bimbingan Masyarakat Islam Kementerian Agama Kabupaten Mamasa sebagai unsur bawahan mengemukakan bahwa :

“saya sangat semangat dan tidak bisa klu tidak semangat, yang bikin saya semangat dalam bekerja adalah adanya tunjangan jadi kita sudah dapat tunjangan lauk pauk, tunjangan kinerja jadi inilah yang kemudian harus kita apresiasi dari pemerintah kita sudah diberikan gaji yang

tinggi, jadi tidak ada alasan pegawai Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa untuk bermalas-malasan dan tidak semangat bekerja, dan sebagai umat yang beragama kita harus syukuri smuanya dengan bekerja lebih baik lagi". ( Hasil wawancara AH, Februari 2019).

Dari hasil wawancara diatas bahwa tunjangan yang membuat pegawai tetap semangat dalam bekerja ada juga informan yang berpendapat lain tentang daya penggerak dalam bekerja, seperti hasil wawancara penulis dengan (NW) dengan pertanyaan yang sama yang mengemukakan :

“Saya semangat dalam bekerja tapi kita ini manusia terkadang ada waktu kita acuh tak acuh tetapi mau tidak mau pekerjaan yang kita kerjakan harus tetap selesai, ketika kita tidak punya semangat dalam menyelesaikan pekerjaan maka pekerjaan kita akan menumpuk jadinya membuat kita stress dan yang rugi kita sendiri. Kalau ada semangat kita dalam bekerja saya kira pekerjaan apapun yang diberikan pasti bisa selesai” (Hasil wawancara NW, Februari 2019).

Dari hasil wawancara dan pengamatan penulis diperoleh informasi bahwa dengan adanya tunjangan - tunjangan yang didapat oleh pegawai Kementerian Agama Kabupaten Mamasa, itu menjadikan penyemangat atau daya gerak pegawai untuk tetap bersemangat dan memiliki kegairahan dalam bekerja. Sama halnya yang dikemukakan oleh informan sebagai unsur pimpinan dengan pertanyaan “apakah semua pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Mamasa memiliki semangat dan memiliki kegairahan dalam bekerja serta mengapa sangat diperlukan semangat dalam bekerja ?” (IK), seorang Kepala Kantor mengemukakan :

“ Alhamdulillah, semangat bekerja pegawai Kementerian Agama Kabupaten Mamasa sudah bagus, ini bisa dilihat dari

adanya sistem yang sudah berubah dengan melahirkan system finger, melahirkan aturan batasan-batasan kehadiran dan tingkat kesejahteraan pegawai sudah meningkat dan semua itu dengan sendirinya melahirkan kesadaran sendiri untuk memiliki rasa tanggungjawab dalam bekerja”. ( Hasil wawancara IK, Februari 2019).

Berikut hasil wawancara yang serupa pertanyaannya dengan informan IK selaku unsur pimpinan, (UM) selaku Kepala Seksi Bimbingan Masyarakat Islam mengemukakan :

“kondisi yang saya lihat pada pegawai terkhusus di bagian Bimbingan Masyarakat Islam bahwa ada semangat mereka dalam bekerja, sebagai pegawai harus punya semangat kerja, dengan adanya kesadaran pribadi dan tanggung jawab sebagai pegawai yang sudah menerima gaji, tunjangan dan sebagainya. Terkadang saya masih melihat pegawai kurang bergairah dalam bekerja, tidak ada semangatnya mungkin dikarenakan karena ada masalah yang dihadapi atau apalah sehingga pegawai tersebut kurang semangat, tetapi itu pribadi setiap orang, dan ada sebagian pegawai juga tidak punya gairah dalam bekerja ketika pekerjaan yang diberikan tidak bisa dikerjakan terkait pendidikan seseorang, tetapi secara umum pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa sudah mulai menunjukkan semangat dalam bekerja.” (Hasil wawancara UM, Februari 2019).

Agak sedikit berbeda dari hasil wawancara penulis dengan salah seorang pegawai selaku pimpinan (MU) Kepala Seksi Penyelenggara Bimbingan Masyarakat Hindu mengemukakan :

“semangat selalu ada pada diri pegawai terkhusus di bagian Hindu ini sangat semangat dalam bekerja tetapi cuman dibatasi dengan kualitas pendidikan dan kurang memahami IT jadi hasil dari pekerjaan yang dilaksanakan kadang kurang memuaskan tetapi semangat dalam bekerja sangat semangat.” (Hasil wawancara MU, Februari 2019).

**b. Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa Bekerja Efektif.**

Adanya reformasi birokrasi setiap pegawai diberikan beban kerja yang sesuai. Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Mamasa sudah berusaha untuk bekerja dengan efektif, ini terlihat dari pegawai yang datang sesuai waktunya dan pulang juga sesuai waktunya. Berikut hasil wawancara penulis dengan informan selaku unsur bawahan dengan pertanyaan “Bagaimana ibu dapat mengetahui bahwa ibu sebagai PNS di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa sudah bekerja secara efektif?” (HP), salah seorang pegawai Bimbingan Masyarakat Kristen Kementerian Agama Kabupaten Mamasa mengemukakan bahwa :

“Saya kalau datang tepat waktu, tidak pernah terlambat dan bekerjapun saya berusaha untuk selalu menyelesaikan pekerjaan saya, saya itu pulang istirahat jam duabelas dan kembali juga jam satu sesuai waktu jam istirahat. Setiap pekerjaan yang diberikan, saya selalu menyelesaikan tepat waktu saya tidak suka menunda-nunda pekerjaan selama dapat saya selesaikan pada hari itu juga”. (Hasil wawancara HP, Februari 2019)

Berdasarkan hasil pengamatan penulis terhadap informan tersebut diatas, bahwa apa yang dikemukakan sesuai dengan realita yang terjadi, pegawai tersebut tepat waktu pada jam masuk kantor dan pulang pada jam pulang dan dalam melakukan pekerjaannya pegawai tersebut bekerja dengan baik, tetapi bukan berarti pegawai lain tidak melakukan hal demikian akan tetapi penulis hanya memilih dari sekian informan yang ada. Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Mamasa, pada umumnya mereka sudah bekerja tepat waktu karena adanya aturan

print finger selain itu juga rasa tanggung jawab pegawai Kementerian Agama Kabupaten Mamasa sangat besar, ini berdasarkan hasil pengamatan yang penulis lakukan. Menurut informan, berbeda dengan tahun pada saat belum ada finger dan tunjangan, kantor ini sangat sunyi, pegawai biasanya datang lebih lama. Seperti hasil wawancara yang didapatkan penulis kepada informan dengan pertanyaan “bagaimana keadaan kantor sebelum ada aturan untuk finger?” dengan (LE), salah seorang pegawai Bimbingan Masyarakat Islam mengemukakan :

“dulu waktu belum ada finger, pegawai datangnya tidak menentu, tetapi tetap juga kita kerja, kalau selesai lagi kerjaan, pegawai ada yang pulang. Tetapi semua pekerjaan – pekerjaan kantor dikerjakan sampai selesai, cuman datang dan pulangnya pegawai tidak bersamaan, tetapi memang saat itu belum ada tunjangan kinerja, nanti pegawai finger baru ada juga tunjangan kinerja”. (Hasil wawancara LE, Februari 2019).

Dari hasil pengamatan serta hasil wawancara, penulis dapat mengemukakan bahwa reformasi birokrasi dapat merubah efektifitas Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Mamasa menjadi lebih baik, adanya aturan baru untuk melakukan finger datang dan finger pulang menambah efektifitas pegawai dalam bekerja.

Berikut hasil wawancara penulis kepada informan selaku unsur pimpinan dengan pertanyaan “Apakah pegawai Bapak pada umumnya sudah bekerja secara efektif dan mengapa diperlukan pegawai untuk bekerja secara efektif ?” menurut (RL), Kepala Sub Bagian Tata Usaha mengemukakan :

“saya pikir sudah efektif dalam bekerja, baik dari segi waktu, dari segi pekerjaan maupun dari hasil pekerjaan tersebut mengapa karena seluruh pekerjaan direncanakan dan dikawal

dengan baik, baik waktunya cara mengerjakan kemudian hasilnya yang nampak dengan demikian saya menilai pekerjaan pegawai disini sudah efektif dan memang sangat diperlukan pegawai bekerja secara efektif, karena akan memperlihatkan kinerja yang baik dan menghasilkan output dari pekerjaannya. ( Hasil wawancara RL, Februari 2019)

Hampir sama yang diungkapkan oleh informan selaku unsur pimpinan dengan pertanyaan yang sama di atas, (MU) salah seorang Kepala Seksi Penyelenggara Masyarakat Hindu mengemukakan :

“pegawai saya sudah mulai bekerja secara efektif sudah bekerja tepat waktu karena apabila suatu pekerjaan tertunda akan mempengaruhi pekerjaan yang lainnya. Pegawai harus bekerja secara efektif supaya menghasilkan kinerja yang baik sebagai ASN” (Hasil wawancara MU, Februari 2019).

**c. Kepuasan dalam Bekerja Pegawai Negari Sipil (PNS) di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa.**

Setiap pegawai harus memiliki kepuasan dalam bekerja karena sangat berpengaruh besar terhadap keberhasilan dalam suatu pekerjaan. Berikut hasil wawancara penulis berdasarkan pertanyaan yang diberikan yaitu “apakah Pegawai Bapak merasa puas bekerja di Kementerian Agama ini?” kepada informan (RL), selaku Kepala Sub Bagian Tata Usaha mengemukakan bahwa :

“saya rasa pegawai disini sudah memiliki kepuasan dalam bekerja, ya.a memang dasar untuk semangat dalam bekerja adalah adanya kepuasan, ini juga ditunjang dengan SDM pegawai dan kualifikasi pendidikan pegawai semua itu akan mempengaruhi kepuasan pegawai dalam bekerja dan yang paling utama adanya tambahan penghasilan selain gaji ada juga tunjangan kinerja, uang makan yang merupakan salah satu factor pegawai puas dalam bekerja. (Hasil wawancara, Februari 2019).

