

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**PENERAPAN SISTEM *CONTROLLING* DALAM MENINGKATKAN  
KINERJA PNS KANTOR KEMENTERIAN AGAMA  
DI KABUPATEN MAMASA**



**UNIVERSITAS TERBUKA**

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

**Disusun Oleh :**

**SUARNI**

**NIM. 530004261**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS TERBUKA**

**JAKARTA**

**2020**

## ABSTRACT

### **Application of the Controlling System to Improve the Performance of Civil Servants (PNS) of the Ministry of Religion in Mamasa Regency**

**Suarni**  
**([suarnib@gmail.com](mailto:suarnib@gmail.com))**

Graduate Studies Program  
Indonesia Open University

The purpose of this study is to examine the application of systems controlling the performance of civil servants and how to improve performance. The type of research used is qualitative which describes 1). Application of controlling system in improving the performance of civil servants; a. Performance measurement standards that mean that a process for determining the work to be carried out in accordance with performance standards has not been running optimally, b. Assessment (evaluation) of employee performance which has not yet run as the standards specified in the office regulations, for example, lack of attention to the Standard Operating Procedure (SOP) by civil servants, and c. Corrective actions if there are deviations that describe the existence of corrections with the intention that the implementation of the work is in accordance with the original plan, but this is relatively not running optimally as an effort to improve performance at the Office of the Ministry of Religion. 2). Increase the performance of civil servants, based on the results of research conducted by the author using indicators: a. understanding of tupoksi that in carrying out tupoksi, PNS are relatively unaware of their respective main tasks and functions, only working on tasks in accordance with what is their responsibility, b. innovation is a creative process in making new discoveries that are different from those that already exist. Civil servants in carrying out their duties are only fixated on what is stated in the job description of the employee, so that they have not been able to innovate in supporting the implementation of their work. c. speed of work, civil servants in carrying out their duties have not paid attention to the speed of work by following the existing work methods, so that the performance of employees is still considered lacking. d. the accuracy of work that is interpreted in completing the task of the employee must also be disciplined in carrying out the task carefully in working and checking again, which is still not done by civil servants, and e. cooperation, which means the ability of civil servants to work with colleagues, such as being able to accept and respect the opinions of others can be categorized relatively well.

**Keywords:** Implementation, System, Controlling, Improving, Performance, Civil

## ABSTRAK

### **Penerapan Sistem *Controlling* Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa Abstrak**

**Suarni**  
**([suarnib@gmail.com](mailto:suarnib@gmail.com))**

**Program Pascasarjana**  
**Universitas Terbuka**

Tujuan penelitian ini adalah mengkaji penerapan sistem *controlling* kinerja PNS dan bagaimana meningkatkan kinerja. Adapun jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif yang mendiskripsikan mengenai 1). Penerapan sistem *controlling* dalam meningkatkan kinerja PNS; a. Standar pengukuran kinerja yang mengartikan bahwa suatu proses untuk menetapkan pekerjaan yang akan dilaksanakan sesuai dengan standar kinerja belum berjalan secara maksimal, b. Penilaian (evaluasi) terhadap kinerja pegawai yang mana belum berjalan sebagaimana standar yang ditentukan dalam regulasi dikantor tersebut misalnya kurang diperhatikannya Standar Operasional Prosedur (SOP) oleh PNS, dan c. Tindakan perbaikan bila terjadi penyimpangan yang menggambarkan mengenai adanya koreksi dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula, namun hal tersebut relatif tidak berjalan secara maksimal sebagai usaha dalam meningkatkan kinerja pada Kantor Kementerian Agama tersebut. 2). Meningkatkan kinerja PNS, berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh penulis dengan menggunakan indikator: a. pemahaman tupoksi bahwa dalam menjalankan tupoksi, PNS relatif belum memahami tentang tugas pokok dan fungsi masing-masing, hanya mengerjakan tugas sesuai dengan apa yang menjadi tanggung jawabnya, b. inovasi adalah proses kreatif dalam melakukan penemuan baru yang berbeda dari yang sudah ada. PNS dalam melaksanakan tugasnya hanya terpaku pada apa yang tertera dalam uraian tugas pegawai tersebut, sehingga belum mampu berinovasi dalam menunjang pelaksanaan pekerjaannya. c. kecepatan kerja, PNS dalam menjalankan tugas belum memperhatikan kecepatan kerja dengan mengikuti metode kerja yang ada, sehingga kinerja pegawai masih dinilai kurang. d. keakuratan kerja yang diartikan dalam menyelesaikan tugas pegawai juga harus disiplin dalam mengerjakan tugas dengan teliti dalam bekerja dan melakukan pengecekan ulang, yang masih kurang dilakukan oleh PNS, dan e. kerja sama, yang diartikan kemampuan PNS dalam bekerjasama dengan rekan kerja, seperti bisa menerima dan menghargai pendapat orang lain dapat dikategorikan relatif baik.

Kata kunci: Penerapan, Sistem, *Controlling*, Meningkatkan, Kinerja, PNS.

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

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul Penerapan Sistem *Controlling* dalam Meningkatkan Kinerja PNS Kantor Kementerian Agama di 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



(SUARNI)

NIM.530004261

### PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Penerapan Sistem *Controlling* dalam Meningkatkan Kinerja PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa

Penyusun TAPM : Suarni

NIM : 530004261

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 Muktivanto, S.E., M.Si.  
NIP. 197208242000121001

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

**PENGESAHAN**

Nama : Suami  
 NIM : 530004261  
 Program Studi : Magister Manajemen Sumber Daya Manusia  
 Judul TAPM : Penerapan Sistem *Controlling* dalam Meningkatkan Kinerja  
 PNS Kantor Kementerian Agama di 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 : 11.00 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.

## KATA PENGANTAR



الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ وَالصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ عَلَى أَشْرَفِ الْأَنْبِيَاءِ وَالْمُرْسَلِينَ وَعَلَى آلِهِ وَصَحْبِهِ أَجْمَعِينَ أَمَّا بَعْدُ

Segala puji hanya bagi Allah Azza Wa Jalla, karena hanya Dia yang pantas menerima segala pujian, dan tempat kita berlindung dari segala macam bahaya yang ditimbulkan oleh makhluk-Nya, dan dari segala keburukan, kesedihan, kesusahan dan segala mara bahaya.

Shalawat dan salam kita haturkan kepada Nabi besar Muhammad Shallahu ‘Alaihi WaSallam, para keluarga, sahabat dan orang-orang yang teguh dan tegar memperjuangkan sunnahnya, semoga kita termasuk golongan orang-orang yang mendapatkan syafaat beliau di hari akhir.

Alhamdulillah tesis dengan judul **“Penerapan sistem *controlling* dalam meningkatkan kinerja PNS Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa”** dapat terselesaikan guna sebagai salah satu syarat untuk memperoleh derajat Magister pada Pasca Sarjana Universitas Terbuka. Penulis menyadari bahwa sejak awal sampai **selesainya** tesis ini cukup banyak hambatan, akan tetapi dengan kemauan dan ketekunan penulis serta berkat uluran tangan dari insan-insan yang telah digerakkan hatinya oleh sang Khalik untuk memberikan dukungan, bantuan dan bimbingan, sehingga segala hambatan itu penulis dapat mengatasinya. Oleh karena itu, penulis menyampaikan penghargaan dan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada kedua orang tua tercinta,

Ayahanda almarhum **H. Burhanuddin Jalin** dan Ibunda **Hj. ST. Rafiah** yang telah melahirkan, mengasuh, membesarkan dan mendidik serta memberikan motivasi, dorongan moril maupun materil dan doa yang tulus sehingga penulis dapat mengecap pendidikan sampai sekarang ini.

Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada:

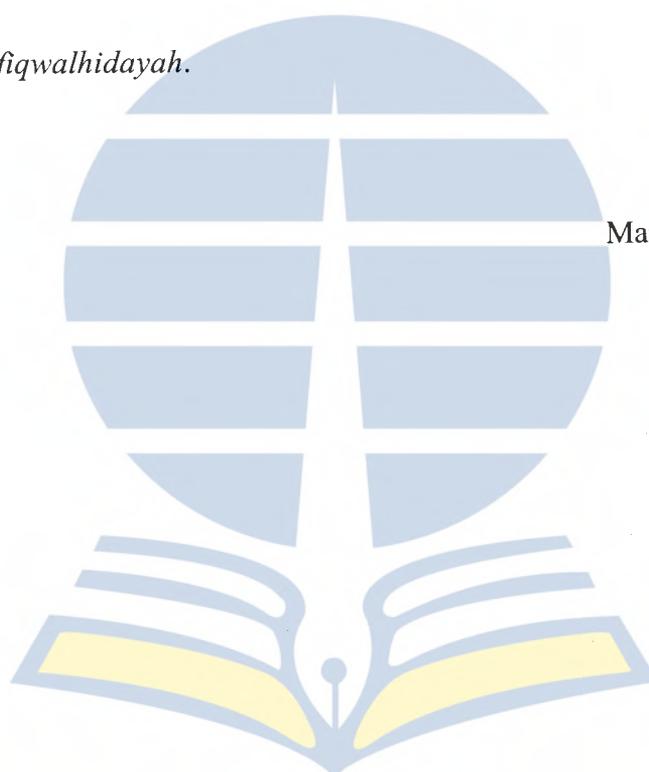
1. Bapak Dr. H. Hamka Hakim, M.Si dan Dr. Amri Darwis, MM selaku dosen pembimbing tesis ini;
2. Bapak Drs. Arifin Tahir, S.Pd, M.Pd selaku Kepala UPBJJ-UT Majene beserta jajarannya;
3. Bapak dan Ibu Dosen mata kuliah selama penulis mengikuti perkuliahan di Universitas Terbuka yang tidak dapat penulis sebutkan namanya satu persatu, atas segala bimbingan dan ilmu yang diberikan kepada penulis selama di bangku kuliah;
4. Bapak H. Imran K Kesa', S.Ag, M.Pd selaku Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa yang telah menyetujui dan memberi kesempatan kepada penulis untuk memperoleh pendidikan di Universitas Terbuka, beserta jajarannya yang telah membantu melancarkan proses penelitian ini;
5. Ananda Muh. Ghaisandiyah dan Amora Ruby, yang senantiasa setia mendampingi dan selalu memberikan dukungan dalam doa dan motivasi untuk keberhasilan penulis;
6. Teman-teman sejawat khususnya jurusan Magister Manajemen Sumber Daya Manusia Pascasarjana Universitas Terbuka angkatan 2017 yang tidak bisa

disebutkan namanya satu persatu yang selalu memberikan dukungan dalam proses penyelesaian tesis ini:

7. Dan semua pihak yang telah membantu peneliti yang tidak bisa disebutkan satu persatu, terima kasih atas bantuan, doa dan dukungannya selama ini.

Peneliti menyadari sebagai hamba Allah SWT yang lemah dan senantiasa diliputi banyak kekurangan serta kekhilafan, maka saran dan kritik yang konstruktif dari semua pihak sangat diharapkan demi penyempurnaan tesis ini Dan oleh karena itu, segala urusan, harapan dan sepatutnya disandarkan kepada-Nya dan peneliti berhadap semoga tesis ini bermanfaat, In Syaa Allah, Amin.

*Billahitaufiqwalhidayah.*



Mamasa, September 2019

Penulis

SUARNI

KEMETERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI  
PROGRAM MAGISTERN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
UNIVERSITAS TERBUKA

Riwayat Hidup

Nama : Suarni  
NIM : 530004261  
Program Studi : Magister Manajemen Sumber Daya Manusia  
Tempat/ Tanggal Lahir : Mamasa, 27 Februari 1976

Riwayat Pendidikan : 1. Lulus SD di SDN no 01 Mamasa pada tahun 1998  
2. Lulus SMP di SMPN Mamasa pada tahun 1991  
3. Lulus SMA di SMUN Mamasa pada tahun 1994  
4. Lulus D3 di AM AIPU Ujung Pandang tahun 1998  
5. Lulus S1 di STAI DDI Polmas tahun 2006

Riwayat Pekerjaan : 1. Tahun 2005 sd 2010 sebagai staf administrasi pada seksi Urais & penyelenggara Haji Kantor Departemen Agama Kabupaten Mamasa.  
2. Tahun 2010 sd 2011 sebagai staf administrasi pada Seksi Bimbingan Masyarakat Islam pada bagian penyelenggara zakat dan wakaf Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa.  
3. Tahun 2011 sd 2012 sebagai staf administrasi Subbagian Tata usaha pada bagian keuangan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa.  
4. Tahun 2013 sd 2017 sebagai Bendahara Pengeluaran Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa.  
5. Tahun 2018 sd sekarang sebagai JFU Pengembang Forum Kerukunan Umat Beragama Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa.

Mamasa, 2019

Suarni  
NIM. 530004261

## DAFTAR ISI

Abstrak .....	i
Lembar Persetujuan .....	iii
Lembar Pengesahan.....	iv
Kata Pengantar .....	vi
Riwayat Hidup .....	ix
Daftar Isi .....	x
Daftar Gambar.....	xii
Daftar Tabel .....	xiii
Daftar Lampiran .....	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Perumusan Masalah .....	9
C. Tujuan Penelitian .....	11
D. Kegunaan Penelitian .....	11
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>12</b>
A. Kajian Teori .....	12
B. Penelitian Terdahulu .....	32
C. Kerangka Berpikir .....	40
D. Operasionalisasi Konsep .....	41
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>42</b>
A. Desain Penelitian .....	42
B. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan.....	46
C. Instrumen Penelitian .....	48
D. Prosedur Pengumpulan Data.....	48
E. Metode Analisis Data .....	50
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>53</b>
A. Deskripsi Objek Penelitian.....	53
B. Hasil .....	65
C. Pembahasan .....	85

<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>101</b>
A. KESIMPULAN.....	101
B. SARAN.....	103
 DAFTAR PUSTAKA .....	 104
LAMPIRAN-LAMPIRAN .....	108



**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.1	Kerangka Berpikir .....	40
Gambar 4.1	Jumlah pegawai .....	64
Gambar 4.2	Statistik pegawai berdasarakan jabatan .....	65



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Standar Nilai Kinerja pegawai .....	5
Tabel 1.2	Rekapitulasi Penilaian Ssaran Kinerja Pegawai .....	6
Tabel 1.3	Nilai Capaian Indicator Utama Kankemenag Mamasa .....	7
Tabel 1.4	Data Jam Kerja .....	8
Tabel 1.5	Fenomena GAP .....	10
Tabel 2.1	Penelitian terdahulu .....	31
Tabel 4.1	Jumlah pegawai .....	63
Tabel 4.2	Statistik pegawai berdasarkan jabatan .....	64



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Panduan Wawancara
- Lampiran 2 : Transkrip Wawancara
- Lampiran 3 : Photo Dokumentasi Wawancara
- Lampiran 4 : Daftar Nama Informan
- Lampiran 5 : Gambar Struktur Organisasi
- Lampiran 6 : Gambar Peta Kabupaten Mamasa



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja pegawainya. Setiap organisasi maupun perusahaan akan selalu berusaha meningkatkan kinerja pegawai, agar tujuan organisasi dapat tercapai. Untuk memperoleh pegawai yang memiliki kinerja tinggi bagi organisasi, tidaklah mudah karena dibutuhkan banyak sekali faktor yang perlu dikontribusikan oleh pegawai pada organisasi. Sukses tidaknya seorang pegawai dalam bekerja akan dapat diketahui apabila organisasi yang bersangkutan menerapkan sistem penilaian kinerja.

Kementerian Agama mempunyai tugas membantu presiden dalam menyelenggarakan sebagian urusan pemerintahan di bidang keagamaan. Hal itu tertuang dalam peraturan pemerintah nomor 9 tahun 2005 yang mengatur tentang kedudukan, tugas, fungsi, susunan organisasi, dan tata kerja Kementerian negara Republik Indonesia, yang telah disempurnakan dengan peraturan pemerintah nomor 62 tahun 2005 pasal 63. Di samping itu kementerian agama juga melaksanakan sebagian program pembangunan nasional di bidang pendidikan, yaitu raudhatul athfal, madrasah dan perguruan tinggi agama sesuai dengan amanat undang-undang nomor 20 tahun 2003, tentang sistem pendidikan nasional, serta pendidikan agama dan pendidikan keagamaan, sebagaimana diamanatkan dalam peraturan pemerintah nomor 55 tahun 2007. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa adalah instansi vertikal yang terbentuk berdasarkan PMA no

472 thn 2003, bersamaan dengan 23 organisasi kantor Departemen Agama Kabupaten di Indonesia yang baru dimekarkan.

Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa dalam menjalankan tugas dan fungsinya, senantiasa berhadapan dengan tantangan yang sangatlah berat dan kompleks sebagai pemerintahan dan pembangunan dalam bidang keagamaan. Kementerian Agama merupakan sebuah sub sistem pemerintahan Republik Indonesia mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas pemerintah di bidang agama. Dalam melaksanakan tugasnya tersebut, Kementerian Agama Kabupaten Mamasa lebih banyak menitikberatkan pada pelayanan terhadap masyarakat di bidang agama. Seiring dengan perkembangan tuntutan pelayanan pada masyarakat yang semakin kompleks, perlu terus ditingkatkan kualitas kinerja pelayanan masyarakat. Baik buruknya pelayanan yang diberikan oleh Kementerian Agama Kabupaten Mamasa akan menentukan citra Kementerian Agama di masyarakat, karena dengan semakin baiknya pelayanan, maka kepuasan dan kepercayaan akan dapat diwujudkan. Kemudian kepuasan dan kepercayaan akan dapat di wujudkan ketika sistem pengawasan Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa dilaksanakan dengan baik.

Dalam pelaksanaan dan peningkatan sistem pengawasan sebuah organisasi atau lembaga dapat dilihat dari peraturan-peraturan yang telah ada.. Di antara peraturan tersebut antara lain adalah Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : PER/04/M.PAN/03/2008 yang mengatur tentang Kode Etik Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP), Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 9 Tahun

2005 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Kementrian Negara Republik Indonesia sebagaimana telah beberapa kali dirubah terakhir dengan Peraturan Presiden Nomor 94 Tahun 2006, Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : PER/03.1/M.PAN/3/2007 tanggal 30 Maret 2007 tentang Kebijakan Pengawasan Nasional Aparat Pengawasan Intern Pemerintah Tahun 2007-2009, bahwa semua pimpinan satuan organisasi pemerintahan termasuk proyek pembangunan di lingkungan Departemen/Lembaga/Instansi lainnya, menciptakan pengawasan melekat dan meningkatkan mutunya di dalam lingkungan tugasnya masing-masing. Pengawasan melekat dimaksud dilakukan melalui jalur-jalur: penggarisan struktur organisasi, melalui perincian kebijaksanaan, melalui rencana kerja, melalui prosedur kerja, melalui pencatatan hasil hasil kerja dan pelaporannya, dan melalui pembinaan personil secara terus menerus (Gandhi, 1988: 4-5).

Pengawasan merupakan salah satu unsur penting dalam suatu fungsi manajemen dibidang kerja tertentu. Tidak dapat dihindarkan bahwasannya suatu kinerja atau hasil kinerja dari seorang karyawan erat kaitannya dengan adanya pengawasan terhadap karyawan tersebut. Dalam prinsip pengawasan melekat pada hakikatnya pengawasan yang dilakukan oleh atasan karyawan itu sendiri atau oleh suatu bidang pengawasan yang telah ditunjuk untuk melakukan tugasnya sebagai pengawas yang telah ditunjuk untuk melakukan tugasnya sebagai pegawai dalam perusahaan/ organisasi tersebut. Suatu batas penyimpangan yang mungkin terjadi dapat diperkenankan dengan adanya pengawas, khususnya terhadap kinerja karyawan.

Selain dari pengertian diatas maka pengawasan juga adalah salah satu fungsi manajemen untuk menjamin agar pelaksanaan kerja berjalan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dalam perencanaan. Apabila pelaksanaan kerja tidak sesuai dengan standar perencanaan yang telah ditetapkan, meskipun secara tidak sengaja dilakukan akan tetapi menuju ke arah yang lebih baik, hal ini terlihat wajar, klasik dan tradisional, dapat diartikan bahwa kegiatan tersebut lepas kontrol. Dengan demikian melalui sebuah sitem pengawasan dapat diawasi kegiatan yang penyimpangan, penyalahgunaan, penyelewengan, kekurangan, pemborosan, kemubaziran, kebocoran, dan lain sebagainya di masa yang akan datang. Secara keseluruhan, pengawasan adalah aktivitas membandingkan apa yang sedang atau sudah dikerjakan dengan apa yang direncanakan sebelumnya, maka diperlukan sebuah kriteria, norma, standar, dan ukuran.

Pelaksanaan pengawasan di Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa dilaksanakan dengan cara-cara seperti pengawasan langsung oleh atasan baik secara pengamatan langsung maupun melalui penilaian kinerja pegawai secara tertulis, apel pagi yang memiliki daftar absensi maupun kegiatan khusus. Bentuk-bentuk pengawasan tersebut masih saja terdapat celah-celah yang dapat dimanfaatkan oleh pelaku tindakan indiscipliner. Bentuk pengawasan lain adalah pengawasan pada presetasi kinerja PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa yang dinilai berdasarkan 2 (dua) unsur penilaian, yaitu:

1. SKP (Sasaran Kinerja Pegawai), yaitu: rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS.

2. LKH (Laporan Kerja Harian), yaitu laporan pekerjaan yang dilaksanakan seorang PNS dalam satu hari kerja.

Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja pegawai Negeri Sipil mengharuskan setiap PNS wajib menyusun SKP berdasarkan rencana kerja tahunan instansi. SKP memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur. Ada beberapa unsur yang dinilai yang tertuang dalam SKP dan akan dicocokkan dengan standar bilai yang ada di bawah ini.

Tabel 1. 1

<b>Standar Nilai Kinerja Pegawai</b>		
<b>No</b>	<b>Nilai (%)</b>	<b>Kategori</b>
1	91 – ke atas	Sangat Baik
2	76 - 90	Baik
3	61 - 75	Cukup
4	51 – 60	Kurang
5	50 ke bawah	Buruk

Sumber: Peraturan Pemerintah no.64 Tahun 2011

Dari hasil pengamatan awal penelitian, diindikasikan adanya masalah pada kinerja PNS Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa, hal ini dapat dilihat dari rata-rata perolehan penilaian Sasaran Kinerja Pegawai Negeri Sipil (SKP) periode januari sampai dengan Desember 2017.

Tabel 1. 2

**Rekapitulasi Penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP)  
Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa  
Periode Januari – Desember 2017**

Bulan	Jumlah Pegawai	Nilai Rata-rata SKP	Target Minimal
Januari		86,51	90
Februari		84,41	90
Maret		83,16	90
April		81,00	90
Mei		83,89	90
Juni		82,76	90
Juli		82,55	90
Agustus		82,31	90
September		81,79	90
Oktober		80,70	90
November		82,75	90
Desember		82,38	90
<b>Rata - Rata</b>		<b>88,60</b>	<b>90</b>

Sumber: Hasil SKP Pegawai

Tabel 1. 2 memberikan gambaran bahwa hasil rata-rata Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) pada Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa periode Januari sampai dengan Desember 2018 berada pada kategori baik, akan tetapi target yang ditetapkan oleh instansi yaitu memiliki nilai SKP lebih dari 90 belum tercapai. Dengan kata lain bahwa PNS yang memiliki nilai capaian SKP di bawah angka 90 masih banyak.

Untuk itu, pengawasan internal memang penting utamanya dalam Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa (pengendalian sistem), karena yang dapat dijadikan sebagai alat kontrol adalah sistem pengawasan pada Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa secara efektif dan efisien. Berikut ini hasil audit kinerja Tahun anggaran 2016 yang dilakukan oleh Direktorat Jenderal Kementerian Agama Republik Indonesia pada capaian kinerja terhadap Sistem

Pengendalian Intern (SIP) sebagai bentuk salah satu pengawasan internal Kementerian Agama Republik Indonesia.

**Tabel 1. 3**  
**Nilai Capaian Indikator Kinerja Utama/ *Key Performance Indicator* (KPI)**  
**Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa TA 2016**

No.	Perspektif	Skor Kinerja	
		Target	Realisasi
1.	Stakeholders	65,00	50,260
2.	Internal Proses	20,00	5,088
3.	Pembelajaran dan Pertumbuhan	5,00	4,200
4.	Keuangan	10,00	5,473
	<b>Jumlah</b>	<b>100.00</b>	<b>65,021</b>

sumber: Laporan hasil audit kinerja tahun anggaran 2016

Berdasarkan hasil audit kinerja bahwa pencapaian kinerja Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa Tahun Anggaran 2016 adalah sebesar 65,021. Capaian tersebut menunjukkan bahwa kinerja pada Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa Tahun Anggaran 2016 dikategorikan “Cukup”

Kemudian pada prestasi kerja PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa belum memperhatikan beban atau jam kerja yang ada. Tidak optimalnya penerapan peraturan disiplin kerja pegawai, terutama berkaitan dengan disiplin dalam menggunakan waktu kerja. Kondisi ini diindikasikan dengan perilaku sebagian pegawai yang cenderung mengabaikan pemanfaatan waktu kerja yang lebih efisien dan efektif, selain instrumen pengawasan secara konvensional hanya dioperasikan pada daftar hadir pegawai yang mudah dimanipulasi oleh pegawai itu sendiri.

Suatu penyimpangan didalam bidang kerja yang dilakukan oleh karyawan atau yang disebut dengan tindakan indisipliner merupakan hal yang pasti ada di dalam suatu organisasi, termasuk juga dalam hal ini Kantor Kementerian Agama

di Kabupaten Mamasa. Pegawai yang hakikatnya adalah sebagai manusia yang tidak akan bisa lepas dari suatu kesalahan yang pernah dilakukan. Kesalahan-kesalahan inilah yang nantinya dapat diberikan perhatian lebih berupa pengawasan oleh atasan baik secara langsung maupun tidak langsung untuk meminimalisir terjadinya tindakan indisipliner.

**Tabel 1.4**  
**Data Jam Kerja**

Hari Kerja Senin – Jum'at	Jam Kerja Formal		Jam Kerja Efektif	
	Jam kerja pagi	08.00 – 12.00	4 jam	08.00 – 12.00
Jam istirahat	12.00 – 12.30	30 menit	12.00 – 13.30	1 jam 30 menit
Jam kerja siang	12.30 – 16.00	3 jam 30 menit	13.30 – 16.00	2 jam 30 menit

Sumber: Bagian umum Kantor Kementerian Agama Kab. Mamasa

Hasil pengamatan pada kedisiplinan PNS Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa dalam menjalankan tugasnya juga belum diterapkan dengan baik. Data jam kerja tidak dijadikan acuan yang dalam bekerja. Hal tersebut dilihat dari kekosongan PNS pada jam-jam kerja, masih seringnya PNS mangkir pada saat jam kantor dengan urusan yang tidak jelas, banyak PNS yang sudah pulang sebelum waktunya, sehingga masyarakat yang membutuhkan bantuan pelayanan publik tidak dapat mengurus keperluan yang mereka butuhkan, karena tidak adanya pegawai yang bertugas dalam bidangnya untuk membantu masyarakat yang datang di Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa.

Penelitian terdahulu menyebutkan bahwa peningkatan kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor, misalnya pada penelitian Rilfayanti (2013) menyatakan bahwa dalam hal meningkat tidaknya kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan di dalam menjalankan fungsi pengawasan.

Sedangkan pada penelitian yang dilakukan oleh Syamsul Sunusi (2009) menyatakan bahwa factor penghambat dalam implementasi pengawasan dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah kurangnya motivasi internal untuk melakukan pengawasan, tata ruang kantor yang kurang baik, dan kesadaran pegawai.

Berdasarkan hasil-hasil penelitian terdahulu diperoleh adanya perbedaan hasil penelitian (*research gap*) yang dilakukan oleh para peneliti dan berdasarkan fenomena di atas dapat dijadikan permasalahan dalam penelitian ini. Dengan demikian penulis tertarik untuk meneliti tentang penerapan sistem controlling dalam meningkatkan kinerja PNS, maka dari itu penulis tertarik menyusun tesis dengan judul yaitu “Penerapan Sistem *Controlling* Dalam Meningkatkan Kinerja PNS Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa”.

## **B. Perumusan Masalah**

Penerapan sistem *controlling* dalam sebuah organisasi atau lembaga merupakan salah satu unsur yang penting dalam suatu fungsi manajemen dibidang kerja tertentu yang dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan sebuah organisasi atau lembaga dalam pencapaian tujuannya. Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, maka muncul fenomena gap, yaitu terjadi ketimpangan antara sesuatu yang diharapkan (indikator) tidak sesuai dengan kenyataan.

**Tabel 1.5**  
**Fenomena GAP**

No.	Harapan	Kenyataan
1.	Target yang ditetapkan oleh instansi dalam pencapaian nilai SKP yaitu setiap PNS memiliki nilai SKP lebih dari 90.	Nilai Rata – rata pencapaian nilai SKP PNS pada Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa adalah 88,60. Dengan kata lain bahwa masih banyak PNS yang memiliki nilai capaian SKP di bawah angka 90.
2.	Pengukuran kinerja pada masing-masing kegiatan dikaitkan dengan keempat perspektif, yaitu perspektif Stakeholder, Perspektif Internal Proses, Perspektif Pertumbuhan dan Pembelanjaan, dan Perspektif Keuangan ditetapkan mempunyai bobot maksimum 100.	Pencapaian kinerja Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa Tahun Anggaran 2016 adalah sebesar 65,021. Capaian tersebut menunjukkan bahwa kinerja pada Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa Tahun Anggaran 2016 dikategorikan “Cukup”
3.	Secara keseluruhan, Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa telah menetapkan beban atau jam kerja bagi setiap PNS, jam kerja formal sejumlah 8 jam dan jam kerja efektif sejumlah 7 jam 30 menit.	Data jam kerja tidak dijadikan acuan yang dalam bekerja. Hal tersebut dilihat dari kekosongan PNS pada jam-jam kerja, masih seringnya PNS mangkir pada saat jam kantor dengan urusan yang tidak jelas, banyak PNS yang sudah pulang sebelum waktunya,

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini, sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan sistem *controlling* kinerja PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa?
2. Bagaimana meningkatkan kinerja PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa?

### C. Tujuan Penelitian

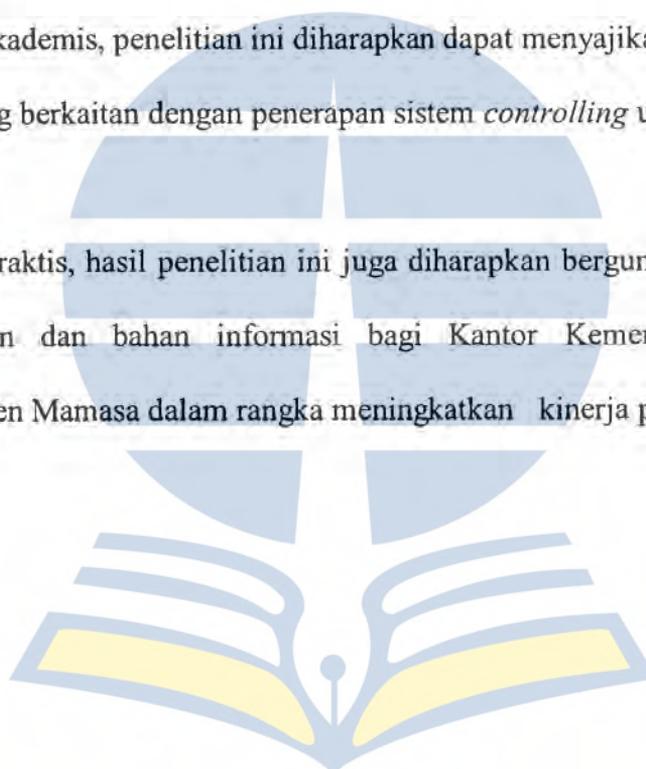
Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengkaji penerapan sistem *controlling* kinerja PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa.
2. Mengkaji bagaimana meningkatkan kinerja PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa.

### D. Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Secara akademis, penelitian ini diharapkan dapat menyajikan teori atau konsep baru yang berkaitan dengan penerapan sistem *controlling* untuk meningkatkan kinerja.
2. Secara praktis, hasil penelitian ini juga diharapkan berguna sebagai sumbang pemikiran dan bahan informasi bagi Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teori

Dalam penelitian ini, terdapat teori-teori pendukung penelitian tentang Penerapan Sistem *Controlling* Dalam Meningkatkan Kinerja PNS Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa. Landasan teori-teori tersebut adalah sebagai berikut:

##### 1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam penerapan sistem *controlling* untuk meningkatkan kinerja PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa, maka sumber daya manusia (SDM), memiliki posisi strategis dalam organisasi, artinya unsur manusia memegang peranan penting dalam melakukan aktivitas untuk mencapai tujuan. 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. SDM yang dimaksudkan dalam organisasi tersebut, tidak lain adalah pegawai negeri sipil (PNS).

Manajemen sumberdaya manusia sistem yang terdiri dari banyak aktivitas interdependen (saling terkait satu sama lain). Aktivitas ini tidak berlangsung menurut isolasi yang jelas setiap aktivitas mempengaruhi sumberdaya manusia lain. Misalnya keputusan buruk menyangkut kebutuhan staffing bisa menyebabkan persoalan ketenagakerjaan, penempatan,

kepatuhan sosial, hubungan serikat buruh, manajemen, dan kompensasi, Martoyo (2015)

Bila aktivitas sumber daya manusia dilibatkan secara keseluruhan, maka aktivitas tersebut membantu sistem manajemen sumberdaya manusia kantor. Kantor dan orang merupakan sistem terbuka karena mereka dipengaruhi oleh lingkungannya. Manajemen sumberdaya manusia juga merupakan sistem terbuka yang dipengaruhi oleh lingkungan luar. Martoyo (2015) mengatakan bahwa manajemen sebagai ilmu dan seni untuk mencapai suatu tujuan melalui kerjasama dengan orang lain. Artinya, tujuan dapat dicapai bila dilakukan lebih dari satu orang. Sementara itu manajemen sumberdaya manusia sebagai suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam suatu dinas.