Berikut hasil wawancara dengan pertanyaan yang sama dengan informan diatas sebagai unsur pimpinan (UM) salah satu Kepala Seksi Bimbingan Masyarakat Islam mengemukakan :

“kepuasan itu pribadi masing-masing pegawai, disini saya melihat kepuasan pegawai, ya.a nampaklah, misalnya dikaitkan pada persoalan mereka puas dalam artian ketika mereka telah menyelesaikan pekerjaannya itu pada saat itulah mereka puas dan memang banyak yang begitu kan? buktinya banyak teman ketika jam teng pulang kantor masih banyak teman-teman tinggal menyelesaikan pekerjaannya.” (Hasil wawancara UM, Februari 2019).

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan di atas selaku unsur pimpinan dimana diperkuat oleh pegawai selaku unsur bawahan dengan pertanyaan yang diberikan “Apakah yang membuat Bapak merasa puas bekerja di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa ? (NW) seorang pegawai Seksi Pendidikan Hindu mengemukakan :

“Saya sangat puas bekerja di Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa ini, ydan yang buat saya memiliki kepuasan dan rasa syukur saya karena adanya tukin, adami laukpauk, apalagi yang kurang, tinggal cara kerja kita bagaimana bekerja sebaik mungkin, apa lagi di meja saya sudah ada computer, print jadi tidak ada alasan untuk tidak puas”. (Hasil wawancara NW, Februari 2019).

Hampir sama yang di kemukakan oleh informan (HP), salah seorang pegawai Bimbingan Masyarakat Kristen, yang sama dari pertanyaan penulis mengemukakan :

“Puji Tuhan,saya sudah puas kerja disini, tetapi ada yang membuat kita terkadang malas dalam bekerja karena sarana dan prasarana pengolah data di ruang ini tidak cukup, biasa kami ke ruangan lain print data-data kalau print ini dipakai sama teman, kita bawa labtop kita cari print yang mangkir, terkadang itu yang bikin kita tidak puas, tapi mau tidak mau tetap pekerjaan harus jalan”.



Hasil wawancara penulis dengan beberapa informan rata-rata mereka mengatakan bahwa mereka puas bekerja di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa karena adanya tunjangan yang diterima walaupun sebagian pegawai mengatakan bahwa kepuasan mereka bekerja dipengaruhi oleh sarana dan prasarana kantor yang masih kurang.

## F. Pembahasan

Penulis akan membahas hasil penelitian berdasarkan aturan – aturan pemerintahan yang terkait dengan birokrasi Kementerian Agama serta teori yang penulis pilih berdasarkan judul penulis yaitu Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Program Kementerian Agama Republik Indonesia adalah lima budaya kerja yaitu inovasi, profesionalitas, integrasi, tanggung jawab, serta keteladanan. Budaya organisasi menurut Stephen P. Robbin dalam Wibowo (2010), yang mengatakan budaya organisasi memiliki beberapa dimensi yaitu *pertama* inovasi dan pengambilan resiko, dimana pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko, inovasi adalah suatu penemuan baru yang berbeda dari yang sudah ada, *kedua* perhatian pada hal detail, dimana pekerja diharapkan menunjukkan ketepatan, analisis dan perhatian pada hal detail, *ketiga* orientasi pada manfaat, dimana pekerja bekerja *menfokuskan* pada hasil dan manfaat dari sekedar pada tekni atau proses yang digunakan untuk mendapatkan manfaat, *keempat* orientasi pada tim, dimana aktivitas kerja berdasarkan tim dari pada individual. Dan teori tentang motivasi kerja yang dipakai oleh penulis adalah teori Hasibuan (2005) bahwa motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak

yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja secara efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Penulis akan membahas hasil penelitian dari kedua pertanyaan dengan mengacu pada rumusan masalah sebelumnya. Rumusan masalah tersebut dapat diketahui dari hasil penelitian berikut ini :

## **1. Peran Budaya Organisasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kementerian Agama Kabupaten Mamasa.**

### **a. Inovasi dan pengambilan Resiko dalam Bekerja**

Budaya organisasi merupakan sekumpulan pola perilaku yang melekat secara keseluruhan pada diri setiap individu dalam sebuah organisasi. Peran budaya organisasi sangat berpengaruh dalam peningkatan kinerja pegawai sehingga budaya organisasi harus melekat pada diri Pegawai Negeri Sipil (PNS). Ketika budaya organisasi PNS baik maka kinerja PNS juga baik. PNS sebagai aparatur Negara, abdi Negara dan abdi masyarakat dalam menyelenggarakan pemerintah dan pembangunan, harus memiliki budaya organisasi yang baik. Semangat dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan pegawai Kementerian Agama Kabupaten Mamasa tercermin dengan dilaksanakannya program Kementerian Agama Republik Indonesia adalah lima budaya kerja. Dengan adanya budaya kerja Kementerian Agama akan membuat PNS semakin lebih disiplin, mereka datang tepat waktu jam masuk kerja dan pulang pada waktu jam pulang kerja.

Menurut Stephen P. Robbins dalam Wibowo (2010) mengatakan salah satu dimensi dari budaya organisasi yaitu inovasi dan pengambilan resiko

dalam bekerja dimana pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko. Berdasarkan hasil penelitian PNS bahwa sudah ada sebagian PNS melakukan ide-ide kreatif dalam menyelesaikan pekerjaan mereka. Dari hasil wawancara dengan beberapa informan baik dari unsur pimpinan mengatakan bahwa sejak adanya reformasi birokrasi sudah mulai lahir inovasi-inovasi kerja baik secara individu maupun secara kolektif hanya saja inovasi dan keberanian mengambil resiko dalam bekerja ditentukan oleh sejauh mana tingkat kemampuan PNS kemudian ditentukan oleh tingkat kemauan PNS karena berdasarkan pengamatan walaupun PNS memiliki kemampuan jika tidak ada kemauan maka inovasi itu tidak akan lahir. Hasil wawancara ada juga yang mengemukakan bahwa PNS melakukan inovasi hanya pada waktu-waktu tertentu saja, dan tidak semua PNS mampu melakukan inovasi dan berani mengambil resiko dalam bekerja karena tingkat kemampuan berbeda-beda karena faktor pendidikan yang kurang menunjang. Hampir sebagian besar PNS kualifikasi pendidikan mereka sarjana-sarjana Agama sehingga tingkat SDM pegawai tidak mendukung untuk melakukan inovasi dan berani mengambil resiko dalam bekerja, seperti PNS yang menangani bagian keuangan atau pada bagian kepegawaian harus melakukan penyesuaian antara tugas dengan kualifikasi pendidikan mereka. Berdasarkan pengamatan perilaku yang ditunjukkan dalam inovasi dan pengambilan resiko adalah stakeholder memberikan kesempatan bagi PNS melakukan inovasi dalam pekerjaan yang berisiko namun untuk menghindari resiko yang besar dari suatu pekerjaan sebagian pegawai mengambil keputusan sesuai dengan jabatan yang dimiliki dalam

melakukan inovasi. Selama PNS melakukan inovasi maka akan menunjukkan peningkatan kinerja dan setiap tindakan inovasi tersebut dilakukan harus sepengetahuan pimpinan. Ada juga PNS yang bermasa bodoh dalam artian memiliki kemampuan tetapi tidak memiliki kemauan untuk berfikir kreatif sehingga inovasi-inovasi itu tidak tersalurkan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Ada juga faktor yang mempengaruhi kurangnya pegawai berinovasi sesuai yang dikemukakan oleh informan bahwa salah satu penunjang PNS melakukan inovasi adalah sarana dan prasarana kantor yang masih terbatas. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa masih memiliki sarana prasarana pengolahan data yang terbatas sehingga pada tingkat stakeholder di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa terus berusaha untuk memenuhi kecukupan sarana prasarana kantor dalam menunjang pegawai untuk berinovasi. Dalam upaya meningkatkan pegawai berinovasi maka pada tingkat Stakeholder melakukan pengarahan-pengarahan kepada PNS untuk selalu berusaha melakukan inovasi dan berani mengambil resiko dalam bekerja karena PNS ikut menjalankan program Kementerian Agama Republik Indonesia yaitu lima budaya kerja yang salah satunya adalah inovasi seperti yang dikemukakan sebagian informan bahwa PNS Kementerian Agama wajib melakukan inovasi-inovasi karena merupakan salah satu program kementerian Agama Republik Indonesia yang harus dijalankan setiap PNS kementerian Agama di seluruh Indonesia. PNS yang melakukan inovasi diberikan support oleh kepala kantor. Dan bagi PNS di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa yang belum bisa berinovasi sebaiknya terus

meningkatkan daya berfikir mereka dengan rajin membaca baik melalui buku-buku yang menyangkut pengembangan SDM ataupun dari jurnal-jurnal dari internet, ikut dalam Diklat-Diklat yang berhubungan langsung dengan tugas dan pekerjaan pegawai. Berdasarkan hasil penelitian melalui wawancara dan pengamatan penulis dapat dikatakan bahwa program kementerian Agama RI yaitu melaksanakan lima budaya kerja yang salah satunya inovasi serta sesuai dengan teori Stephen P. Robbins dalam Wibowo (2010) tentang salah satu dimensi dari budaya organisasi yaitu inovasi dan pengambilan resiko sudah sebahagian dilakukan oleh PNS di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa.

**b. Menunjukkan Perhatian pada Hal Detail dalam bekerja**

Dimensi berikutnya dari budaya organisasi menurut Stephen P, Robbins dalam Wibowa (2010) yaitu menunjukkan perhatian pada hal detail dalam bekerja dimana pekerja diharapkan menunjukkan ketepatan, analisis, dan perhatian pada hal detail sudah mulai Nampak di kantor kementerian Agama Kabupaten mamasa. Berdasarkan wawancara informan baik unsur pimpinan maupun unsur bawahan dapat dikatakan PNS sebagian sudah bekerja secara teliti. Setiap PNS sudah memiliki masing-masing uraian tugas sebagai pedoman dalam merencanakan, melaksanakan pekerjaan karena ketelitian didasarkan regulasi yang ada. Ketika PNS tidak bekerja dengan memfokuskan perhatian pada hal-hal secara detail dalam bekerja maka akan mengakibatkan kesalahan yang fatal terutama pada bagian keuangan. PNS pada umumnya melakukan kesalahan dalam hasil pekerjaannya yaitu pada pembuatan surat-surat kantor. Adanya ketidak telitian PNS dalam membuat

surat, adanya kesalahan bentuk surat yang dibuat tidak sesuai dengan jenis surat, ketidak telitian mengenai penomoran surat tetapi tidak semua PNS melakukan kesalahan tersebut terkadang kesalahan tersebut terjadi karena faktor usia PNS yang kebetulan menangani persuratan seperti halnya pada seksi penyelenggara bimbingan masyarakat Hindu seperti yang dikemukakan oleh beberapa informan. Ketelitian PNS dapat dilihat dari hasil kerja pegawai tersebut. Berdasarkan pengamatan dan hasil wawancara seperti halnya di Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah, ketelitian PNS di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa sangat dituntut terkait dengan pengimputan data calon Jemaah Haji, pegawai melakukan verifikasi berkas dengan melihat secara detail setiap berkas yang diterima seperti yang sekaitan dengan penerbitan paspor Jemaah Haji. PNS di seksi penyelenggara Haji dan Umrah diharapkan menunjukkan ketepatan dan perhatian secara detail menyangkut data untuk menghasilkan data yang tepat sesuai dengan fakta yang sesungguhnya. Begitu juga pada tingkat stakeholder, ketelitian dalam segala aspek telah nampak seperti dalam merumuskan kebijakan kantor, setiap kebijakan memikirkan dampak dari kebijakan tersebut sehingga menunjukkan ketepatan serta analisis yang sesuai dengan arah kebijakan yang dilahirkan. Untuk menunjukkan bukti dalam ketelitian PNS bahwa hasil laporan yang akurat serta berkurangnya masalah yang timbul akibat kesalahan-kesalahan karena kurangnya perhatian dan ketelitian di berbagai bidang. Seperti pada bagian keuangan, PNS dituntut untuk lebih menunjukkan ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaannya terutama menyangkut laporan-laporan keuangan. Secara

umum ketelitian PNS di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa sudah mulai baik sesuai dengan teori Stephen P. Robbins dalam Wibowo (2010) bahwa salah satu dimensi budaya organisasi adalah perhatian pada hal detail. Adapun PNS yang kurang teliti adalah PNS yang memiliki usia tua yang umurnya sudah lima puluh tahun keatas dan masih aktif bekerja di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa. Perhatian atas hal yang rinci atau detail ditunjukkan melalui kerja yang selalu focus dalam menyikapi suatu hal sebagai suatu integritas PNS.

### **c. Orientasi pada Manfaat dalam Bekerja**

Dimensi berikut dari budaya organisasi menurut Stephen P, Robbins dalam Wibowo (2010) berupa orientasi pada manfaat dimana manajemen memfokus pada hasil atau manfaat dari pada sekedar pada teknik dan proses yang dipergunakan untuk mendapatkan manfaat tersebut. Berdasarkan hasil penelitian melalui wawancara dan pengamatan langsung bahwa PNS dalam bekerja memfokuskan pada hasil atau manfaat dari pada teknik atau proses yang dipergunakan dalam memperoleh hasil akan tetapi PNS tetap memperhatikan proses dalam memperoleh hasil. PNS sebagian hasil pekerjaannya tidak sesuai dengan perencanaan waktu yang ditentukan, terkait dengan sarana prasarana dalam menunjang hasil pekerjaan PNS tidak mendukung, kurangnya alat pengolah data di Kantor Kementerian Agama sehingga mempengaruhi pekerjaan kantor PNS. Dari hasil penelitian juga dapat digambarkan bahwa pekerjaan PNS dipengaruhi oleh rasa tanggung jawab sesuai dengan pernyataan informan bahwa adanya tunjangan kinerja yang diterima membuat PNS bekerja dengan penuh rasa tanggung jawab

serta bekerja semaksimal mungkin agar memberikan hasil yang maksimal. Penulis juga dapat menggambarkan bahwa setiap hasil dari pekerjaan PNS ada yang hasil kerjanya dapat terlihat tepat waktu yang direncanakan ada juga hasil pekerjaannya tidak sesuai dengan waktu yang diharapkan atau adanya keterlambatan dalam mengirim data atau laporan terkait dengan data-data atau laporan-laporan secara online di setiap bagian kantor kementerian Agama Kabupaten Mamasa yang harus diinput dan dilaporkan pada waktu-waktu yang sudah dijadwalkan akan tetapi berdasarkan hasil pengamatan langsung penulis bahwa salah satu penghambat dari keterlambatan kegiatan dilaksanakan yaitu fasilitas kantor yang tidak mendukung seperti jaringan internet yang sering mengalami masalah ditambah lagi dengan keterlambatan data dari daerah-daerah sumber data seperti data-data dari Kantor Urusan Agama (KUA) dari berbagai kecamatan yang ada di Kabupaten Mamasa dan dari sekolah-sekolah Madrasah, MI, MTs semua itu dikarenakan alat informasi belum sampai di daerah-daerah terpencil dan juga karena letak geografis Kabupaten Mamasa yang penuh dengan pegunungan, akses untuk ke lokasi kurang lancar sehingga rata-rata PNS yang memiliki jabatan sebagai pengolah data harus turun langsung menjemput data tersebut untuk kesinambungan dari data setiap bulannya. PNS pada umumnya sudah bekerja dengan baik dan memberikan hasil yang sangat bermanfaat bagi masyarakat. Dari hasil temuan penulis bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi hasil disetiap pekerjaan PNS yaitu adanya keterbatasan sarana dan prasarana kantor yang tidak memadai, adanya faktor usia, serta adanya reword yang



diterima berupa tunjangan kinerja. Sehingga berdasarkan teori menurut Stephen P. Robbins dalam Wibowo (2010) bahwa salah dimensi dari budaya organisasi yaitu orientasi pada manfaat sudah nampak dan dilakukan oleh PNS di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa.

#### **d. Orientasi pada tim dalam bekerja**

Berikut dimensi yang terakhir yang penulis pilih dari budaya organisasi menurut Stephen P. Robbins dalam Wibowo adalah orientasi pada tim dimana aktivitas kerja di organisasi berdasarkan tim dari pada individual. Berdasarkan hasil wawancara dapat diketahui tentang PNS di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa bahwa setiap pekerjaan yang dikerjakan oleh PNS pada umumnya bekerja berdasarkan tim, ini dikarenakan karena dalam setiap tugas dan jabatan pegawai satu dengan yang lainnya saling berkaitan, dan saling berkesinambungan, dan berdasarkan hasil pengamatan PNS sudah sepenuhnya bekerja secara kompak akan tetapi masih ada satu, dua orang yang masih belum bersinergik betul dan belum memahami sejauh mana manfaat sinerjitas yang dibangun Kementerian Agama Kabupaten Mamasa. Kekompakan sangat dibutuhkan dalam bekerja, dan masih ada pula sebagian JFU bekerja dengan sendiri-sendiri terkadang disebabkan karena tingkat pendidikan yang berbeda-beda. PNS di Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan karena adanya keterkaitan antara pekerjaan pegawai satu dengan yang pegawai yang lain. Sesuatu pekerjaan yang tidak didasari dengan kekompakan akan menghasilkan hasil yang kurang memuaskan. Berdasarkan hasil penelitian dapat dikatakan bahwa

kekompakan PNS sudah berjalan dengan baik, hanya satu dua orang saja yang tidak ingin bekerja secara tim. Berdasarkan teori Stephen P. Robbins dalam Wibowo (2010) bahwa dimensi dari budaya organisasi yaitu orientasi pada tim dalam bekerja sudah berjalan sebagaimana mestinya di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa. Dari penelitian ini penulis mendapatkan bahwa salah satu dimensi yang ikut mempengaruhi kinerja selain dimensi-dimensi yang dikemukakan oleh Stephen P Robbins adalah kebiasaan menggunakan IT.

Secara keseluruhan dari hasil wawancara dan pengamatan yang dilakukan di kantor Kementerian Agama Kab. Mamasa dapat dikatakan bahwa budaya organisasi sudah mulai nampak efektif sesuai dengan beberapa dimensi dari budaya organisasi menurut Stephen P. Robbins dalam Wibowo (2010) serta dimensi kebiasaan menggunakan IT dikarenakan adanya hubungan yang baik antar PNS serta PNS memiliki perasaan membutuhkan dan melaksanakan pekerjaan dengan hati yang ikhlas. Dengan memiliki perasaan tersebut setiap PNS akan bekerja dengan penuh tanggung jawab untuk mengerjakan apa yang sudah menjadi beban kerjanya.

## **2. Motivasi kerja Pegawai Negeri Sipil di Kementerian Agama Kabupaten Mamasa.**

### **a. Pemberian Daya Penggerak yang menciptakan kegairahan kerja Pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Mamasa.**

Penulis akan membahas tentang unsur dari motivasi menurut Hasibuan (2005) yaitu pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja. Berdasarkan hasil penelitian dengan melakukan pengamatan dan wawancara kepada informan bahwa setiap PNS berusaha memberikan hasil kerja sebaik mungkin melalui kegairahan kerja. Pada umumnya PNS memiliki kegairahan dalam bekerja yang disebabkan oleh beberapa faktor, seperti yang dikemukakan beberapa informan bahwa PNS memiliki kegairahan dalam bekerja karena adanya tunjangan – tunjangan yang diterima seperti tunjangan uang makan dan tunjangan kinerja sehingga suatu tanggung jawab besar untuk bekerja lebih baik, tidak bermalas-malasan tetap semangat dalam bekerja dan sebagai umat beragama selalu bersyukur dengan bekerja lebih baik. Berikut penulis dapat mengetahui bahwa sebagian PNS tidak memiliki kegairahan dalam bekerja disebabkan karena adanya penumpukan beban pekerjaan kepada sebagian PNS sehingga menimbulkan kejenuhan dalam bekerja, pekerjaan yang diberikan terkadang PNS tidak dapat kerjakan karena kemampuan PNS yang kurang disebabkan pendidikan yang blum menunjang serta pengetahuan tentang IT yang masih kurang sehingga terkadang PNS tidak bergairah untuk bekerja akan tetapi semangat kerja PNS tetap ada karena tingkat kesejahteraan PNS sudah meningkat. Adanya PNS dengan pendidikan dan pengetahuan IT yang terbatas memacu pimpinan untuk selalu mengikutkan para PNS dengan pelatihan-pelatihan dan pengembangan SDM untuk menciptakan PNS yang berpengetahuan yang baik. Pemberian daya gerak PNS pada umumnya sudah nampak lebih baik, seperti kesejahteraan PNS yang semakin

meningkat yang membuat kesadaran PNS pun semakin meningkat pula untuk memiliki rasa tanggung jawab dalam bekerja sehingga PNS dengan sendirinya memiliki kegairahan dalam bekerja. Adanya kegairahan dalam bekerja yang tinggi maka pekerjaan yang diberikan atau ditugaskan kepada PNS akan dapat diselesaikan dengan waktu yang lebih singkat atau lebih cepat. Dengan kegairahan dalam bekerja yang tinggi membuat PNS merasa senang bekerja sehingga kecil kemungkinan untuk pindah ditempat lain ( mutasi ).