Berikut ini dikemukakan pengertian manajemen sumberdaya manusia sebagaimana dikemukakan oleh Moekijat (2010:4) mengemukakan bahwa manajemen sumberdaya manusia dapat didefinisikan sebagai proses pencapaian tujuan organisasi melalui mendapatkan, mempertahankan, memberhentikan, mengembangkan, dan menggunakan atau memanfaatkan sumberdaya manusia dalam suatu organisasi dengan sebaik-baiknya.

Berbagai macam pendapat tentang pengertian manajemen sumberdaya manusia, antara lain: adanya yang menciptakan Human Resources, ada yang mengartikan sebagai manpower management serta ada yang menyertakan dengan pengertian manajemen sumberdaya manusia dengan personal (personalia, kepegawaian, dan sebagainya).

Bangun (2012:6) mengemukakan manajemen sumberdaya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, penggerakan, dan pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi. Orang yang melaksanakan aktivitas tersebut adalah manajer sumberdaya manusia, yang memperoleh kewenangan dari manajer umum untuk mengelola manusia dalam suatu organisasi. Kaswan (2012:5) mengemukakan pengertian manajemen sumberdaya manusia adalah asset paling penting yang dimiliki oleh suatu organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan organisasi. Kemudian menurut Handoko (2012:4) mengemukakan, manajemen sumberdaya manusia adalah merupakan penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumberdaya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.

SDM merupakan satu-satunya sumberdaya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya (rasio, rasa, dan karsa). Semua potensi sumberdaya manusia tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Betapapun majunya teknologi, perkembangan informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, jika tanpa sumberdaya manusia sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuannya.

Hanggraeni (2012:4) mengemukakan, manajemen sumberdaya manusia sebagai aktivitas-aktivitas yang mencoba memfasilitasi orang-orang

dalam organisasi untuk berkontribusi dalam pencapaian rencana strategis organisasi. Secara ringkas manajemen sumberdaya manusia berhubungan dengan bagaimana sebuah organisasi merancang sistem formal yang menjamin pemanfaatan sumberdaya manusia.

Veithzal (2014:1) mengemukakan, manajemen sumberdaya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian pelaksanaan dan pengendalian. Sutrisno (2014:4) mendefinisikan bahwa manajemen sumberdaya manusia sebagai pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok kerja.

Slamet, dkk (2014:114) mengemukakan manajemen sumberdaya manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi atau dinas. Manajemen sumberdaya manusia mempunyai pandangan bahwa pegawai dalam suatu dinas merupakan asset dinas yang perlu dijaga, bukan hanya sebagai faktor produksi saja. Berdasarkan definisi tersebut, dapat menjelaskan bahwa manajemen sumberdaya manusia dalam organisasi dapat didayagunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan.

## 2. Sistem

Sistem adalah sebuah istilah yang berasal dari bahasa Latin (*systema*) dan bahasa Yunani (*sustema*) adalah suatu kesatuan yang terdiri dari komponen atau elemen yang di hubungkan bersama untuk memudahkan arus informasi, materi atau energi untuk mencapai suatu tujuan. Istilah ini sering

dipergunakan untuk menggambarkan suatu set entitas yang berinteraksi dimana suatu model matematika seringkali bisa dibuat.

Menurut KBBI (Kamus Besar Bahasa Indonesia), sistem adalah seperangkat unsur yang secara teratur saling berkaitan sehingga membentuk suatu rangkaian komponen yang berhubungan satu sama lain.

Istilah sistem paling sering digunakan untuk menunjukkan pengertian metode atau cara dan sesuatu himpunan unsur atau komponen yang saling berhubungan satu sama lain menjadi satu kesatuan yang utuh. Pendapat menurut para ahli yang mendukung tentang apa yang dimaksud dengan sistem antara lain, adalah Hall (2011:5) yang memberikan pengertian tentang sistem adalah sekelompok dua atau lebih komponen-komponen yang saling berkaitan (*interrelated*) atau sublemen-sublemen yang bersatu untuk mencapai tujuan yang sama (*common purpose*). Sedangkan menurut McLeod (2010:34), sistem adalah sekelompok elemen yang terintegrasi dengan maksud yang sama untuk mencapai suatu tujuan. Dan menurut Lucas (2013:3), sistem adalah suatu himpunan komponen atau variabel yang terorganisasi, saling berintegrasi, saling bergantung satu sama lain dan terpadu.

Dari beberapa pendapat yang dirumuskan oleh para ahli mengenai pengertian sistem dapat dirumuskan bahwa sistem adalah suatu kumpulan objek atau unsur-unsur atau bagian-bagian yang memiliki hubungan, saling bekerjasama dan saling mempengaruhi satu sama lain serta memiliki keterkaitan pada rencana yang sama dalam mencapai suatu tujuan tertentu padalingkungan yang kompleks.

### 3. Pengawasan (*Controlling*)

Pada dasarnya pengawasan itu merupakan sesuatu yang sangat penting dalam suatu organisasi untuk menjaga kegiatan-kegiatan yang dilakukan sesuai dengan rencana sebelumnya. Kegiatan sebuah organisasi atau lembaga tidak berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan apabila tanpa adanya pengawasan, akan diketahui kelebihan dan kelemahan dalam pelaksanaan manajemen sejak awal, selama proses dan akhir pelaksanaan manajemen melalui penerapan pengawasan. Salah satu pendapat ahli tentang pengawasan adalah antara lain menurut Henry Fayol dalam Harahap (2011:10) mengemukakan bahwa: "Pengawasan mencakup upaya memeriksa apakah semua terjadi sesuai dengan rencana yang ditetapkan, perintah yang dikeluarkan dan prinsip yang dianut. Juga dimaksudkan untuk mengetahui kelemahan dan kesalahan agar dapat dihindari kejadiannya dikemudian hari.. Pengawasan menyangkut kegiatan membandingkan antara hasil nyata yang dicapai dengan standar yang telah ditetapkan, dan apabila pelaksanaannya menyimpang dari rencana maka perlu diadakan koreksi seperlunya. Sebuah organisasi atau lembaga akan mencapai sasarannya apabila pimpinan mampu melaksanakan fungsi pengawasan dengan sebaik-baiknya". Menurut Halsey (2003: 8) "pengawasan ialah memilih orang yang tepat untuk tiap pekerjaan, menimbulkan minat terhadap pekerjaan pada tiap-tiap orang dan mengajarkan bagaimana ia harus melakukan pekerjaannya". Sementara Maman Ukas (2004 : 337 ) menyatakan bahwa "pengawasan adalah suatu proses kegiatan yang dilakukan untuk memantau, mengukur dan bila perlu melakukan perbaikan atas

pelaksanaan pekerjaan sehingga apa yang telah direncanakan dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang diinginkan”. Winardi (2000: 379) mengemukakan bahwa pengawasan berarti, “mendertiminasikan apa yang telah dilaksanakan, maksudnya mengevaluasi pretasi kerja dan apabila perlu, menerapkan tindakan-tindakan korektif sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan rencana-rencana”. Sedangkan menurut Terry. R. G (2012: 18) mendefisikan pengawasan yaitu : “pengawasan mencakup kelanjutan tugas untuk menilait apakah kegiatan-kegiatan dilaksanakan sesuai dengan rencana” Menurut Siagian (2008:139) “Proses pengawasan pada dasarnya dilaksanakan oleh administrasi dan manajemen dengan mempergunakan dua macam teknik, yakni: 1. Pengawasan Langsung ( direct control) 2. Pengawasan Tidak Langsung (indirect control)”.

Menurut Manullang (2012;88), “mengartikan fungsi pengawasan ialah suatu proses untuk menentukan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya dan mengoreksi bila perlu dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula”. Tujuan utama dari pengawasan ialah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Untuk dapat merealisasikan tujuan utama tersebut, maka pengawasan pada taraf pertama bertujuan agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang telah dikeluarkan, dan untuk mengetahui kelemahan-kelemahan serta kesulitan-kesulitan yang dihadapi dalam pelaksanaan rencana berdasarkan penemuan-penemuan tersebut dapat diambil tindakan untuk memperbaikinya, baik pada waktu itu ataupun waktu-waktu yang akan datang. Dua prinsip

pokok, yang merupakan suatu *condition sine qua non* bagi suatu sistem pengawasan yang efektif ialah adanya rencana tertentu dan adanya pemberian instruksi-instruksi serta wewenang kepada bawahan.

Dari beberapa pendapat yang dirumuskan oleh para ahli mengenai pengertian Pengawasan dapat dirumuskan bahwa pengawasan merupakan suatu tindakan pemantauan atau pemeriksaan kegiatan perusahaan/instansi untuk menjamin pencapaian tujuan sesuai dengan rencana yang ditetapkan sebelumnya dan melakukan tindakan korektif yang diperlukan untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan yang ada sebelumnya. Sedangkan pada penelitian ini, Pengawasan didefinisikan sebagai proses pemantauan kinerja pegawai berdasarkan standar pengukuran kinerja, memastikan mutu atas penilaian kinerja dan apabila pelaksanaannya menyimpang dari rencana maka perlu diadakan koreksi seperlunya.

Tahap-tahap dalam proses pengawasan menurut Manulang (2012:91) terdiri dari paling sedikit lima tahap (langkah), adalah:

a. Tahap 1: Penetapan Standar

Tahap pertama dalam pengawasan adalah penetapan standar pelaksanaan, standar mengandung arti sebagai suatu satuan pengukuran yang dapat digunakan sebagai “patokan” untuk penilaian hasil-hasil. Tujuan, sasaran, kuota dan target pelaksanaan dapat digunakan sebagai standar.

b. Tahap 2: Penentuan Pengukuran Pelaksanaan Kegiatan

Penetapan standar adalah sia-sia apabila tidak disertai berbagai cara untuk mengukur pelaksanaan kegiatan nyata. Oleh karena itu tahap kedua dalam

pengawasan adalah menentukan pengukuran pelaksanaan kegiatan secara tepat.

c. Tahap 3: Penentuan Pelaksanaan Kegiatan

Setelah Frekuensi pengukuran dan sistem monitoring ditentukan, pengukuran pelaksanaan dilakukan sebagai proses yang berulang-ulang dan terus menerus. Ada berbagai cara untuk melakukan pengukuran pelaksanaan, yaitu pengamatan (observasi), laporan-paoran, baik lisan maupun tertulis, metoda-metoda otomatis dan inspeksi, pengujian (test), atau dengan pengambilan sampel.

d. Tahap 4: Perbandingan Pelaksanaan dengan Standard dan Analisa Penyimpangan

Tahap kritis dari proses pengawasan adalah perbandingan pelaksanaan nyata dengan pelaksanaan yang direncanakan atau standar yang telah ditetapkan. Walaupun tahap ini paling mudah dilakukan, akan tetapi kompleksitas dapat terjadi pada saat menginterpretasikan adanya penyimpangan.

e. Tahap 5: Pengambilan Tindakan Koreksi Bila Diperlukan

Apabila hasil analisa menunjukkan perlunya tindakan koreksi, tindakan ini harus diambil. Tindakan koreksi dapat diambil dalam bentuk, standar mungkin diubah, pelaksanaan diperbaiki, atau keduanya dilakukan bersamaan.

Bilamana pengawasan itu dibedakan atas dasar penggolongan siapa yang mengadakan pengawasan, maka pengawasan itu dapat dibedakan atas :

1) Pengawasan internal

Dengan pengawasan intern dimaksud pengawasan yang dilakukan oleh atasan dari petugas bersangkutan. Oleh karena itu, pengawasan semacam ini disebut juga pengawasan vertikal atau formal. Disebutkan ia sebagai pengawasan formal karena yang melakukan pengawasan itu adalah orang-orang berwenang.

## 2) Pengawasan eksternal

Suatu pengawasan disebut pengawasan ekstern, bilamana orang-orang yang melakukan pengawasan itu adalah orang-orang di luar organisasi bersangkutan. Pengawasan jenis terakhir ini lazim pula disebut pengawasan sosial (*social control*) atau pengawasan informal.

### f. Cara mengumpulkan fakta-fakta guna pengawasan

Berdasarkan cara bagaimana mengumpulkan fakta-fakta guna pengawasan, maka pengawasan itu dapat digolongkan atas:

#### 1) *Personal Observation (Personal Inspection)*

Peninjauan pribadi (*personal inspection, personal observation*) adalah mengawasi dengan jalan meninjau secara pribadi sehingga dapat dilihat sendiri pelaksanaan pekerjaan.

#### 2) *Oral Report (Laporan Lisan)*

Dengan cara ini, pengawasan dilakukan dengan mengumpulkan fakta-fakta melalui-laporan lisan yang diberikan bawahan.

#### 3) *Written Report (Laporan Tertulis)*

Laporan tertulis (*written report*) merupakan suatu pertanggungjawaban kepada atasan mengenai pekerjaan yang dilaksanakannya, sesuai dengan instruksi dan tugas yang diberikan atasannya kepadanya.

4) *Control by Exception.*

Pengawasan yang berdasarkan kekecualian adalah suatu sistem pengawasan di mana pengawasan itu ditujukan kepada soal-soal kekecualian. Jadi, pengawasan hanya dilakukan bila diterima laporan yang menunjukkan adanya peristiwa-peristiwa yang istimewa.

#### 4. Kinerja

Kinerja berasal dari kata *job performance* yaitu prestasi kerja yang dicapai seseorang. *Performance* diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja, penampilan kerja. Kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (*individu*) dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi.

Setiap pegawai dalam organisasi dituntut untuk memberikan kontribusi positif melalui kinerja yang baik, mengingat kinerja organisasi tergantung pada kinerja pegawainya. Kinerja adalah tingkat terhadapnya para pegawai mencapai persyaratan pekerjaan secara efisien dan efektif. Kinerja pegawai merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi (Simamora, 2006:34).

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia yang dikutip dan diterjemahkan oleh Hadari Nawawi (2006: 63) mengatakan bahwa kinerja adalah (a) sesuatu yang dicapai, (b) prestasi yang diperlihatkan, (c) kemampuan kerja. Suatu kinerja dikatakan tinggi apabila suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan. Kinerja menjadi rendah jika diselesaikan melampaui batas waktu yang disediakan atau sama sekali tidak terselesaikan. Hasil penilaian kinerja dapat memberikan gambaran kepada kita apakah sumber daya manusia telah memenuhi tuntutan yang dikehendaki oleh organisasi atau lembaga, baik dilihat dari sisi kualitas maupun kuantitas. Informasi dalam penilaian kinerja pegawai merupakan refleksi dari berkembang atau tidaknya organisasi atau lembaga. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Pimpinan maupun pegawai sangatlah perlu memberi umpan balik terhadap kerja mereka. Dari hasil penilaian kinerja pegawai dapat mempengaruhi keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada pegawai tentang pelaksanaan kerja mereka. Kinerja atau prestasi kerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau

kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu disepakati bersama. Rivai (2014:12).

Performance atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan (Luthans, 2005:165). Definisi lain mengenai kinerja menurut Henry Simamora dikutip dan diterjemahkan oleh Dina Nurhayati (2008:7) kinerja pegawai adalah tingkat dimana para pegawai mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan.

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program penilaian prestasi kerja, berarti organisasi telah memanfaatkan secara baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Sinambela, dkk (2011:136) mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan. Ada empat elemen yang terkandung dalam kinerja menurut Sinambela (2012:5-6) sebagai berikut:

1. Hasil kerja yang dicapai secara individual atau secara institusi, yang berarti bahwa kinerja tersebut adalah "hasil akhir" yang diperoleh secara sendiri-sendiri atau berkelompok.
2. Dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga diberikan wewenang dan tanggung jawab, yang berarti orang atau lembaga diberikan hak dan kekuasaan untuk bertindak sehingga pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik. Meskipun demikian orang atau lembaga tersebut tetap harus dalam kendali, yakni mempertanggungjawabkan pekerjaannya kepada pemberi hak dan wewenang, sehingga dia tidak akan menyalahgunakan hak dan wewenangnya tersebut.
3. Pekerjaan haruslah dilakukan secara legal, yang berarti dalam melaksanakan tugas-tugas individu atau lembaga tentu saja harus mengikuti aturan yang telah ditetapkan.
4. Pekerjaan tidaklah bertentangan dengan moral atau etika, artinya selain mengikuti aturan yang telah ditetapkan, tentu saja pekerjaan tersebut haruslah sesuai dengan moral dan etika yang berlaku umum.