**b. Pegawai Negeri Sipil di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa Bekerja Efektif**

Pembahasan berikut mengenai bekerja efektif sebagai unsur motivasi menurut Hasibuan (2005). Oleh karena itu penulis akan membahas hasil wawancara dan pengamatan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa. Setiap PNS dituntut untuk bekerja efektif sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Berdasarkan PP tersebut penulis dapat mengatakan bahwa PNS pada umumnya sudah disiplin dalam hal datang dan pulang kerja tepat waktu sesuai jam datang dan jam pulang. Seperti yang dikemukakan oleh salah satu informan tentang ketepatan PNS tersebut datang finger pagi untuk memulai kerja dan istirahat pada jam istirahat serta finger pulang pada jam pulang sesuai dengan aturan yang dikeluarkan sejalan dengan reformasi birokrasi. Berbeda dengan keadaan yang dikemukakan oleh salah satu informan mengenai keadaan PNS pada waktu tahun-tahun yang berlalu dimana belum ada aturan setiap pegawai untuk

finger datang kerja dan finger pulang kerja. Dimana PNS pada waktu itu memiliki kebebasan datang kerja dengan waktu yang tidak ditentukan akan tetapi pekerjaan yang dibebankan setiap PNS tetap diselesaikan. Pada waktu itu pula PNS belum mendapatkan tunjangan kinerja sehingga tanggung jawab sebagai PNS masih kurang. Dari wawancara dan pengamatan penulis dapat dikatakan bahwa PNS sudah sebagian bekerja efektif dari segi waktu, dari segi pekerjaan dan dari segi hasil pekerjaan PNS yang dapat dilihat. PNS yang belum bekerja secara efektif dikarenakan kemampuan PNS tersebut dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan belum mampu dan lagi-lagi disebabkan oleh pengetahuan tentang IT yang kurang dan tingkat pendidikan PNS yang belum banyak yang sarjana. Dapat pula penulis katakan bahwa sarana dan prasarana kantor yang masih kurang menjadi pengaruh besar terhadap PNS untuk bekerja secara efektif. Masalah suasana kerja yang memegang peranan penting terhadap baik buruknya hasil kerja PNS cukuplah nyaman dan suasana kekeluargaan yang begitu akrab serta komunikasi yang lancar antar PNS satu dengan yang lainnya berjalan dengan baik. Berdasarkan hasil penelitian bahwa PNS di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa sudah mulai bekerja secara efektif.

**c. Kepuasan Pegawai Negeri Sipil di Kantor Kementerian Agama Kabupaten dalam Bekerja**

Kepuasan merupakan salah satu unsur dari motivasi. Sesuai dengan teori Hasibuan(2005) bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai

*kepuasan*. Hampir seluruh PNS menginginkan rasa kepuasan baik secara jasmani atau rohani. PNS akan termotivasi dalam bekerja ketika dalam dirinya ada kepuasan dalam bekerja di kantor. Kepuasan dalam bekerja merupakan suatu referensi yang sangat berarti dalam suatu organisasi terkhusus di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa. PNS selalu berusaha mendapatkan kepuasan sehingga adanya kepuasan, PNS dapat mengeluarkan seluruh kemampuannya untuk menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan dengan penuh semangat serta bertanggung jawab atas hasil dari pada kerjanya. Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan penulis dapat dikatakan bahwa PNS sebagian besar sudah merasa puas dengan bekerja di Kementerian Agama Kabupaten Mamasa. Kepuasan yang mereka dapatkan disebabkan adanya peningkatan kesejahteraan PNS dengan adanya tunjangan-tunjangan yang didapukannya seperti yang diungkapkan oleh beberapa informan. Adanya hubungan baik yang tercipta, keakraban yang nampak di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa mulai dari atasan sampai dengan bawahan yang membuat PNS merasa puas bekerja di Kantor tersebut. Hanya saja ada sebagian kecil faktor yang menyebabkan PNS merasa tidak puas yaitu sarana dan prasarana kantor yang tidak memadai, atau peralatan pengolah data masih kurang tidak adanya keseimbangan alat pengolah data dengan jumlah PNS. Namun demikian pimpinan terus berupaya untuk memprogramkan pengadaan peralatan pengolah data untuk memenuhi kebutuhan PNS terkait dalam penyelesaian pekerjaan PNS. Penulis juga dapat mengatakan bahwa kepuasan merupakan gejala yang dapat merusak kondisi di Kantor karena rendahnya kepuasan

PNS dalam bekerja akan berpengaruh pada tingkat kehadiran PNS sehingga menurunkan mutu kinerja serta adanya sikap acuh PNS yang sangat bertentangan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Adanya kepuasan PNS dapat menandakan bahwa kantor tersebut telah dikelola dengan baik. Berdasarkan pembahasan diatas maka dapat dikatakan bahwa tingkat kepuasan PNS di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa sudah cukup baik.

Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan penulis dapat menggambarkan bahwa Budaya organisasi mampu memberikan pengaruh secara langsung kepada PNS dengan terciptanya dorongan dan semangat dari diri sendiri untuk melakukan pekerjaan yang merupakan bagian dari motivasi. Melalui penelitian ini pula penulis menemukan bahwa factor tunjangan yang didapatkan oleh pegawai merupakan salah satu factor ikut mempengaruhi terciptanya motivasi kerja PNS. Apabila PNS melakukan budaya organisasi dalam kantor maka akan meningkatkan motivasi kerja PNS itu sendiri. Sehingga dapat dikatakan motivasi kerja di Kantor Kementerian Agama Kab. Mamasa sudah berjalan cukup baik, cukup dikarenakan masih ada yang menghambat PNS untuk giat bekerja yaitu sarana prasarana kantor yang sangat dirasakan PNS belum memadai sehingga terkadang PNS tidak maksimal bekerja dan mempengaruhi efektivitas kerja.





## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis terhadap data-data penelitian guna menjawab pertanyaan penulis tentang Peran Budaya dalam Motivasi Kerja PNS di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa, maka penulis berkesimpulan sebagai berikut :

1. Budaya organisasi PNS di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa yang berperan adalah faktor inovasi dan pengambilan resiko yang berarti suatu tingkatan dimana pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko dalam hal ini belum berjalan secara maksimal dikarenakan kualifikasi pendidikan PNS yang rata-rata Sarjana Agama, demikian halnya factor perhatian pada hal detail dalam artian dimana pekerja diharapkan menunjukkan ketepatan, analisis dan perhatian pada hal detail relatif belum terlaksana dengan baik, kemudian factor orientasi pada manfaat yang berarti dimana manajemen memfokus pada hasil atau manfaat dari pada sekedar pada teknik dan proses yang dipergunakan untuk mendapatkan manfaat tersebut belum berjalan dengan maksimal dan factor orientasi pada tim yang artinya adalah dimana aktivitas kerja di organisasi berdasarkan tim dari pada individual belum sesuai dengan keinginan standar oprasional prosedur. Sehubungan dengan hal tersebut penulis menemukan bahwa salah satu factor yang menentukan adalah kebiasaan menggunakan IT , walaupun demikian

kebiasaan ini belum berjalan sebagaimana yang diharapkan oleh organisasi. Sehingga penulis melihat bahwa peran budaya organisasi sebagaimana yang terlihat pada faktor-faktor tersebut dalam motivasi kerja PNS di kantor kementerian yang dimaksud belum berfungsi dan atau berjalan secara maksimal..

2. Motivasi kerja PNS di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa dimana faktor pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka bekerja sama yang didukung oleh sarana dan prasarana kantor, namun hal ini tidak memadai dan masih terbatas. Demikian pula faktor yang mempengaruhi PNS bekerja secara efektif dalam menyelesaikan pekerjaannya karena selain sarana dan prasarana kantor yang masih terbatas juga karena tingkat pendidikan PNS yang tidak sesuai dengan beban kerja yang dilaksanakan, dengan memperhatikan pendidikan PNS umumnya Sarjana Agama, maka turut mempengaruhi sebagian PNS tidak bekerja secara efektif dan faktor kepuasan PNS dalam bekerja sebagian merasakan kepuasan dikarenakan adanya tunjangan-tunjangan yang didapatkan. Namun penulis disini menemukan terdapatnya ketidakpuasan yang disebabkan oleh terbatasnya fasilitas sarana dan prasarana dalam mendukung penyelesaian pekerjaan. Selanjutnya peneliti menemukan bahwa salah satu yang membuat pegawai termotivasi adalah adanya tunjangan namun dalam hal ini tetap dilaksanakan namun belum optimal. Sehingga penulis melihat bahwa motivasi kerja PNS hubungannya dengan peran budaya organisasi dalam motivasi kerja di Kantor Kementerian Agama

Kabupaten Mamasa sebagaimana yang terlihat pada factor-faktor diatas masih rendah.