Sementara menurut Baban Sobandi dan kawan-kawan menyatakan bahwa "kinerja merupakan sesuatu yang telah dicapai oleh organisasi dalam kurun waktu tertentu, baik yang terkait dengan input, output, outcome, benefit, maupun impact (Sobandi dkk, 2006:176)". Hasil kerja yang dicapai oleh aparatur suatu instansi dalam menjalankan tugasnya dalam kurun waktu tertentu, baik yang terkait dengan input, output, outcome, benefit, maupun impact dengan tanggung jawab dapat mempermudah arah penataan organisasi pemerintahan. Adanya hasil kerja

yang dicapai oleh aparatur dengan penuh tanggung jawab akan tercapai peningkatan kinerja yang efektif dan efisien. Beberapa organisasi pemerintahan menggunakan alat untuk mengukur suatu kinerja birokrasi publik. Adapun indikator yang digunakan yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai menurut Baban Sobandi dan para ahli lainnya, adalah sebagai berikut:

1. Keluaran (output) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang berupa fisik (sarana dan prasarana) atau pun non fisik (pelatihan). Suatu kegiatan yang berupa fisik maupun non fisik yang diharapkan oleh suatu organisasi atau instansi dapat dirasakan langsung oleh masyarakat. Ukuran output disini dapat dilihat dari dua sub indikator yaitu kualitas sumber daya aparatur yang ada di Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa.
2. Hasil adalah mengukur pencapaian atau hasil yang terjadi karena pemberian layanan. segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung). Maka segala sesuatu kegiatan yang dilakukan atau dilaksanakan pada jangka menengah oleh suatu organisasi atau instansi harus dapat memberikan efek langsung dari kegiatan tersebut.
3. Kaitan usaha dengan pencapaian adalah usaha yang dilakukan oleh Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Barat dalam memberikan pelayanan kesehatan dasar bagi masyarakat bisa tercapai sesuai dengan pembangunan kesehatan. Ukuran kaitan usaha disini dapat dilihat dari dua sub indikator yaitu ukuran 39 efisiensi yang mengkaitkan usaha dengan keluaran pelayanan. Berdasarkan pengertian diatas, maka mengukur sumber daya yang digunakan atau biaya per unit

keluaran, dan memberi informasi tentang keluaran di tingkat tertentu dari penggunaan sumber daya, menunjukkan efisiensi relatif suatu unit jika dibandingkan dengan hasil sebelumnya, tujuan yang ditetapkan secara internal, norma atau standar yang bisa diterima atau hasil yang bisa dicapai oleh organisasi yang setara. Biaya merupakan laporan biaya per unit hasil dan kaitan biaya dengan hasil sehingga manajemen publik dan masyarakat bisa mengukur pelayanan yang telah diberikan.

4. Informasi penjelas adalah suatu informasi yang harus disertakan dalam pelaporan kinerja yang mencakup informasi kuantitatif dan naratif. Membantu pengguna untuk memahami ukuran kinerja yang dilaporkan, menilai kinerja organisasi, dan mengevaluasi signifikansi faktor yang akan mempengaruhi kinerja yang dilaporkan. Ukuran informasi penjelas disini dapat dilihat dari dua sub indikator yaitu faktor substansial merupakan faktor yang ada diluar kontrol organisasi dan faktor yang dapat dikontrol oleh organisasi seperti pengadaan staf.

Pendapat lain tentang kinerja, seperti yang dikemukakan oleh Widodo (2006:78) mengatakan bahwa kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang di harapkan. Dari definisi diatas maka dalam melakukan dan menyempurnakan suatu kegiatan harus didasari dengan rasa tanggung jawab agar tercapai hasil seperti yang diharapkan.

Menurut A.A Anwar Prabu Mangkunegara dalam bukunya yang berjudul Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia definisi kinerja pegawai adalah "Hasil

kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai Menurut Fadel dan Rayendra (2009), yaitu:

a. Pemahaman atas tupoksi

Dalam menjalankan tupoksi, bawahan harus terlebih dahulu paham tentang tugas pokok dan fungsi masing-masing serta mengerjakan tugas sesuai dengan apa yang menjadi tanggung jawabnya.

b. Inovasi

Memiliki inovasi yang positif dan menyampaikan pada atasan serta mendiskusikannya pada rekan kerja tentang pekerjaan.

c. Kecepatan kerja

Dalam menjalankan tugas kecepatan kerja harus diperhatikan dengan menggunakan mengikuti metode kerja yang ada.

d. Keakuratan kerja

Tidak hanya cepat, namun dalam menyelesaikan tugas pegawai juga harus disiplin dalam mengerjakan tugas dengan teliti dalam bekerja dan melakukan pengecekan ulang

e. Kerjasama

Kemampuan dalam bekerjasama dengan rekan kerja lainnya seperti bisa menerima dan menghargai pendapat orang lain.

Bahwa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai selain pendapat para ahli, pemerintah juga memiliki indikator kinerja pegawai yaitu tertuang dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang penilaian pelaksanaan pekerjaan PNS. Indikator tersebut adalah:

- a. Kesetiaan, yaitu tekad dan kesanggupan untuk menaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesabaran dan tanggungjawab.
- b. Prestasi kerja, yaitu hasil kerja yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya.
- c. Tanggungjawab, yaitu kesanggupan pegawai dalam melakukan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu, serta berani menanggung resiko atas keputusan yang telah diambil.
- d. Ketaatan, yaitu kesanggupan pegawai untuk menaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku.
- e. Kejujuran, yaitu ketulusan hati pegawai dalam melaksanakan dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diembannya.
- f. Kerjasama, yaitu kemampuan pegawai untuk bekerjasama dengan orang lain dalam melakukan tugasnya.
- g. Prakarsa, yaitu kemampuan pegawai untuk mengambil keputusan langkah-langkah atau melaksanakan semua tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan.
- h. Kepemimpinan, yaitu kemampuan untuk mempengaruhi orang lain sehingga dapat diarahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas.

## 5. Pegawai Negeri Sipil

Pegawai Negeri Sipil (PNS), menurut Kamus Umum Bahasa Indonesia, “pegawai” berarti orang yang bekerja pada pemerintah (perusahaan dan sebagainya). “Negeri” berarti Negara atau Pemerintah, jadi PNS adalah orang yang bekerja pada Pemerintah atau Negara.

Pasal 1 undang – Undang Nomor 41 Tahun 1999 memberikan pengertian PNS adalah mereka atau seseorang yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas dalam suatu jabatan negeri, atau diserahi tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Melalui Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, dilakukan reduksi total terhadap eksistensi PNS. Jika sebelumnya PNS hanya berperan sebagai aparatur negara dan aparatur pemerintah, melalui UU ini PNS diposisikan sebagai sebuah profesi yang sekaligus berperan sebagai aparatur negara dan aparatur pemerintah. Hal ini dapat dilihat dari bunyi Pasal 1 butir 1 UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN, yang menyebutkan bahwa, “ASN adalah profesi bagi PNS dan Pegawai Pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi Pemerintah”. Penyebutan ASN 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 PNS untuk meningkatkan karirnya sepanjang kinerjanya menunjukkan hasil 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 disebut PNS adalah:

- a. Seseorang yang memenuhi syarat-syarat sebagaimana ditentukan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku. Diatur dalam Pasal 16 ayat (2) UU Nomor 43 Tahun 1999 dikemukakan bahwa setiap warga negara yang memenuhi syarat-syarat yang ditetapkan mempunyai kesempatan yang sama untuk melamar menjadi PNS berarti mengadakan PNS harus didasarkan atas syarat-syarat obyektif yang telah ditentukan dan tidak boleh didasarkan atas golongan, agama, atau daerah.
- b. Diangkat oleh Pejabat yang berwenang, Pejabat berwenang yang dimaksud 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.
- c. 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.

- d. Digaji menurut peraturan perundang-undangan Dalam Pasal 7 UU 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

Untuk mengadakan penelitian, tidak terlepas dari penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu dengan tujuan untuk memperkuat hasil dari penelitian yang sedang dilakukan, selain itu juga bertujuan untuk membandingkan dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya. Berikut ringkasan hasil penelitian terdahulu ialah:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama/ Tahun	Judul	Hasil Penelitian	Persamaan
1	Rilfayanti/ 2013	Fungsi Pengawasan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kantor Camat Pamona Selatan Kabupaten Poso.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa fungsi pengawasan melalui standar pengukuran kinerja pegawai, belum dilaksanakan dengan baik. Demikian pula dengan fungsi pengawasan melalui penilaian atau evaluasi terhadap kinerja pegawai dan tindakan perbaikan bila terjadi penyimpangan,	Menggunakan indikator pengawasan yang sama yaitu melalui standar pengukuran kinerja, penilaian atau evaluasi terhadap kinerja dan tindakan perbaikan bila terjadi penyimpangan.

			juga belum di laksanakan dengan baik. Adapun faktor yang mempengaruhi sehingga fungsi pengawasan belum berjalan/ dilaksanakan dengan baik adalah; faktor Kepemimpinan.	
2.	Syamsul Sanusi/ 2009	Implementasi Pengawasan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Makassar.	<p>1. Implementasi pengawasan dalam meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Dinas Pendidikan Kota Makassar tergolong cukup berperan.</p> <p>2. Faktor yang menjadi pendukung dalam pelaksanaan pengawasan di Kantor Dinas Pendidikan Kota Makassar yaitu kemampuan sumber daya yang mantap, keinginan yang tinggi dari atasa untuk mengetahui kinerja para pegawai, ketegasan atasa bagi mereka yang melakukan pelanggaran, terciptanya susasan harmonis antara bawahan dan atasan, dan pengawasan dilakukan secara</p>	Bahwa pengawasan sangatlah berperan penting dalam peningkatan kinerja pegawai.

			kontinyu, serta kondisi iklim kerja yang baik, dan 3. Faktor penghambat dalam implementasi pengawasan dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah kurangnya motivasi internal untuk melakukan pengawasan, tata ruang yang kurang baik dan kesadaran dari pegawai yang kurang.	
3.	Meytha Margaretha Sumual, Martha ogothan, Stefanus Sampe / 2009	Fungsi Pengawasan Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Pegawai (Suatu Studi di Kantor Camat Sario)	Pengawasan terhadap peningkatan disiplin kerja pegawai di Kantor Camat Sario Kota Manado sudah berjalan, namun terdapat bagian-bagian pelanggaran yang belum terlalu maksimal pemberian hukumannya	Pelaksanaan fungsi pengawasan oleh pimpinan di lingkungan instansi pemerintah, akan memberikan dampak yang positif baik terhadap disiplin kerja pegawai di dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya.
4.	Fadli Sandewa/ 2017	Pengawasan Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Banggai.	Dalam pengawasan yang di lakukan camat di Kantor Kecamatan Banggai Kabupaten Banggai laut tentang Pengawasan Langsung belum optimal berjalan atau maksimal dalam mengawasi	Salah satu fungsi terpenting dalam suatu organisasi adalah pengawasan karena menjadi tugas yang mutlak yang harus dilaksanakan oleh setiap pihak yang berwenang. Oleh

			<p>kinerja para pegawai, sedangkan pengawasan tidak langsung lingkungan kantor kecamatan Banggai belum berjalan dengan semaksimal mungkin sehingga para pegawai dapat merasakan dampaknya dan mempengaruhi kinerja pegawai.</p>	<p>sebab itu pengawasan sangat penting dilakukan disetiap organisasi atau di semua instansi pemerintah</p>
5.	<p>Husnayaini, Andi Baco Agus, Rifdan/ 2018</p>	<p>Fungsi Pengawasan Dalam Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Bupati Kabupaten Soppeng</p>	<p>(1) Pelaksanaan pengawasan di Kantor Bupati Kabupaten Soppeng Bagian Keuangan secara intern dilaksanakan oleh pimpinan langsung Bagian Keuangan dan secara ekstern dilaksanakan oleh inspektorat daerah Kabupaten Soppeng. Pengawasan yang dilaksanakan oleh pimpinan langsung meliputi pengawasan kedisiplinan, etika dan loyalitas kerja pegawai, sedangkan pengawasan yang dilaksanakan oleh inspektorat daerah Kabupaten Soppeng mencakup pengawasan atau</p>	<p>Pengawasan pada dasarnya diarahkan sepenuhnya untuk menghindari adanya kemungkinan penyelewengan atau penyimpangan atas tujuan yang akan dicapai</p>

			<p>pemeriksaan laporan keuangan daerah yang dilaksanakan 4 (empat) kali dalam setahun,</p> <p>(2) Faktor penghambat pelaksanaan pengawasan di Kantor Bupati Kabupaten Soppeng Bagian Keuangan yaitu adanya faktor internal yang berkaitan erat dengan pelaksanaan pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan langsung meliputi keterbatasan waktu, pegawai yang tidak disiplin karena pemberian sanksi yang kurang, selain itu, terdapat pula faktor eksternal yang berkaitan erat dengan pengawasan yang dilakukan oleh instansi dari luar Kantor Bupati Kabupaten Soppeng Bagian Keuangan yaitu inspektorat daerah Kabupaten Soppeng meliputi adanya ketidakseimbangan antara jumlah aparatur dengan</p>	
--	--	--	---	--

			<p>beban kerja, terdapat kekurangan pada pelaksanaan pengawasan oleh inspektorat daerah serta kurangnya kerjasama antara Inspektorat Daerah dengan BPKP Kabupaten Soppeng dalam hal pengawasan laporan keuangan,</p> <p>(3) Hasil pengawasan di Kantor Bupati Kabupaten Soppeng Bagian Keuangan oleh inspektorat daerah Kabupaten Soppeng dituangkan dalam sebuah Laporan Hasil Pengawasan (LHP) yang memuat laporan keuangan pemerintah daerah yang akan direview terlebih dahulu oleh inspektorat didampingi oleh BPKP kemudian diserahkan kepada BPK RI perwakilan Provinsi Sulawesi Selatan untuk dilakukan pemeriksaan LKPD, sedangkan hasil pengawasan oleh kepala bagian keuangan kantor Bupati Kabupaten</p>	
--	--	--	--	--

			Soppeng Bagian Keuangan yaitu masih ditemukan beberapa yang 14 sering mangkir dari kewajibannya, maka konsekuensinya akan mendapat teguran lisan maupun teguran tertulis.	
6.	Narti Kurniawati/ 2016	Manajemen <i>Controlling</i> Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta pada Kelompok Bimbingan Ibadah Haji Kota Yogyakarta.	Manajemen <i>Controlling</i> Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta pada Kelompok Bimbingan Ibadah Haji Kota Yogyakarta kurang maksimal.	Penelitian ini sama-sama bertujuan untuk mengetahui bagaimana manajemen <i>controlling</i> pada masing-masing lokasi penelitian.
7.	Dirk Magala Kusuma/ 2013	Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kutai Timur	Secara keseluruhan kinerja pegawai di Badan Kepegawaian daerah (BKD) kabupaten Kutai Timur belum berjalan dengan maksimal.	Hasil dari penelitian yang dilakukan mendapatkan hasil yang sama yaitu kinerja PNS belum berjalan dengan maksimal.

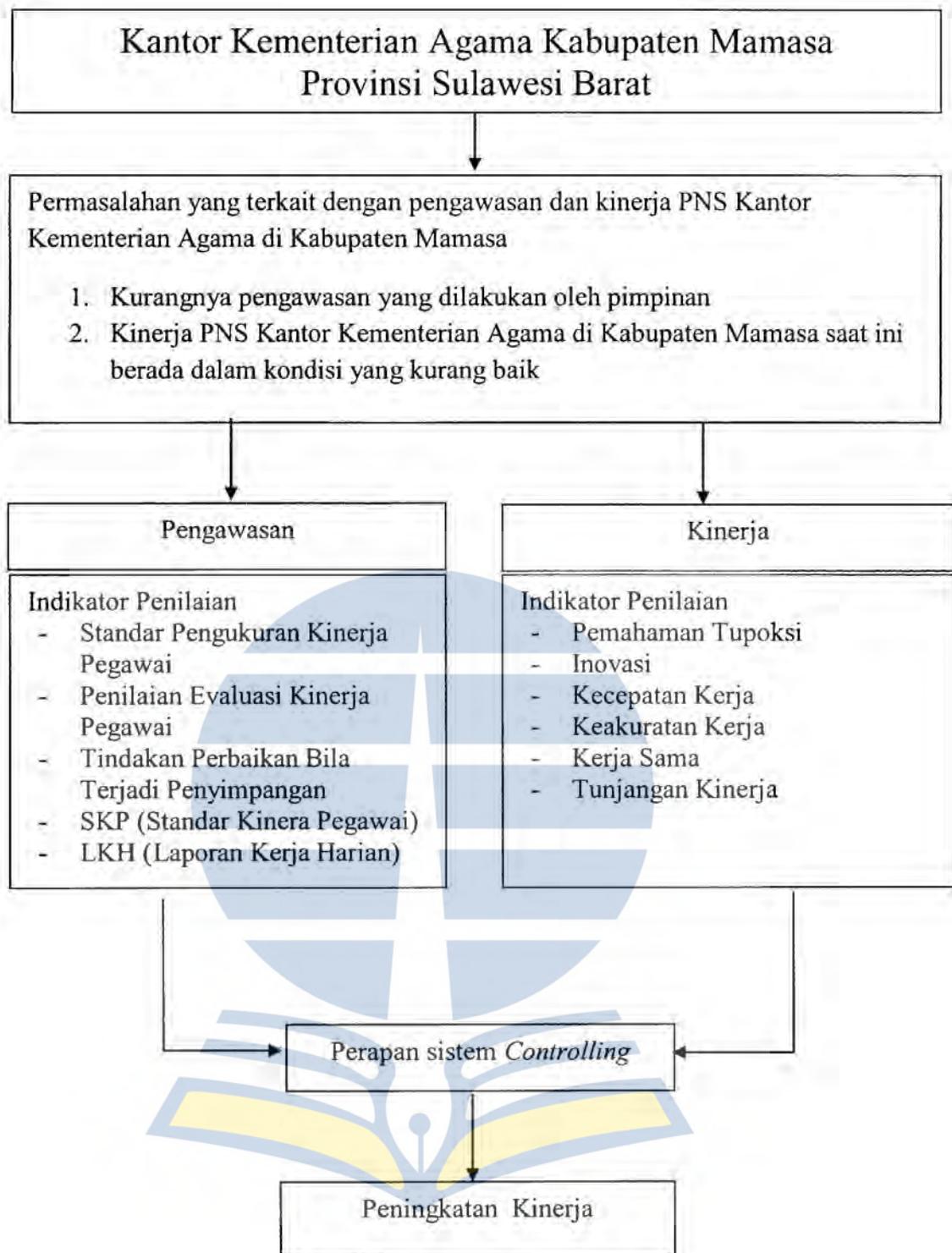
### C. Kerangka Berpikir

Sebagaimana uraian diatas, hal tersebut dapat dijabarkan dalam kerangka pemikiran mengenai Penerapan Sistem *Controlling* Dalam Meningkatkan Kinerja PNS Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa. Pengawasan didefinisikan

sebagai proses pemantauan kinerja pegawai berdasarkan standar pengukuran kinerja, memastikan mutu atas penilaian kinerja dan apabila pelaksanaannya menyimpang dari rencana maka perlu diadakan koreksi seperlunya.

Variabel pendukung dalam usaha meningkatkan kinerja PNS yaitu peningkatan kinerja sebagai pemahaman atas tupoksi, inovasi, kecepatan kerja, keakuratan kerja dan kerjasama. Pemahaman atas tupoksi yaitu dalam menjalankan tupoksi, bawahan harus terlebih dahulu paham tentang tugas pokok dan fungsi masing-masing serta mengerjakan tugas sesuai dengan apa yang menjadi tanggung jawabnya. Memiliki inovasi yang positif dan menyampaikan pada atasan serta mendiskusikanya pada rekan kerja tentang pekerjaan. Dalam menjalankan tugas kecepatan kerja harus diperhatikan dengan menggunakan mengikuti metode kerja yang ada, yaitu tidak hanya cepat, namun dalam menyelesaikan tugas pegawai juga harus disiplin dalam mengerjakan tugas dengan teliti dalam bekerja dan melakukan pengecekan ulang. Kemampuan dalam bekerjasama dengan rekan kerja lainnya seperti bisa menerima dan menghargai pendapat orang lain.

Berdasarkan uraian diatas, maka dijelaskan kerangka berpikir tentang meningkatkan kinerja PNS Kementereian Agama di Kabupaten Mamasa dalam prespektif ilmu Manajemen dengan penerapan sistem *controlling* yang digambarkan melalui bagan sebagai berikut :



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Berpikir**

#### D. Operasionalisasi Konsep

Untuk memudahkan pemberian arah dan kejelasan tentang penelitian ini penulis mengemukakan beberapa definisi operasional konsep sebagai berikut :

- a. Sistem adalah suatu kumpulan objek atau unsur-unsur atau bagian-bagian yang memiliki hubungan, saling bekerjasama dan saling mempengaruhi satu sama lain serta memiliki keterkaitan pada rencana yang sama dalam mencapai suatu tujuan tertentu pada lingkungan yang kompleks.
- b. Pengawasan (*Controlling*) adalah sebagai proses pemantauan kinerja pegawai berdasarkan standar pengukuran kinerja, memastikan mutu atas penilaian kinerja dan apabila pelaksanaannya menyimpang dari rencana maka perlu diadakan koreksi seperlunya.
- c. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.
- d. Pegawai Negeri Sipil adalah mereka atau seseorang yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas dalam suatu jabatan negeri, atau diserahi tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Desain Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian yang menggunakan metode deskriptif kualitatif. 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.

Pendekatan secara kualitatif adalah suatu proses penelitian dan pemahaman yang berdasarkan pada metologi yang menyelidiki suatu fenomena sosial dan masalah manusia. Pada pendekatan kualitatif ini, prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang yang diamati dan perilaku yang diamati. Penelitian kualitatif dilakukan pada kondisi alami dan bersifat penemuan. Dalam penelitian kualitatif, peneliti sebagai instrumen pokok, oleh karena itu peneliti harus memiliki bekal teori dan wawasan yang luas agar dapat melakukan wawancara secara langsung terhadap responden, menganalisis, dan mengkontruksikan obyek yang diteliti agar lebih jelas.

Penelitian kualitatif merupakan metode baru karena popularitasnya belum lama, metode ini juga dinamakan *post positivistik* karena berlandaskan pada filsafat *post positifisme*, serta sebagai metode *artistic* karena proses penelitian

lebih bersifat seni (kurang terpola), dan disebut metode *interpretive* karena data hasil penelitian lebih berkenan dengan interpretasi terhadap data yang ditemukan di lapangan. Metode kualitatif sering juga disebut metode penelitian naturalistik karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah (*natural setting*), disebut juga metode etnografi, karena pada awalnya metode ini lebih banyak digunakan untuk penelitian bidang antropologi budaya.

Menurut beberapa ahli seperti Krik dan Miller (1986), mendefinisikan “metode kualitatif sebagai tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung pada pengamatan terhadap manusia dalam kawasannya sendiri dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasanya dan dalam peristilahannya”. Sedangkan menurut Bogdan dan Taylor (1975) dalam buku Moleong (2004:3) mengemukakan “metode penelitian kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati”. Miles and Huberman (1994) dalam Sukidin (2002:2) “metode kualitatif berusaha mengungkap berbagai keunikan yang terdapat dalam individu, kelompok, masyarakat dan/ atau organisasi dalam kehidupan sehari-hari secara menyeluruh, rinci, dalam, dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah”.

Metode penelitian kualitatif juga merupakan metode penelitian yang lebih menekankan pada aspek pemahaman secara mendalam terhadap suatu masalah dari pada melihat permasalahan untuk penelitian generalisasi. Metode penelitian ini lebih menggunakan teknik analisis mendalam (*in depth analysis*) yaitu

mengkaji masalah secara kasus demi kasus karena metodologi kualitatif yakin bahwa sifat suatu masalah satu akan berbeda dengan sifat dari masalah lainnya.

Menurut teori penelitian kualitatif, agar suatu penelitiannya dapat berkualitas, maka data yang dikumpulkan harus lengkap, yaitu berupa data primer dan data sekunder. Data primer adalah data dalam bentuk verbal atau kata-kata yang diucapkan secara lisan, gerak-gerik atau perilaku yang dilakukan oleh subjek yang dapat dipercaya, dalam hal ini adalah informan yang berkenan dengan variable yang diteliti. Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh dari dokumen-dokumen grafis (table, catatan, notulen rapat, dll) foto-foto, rekaman video, benda-benda, dan lain-lainnya yang dapat memperkaya data primer.

Maleong (1998) mengungkapkan bahwa, sumber data penelitian kualitatif adalah tampilan yang berupa kata-kata lisan atau tertulis yang dicermati oleh peneliti, dan benda-benda yang diamati sampai detailnya agar dapat ditangkap makna yang tersirat dalam dokumen atau bendanya. Sumber data tersebut harus asli, namun apabila yang asli sukar didapat, maka fotocopy atau tiruannya tidak terlalu jadi masalah, selama dapat diperoleh bukti pengesahan yang kuat kedudukannya. Sumber data penelitian kualitatif secara garis besar dapat dibedakan menjadi dua, yaitu manusia dan yang bukan manusia. Namun ketika peneliti memilih manusia sebagai subjek harus tetap mewaspadaai bahwa manusia mempunyai pikiran, perasaan, kehendak, dan kepentingan. Meskipun peneliti memilih secara cermat, merasa menyatu dalam kehidupan bersama beberapa lama, tetap mewaspadaai bahwa mereka bisa berfikir dan mempertimbangkan kepentingan pribadi. Ada kalanya berbohong dan menyembunyikan hal-hal yang

dianggap dapat merugikan dirinya, untuk itu peneliti dituntut lebih pandai mengorek informasi yang menyembunyikan perasaan. Sehingga data yang akan diperoleh lebih bisa dipertanggungjawabkan.

Dalam penelitian ini juga menggunakan pendekatan penelitian lapangan (*field research*) dilakukan dengan menggali data yang bersumber dari lokasi atau lapangan penelitian, dalam penelitian ini bersumber pada Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa yang terkait dengan penerapan sistem *controlling* dalam meningkatkan kinerja PNS. Penelitian lapangan adalah bentuk penelitian yang bertujuan mengungkapkan makna yang diberikan oleh anggota masyarakat pada perilakunya dan kenyataan sekitar. Dalam penelitian lapangan, peneliti secara individu berbicara dan mengamati secara langsung orang-orang yang sedang ditelitinya. Bagi banyak peneliti, penelitian lapangan merupakan tantangan sekaligus keasyikan tersendiri, bergabung dengan komunitas yang sama sekali asing, bertemu dengan banyak hal baru dan lain sebagainya.

Metode *field research* diperkenalkan di kancah akademik pada paruh kedua abad 19. Pada umumnya metode ini diterapkan oleh peneliti antropologi. Menurut Bronislaw Malinowski, salah seorang pelopornya di tahun 1920an, peneliti sosial harus berinteraksi langsung dan hidup bersama masyarakat pribumi, mempelajari adat istiadat, kepercayaan serta proses sosialnya. Penerapan Field research untuk penelitian lainnya merupakan langkah yang tepat, dikarenakan kemampuan serta memetakan aspek budaya, tata nilai dan aktivitas dari masyarakat di mana sebuah objek penelitian tersebut tumbuh dan berkembang.

Menurut Kenneth D. Bailey (1994:254) istilah studi lapangan merupakan istilah yang sering digunakan bersamaan dengan studi etnografi (*ethnographic study* atau *ethnography*). Lawrence Neuman (2003:3636) juga menjelaskan bahwa penelitian lapangan juga sering disebut etnografi atau penelitian *participant observation*. Akan tetapi, menurut Neuman etnografi hanyalah merupakan perluasan dari penelitian lapangan. Etnografi mendefinisikan kembali bagaimana penelitian lapangan harus dilakukan. Menurut Roice Singleton (1988:308), penelitian lapangan berasal dari dua tradisi yang terkait yakni antropologi dan sosiologi, dimana etnografi memberikan jawaban atas pertanyaan apakah budaya suatu kelompok individu, sedangkan etnomethodologi memberikan jawaban atas bagaimanakah orang memahami kegiatan mereka sehari-hari sehingga mereka dapat berperilaku dengan cara yang diterima secara sosial.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan pendekatan kualitatif yang dimaksudkan untuk memberikan gambaran secara jelas mengenai masalah-masalah yang di teliti. Pada umumnya penelitian deskriptif merupakan penelitian non hipotesis sehingga dalam langkah penelitiannya tidak perlu merumuskan hipotesis. Penelitian deskriptif yang peneliti maksudkan adalah penelitian yang menggambarkan bagaimana penerapan sistem *controlling* dalam meningkatkan kinerja PNS di Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa.

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

### **1. Sumber Informasi**

Jenis data yang akan digunakan pada penelitian ini adalah kualitatif.

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 tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Dimana data hasil penelitian didapatkan melalui 2 (dua) sumber data, yaitu:

a. Data primer.

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari narasumber atau informan yang dianggap berpotensi dalam memberikan informasi yang relevan dan sebenarnya di lapangan, data ini diperoleh melalui pengamatan, wawancara dan kuisioner.

b. Data sekunder.

Data sekunder adalah data sebagai data pendukung dari data primer yang diperoleh dari literature 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.

2. Pemilihan Informan

Untuk mendapatkan informasi dalam penelitian ini diharapkan dari orang-orang yang berpotensi dalam hal ini Kepala Kantor, Kasubbag Tata Usaha dan para kepala seksi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa serta beberapa staf sebagai informan yang akan memberikan informasi dalam bentuk tindakan maupun kata-kata, sehingga diperoleh gambaran yang utuh dan komprehensif tentang penerapan sistem *controlling* dalam meningkatkan kinerja PNS di Kantor Kementerian Agama di 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. Data dikumpulkan dengan menggunakan instrumen berupa:

1. Pedoman wawancara yaitu daftar pertanyaan terhadap informan penelitian
2. Pedoman observasi yaitu alat pengumpul data dengan cara melakukan pengamatan langsung di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa
3. Catatan dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data atau bahan yang sudah tersedia berupa arsip dan tulisan-tulisan terdahulu yang berkaitan dengan topik dan masalah penelitian yang ada di instansi terkait. Data tersebut seperti jumlah pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa.

Penelitian ini adalah penelitian sendiri, sehingga tindakan awal yang dilakukan adalah validitas. Penelitian kualitatif sebagai *human instrument* berfungsi untuk menetapkan focus penelitian, memilih *informan* sebagai sumber data melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, menafsirkan data dan membuat kesimpulan (Sugiono, 2006).

### D. Prosedur Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini jenis data yang dikumpulkan adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari

pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa dan data sekunder adalah data yang diperoleh dari Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa dan data-data pendukung lainnya yang didapatkan melalui bahan bacaan, bahan pustaka, laporan-laporan tahunan, serta laporan-laporan penelitian yang berkaitan dengan permasalahan penelitian ini. Data yang diperoleh, dikumpulkan, di olah secara sistematis guna menjawab pertanyaan peneliti. Untuk Pengumpulan data primer dan data sekunder maka peneliti menggunakan beberapa teknik pengumpulan data, yaitu:

1. Observasi

Observasi yaitu metode yang menitikberatkan pada pengamatan langsung di lokasi penelitian guna melihat dan mengetahui secara pasti mengenai penerapan sistem *controlling* dan kinerja PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa.

2. Wawancara

Wawancara adalah kegiatan Tanya jawab lisan 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 seperti yang ditegaskan oleh Lincoln dan Guba (1985:266) yang dikutip oleh Lexi J. Moleong antara lain: mengkonstruksi mengenai orang, kejadian, organisasi, perasaan, motivasi, tuntutan, kepedulian: merekonstruksi kebutuhsn-kebutuhan sebagai yang telah 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.

### 3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah suatu pengumpulan data dengan cara melihat langsung sumber-sumber dokumen yang terkait. Dengan arti lain bahwa dokumentasi sebagai pengambilan data melalui dokumen tertulis maupun elektronik. Digunakan sebagai mendukung kelengkapan data yang lain. Dokumentasi yang dilakukan melalui penelusuran terhadap dokumen yang telah tersedia pada Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa dan dijadikan arsip untuk memperkuat hasil pengamatan.

## E. Metode Analisis Data

Dalam pelaksanaan proses analisis data dilakukan secara terus menerus dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, yaitu dari pelaksanaan wawancara, pengamatan yang telah dituliskan dalam catatan lapangan, dokumen dan sebagainya sampai pada penerikan kesimpulan. Didalam melakukan analisis data peneliti mengacu kepada beberapa tahapan yang dijelaskan Miles dan Huberman yang dikutip oleh Lexi J. Moleong terdiri dari beberapa tahapan antara lain:

### 1. Pengumpulan data

Pengumpulan data melalui wawancara terhadap informan yang *compatible* terhadap penelitian, kemudian observasi langsung ke lapangan serta

dokumentasi untuk menunjang penelitian yang akan dilakukan agar mendapatkan sumber data yang diharapkan.

## 2. Reduksi data

Reduksi data (*data reduction*) diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengelolaan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan lapangan. Reduksi data merupakan bentuk analisis menajamkan, menggolongkan, mengarahkan dan membuang yang tidak diperlukan serta mengorganisasikan data yang diperlukan sesuai fokus permasalahan penelitian. Reduksi data sebagai proses transformasi terus berlanjut, baik sebelum maupun sesudah penelitian lapangan sampai ada penyusunan laporan akhir. Hal ini dilakukan guna menajamkan dan mengorganisasikan data sehingga dapat ditarik kesimpulan akhir. Selama kegiatan pengumpulan data berlangsung dilakukan analisis data. Selama kegiatan pengumpulan data, proses analisis data meliputi: (1) Menetapkan fokus penelitian, apakah perlu dirubah atau sesuai rencana semula, (2) Menyusun temuan-temuan data yang diperoleh, (3) Membuat rencana pengumpulan data berikutnya sesuai dengan temuan-temuan dari data yang dikumpulkan sebelumnya, (4) Mengembangkan pertanyaan-pertanyaan untuk mengumpulkan data berikutnya, (5) menggali sumber-sumber kepustakaan yang berhubungan dengan pemanfaatan media baca profesional.

## 3. Penyajian data

Penyajian data (*data display*) yaitu kegiatan sekumpulan informasi dalam bentuk naratif, grafik jaringan, tabel dan bagan yang bertujuan mempertajam pemahaman penelitian terhadap informan yang dipilih dan kemudian disajikan dalam bentuk table ataupun uraian penjelasan. Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Data dapat disajikan dalam bentuk tabel dan deskripsi. Melalui penyajian data maka data dapat terorganisir, tersusun dalam pola hubungan, sehingga akan semakin mudah dipahami. Penyajian dilakukan dengan penyusuna informasi ke dalam suatu bentuk sistematis, sehingga teratur dan lebih sederhana secara selektif, guna dipahami maknanya.