## **B. Saran**

Dari hasil kesimpulan diatas, penulis dapat menyarankan kepada peneliti yang akan datang maupun pada Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa, sebagai berikut :

1. Untuk memberi peluang terciptanya budaya organisasi dalam meningkatkan kemampuan PNS dikantor kementerian Agama di Kabupaten Mamasa dalam bekerja, sebaiknya dalam mendorong motivasi kerja, kiranya dapat memperbaiki kualifikasi pendidikan yang sesuai dengan tupoksi yang diemban oleh PNS serta sebaiknya pula diberi peluang pada PNS tersebut untuk mengikuti pelatihan-pelatihan dan pengembangan-pengembangan Sumber Daya Manusia
2. Sarana dan prasarana kantor sebaiknya dapat dibenahi sebagai pasilitas organisasi perkantoran yang bertujuan untuk mempercepat proses pekerjaan yang artinya PNS yang bekerja dalam ruang yang dilengkapi dengan pasilitas kerja yang baik, maka dapat PNS bekerja lebih nyaman dan tidak jenuh yang bisa dijadikan sebagai instrument untuk terciptanya budaya kerja yang berkepentingan dengan organisasi di kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ardana I Komang, dkk. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Aan Komariah, Djam'an Satori. 2011. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta
- Arikunto, Suharsimi. 2009. *Prosedur Penelitian*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Astuti, N. P. M. (2017). *ANALISIS MOTIVASI KERJA KARYAWAN DALAM UPAYA MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN Studi Kasus Bagian Assembling Perusahaan Metal Butto* (Doctoral dissertation, unpas).
- Chripian, R., & Gosal, B. (2014). *Analisa Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan Di Folks Coffee and Tea Surabaya*. *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa*, 2(1), 67-85.
- Creswell, Jhon W. 2015. *Penelitian Kualitatif dan Desain Riset : Memilih Diantara Lima Pendekatan*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Cutajar, B. (2013). *The Impact of Organisational Culture on the Management of Employees' Talents: The Case of Maltese ICT Organisations* (Doctoral dissertation, University of Leicester).
- Danim, Sudarwan. 2010. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta : PT Rineka Cipta
- Edy Sutrisno. 2015. *Budaya Organisasi*. Jakarta : Prenada Media.
- Hasibuan, Malayu, SP. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Jakarta: Penerbit Bumi Aksara
- Hasibuan, Malayu, SP. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Jakarta: Penerbit Bumi Aksara
- Hasibuan, Malayu, SP. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Cetakan Ketujuh Belas. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara
- Hasibuan, Malayu, SP. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Jakarta: Penerbit Bumi Aksara
- Herlinda, F. (2013). *ANALISIS MOTIVASI KERJA PEGAWAI PADA KANTOR CAMAT RUMBIO JAYA KABUPATEN KAMPAR* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau).
- Indy, Hendra., dan Handoyo, Seger.(2013). *Hubungan Kepuasan Kerja dengan Motivasi Kerja Pada Karyawan bank BTPN Madiun*. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, Vol.2 100-104. Diambil dari Database Jurnal Universitas Airlangga.

- Luthans, Fred. 2011. *Organizational Behavior. An Evidence-Based Approach*. New York : McGraw-Hill.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2012. *Sumber Daya Manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Marihot, Tua Efendi Harianja, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta : Grafindo.
- Moleong, Lexy J. 2014. *Metodologi penelitian Kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya. Bandung
- Moorhead, G. & Griffin, R.W., 2009. *Organizational Behavior*, Third Edition, Houghton Mifflin, Boston
- Mukti, A. (2016). *Analisis Motivasi Kerja Pegawai pada Bidang Kebersihan Dinas Kebersihan, Pertamanan dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Nunukan* (Doctoral dissertation, Universitas Terbuka).
- Nana Syaodih Sukmadinata. 2011. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Novalinda, F. (2014). *Peran Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja pada Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau* (Doctoral dissertation, Universitas Terbuka).
- Pradita, N. F. STUDI TENTANG MOTIVASI KERJA PEGAWAI DI KANTOR KELURAHAN AIR PUTIH KECAMATAN SAMARINDA ULU KOTA SAMARINDA Novia Fitri Pradita.
- Purwanto, Ngalm 2010. *Prinsip-Prinsip dan Teknik Evaluasi Pengajaran*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Purwanto, Ngalm. 2014. *Psikologi Pendidikan*. Bandung : Remaja Rosda Karya.
- Randolph, Allan W. and Richard S. Blackburn. 2009, *Management and Organizational Behavior*. McGraw-Hill Book Company, Amerika Serikat
- Ridwan. 2009. *Metode & Teknik Menyusun Proposal Penelitian*. Jakarta : Alfabeta.
- Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter. 2009. *Management. 8 th Edition*. Prentice Hall, New Jersey
- Robbins, Stephen P. dan Couter, Mary. 2010. *Manajemen. Edisi Kesepuluh*. Jakarta. Penerbit Erlangga.
- Robbins, Stephen P.& Judge, Timothy A. 2015. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P.& Judge, Timothy A. 2013. *Organization Behavior*. Edition 15 New Jersey : Pearson Education.
- Samsudin, Sadili. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Pustaka Setia
- Sanusi, Anwar. (2012). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta : Salemba Empat
- Sedarmayanti. 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV Mandar Maju.

- Sedarmayanti. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung. PT Refika Aditama
- Siagian, Sondang P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang P. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Silva, J. A. Q. *PERANAN BUDAYA ORGANISASI DALAM REFORMASI BIROKRASI*. *Jurnal Kebijakan Publik*, 5(3), 73-80.
- Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Konsep teori dan pengembangan dalam konteks organisasi Publik. Edisi kedua. Cetakan Pertama. Graha Ilmu. Jakarta.
- Sugiyono, 2012, *Metode Penelitian Pendidikan*, Alfabeta: Bandung
- Sugiyono, 2014 *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung. Alfabeta
- Suharnita, F., & Syuib, M. *GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN MOTIVASI KERJA GURU SMK NEGERI 4 PONTIANAK*. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 4(8).
- Sundoko, A., Widayat, W., & Zulkifli, Z. (2016). *PERAN BUDAYA ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA ANGGOTA DPRD KOTA MAGELANG* (Doctoral dissertation, STIE Widya Wiwaha).
- Suwarto dan D. Koesharto. 2010. *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Universitas Atmajaya.
- Syahyuti. 2010. *Defenisi, Variabel, Indikator dan Pengukuran dalam Ilmu Sosial*, Bina Rena Pariwisata, Jakarta.
- Terry ,2009. George R. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. (edisi bahasa Indonesia). Bandung: PT Bumi Aksara
- Tika, P. 2012. *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Uno., Hamzah B. 2009. *Teori Motivasi Dan Pengukurannya*. Jakarta : Bumi Aksara
- Wibowo, 2010. *Manajemen Kinerja*, Edisi Ketiga, Rajawali Pers, Jakarta
- Wibowo, 2010. *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*, Rajawali Pers. Jakarta.
- Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja (Edisi Ke 3)*. Jakarta : Rajawali Pers.

## LAMPIRAN

Lampiran 1 : Pedoman Wawancara

Lampiran 2 : Transkrip Wawancara

Lampiran 3 : Gambar Struktur Organisasi

Lampiran 4 : Gambar Peta Kabupaten Mamasa

Lampiran 5 : Dokumentasi Wawancara

Lampiran 6 : Daftar Nama Informan

Lampiran 7 : Surat Izin Penelitian

Lampiran 8 : Surat Keterangan Penelitian



**PEDOMAN WAWANCARA**

**“ PERAN BUDAYA ORGANISASI DALAM MOTIVASI KERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL (PNS) DI KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN MAMASA”**

**Disusun Oleh :  
Berlinstym  
NIM : 50004254**

A	<p>novasi dan Pengambilan Resiko ( innovation and risk taking )</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah Bapak/Ibu dalam bekerja selalu berinovasi dan berani mengambil resiko dalam bekerja ?</li> <li>2. Bagaimana kemampuan Pegawai dalam berinovasi dan dalam pengambilan risiko suatu pekerjaan ?</li> <li>3. Mengapa Pegawai perlu melakukan inovasi dan pengambilan resiko dalam bekerja ?</li> </ol>
B	<p>Perhatian pada hal detail ( Attention to detail )</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah Pegawai dalam bekerja memperhatikan secara mendetail apa yang dikerjakannya ?</li> <li>2. Pekerjaan apa saja yang membutuhkan perhatian secara mendetail ?</li> <li>3. Mengapa Pegawai dituntut memiliki perhatian secara mendetail dalam bekerja?</li> </ol>
C	<p>Orientasi pada manfaat (Outcome Orientation )</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah Pegawai dalam bekerja sudah memperlihatkan hasil yang maksimal ?</li> <li>2. Apakah pekerjaan yang dikerjakan Pegawai ada manfaat ?</li> </ol>
D	<p>Orientasi pada Tim ( Team Orientation )</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah Pegawai bekerja dengan berorientasi pada tim ?</li> <li>2. Apakah pekerjaan Pegawai saling berkaitan dengan pekerjaan pegawai yang lainnya ?</li> <li>3. Pekerjaan apa saja yang dikerjakan secara tim</li> </ol>
E	<p>Pemberian daya penggerak</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah yang membuat Pegawai untuk tetap semangat dan bergairah dalam bekerja ?</li> <li>2. Apakah Pegawai memiliki semangat dalam bekerja ?</li> <li>3. Mengapa perlu ada semangat dan kegairahan dalam bekerja ?</li> </ol>
F	<p>Bekerja Efektif</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah Pegawai sudah bekerja secara efektif ?</li> </ol>



	2. Mengapa Pegawai perlu bekerja secara efektif ?
G	Kepuasan 1. Apakah Pegawai merasa puas bekerja di Kantor Kementerian Agama Kab. Mamasa ? 2. Apakah yang mempengaruhi kepuasan pegawai dalam bekerja ?