#### 4. Verifikasi dan penarikan kesimpulan

Kegiatan verifikasi dan penarikan kesimpulan adalah mencari arti pola pola penjelasan, konfigurasi yang mungkin, alur sebab akibat dan proposisi. Penarikan kesimpulan dilakukan secara cermat dengan melakukan verifikasi berupa tinjauan ulang pada catatan-catatan di lapangan sehingga data dapat diuji validasinya. Dalam proses penarikan kesimpulan dilakukan secara induktif. Kesimpulan yang diambil kemudian di verifikasi dengan jalan meninjau ulang catatan-catatan lapangan dan mendiskusikannya, guna mendapatkan kesepakatan intersubjektif, sehingga dapat diperoleh kesimpulan yang kokoh. Kesimpulan yang diperoleh juga dapat berupa temuan baru yang belum pernah sebelumnya.

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Deskripsi Objek Penelitian

##### 1. Profil Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa

Kabupaten Mamasa merupakan salah satu Kabupaten di yang berada di Provinsi Sulawesi Barat Indonesia. Kabupaten ini didirikan disaat secara administratif masih berada dalam wilayah Provinsi Sulawesi Selatan dengan terbitnya Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 11 tahun 2002 tentang Pembentukan Kabupaten Mamasa dan Kota Palopo.

Kabupaten Mamasa termasuk wilayah dengan curah hujan dan beriklim dingin serta kelembaban yang tinggi, diwilayah kabupaten mamasa iklim sangat dipengaruhi oleh iklim tropika basah yang bercirikan curah hujan tinggi dengan penyebaran merata sepanjang tahun sehingga tidak terdapat pergantian musim yang jelas. Iklim ini dipengaruhi oleh letak geografisnya yaitu dataran tinggi di daerah pegunungan dan dikelilingi oleh bentangan sungai-sungai, dan suhu udara rata 24 °C dimana perbedaan antara suhu terrenda dan suhu tertinggi mencapai 5 °C sampai 70 °C jumlah curah hujan rata-rata 140 – 180 hari pertahun. Kondisi ini menyebabkan struktur tanah menjadi labil sehingga menimbulkan bencana longsor dan tak jarak menimbulkan banjir.

Dimana ibu kota Kabupaten Mamasa terletak di Kota Mamasa, sekitar 370 km dari Kota Makassar, dengan jarak tempuh sekitar ± 7 - 8 jam dengan

menggunakan kendaraan roda empat. Sedangkan dari kota pare-pare sebagai pusat kawasan pengembangan ekonomi terpadu (KAPET) di provinsi Sulawesi Selatan sekitar 100 km. Kabupaten Mamasa ini memiliki luas wilayah 3005,88 km<sup>2</sup> yang terdiri dari 17 kecamatan, 168 Desa dan 13 Kelurahan. Dimana kecamatan Tabulahan merupakan kecamatan terluas dengan luas wilayah 513,95 km<sup>2</sup> atau sekitar 17,07 % dari seluruh luas wilayah kabupaten mamasa. Sementara luas wilayah terkecil adalah Rantebulahan Timur dengan luas wilayah 31,87 km<sup>2</sup> atau sekitar 1,03 % dari seluruh luas wilayah kabupaten Mamasa.

Pada awal terbentuknya Kabupaten Mamasa, secara administratif wilayah Kabupaten Mamasa terdiri atas 10 (sepuluh) wilayah kecamatan, akan tetapi pada tahun 2016 setelah mengalami pemekaran wilayah, Kabupaten Mamasa sekarang terdiri dari 17 (tujuh belas) kecamatan defenitif, yakni:

- a. Kecamatan Mamasa
- b. Kecamatan Tabang
- c. Kecamatan Aralle
- d. Kecamatan Mambi
- e. Kecamatan Tabulahan
- f. Kecamatan Pana
- g. Kecamatan Nosu
- h. Kecamatan Sesena Padang
- i. Kecamatan Messawa
- j. Kecamatan Sumarorong

- k. Kecamatan Tanduk Kalua'
- l. Kecamatan Tawalian
- m. Kecamatan Rante Bulahan Timur
- n. Kecamatan Bambang
- o. Kecamatan Balla
- p. Kecamatan Buntu Malangka'
- q. Kecamatan Mehalaan.

Jumlah penduduk pendukung sejumlah 121.308 jiwa (tahun 2018) yang tersebar diseluruh wilayah Kabupaten Mamasa. Secara georafis, wilayah Kabuapten Mamasa berbatasan dengan:

- Kabupaten Mamuju pada bagian Barat dan Utara
- Kabupaten Tana Toraja dan Kabupaten Pinrang di sebelah Timur dan,
- Kabupaten Polewali Mandar di sebelah Timur

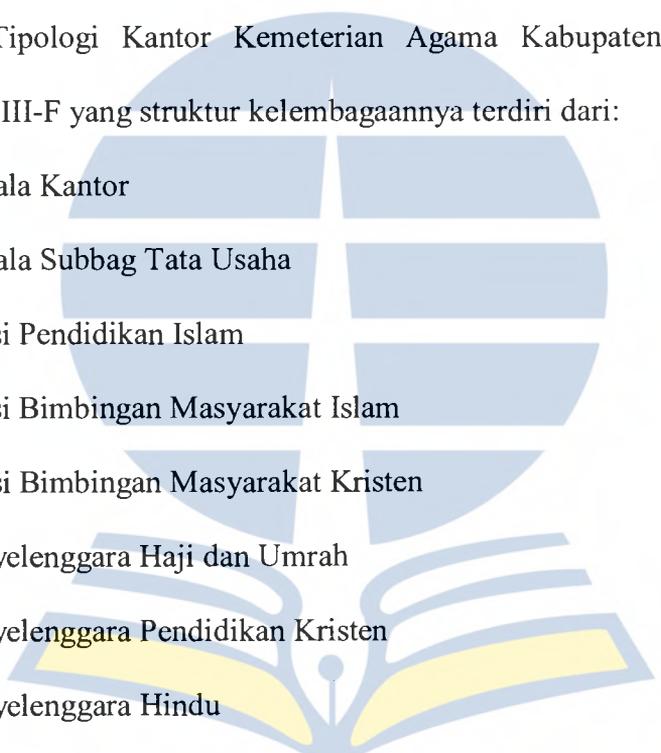
(Peta terlampir)

Kementerian Agama mempunyai tugas membantu presiden dalam menyelenggarakan sebagian urusan pemerintah di bidang keagamaan, Hal itu tertuang dalam PP nomor 9 tahun 2005 teang menjelaskan ntang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Susunan Organisasi, dan Tata Kerja Kementerian Negara Republik Indonesia, yang telah di sempurnakan dengan PP nomor 62 tahun 2005 pasal 63. Selain itu Kementerian Agama juga melaksanakan sebagian program pembangunan nasional di bidang pendidikan, yaitu Raudatul Athfal, Madrasah dan perguruan tinggi agama sesuai dengan amanat UU nomor 20 tahun 2003 tentang system Pendidikan Nasoinal, serta pendidikan Agama dan

Pendidikan Keagamaan, sebagaimana diamanatkan dalam peraturan pemerintah nomor 55 tahun 2007.

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa adalah instansi vertikal yang terbentuk berdasarkan KMA no 472 tahun 2003, bersamaan dengan 23 organisasi Kantor Departemen Agama Kabupaten di Indonesia yang baru dimekarkan. Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa adalah instansi pemerintah yang bertugas membantu pemerintah Kabupaten Mamasa menjalankan sebagian tugas pemerintahan dan pembangunan dalam bidang keagamaan di Kabupaten Mamasa

Tipologi Kantor Kemeterian Agama Kabupaten Mamasa adalah tipologi III-F yang struktur kelembagaannya terdiri dari:

- 
- a. Kepala Kantor
  - b. Kepala Subbag Tata Usaha
  - c. Seksi Pendidikan Islam
  - d. Seksi Bimbingan Masyarakat Islam
  - e. Seksi Bimbingan Masyarakat Kristen
  - f. Penyelenggara Haji dan Umrah
  - g. Penyelenggara Pendidikan Kristen
  - h. Penyelenggara Hindu

Secara umum Kementerian Agama Kabupaten Mamasa memiliki lima hal pokok yang menjadi tanggungjawabnya, hal itu adalah:

- a. Peningkatan kerukunan umat beragama;

- b. Peningkatan kualitas raudatul athfal, madrasah, pendidikan agama dan keagamaan;
- c. Peningkatan kualitas penyelenggaraan ibadah haji dan,
- d. Penciptaan tata kelola pemerintahan yang bersih dan berwibawa.

Sesuai dengan tipologi Kementerian Agama Kabupaten Mamasa yang masuk dalam kategori III-F, dipimpin oleh seorang Kepala Kantor yang membawahi dengan tugas dan fungsi sebagai berikut:

- a. Bagian tata usaha.

Bagian tata usaha mempunyai tugas melaksanakan koordinasi perumusan kebijakan teknis dan pelaksanaan pelayanan dan pembinaan administrasi, keuangan dan barang milik Negara di lingkungan Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa berdasarkan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Kepala Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa.

Dalam melaksanakan tugas, bagian tata usaha meliputi:

- 1) Koordinator bagian kepegawaian.

Koordinator bagian kepegawaian memiliki tugas melakukan penyiapan bahan penyusunan organisasi dan tata laksana serta pengelollan kepegawaian.

- 2) Koordinator bagian keuangan.

Koordinator bagian keuangan bertanggungjawab melakukan penyiapan bahan koordinasi dan penyusunan rencana, program dan anggaran, evaluasi dan laporan, serta pelaksanaan urusan keuangan.

3) Koordinator bagian umum dan perlengkapan.

Koordinator bagian umum dan perlengkapan mempunyai tugas melakukan urusan ketatausahaan, rumah tangga, perlengkapan, pemeliharaan dan pengelolaan barang milik/ kekayaan Negara.

b. Seksi pendidikan Islam.

Seksi pendidikan Islam bertanggungjawab melaksanakan pelayanan, bimbingan, pembinaan, dan pengelolaan system informasi di bidang pendidikan agama Islam berdasrkan kebijakan teknis Kepala Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa. Dalam melaksanakan tugas, seksi pendidikan Islam meyenggarakan fungsi, sebagai berikut:

- 1) Peyiapan perumusan kebijakan teknis dan perencanaan di bidang pendidikan Islam.
- 2) Pelaksanaan pelayanan, bimbingan, dan pembinaan di bidang pendidikan agama Islam pada Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD), Taman Kanak-kanak (TK), Sekolah Dasar (SD), Sekolah Menengah Pertama (SMP), Sekolah Menengah Atas (SMA) Pendidikan Diniyah, Pendidikan Al-Quran dan Pondok Pesantren, serta penglolaan sistem informasi Pendidikan Islam.
- 3) Evaluasi dan penyusunan laporan di bidang Pendidikan Islam.

c. Seksi bimbingan masyarakat Islam.

Seksi bimbingan masyarakat Islam bertanggungjawab melaksanakan pelayanan, bimbingan, pembinaan seta pengelolaan system informasi di bidang bimbingan masyarakat Islam berdasarkan kebijakan teknis kepala

Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa. Dalam melaksanakan tugas, seksi bimbingan masyarakat Islam meyelenggarakan fungsi, sebagai berikut:

- 1) Melakukan pelayanan dan bimbingan di bidang kepenghuluan.
  - 2) Pembinaan Kantor Urusan Agama (KUA) dan keluarga sakinah.
  - 3) Pemberdayaan masjid.
  - 4) Pembinaan syariah dan hisab dan rukyat.
  - 5) Penerangan agama Islam.
  - 6) Pemberdayaan zakat dan pemebrdayaan wakaf serta
  - 7) Sistem informasi manajemen bimbingan masyarakat Islam.
- d. Seksi Urusan Agama Kristen.

Seksi urusan agama Kristen bertanggungjawab melaksanakan pelayanan, bimbingan, pembinaan seta pengelolaan system informasi di bidang urusan agama Kristen berdasarkan kebijakan teknis kepala Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa. Kemudian dalam melaksanakan tugas, seksi urusan agama Kristen meyelenggarakan fungsi, sebagai berikut:

- 1) Peyiapan perumusan kebijakan teknis dan perencanaan di bidang urusan agama Kristen.
- 2) Pelaksanaan pelayanan, bimbingan, dan pembinaan di bidang kelembagaan dan sistem informasi urusan agama Kristen, penyuluhan dan budaya keagamaan.
- 3) Evaluasi dan penyusunan laporan pada seksi urusan agama Kristen.

e. Penyelenggara Haj dan Umrah.

Penyelenggara haji dan umrah bertanggungjawab melaksanakan pelayanan, bimbingan, pembinaan serta pengelolaan sistem informasi di bidang penyelenggara haji dan umrah berdasarkan kebijakan teknis kepala Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa. Dalam melaksanakan tugas, seksi urusan agama Kristen menyelenggarakan fungsi, sebagai berikut:

- 1) Peyiapan perumusan kebijakan teknis dan perencanaan di bidang penyelenggara haji dan umrah.
- 2) Pelaksanaan pelayanan, bimbingan, dan pembinaan di bidang pendaftaran, dokumen, akomodasi, transportasi, perlengkapan haji, pengelolaan keuangan haji, pembinaan jamaah haji, dan umrah, serta pengelolaan sistem informasi haji, serta
- 3) Evaluasi dan penyusunan laporan di penyelenggara haji dan umrah.

f. Penyelenggara pendidikan Kristen.

Penyelenggara pendidikan Kristen bertanggungjawab melaksanakan pelayanan, bimbingan, pembinaan serta pengelolaan sistem informasi di bidang pendidikan Kristen berdasarkan kebijakan teknis kepala Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa. Dalam melaksanakan tugas, seksi urusan agama Kristen menyelenggarakan fungsi, sebagai berikut:

- 1) Penyiapan perumusan kebijakan teknis dan perencanaan pada bidang pendidikan Kristen.

- 2) Pelaksanaan pelayanan, bimbingan, dan pembinaan pada bidang pendidikan agama Kristen, pendidikan anak usia dini, dasar, menengah dan pendidikan keagamaan Kristen.
- 3) Evaluasi dan penyusunan laporan di penyelenggara pendidikan Kristen.

g. Penyelenggara Hindu.

Penyelenggara Hindu bertanggungjawab melaksanakan pelayanan, bimbingan, pembinaan seta pengelolaan sistem informasi pada bidang penyelenggara Hindu berdasarkan kebijakan teknis kepala Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa. Dalam melaksanakan tugasnya, penyelenggara Hindu meyenggarakan fungsi sebagai berikut:

- 1) Peyiapan perumusan kebijakan teknis dan perencanaan di bidang penyelenggara Hindu.
- 2) Pelaksanaan pelayanan, bimbingan, dan pembinaan di bidang kelembagaan dan sistem informasi penyelenggara Hindu, penyuluhan dan budaya keagamaan, seta
- 3) Evaluasi dan penyusunan laporan di penyelenggara Hindu..

## **2. Visi dan Misi Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa**

a. Visi.

Visi merupakan pandangan jauh ke depan, ke mana dan bagaimana instansi pemerintah harus dibawa dan berkarya agar konsisten dan dapat eksis, antisipatif, inovatif serta produktif. Visi tidak lain adalah suatu gambaran yang menantang tentang keadaan masa depan berisikan cita dan citra yang ingin diwujudkan oleh instansi pemerintah. Dengan

mengacu pada batasan tersebut, Visi Kementerian Agama Kabupaten Mamasa adalah:

“Terwujudnya Masyarakat Mamasa yang Taat Beragama, Rukun, Cerdas, Mandiri, dan Sejahtera Lahir dan Batin”

b. Misi.

Guna mewujudkan dan merealisasikan Visi tersebut, maka ditetapkan Misi sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan kerukunan umat beragama,
- 2) Meningkatkan kualitas raudatul athfal, madrasah, pendidikan agama dan keagamaan,
- 3) Meningkatkan kualitas penyelenggaraan ibadah haji dan,
- 4) Menciptaan tata kelola pemerintahan yang bersih dan berwibawa.

### 3. Struktur Organisasi

Sesuai dengan tipologi Kementerian Agama Kabupaten Mamasa yang masuk dalam kategori III-F, dipimpin oleh seorang Kepala Kantor yang membawahi:

a. Bagian tata usaha, meliputi:

- 1) Koordinator bagian kepegawaian.
- 2) Koordinator bagian keuangan.
- 3) Koordinator bagian umum dan perlengkapan.

b. Kepala Seksi Pendidikan Islam.

c. Kepala seksi bimbingan masyarakat Islam.

d. Kepala Seksi Urusan Agama Kristen.

e. Penyelenggara Haj dan Umrah.

f. Penyelenggara Pendidikan Kristen.