**TRANSKRIP WAWANCARA**

**“ PERAN BUDAYA ORGANISASI DALAM MOTIVASI KERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL (PNS) DI KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN MAMASA”**

**Disusun Oleh :  
Berlinstym  
NIM : 50004254**

A	<p>novasi dan Pengambilan Resiko ( innovation and risk taking )</p> <p>4. Apakah Bapak/Ibu dalam bekerja selalu berinovasi dan berani mengambil resiko dalam bekerja ?</p> <p>“Terkadang saya berinovasi dan berani mengambil resiko dalam menyelesaikan pekerjaan saya tetapi tidak sering, karena kita juga jadi malas bekerja kalau ada yang mau dikerja tapi alat yang menunjang kerja kita tidak mendukung artinya peralatan pengolah data disini masih kurang, seperti print, scan. Dan saya melihat secara keseluruhan teman – teman disini masih kurang dalam melakukan inovasi, bagaimana mau berinovasi kalau pendidikan mereka tidak sesuai dengan pekerjaannya, ada yang Sarjana Agama, pendidikan rata-rata tamatan SMA tetapi ya..sebagian juga pegawai disini berusaha meningkatkan kerjanya dengan belajar dengan teman yang sudah pintar dan Kepala Kantor juga sering mengikutkan kami dalam pelatihan-pelatihan dalam peningkatan kinerja kami disini. (Hasil wawancara TO, Februari 2019).</p> <p>5. Bagaimana tingkat kemampuan PNS dalam berinovasi serta mengapa PNS dalam bekerja perlu melakukan inovasi dan berani</p>
---	--

mengambil resiko dalam bekerja?

“dalam pengamatan saya selama ini, bahwa Pegawai di sini sudah mulai nampak melakukan inovasi dan berani mengambil resiko dalam bekerja, sejak adanya reformasi birokrasi sudah mulai lahir inovasi – inovasi kerja baik itu secara individu maupun secara kolektif dalam sebuah lembaga, hanya saja inovasi dan pengambilan resiko ini sangat ditentukan oleh sejauh mana tingkat kemampuan individu dalam suatu lembaga seperti di Kementrian Agama kita ini sangat terkait dengan tingkat kemampuan individu masing-masing dan yang kedua sangat terkait dengan tingkat kemauan, karena biar ada kemampuan jika tidak ada kemauannya katakanlah dia bermasa bodoh maka inovasi itu bisa menjadi sebuah hal yang istilahnya menggumpal dalam tanda petik tidak tersalurkan inovasi dan tidak berani dalam mengambil resiko kerja dan yang ketiga yaitu pada tingkat stakeholder memberikan support kesejahteraan pada setiap pemangku JFU dalam setiap inovasi dan keberanian dalam mengambil resiko kerja, saya dapat katakan tingkat kemampuan pegawai sudah sebagian mampu berinovasi tetapi untuk mengambil resiko belum semua berani mengambil resiko hanya sebagian kecil saja yang melakukannya. Dan sangat-sangat diperlukan PNS untuk berinovasi karena dengan inovasi akan mengubah tingkat

	<p>produktifitas PNS, meningkatkan pula kinerjanya”. ( Hasil wawancara IK, Februari 2019 ).</p>
B	<p>Perhatian pada hal detail ( Attention to detail )</p> <p>4. Apakah Pegawai dalam bekerja memperhatikan secara mendetail apa yang dikerjakannya ?</p> <p>“kalau bekerja dengan memperhatikan hal secara mendetail itu mutlak apalagi kita di bidang Haji itu betul-betul penuh sekaitan dengan data-data Jemaah Haji dan itu merupakan tuntutan kami bekerja, itu terutama dalam hal pelayanan yang sekaitan dengan persoalan data-data Jemaah Haji menyangkut penerbitan paspor, kemudian masuk dalam setoran awal, itu memang mutlak dibutuhkan ketelitian jadi pagawai disini harus bekerja secara teliti agar dalam pengimputan data-data Haji dapat menghasilkan data yang tepat, karena itu akan menjadi masalah besar di kemudian hari ketika data-data yang terimput di Siskohat itu, tidak sesuai dengan fakta yang sesungguhnya”. ( Hasil wawancara AL, Februari 2019 )</p> <p>5. Pekerjaan apa saja yang membutuhkan perhatian secara mendetail ?</p> <p>“saya kalau bekerja sering memperhatikan pekerjaan secara seksama, semua bentuk pekerjaan harus mendapatkan perhatian karena menyangkut hasil kerja kita. apalagi dalam mengelolah data pasti saya kerja dengan teliti, jangan sampai data yang dikeluarkan tidak sesuai akan berakibat fatal, seperti ketelitian kepala kantor patut kita contoh, seperti</p>

dalam merumuskan kebijakan kantor, itu kepala kantor telah menganalisa kebijakan yang dikeluarkan, seperti tahun lalu ada rekrutmen honorer penyuluh Agama Islam, disitu kepala kantor menganalisa dampak dari rekrutmen tersebut jangan sampai pada saat rekrutmen itu ada masalah yang timbul bagi kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa, seperti ada masyarakat yang tidak puas dengan pola rekrutmen Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa tetapi Alhamdulillah, rekrutmen tahun lalu berjalan dengan baik”.  
( Hasil wawancara (AH), Februari 2019).

6. Mengapa Pegawai dituntut memiliki perhatian secara mendetail dalam bekerja?

“Ya, betul sangat diperlukan perhatian Pegawai terhadap apa yang dikerjakannya karena berakibat fatal jika sesuatu yang dikerjakan hasilnya tidak memuaskan, seperti data-data yang menyangkut masyarakat jika tidak akurat maka akan membuat keresahan. Pegawai di sini sudah bekerja dengan teliti dalam bekerja karena setiap pegawai sudah memiliki masing-masing uraian tugas dimana uraian tugas itulah sebagai pedoman dalam merencanakan, melaksanakan pekerjaan, karena ketelitian didasarkan dengan regulasi kerja yang ada, terutama pegawai yang bekerja di keuangan, itu mereka sudah bekerja secara teliti karena ketika pegawai di bagian keuangan tidak teliti dengan pekerjaannya maka akan

	<p>mengakibatkan kasalahan yang fatal, ketika laporan keuangan salah atau pun dari segi pencairan yang tidak tepat sasaran dan yang tidak telitinya itu dalam membuat surat, disitu saya melihat dalam membuat surat ada saja salah di kode surat, saya bilang “ambil kembali surat ini”, “kenapa Pak”, “kode suaratnya salah jadi tolong diperbaiki” jadi masih ada pegawai kurang teliti tetapi hanya terkadang pada pembuatan surat, tetapi itu hanya sebagian kecil saja. ( Hasil wawancara IK, Februari 2019 ).</p>
C	<p>Orientasi pada manfaat (Outcome Orientation )</p> <p>3. Apakah Bapak dapat melihat pekerjaan Pegawai disini sudah memberikan hasil yang maksimal ?</p> <p>“pegawai disini bekerja dengan fokus pada hasil yang didapat dari pekerjaannya, karena pekerjaan pegawai mempunyai manfaat dari hasil pekerjaannya. Contohnya ada pegawai saya yang menangani laporan penyuluh Agama Kristen, tugasnya ya, memberikan arahan kepada penyuluh terkait cara menyusun laporan penyuluh, memeriksa laporan penyuluh apakah sudah benar atau tidak. Hasil dari pekerjaannya itu mendapatkan laporan penyuluh yang sesuai dengan regulasi yang ada dan manfaat untuk penyuluh bahwa ketika ada Tim audit kinerja, dan laporan itu diperiksa dan hasil audit itu baik maka penyuluh saya tidak akan pengembalian tunjangan kinerja terkait laporan tersebut”. ( Hasil wawancara YN, Februari 2019 ).</p>

	<p>4. Apakah setiap pekerjaan yang bapak kerjakan ada manfaatnya ?</p> <p>“pastilah saya bekerja dengan memberikan hasil apalagi Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa sebagai pelayan masyarakat betul-betul bekerja ini dengan jiwa, kita rasakan bagaimana masyarakat membutuhkan pelayanan kita dan saya lihat ketika kita bersentuhan dengan masyarakat mereka sangat berharap betul ada pelayanan yang maksimal dari kantor ini dan saya melihat ada manfaat besar dari kerja kita adalah seperti penyuluh-penyuluh honorer yang kita rekrut dulu sudah memberikan kontribusi yang positif ke masyarakat, kita bekerja dengan memberikan hasil karena pribadi saya sudah mendapatkan resiko dari tunjangan kinerja, bersyukur kita di Kementerian Agama mendapatkan tunjangan yang luar biasa seperti ini, dan juga rasa tanggungjawab kita kepada Allah SWT untuk bekerja dengan baik, Negara juga tidak rugi meberikan tunjangan kepada pegawai Kementerian Agama”. ( Hasil wawancara AH, Februari 2019 ).</p>
D	<p><b>Orientasi pada Tim ( Team Orientation )</b></p> <p>4. Apakah PNS Kementerian Agama Kabupaten Mamasa bekerja dengan berorientasi pada Tim dan apakah pekerjaan mereka saling berkaitan satu dengan yang lainnya?</p> <p>“Iya, disini saya melihat pegawai sudah mulai bekerja berdasarkan tim, kekompakan sudah nampak tetapi masih ada satu, dua elemen-elemen kantor yang masih belum</p>

bersinerjik betul dan belum memahami sejauh mana manfaat sinerjitas yang kita bangun ketika bekerja secara bersama-sama, artinya memang dibutuhkan kekompakan dalam bekerja dan ada kecenderungan saya lihat sebagian pemangku JFU yang berbeda seakan-akan melihat JFU saya sudah selesai, anda ya anda, saya ya saya, JFUmu, JFUku tetapi semua itu terkait dengan persoalan pada tingkat sumber daya yang dimiliki masing-masing JFU". ( Hasil wawancara IK, Februari 2019).

5. Pekerjaan apa saja yang dikerjakan secara tim ?

“Saya kira tidak ada pekerjaan yang dikerjakan sendiri – sendiri, hampir semua pekerjaan di kerjakan secara tim dalam artian pekerjaan satu saling berkaitan dengan yang lainnya, jadi saya selalu membantu pegawai lain yang tidak selesai pekerjaannya begitu juga sebaliknya pegawai lain membantu saya kalau pekerjaan saya tidak selesai, karena pekerjaan yang satu tidak terlepas dari pekerjaan teman-teman lainnya jadi saling berkaitan, contoh EMIS itu berhubungan dengan data dana BOS karena disitu ada data siswa berapa siswa yang harus dibayarkan dana BOSnya, artinya lain yang mengelola dana BOS lain juga yang mengelola data EMISnya jadi ada keterkaitan ketika kami data itu kami kelola bersama dengan baik maka hasilnya akan baik pula dan dapat



	<p>dirasakan manfaatnya bagi siswa-siswa ataupun masyarakat".</p> <p>( Hasil wawancara NW, Februari 2019).</p>
E	<p>Pemberian daya penggerak</p> <p>4. Apakah yang membuat Bapak/Ibu tetap semangat dan bergairah dalam bekerja ?</p> <p>“saya sangat semangat dan tidak bisa klu tidak semangat, yang bikin saya semangat dalam bekerja adalah adanya tunjangan jadi kita sudah dapat tunjangan lauk pauk, tunjangan kinerja jadi inilah yang kemudian harus kita apresiasi dari pemerintah kita sudah diberikan gaji yang tinggi, jadi tidak ada alasan pegawai Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa untuk bermalas-malasan dan tidak semangat bekerja, dan sebagai umat yang beragama kita harus syukuri smuanya dengan bekerja lebih baik lagi”. (Hasil wawancara AH, Februari 2019).</p> <p>2. Apakah semua pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Mamasa memiliki semangat dan memiliki kegairahan dalam bekerja serta mengapa sangat diperlukan semangat dalam bekerja ?</p> <p>“kondisi yang saya lihat pada pegawai terkhusus di bagian Bimbingan Masyarakat Islam bahwa ada semangat mereka dalam bekerja, sebagai pegawai harus punya semangat kerja, dengan adanya kesadaran pribadi dan tanggung jawab sebagai pegawai yang sudah menerima gaji, tunjangan dan</p>

	<p>sebagainya. Terkadang saya masih melihat pegawai kurang bergairah dalam bekerja, tidak ada semangatnya mungkin dikarenakan karena ada masalah yang dihadapi atau apalah sehingga pegawai tersebut kurang semangat, tetapi itu pribadi setiap orang, dan ada sebagian pegawai juga tidak punya gairah dalam bekerja ketika pekerjaan yang diberikan tidak bisa dikerjakan terkait pendidikan seseorang, tetapi secara umum pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa sudah mulai menunjukkan semangat dalam bekerja.”</p> <p>(Hasil wawancara UM, Februari 2019).</p>
F	<p>Bekerja Efektif</p> <p>3. Bagaimana Bapak/Ibu mengetahui bahwa anda sudah bekerja secara efektif ?</p> <p>“Saya kalau datang tepat waktu, tidak pernah terlambat dan bekerjapun saya berusaha untuk selalu menyelesaikan pekerjaan saya, saya itu pulang istirahat jam duabelas dan kembali juga jam satu sesuai waktu jam istirahat. Setiap pekerjaan yang diberikan, saya selalu menyelesaikan tepat waktu saya tidak suka menunda-nunda pekerjaan selama dapat saya selesaikan pada hari itu juga”. (Hasil wawancara HP, Februari 2019)</p> <p>4. Apakah pegawai Bapak pada umumnya sudah bekerja secara efektif dan mengapa diperlukan pegawai untuk bekerja secara efektif ?</p> <p>“saya pikir sudah efektif dalam bekerja, baik dari segi waktu, dari segi pekerjaan maupun dari hasil pekerjaan tersebut mengapa karena seluruh pekerjaan direncanakan dan dikawal dengan baik, baik waktunya cara mengerjakan kemudian hasilnya yang nampak dengan demikian saya menilai pekerjaan pegawai disini sudah efektif dan memang sangat diperlukan pegawai bekerja secara efektif, karena akan memperlihatkan kinerja yang baik dan menghasilkan output dari pekerjaannya. ( Hasil wawancara RL, Februari 2019)</p>
G	Kepuasan

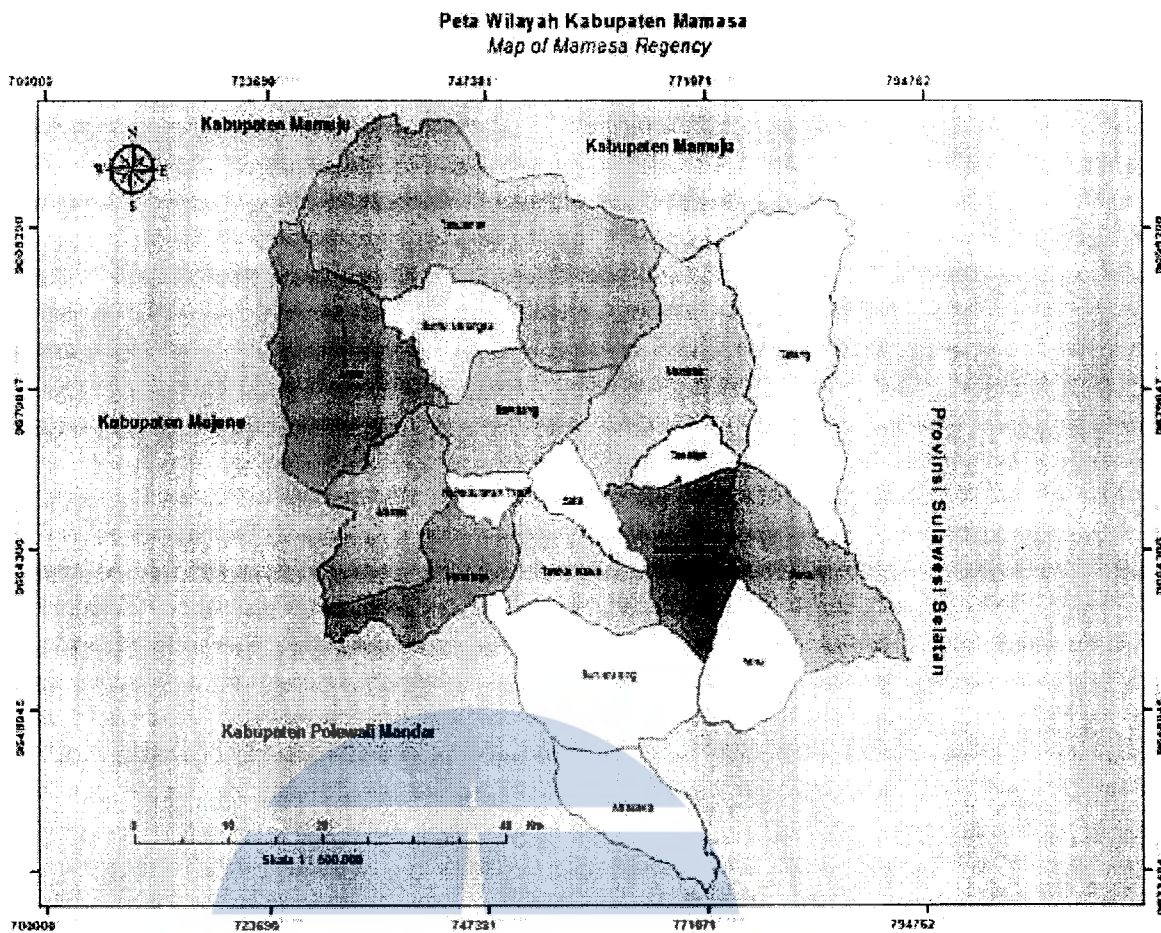
3. Apakah Pegawai Bapak merasa puas bekerja di Kantor Kementerian Agama Kab. Mamasa ?

“saya rasa pegawai disini sudah memiliki kepuasan dalam bekerja, ya.a memang dasar untuk semangat dalam bekerja adalah adanya kepuasan, ini juga ditunjang dengan SDM pegawai dan kualifikasi pendidikan pegawai semua itu akan mempengaruhi kepuasan pegawai dalam bekerja dan yang paling utama adanya tambahan penghasilan selain gaji ada juga tunjangan kinerja, uang makan yang merupakan salah satu factor pegawai puas dalam bekerja. (Hasil wawancara RL, Februari 2019).

4. Apakah yang membuat Bapak/Ibu merasa puas bekerja di Kantor Kementerian Agama Kab. Mamasa ?

“Saya sangat puas bekerja di Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa ini, ydan yang buat saya memiliki kepuasan dan rasa syukur saya karena adanya tukin, adami laukpauk, apalagi yang kurang, tinggal cara kerja kita bagaimana bekerja sebaik mungkin, apa lagi di meja saya sudah ada computer, print jadi tidak ada alasan untuk tidak puas”. (Hasil wawancara NW, Februari 2019).