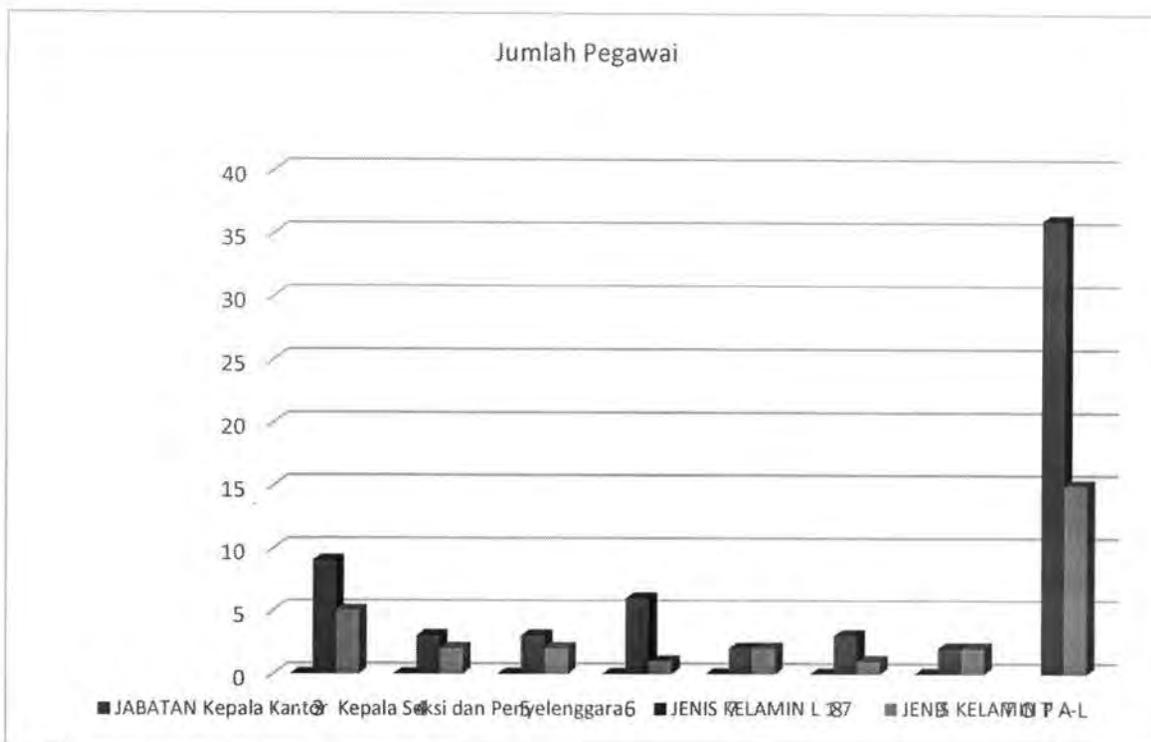
g. Penyelenggara Hindu.

Struktur organisasi terlampir

#### 4. Jumlah Pegawai

**Tabel 4.1**  
**Jumlah Pegawai**  
**Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa**  
**Bulan Desember 2018**

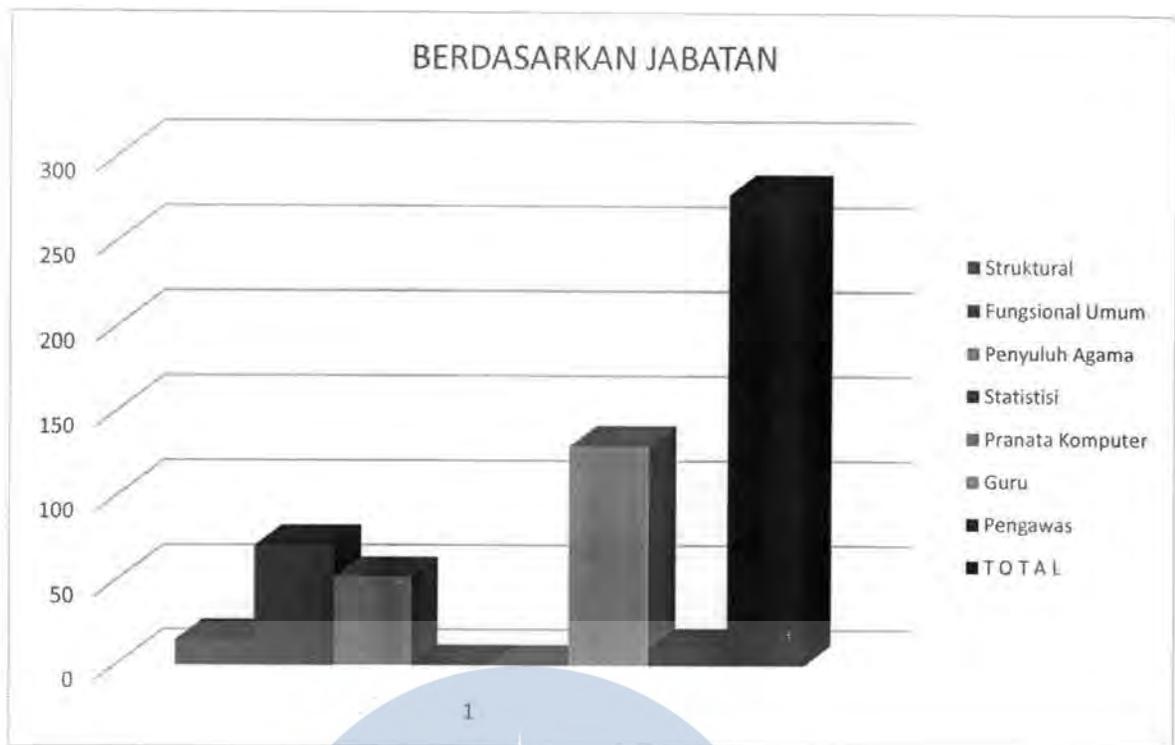
No.	JABATAN	JENIS KELAMIN	
		L	P
1	Kepala Kantor	1	-
2	Kepala Seksi dan Penyelenggara	7	-
3	Staf Sub Bag Tata Usaha	9	5
4	Staf Bimbingan Masyarakat Islam	3	2
5	Staf Peny. Haji & Umrah	3	2
6	Staf Pendidikan Islam	6	1
7	Staf Urusan Agama Kristen	2	2
8	Staf Peny. Hindu	3	1
9	Staf Peny Pendidikan Kristen	2	2
<b>TOTAL</b>		<b>36</b>	<b>15</b>



Gambar 4.1

Tabel 4.2  
**Statistik Pegawai Berdasarkan Jabatan  
 Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa  
 Bulan Desember 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>



Gambar 4.2

## B. Hasil

### 1. Penerapan sistem *controlling* (pengawasan) Kinerja PNS Kantor

#### Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa

Kinerja pegawai tidak akan pernah meningkat bilamana penerapan sistem *controlling* sebuah organisasi/ lembaga tidak akan dapat berjalan sesuai dengan yang di harapkan. Demikian juga sebaliknya, apabila sistem *controlling* suatu organisasi atau lembaga berjalan dengan baik, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai pada organisasi atau lembaga tersebut adalah baik dan dapat meningkat.

Demikian pula dengan penerapan sistem *controlling* (pengawasan) dalam meningkatkan kinerja PNS yang diterapkan pada lingkungan kerja

Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa. Ketika penerapan sistem *controlling* dilakukan secara tidak baik terhadap kinerja pegawai, dapat pula disimpulkan bahwa kinerja pegawai (PNS) yang ada pada wilayah kerja Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa, tidak akan pernah meningkat. Demikian pula, jika penerapan sistem *controlling* pada Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa di laksanakan dengan baik terhadap kinerja pegawai, maka dapat di simpulkan pula bahwa kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa yakin akan dapat lebih meningkat.

Berdasarkan hal tersebut di atas, maka di bawah ini, akan di lakukan analisis dan pembahasan tentang bagaimana penerapan sistem *controlling* kinerja PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa dengan menggunakan indikator pengawasan yang telah di tetapkan sebelumnya adalah sebagai berikut; (a)Standar pengukuran kinerja pegawai, (b)Penilaian (evaluasi) terhadap kinerja pegawai, dan (c)Tindakan perbaikan bila terjadi penyimpangan.

**a. Standar pengukuran kinerja pegawai.**

Sebuah sistem pengawasan yang di lakukan melalui standar pengukuran kinerja pegawai, di maksudkan untuk mengetahui apakah tugas pekerjaan yang telah di lakukan oleh PNS Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa selama ini telah sesuai dengan standar kinerja yang telah di tetapkan. Ketika tugas pekerjaan yang di lakukan pegawai selama ini telah sesuai dengan standar pengukuran kinerja yang sudah di

tetapkan, maka dapat di simpulkan bahwa kinerja pegawai pada lingkungan kerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa dapat meningkat. Dengan kata lain bahwa dengan adanya standar pengukuran kinerja pegawai, akan sangat memudahkan bagi unsur pimpinan untuk mengetahui apakah kinerja pegawai pada lingkungan kerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa, telah mencapai standar yang telah ditentukan atau belum.

Berikut ini beberapa pengungkapan dari informan tentang pengawasan kinerja pegawai melalui standar pengukuran kinerja pegawai (HS) staf Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa mengemukakan:

”Menurut saya, mengenai pelaksanaan pengawasan berdasarkan standar pengukuran kinerja sudah dilakukan pada Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa, pembuatan RKT dan fakta integritas di awal tahun yang ditandatangani dan pembuatan LKH (laporan kerja harian) merupakan standar pengukuran kinerja pegawai. akan tetapi dalam proses pelaksanaannya tidak mendapat pengawasan sehingga isi LKH yang mengharuskan pegawai berada dan bekerja di kantor dalam satu hari adalah 7 jam 30 menit, akan tetapi ada beberapa pegawai yang hanya datang mengisi absen masuk saja lalu keluar kantor nanti kembali ke kantor hanya untuk mengisi absen pulang saja. Jadi menurut saya bahwa LKH yang dibuat pegawai hanya sebatas persyaratan saja, hal ini terjadi karena lemahnya pengawasan disiplin pegawai dari unsur pimpinan” (hasil wawancara , HS Januari 2019).

Senada dengan (AH) salah seorang staf pada Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa juga menyatakan bahwa:

“Salah satu pengawasan melalui standar pengukuran kinerja terhadap tugas pekerjaan yang dilakukan PNS pada kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa dilakukan dengan pembuatan RKT dan fakta integritas di awal tahun, SKP sampai pada LKH namun dalam pelaksanaan semua itu tidak mendapat pengawasan dari unsur pimpinan, apakah sudah dilaksanakan dengan baik atau tidak, hanya karena faktor

kebutuhan terhadap SKP yang menjadi syarat kenaikan pangkat, seandainya SKP itu tidak mejadi syarat kenaikan pangkat maka yakin lembar SKP itu tidak akan dibuat oleh pegawai, jadi boleh dikatakan pengawasan itu jarang dilakukan” (wawancara, Januari 2019)

Berdasarkan hasil wawancara terhadap beberapa informan sebagaimana yang di sampaikan di atas, maka dapat di simpulkan bahwa penerapan pengawasan terhadap pekerjaan PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa melalui kegiatan pengukuran kinerja pegawai, belum di laksanakan secara makasimal. Dengan demikian belum di terapkannya pengawasan secara maksimal pada Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa, maka sudah dapat di pastikan bahwa kinerja pegawai pada wilayah kerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa, tidak akan pernah kita ketahui kinerja PNS pada kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa meningkat atau tidak.

**b. Penilaian (evaluasi) terhadap kinerja pegawai.**

Sistem pengawasan yang di terapkan melalui sistem penilaian (evaluasi) terhadap kinerja pegawai, dimaksudkan untuk mengetahui apakah tugas pekerjaan yang telah di lakukan oleh PNS Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa selama ini sudah sesuai dengan apa yang telah di tetapkan atau belum. Apabila tugas dan pekerjaan yang telah di lakukan pegawai selama ini di lakukan pengawasan melalui penialaian (evaluasi), tentu saja kita dapat memastikan bahwa kinerja pegawai pada lingkungan kerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa akan dapat meningkat. Dengan kata lain bahwa dengan penerapan pengawasan melalui penialaian (evaluasi) terhadap apa yang

telah di kerjakan/ di lakukan pegawai, terkait dengan tugas pekerjaan yang di berikan kepada mereka, akan mendorong pegawai tersebut untuk melakukan tugas pekerjaan yang di bebanka kepadanya secara lebih baik dan bertanggung jawab

Sehubungan dengan hal tersebut, maka untuk mengetahui apakah pengawasan berdasarkan penilaian (evaluasi) terhadap kinerja pegawai sudah di lakukan atau belum pada wilayah kerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa, berikut akan di tampilkan hasil wawancara yang telah dilakukan.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti, memberikan informasi kepada kita bahwa pengawasan yang di lakukan melalui penilaian (evaluasi) terhadap kinerja PNS yang ada di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa, belum di lakukan secara maksimal oleh unsur pimpinan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa. Hal ini juga seperti yang di akui oleh salah seorang narasumber “(YN) kepala seksi bimbingan masyarakat Kristen dalam suatu wawancara, mengatakan;

“... perangkat penilaian kinerja di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa sudah ada yaitu adalanya lembar penilaian prestasi kerja pegawai yang di buat pada akhir tahun, akan tetapi menurut saya ini tidak cukup untuk menilai mutu pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai. Seharunya ada kebijakan dari pimpinan untuk pelaksanaan penilaian prestasi kerja bukan hanya sekali dalam setahun akan tetapi sebisanya dilaksanakan per triwulan atau per semester...” (hasil wawancara, Januari 2019)

Selanjutnya, dengan di akui oleh narasumber lain “HS“ salah satu staf Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa, yang menyatakan bahwa:

“...kalau yang saya ketahui selama ini, belum pernah ada di lakukan penilaian (evaluasi) oleh unsur pimpinan terhadap kinerja pegawai. tidak ada penilaian seperti itu, untuk mengetahui seperti apa hasilnya tugas pekerjaan yang sudah kita laksanakan selama ini, itu kita tidak tahu kualitasnya baik atau tidak baik, yang kami tahu, mengerjakan saja apa yang di perintahkan kepada kami” (hasil wawancara, Januari 2019 ).

Bertolak dari beberapa hasil wawancara di atas, maka diperoleh gambaran bahwa pelaksanaan pengawasan yang di lakukan melalui penilaian (evaluasi) terhadap kinerja pegawai pekerjaan PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa melalui penilaian (evaluasi) terhadap kinerja pegawai, belum di laksanakan secara optimal oleh unsur pimpinan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa. Pegawai tidak tahu adanya penilaian kinerja yang dilakukan oleh unsur pimpinan yang ada di Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa, untuk mengetahui seperti apa hasilnya tugas pekerjaan yang laksanakan, pegawai tidak tahu kualitas pekerjaan yang mereka lakukan baik atau tidak baik, mereka mengerjakan saja apa yang di perintahkan atasannya.

Perangkat penilaian kinerja di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa sudah ada yaitu adanya lembar penilaian prestasi kerja pegawai yang di buat pada akhir tahun, akan tetapi menurut tidak cukup untuk menilai mutu pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai. Seharunya ada kebijakan dari pimpinan untuk pelaksanaan penilaian

prestasi kerja bukan hanya sekali dalam setahun akan tetapi sebisanya dilaksanakan per triwulan atau per semester.

Dari hasil wawancara di atas, maka diperoleh gambaran bahwa pelaksanaan pengawasan yang di lakukan melalui penilaian (evaluasi) terhadap kinerja pegawai pekerjaan PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa melalui penilaian (evaluasi) terhadap kinerja pegawai, belum di laksanakan secara maksimal oleh unsur pimpinan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa.

### **3. Tindakan perbaikan bila terjadi penyimpangan.**

Sistem Pengawasan yang di lakukan melalui tindakan perbaikan bila terjadi penyimpangan, adalah bertujuan untuk membetulkan atau meluruskan suatu pekerjaan ketika tugas pekerjaan tersebut yang telah di lakukan pegawai di nilai keliru atau bahkan salah. Jika pengawasan melalui tindakan perbaikan bila terjadi penyimpangan seperti ini dapat di lakukan dengan baik oleh unsur pimpinan Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa, maka hal ini akan mendorong peningkatan kinerja pegawai pada lingkungan kerja Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa menjadi lebih meningkat. Dengan demikian dengan adanya pengawasan melalui tindakan perbaikan bila terjadi penyimpangan seperti ini, dapat di yakini hal ini akan mendorong pegawai untuk melakukan tugas pekerjaan yang di berikan kepadanya secara lebih teliti dan benar.

Sehubungan dengan hal tersebut, maka untuk mengetahui apakah pengawasan melalui tindakan perbaikan bila terjadi penyimpangan telah

di lakukan atau belum oleh unsur pimpinan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa, berikut akan di tampilkan hasil wawancara terhadap informan (HR) selaku kapala subbag tata usaha kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa bahwa:

“...tentu saja akan di lakukan tindakan perbaikan apabila terdapat penyimpangan pekerjaan yang di lakukan PNS Kantor Kementerin Agama di Kabupaten Mamasa. Selama saya menjabat sebagai Kasubbag Tata Usaha pada kantor ini saya belum perna menemukan penyimpangan pekerjaan pegawai yang berarti bisa menyebabkan kerugian Negara. Yang ada adalah pelanggaran disiplin pegawai, ada pegawai yang melanggar disiplin tidak masuk kantor tanpa alasan yang tepat, Sehingga kami selaku pimpinan mengambil tindakan dengan memberikan teguran sesuai dengan peraturan yang berlaku...” (hasil wawancara, Januari 2019).