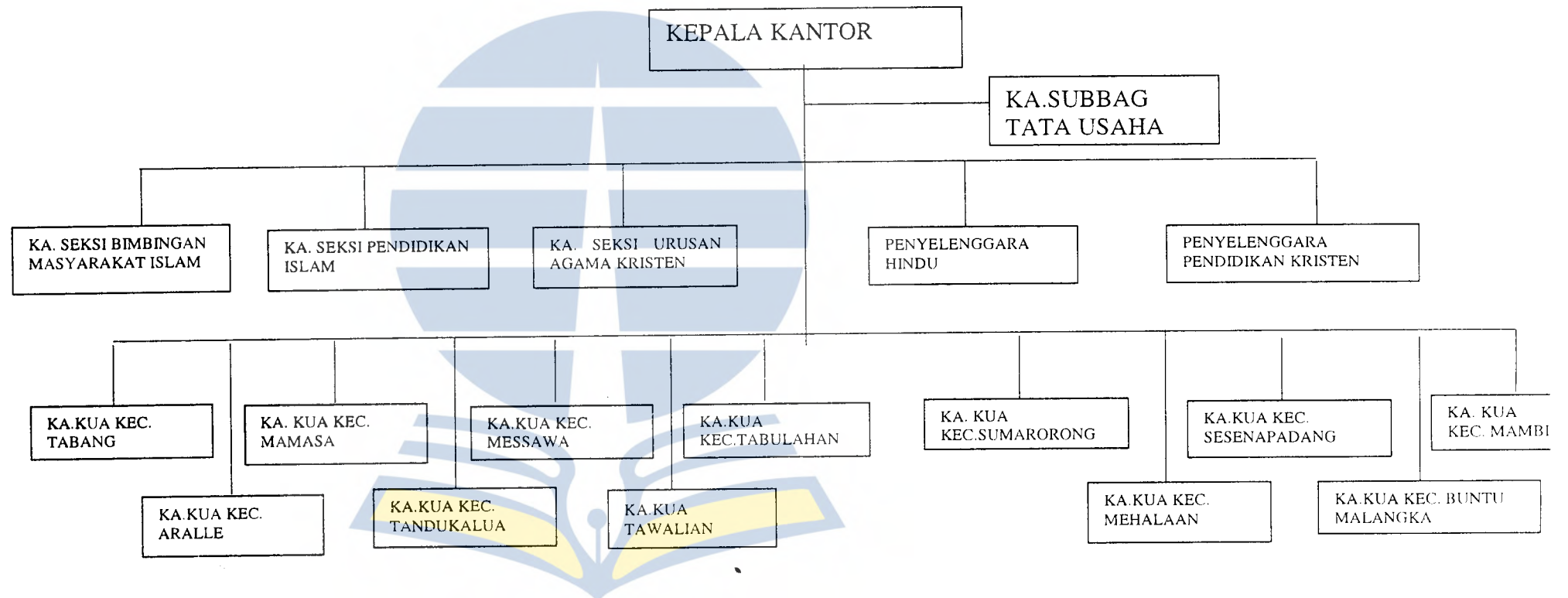




Gambar 1. Peta Wilayah Kabupaten Mamasa

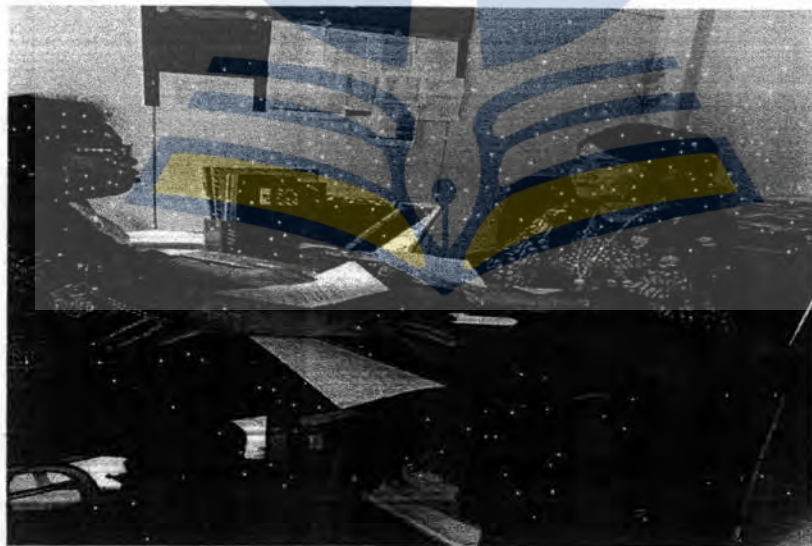
KEMENTERIAN AGAMA  
KANTOR KABUPATEN MAMASA  
JLN. POROS PALLU LIMBONG LOPI KEC. TAWALIAN KAB. MAMASA

STRUKTUR ORGANISASI

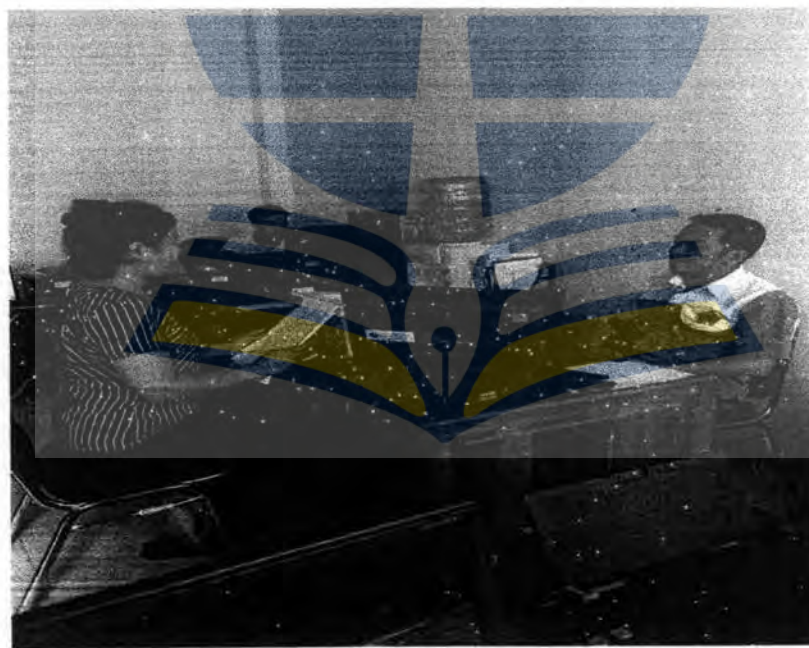


Gambar. Struktur Organisasi  
Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa

## DOKUMENTASI WAWANCARA









## DAFTAR NAMA INFORMAN

1. NAMA : H. Imran K. Kesa,S.Ag., M.Pd.  
Jabatan : Kepala Kantor Kementerian Agama Kab. Mamasa
2. NAMA : H. Ramli L,S.Ag., M.Pd.I  
Jabatan : Kepala Subbag TU Kementerian Agama Kab. Mamasa
3. NAMA : H. Usama Majid,S.Ag.  
Jabatan : Kepala Seksi BIMAS Islam Kementerian Agama Kab. Mamasa
4. NAMA : Anwar Latif, S.Ag  
Jabatan : Kepala Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah Kementerian Agama Kab. Mamasa
5. NAMA : Minggu,S.Ag.  
Jabatan : Kepala Seksi Penyelenggara Hindu Kementerian Agama Kab. Mamasa
6. NAMA : Yonatan M.Pd.K  
Jabatan : Kepala Seksi BIMAS Kristen Kementerian Agama Kab. Mamasa
7. NAMA : Dra. Hesli Pakkung  
Jabatan : Staf BIMAS Kristen Kementerian Agama Kab. Mamasa
8. NAMA : Munawir  
Jabatan : Staf Penyelenggara Pendidikan Agama Islam Kementerian Agama Kab. Mamasa
9. NAMA : Triyanto, ST  
Jabatan : Staf Bagian Keuangan Kementerian Agama Kab. Mamasa
10. NAMA : Abdul Hafid  
Jabatan : Staf BIMAS Islam Kementerian Agama Kab. Mamasa
11. NAMA : Herawati  
Jabatan : Staf Bagian Umum Kementerian Agama Kab. Mamasa
12. NAMA : H. Lince  
Jabatan : Staf BIMAS Islam Kementerian Agama Kab. Mamasa



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI  
**UNIVERSITAS TERBUKA**  
**Unit Program Belajar Jarak Jauh (UPBJJ-UT) Majene**  
 Jalan: Sultan Hasanuddin No. 2 Majene 91411  
 Telepon : (0422) 22224,22229, Faksimile (0422) 22227  
 Laman : www.ut.ac.id

Majene, 13 Desember 2018

Nomor : 1976/UN31.UPBJJ.32/PP05.06.01/2018  
 Lampiran : **Proposal Penelitian**  
 Perihal : **Permohonan Izin Penelitian**

**Yth. Kepala Kantor Kementerian Agama**  
**Kabupaten Mamasa**  
 Di –  
 Tempat

Sehubungan dengan rencana penelitian untuk Tugas Akhir Program Magister (TAPM) atau Tesis mahasiswa Program Pascasarjana Universitas Terbuka UPBJJ Majene, kami mohon bantuannya agar diberikan izin untuk melakukan penelitian di wilayah instansi Bapak/Ibu kepada mahasiswa berikut:

Nama : BERLINSTYM  
 NIM : 530004254  
 Program Studi : MAGISTER MANAJEMEN  
 Minat Utama : SUMBER DAYA MANUSIA  
 Judul Tesis : PERAN BUDAYA DAN KOORDINASI ORGANISASI DALAM  
 MOTIVASI KERJA PNS KEMENTERIAN AGAMA DI  
 KABUPATEN MAMASA

Demikian disampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.

a.n. Direktur,  
 PJB BB/BA UT Majene,  
  
 Safriansyah, S.Sos., M.Si.  
 NIP. 198104172008011009

Tembusan, Yth:  
 1. Kepala P4S UT  
 2. Direktur UT Majene (sebagai laporan)



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN MAMASA**  
 JL. Poros Pallu Limbong Lopi, Kec.Tawalian, Kab. Mamasa  
 Tlp./ Fax(0428-2841001);  
 Website: www. kemenagmamasa.com

## SURAT KETERANGAN PENELITIAN

**Nomor : B- 1167.a /Kk.31.4/1/KP.00/04/2019**

Berdasarkan surat izin penelitian Universitas Terbuka Unit Program Belajar Jarak Jauh (UTPBJJ) Majene, Nomor : 1976/UN31.UPBJJ.32/PP05.06.01/2018, tanggal 13 Desember 2018. Perihal Permohonan Izin Penelitian, dengan ini disampaikan bahwa yang tersebut di bawah ini telah melakukan penelitian selama kurang lebih tiga bulan dari bulan Januari s/d Maret 2019 untuk penyusunan Tesis di Kantor Kementerian Agama Kab. Mamasa, Yaitu :

Nama : Berlinstym  
 NIM : 530004254  
 Program Studi : Magister Manajemen  
 Bidang Minat : Sumber Daya Manusia  
 Judul Tesis : PERAN BUDAYA ORGANISASI DALAM MOTIVASI KERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL (PNS) DI KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KAB. MAMASA

Demikian Surat Keterangan kuliah Ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Mamasa, 02 April 2019

Kepala Kantor Kemenag  
 Kabupaten Mamasa