Pendapat serupa dikemukakan oleh (A) Kepala Penyelenggara Haji dan Umrah mengungkapkan bahwa:

“...tindakan penyimpangan pekerjaan PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa khusus pada seksi yang saya pimpin adalah penyimpangan pada penyajian laporan hasil kegiatan yang kami selenggarakan, tentu saja diadakan perbaikan sesuai dengan aturan yang berlaku, akan tetapi yang menilai kekeliruan dan kesalahan tersebut dilakukan oleh Inspektorat Jenderal Kementerian Agama RI hanya 2 tahun sekali, untuk unsur pimpinan Kantor Kementerian Agama Kabupaten di Mamasa tidak perna dilakukan penilaian yang di maksud..” (hasil wawancara, Januari 2019)

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan mengenai pengawasan kinerja pegawai melalui tindakan perbaikan bila terjadi penyimpangan terhadap beberapa informan, tergambar jelas memberikan gambaran kepada kita bahwa pengawasan yang di lakukan melalui tindakan perbaikan bila terjadi penyimpangan terhadap tugas pekerjaan yang di lakukan pegawai, yang di lakukan oleh unsur pimpinan di lingkungan kerja Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa sudah berjalan namun dalam pelaksanaanya belum secara

maksimal. Dalam menilai kekeliruan dan kesalahan yang dilakukan oleh PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa dilakukan hanya 2 tahun sekali oleh Inspektorat Jenderal Kementerian Agama RI, untuk unsur pimpinan Kantor Kementerian Agama Kabupaten di Mamasa tidak pernah dilakukan penilaian yang dimaksud

Terkait dengan penerapan sistem pengawasan seperti yang telah dipaparkan di atas, dari hasil pengamatan yang dilakukan peneliti pada Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa yang diteliti menunjukkan bahwa sistem pengawasan yang dilaksanakan pada Kerja Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa, sangat jelas terlihat bahwa belum dilaksanakan sebagaimana mestinya atau dengan kata lain tidak maksimal. Berbagai perencanaan yang sebelumnya oleh Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa, seperti pelaksanaan program yang dituang dalam RKT, SKP dan SOP, terlihat tidak disertai dengan tindakan pengawasan, padahal perencanaan seperti ini berhubungan erat dengan sistem pengawasan, bahwa perencanaan-perencanaan dari awal sebagai standar atau alat pengawasan terhadap tugas dan fungsi yang akan dilakukan oleh Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa.

Dari hasil pengamatan peneliti, pekerjaan atau tugas diperintahkan oleh pimpinan kepada PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa sebagai bawahannya, tergambar sangat jarang disertai dengan kegiatan pengawasan. Sementara pengawasan merupakan *follow up* dari perintah-perintah yang telah dikeluarkan oleh atasan, untuk selanjutnya dilaksanakan oleh pegawai. Dengan demikian sebuah tugas atau pekerjaan diperintahkan kepada pegawai haruslah

diawasi, agar apa yang diperintahkan itu benar-benar dilaksanakan pegawai. Selain itu, pengawasan terhadap perintah yang sudah di keluarkan tersebut, juga bertujuan untuk mengetahui apakah tugas pekerjaan yang di lakukan oleh pegawai tersebut sesuai dengan instruksi yang telah dikeluarkan, serta dapat di ketahui kelemahan-kelemahan dan kesulitan-kesulitan apa saja yang dihadapi pegawai dalam pelaksanaan pekerjaan. Berdasarkan penemuan-penemuan tersebut dapat diambil tindakan untuk memperbaikinya, baik pada waktu itu ataupun waktu-waktu yang akan datang.

Dalam berbagai hal pengawasan dari pimpinan yang di jalankan di lingkungan kerja Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa selama ini, belum dapat mendorong terciptanya penerapan sistem *controlling* secara optimal. Peran kepemimpinan pada lingkungan kerja Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa dalam mendorong terciptanya pelaksanaan sistem pengawasan secara optimal sangat penting. Dalam hal ini, meningkat atau tidak kinerja pegawai pada lingkungan kerja Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa, sesungguhnya sangat di pengaruhi oleh pimpinan di dalam menjalankan sistem pengawasannya. Efektif tidaknya penerapan sistem pengawasan dalam meningkatkan kinerja pegawai, pada dasarnya akan sangat ditentukan oleh kecakapan dan kewibawaan pimpinan dalam melaksanakan kepemimpinannya untuk mengerakkan para bawahannya. Kecakapan dan kewibawaan seorang pimpinan melakukan kepemimpinannya akan mendorong gairah kerja, kreativitas, partisipasi, dan loyalitas para bawahan untuk menyelesaikan tugas-tugasnya. Kurangnya penegakan disiplin dari pimpinan Kantor Kementerian Agama di

Kabupaten Mamasa sehingga dalam mengawasi atau mengontrol pelaksanaan tugas yang dikerjakan oleh para pegawaiya, menyebabkan kinerja dari pada PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa tidak dapat ditingkatkan, hal tersebut sering dijumpai kekosongan PNS pada jam-jam kerja, tidak jarang pegawai mangkir pada saat jam kantor dengan urusan yang tidak jelas. Kurangnya kemampuan pimpinan Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa dalam membangun motivasi dan kepercayaan diri setiap pengawainya untuk bekerja secara efektif dan efisien.

Berdasarkan dari hasil pengamatan, wawancara dan studi pustaka terhadap dokumen-dokumen Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa, maka dapat di simpulkan bahwa penerapan sistem *controlling* (pengawasan) pada Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa, belum di laksanakan dengan baik atau tidak maksimal.

## **2. Meningkatkan kinerja PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten**

### **Mamasa**

Pada bab ini penulis memaparkan juga bagaimana meningkatkan Kinerja PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa berdasarkan indikator kinerja menurut Fadel dan Rayendra (2009) adalah sebagai berikut:

#### **a. Pemahaman atas tupoksi.**

Dalam menjalankan tupoksi, bawahan harus terlebih dahulu paham tentang tugas pokok dan fungsi masing-masing serta mengerjakan tugas sesuai dengan apa yang menjadi tanggung jawabnya.

Tugas pokok dan fungsi pegawai merupakan jabaran langsung dari tugas dan fungsi organisasi kedalam jabatan yang dianalisis. Oleh karena itu, untuk dapat menghasilkan tugas pokok dan fungsi yang tepat dan jelas demi meningkatkan efektivitas pegawai dalam upaya pencapaian tujuan organisasi, upaya awal yang harus dilakukan yaitu melaksanakan proses analisis pekerjaan, yaitu proses pengumpulan data organisasi mengenai berhubungan dengan pekerjaan.

Berikut ini beberapa pengungkapan dari informan tentang pemahaman tupoksi PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa, (IK) Kepala Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa mengemukakan:

“...selama empat bulan saya memimpin kantor ini, dan dari hasil pengamatan saya bahwa pada umumnya pegawai di sini cukup memahami tupoksinya. Pegawai diharuskan melaksanakan tugas berdasarkan SKP (Sasaran Kerja Pegawai) yang telah ditetapkan di awal tahun, akan tetapi dalam pelaksanaannya masih ada pegawai yang tidak sepenuhnya melakukan pekerjaan yang terdapat dalam SKPnya, masih ada pekerjaan yang tertinggal ini karena kualitas sumber daya manusia yang masih terbatas, oleh karena itu perlu adanya upaya peningkatan pemahaman tugas dan fungsi pegawai melalui pembinaan pegawai, pelatihan dan diklat...” (hasil wawancara, Januari 2019)

Pendapat serupa diperkuat oleh Kepala Subbag Tata Usaha Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa (RL), beliau mengatakan bahwa:

“...menurut saya, sebahagian PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa memahami tupoksinya, di awal tahun tugas pokok dan fungsi masing-masing pegawai telah dituangkan dalam fakta integritas dan SKP sebagai komitmen kerja setiap PNS, akan tetapi masih perlu ditingkatkan lagi untuk memahami tugas dan fungsi yang dibebankan kepadanya..”(hasil wawancara, Januari 2019)

Melalui hasil wawancara di atas, diperoleh gambaran bahwa PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten relatif belum memahami tugas pokok dan fungsi yang dibebankan kepadanya, walaupun pada awal tahun tugas pokok dan fungsi masing-masing pegawai telah dituangkan dalam fakta integritas dan SKP sebagai komitmen kerja setiap PNS, pegawai diharuskan melaksanakan tugas berdasarkan SKP (Sasaran Kerja Pegawai) yang telah ditetapkan di awal tahun, akan tetapi dalam pelaksanaannya masih ada pegawai yang tidak sepenuhnya melakukan pekerjaan yang terdapat dalam SKPnya, masih ada pekerjaan yang tertinggal ini karena kualitas sumber daya manusia yang masih terbatas, oleh karena itu perlu adanya upaya peningkatan pemahaman tugas dan fungsi pegawai melalui pembinaan pegawai, pelatihan dan diklat.

**b. Inovasi.**

Seorang pegawai memiliki kinerja yang baik ketika mempunyai inovasi yang positif dan menyampaikannya pada atasan serta mendiskusikannya pada rekan kerja tentang pekerjaan. Inovasi dapat diartikan sebagai suatu proses membuat perbaikan dengan mengenalkan sesuatu yang baru, suatu perbuatan mengenalkan sesuatu yang baru dengan cara yang baru, memperkenalkan sesuatu yang baru, merupakan ide, metode atau pemikiran yang baru, kesuksesan memanfaatkan ide yang baru, perubahan atas penciptaan dimensi yang baru dari kinerja, merupakan ide kreatif yang direalisasikan.

Dari pengertian inovasi tersebut dapat disimpulkan bahwa inovasi adalah proses kreatif dalam melakukan penemuan baru yang berbeda dari yang sudah ada. Sedangkan kemampuan inovatif seseorang adalah merupakan proses mengubah peluang menjadi suatu gagasan dan ide-ide yang baru dan berguna, yang dapat diimplementasikan dan dikomersilkan serta mempunyai dampak yang besar.

Dari hasil wawancara terhadap beberapa informan di lokasi penelitian atas pertanyaan apakah PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa memiliki inovasi yang positif dan menyampaikannya pada atasan serta mendiskusikannya pada rekan kerja tentang pekerjaan tersebut, berikut diperoleh jawaban sebagaimana (YN) Kepala Seksi Bimbingan Masyarakat Kristen Kementerian Agama Kabupaten Mamasa:

“...di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa ini kualitas sumber daya manusia masih pada ukuran standar, sehingga untuk membuat perbaikan dengan mengenalkan sesuatu yang baru atau metode atau pemikiran yang baru. Jadi menurut saya inovasi yang dimiliki PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa masih sangat kurang, dalam melaksanakan tugasnya hanya terpaku pada apa yang tertera dalam uraian tugas pegawai tersebut..” (hasil wawancara, Januari 2019)

Diperkuat dengan pernyataan seorang staf Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa (AH), yang menyatakan bahwa:

“...berbicara tentang inovasi tidak bisa dipisahkan dari kualitas SDM yang dimiliki oleh seorang pegawai, dan yang menjadi persoalan kita di Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa ini adalah kualitas SDM yang kita miliki masih standar. Belum satupun dari kami yang membuat sesuatu yang baru yang berbeda dari yang sudah ada. Jadi menurut saya PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa inovasi yang dimiliki sangat kurang...” (hasil wawancara, Januari 2019).

Sejumlah informan yang diberi pertanyaan yang sama apakah PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa memiliki inovasi yang positif dan menyampaikan pada atasan serta mendiskusikannya pada rekan kerja tentang pekerjaan, menyatakan hal yang sama yang dikemukakan oleh informan YN dan AH, yaitu inovasi yang dimiliki PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa sangat kurang.

Melalui hasil wawancara diatas, maka diperoleh gambaran bahwa inovasi PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa sangat kurang, belum satupun pegawai yang membuat sesuatu yang baru yang berbeda dari yang sudah ada, disamping itu dalam melaksanakan tugasnya hanya terpaku pada apa yang tertera dalam uraian tugas pegawai tersebut.

**c. Kecepatan kerja.**

Dalam menjalankan tugas seorang pegawai, kecepatan kerja harus diperhatikan dengan menggunakan mengikuti metode kerja yang ada. Kecepatan kerja berkaitan dengan kesesuaian waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang yang direncanakan. Setiap pekerjaan diusahakan untuk selesai sesuai dengan rencana agar tidak mengganggu pekerjaan yang lain.

Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa dalam pelaksanaan kegiatannya menetapkan SOP (Standar Operasional Prosedur) yang merupakan serangkaian instruksi tertulis yang dibakukan

mengenai berbagai proses penyelenggaraan. Penyelenggaraan administrasi tentang siapa, bagaimana, kapan, dimana pelaksanaan kegiatan tersebut, termasuk didalamnya waktu penyelesaiannya.

Mengenai kecepatan kerja yang dimiliki PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa, berikut ini pendapat informan yang telah diwawancarai, salah satunya dari pengungkapan (US) Kepala Seksi Bimbingan Masyarakat Islam yang menyatakan bahwa:

“...kecepatan kerja PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa boleh dikatakan masih kurang, ini terlihat pada ketika penyelesaian laporan kegiatan dikerjakan sampai satu minggu bahkan bisa sampai satu bulan. Banyak hal yang menjadi penyebab dari keterlambatan ini salah satunya adalah budaya kerja Pegawai yang sering menunda-nunda pekerjaan, nanti diselesaikan ketika diingatkan atau diminta atasan..” (hasil wawancara, Januari 2019).

Sama dengan hasil wawancara dari (M) Kepala Penyelenggaraan Bimbingan Masyarakat Hindu Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa, yang menyatakan bahwa:

“...kecepatan penyelesaian pekerjaan PNS di Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa boleh di kata lamban, terutama pada bagian yang saya pimpin ini, kualitas SDM pegawai saya masih sangat kurang dan menurut saya inilah salah satu yang membuat sehingga pegawai dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya menjadi lambat. Kemudian kesadaran pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya masih kurang nanti di desak baru dikerjakan...” (hasil wawancara, Januari 2019)

Pendapat serupa dengan pengungkapan (DR) Kepala Seksi Pendidikan Islam, menyatakan bahwa:

“...masih banyak pegawai yang menyalahi SOP dalam melaksanakan pekerjaannya, terutama waktu yang digunakan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya, contoh menyiapkan

bahan kerja, dalam SOP ditetapkan 15 menit untuk menyiapkan bahan kerja tersebut, akan tetapi kadang pegawai memerlukan waktu yang lebih...” (hasil wawancara, Januari 2019).

Berdasarkan hasil wawancara terhadap beberapa informan yang telah dipaparkan di atas tentang pertanyaan mengenai bagaimana kecepatan kerja PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa, dapat memberikan gambaran kecepatan kerja PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa masih pada kondisi kurang. Dalam menyelesaikan laporan kegiatan dikerjakan sampai satu minggu bahkan bisa sampai satu bulan, budaya kerja pegawai yang sering menunda-nunda pekerjaan, nanti diselesaikan ketika diingatkan atau diminta atasan, dan masih di jumpai PNS Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa menyalahi SOP dalam melaksanakan pekerjaannya, terutama waktu yang digunakan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya, contoh menyiapkan bahan kerja, dalam SOP ditetapkan 15 menit untuk menyiapkan bahan kerja tersebut, akan tetapi kadang pegawai memerlukan waktu yang lebih.

**d. Keakuratan kerja.**

Tidak hanya cepat, namun dalam menyelesaikan tugas pegawai juga harus disiplin dalam mengerjakan tugas dengan teliti dalam bekerja dan melakukan pengecekan ulang. Ketelitian pada dasarnya merupakan ketepatan dalam melakukan suatu pekerjaan.

Ketelitian sangat penting dalam melakukan suatu pekerjaan. Ketelitian menunjukkan gerakan yang memerlukan pengawasan terus

menerus. Hal ini berkaitan dengan jumlah kesalahan yang dilakukan. Ketelitian ini dapat mengukur hasil aktivitas yang dihasilkan oleh gerakan-gerakan tubuh. Berkurangnya ketelitian dapat menurunkan kualitas hasil kerja.

Mengenai ketepatan kerja yang dimiliki PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa, berikut ini pendapat informan yang telah diwawancarai seperti yang di lansir dari pernyataan Kepala Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa yakni (IK) yang menyatakan:

“...secara keseluruhan penilaian saya terhadap keakuratan kerja pegawai di kantor ini terbilang cukup, masih beberapa kali saya jumpai adanya tindakan *copy paste* kesalahan pada pembuatan surat yang dikerjakan pegawai, ini menjadi bukti bahwa teliti dalam bekerja dan melakukan pengecekan ulang tidak begitu diperhatikan oleh pegawai...”(hasil wawancara IK, Januari 2019).

Tidak beda jauh dari jawaban informan lainnya yaitu (A) Kepala penyelenggara Haji dan Umrah Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa, mengungkapkan:

“... keakuratan pekerjaan pegawai khusus di seksi tempat saya bertugas menurut saya cukup, pada bagian pengimputan data haji masih menjumpai kesalahan pengimputan data calon jamaah haji oleh operator sehingga dokumen tersebut memerlukan tindakan perbaikan yang menyita waktu pelayan terhadap calon jamaah haji hal ini menandakan bahwa ketelitian pegawai dalam mengerjakan tugasnya masih kurang baik...” (hasil wawancara, Januari 2019)

Berpatokan dari hasil wawancara mengenai ketepatan kerja PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa terhadap beberapa informan, diperoleh gambaran bahwa ketepatan kerja PNS Kantor

Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa dalam menyelesaikan pekerjaannya berada pada level cukup. pegawai belum disiplin dalam mengerjakan tugas dengan teliti dalam bekerja dan melakukan pengecekan ulang. Ketelitian pada dasarnya merupakan ketepatan dalam melakukan suatu pekerjaan. Masih dijumpai adanya tindakan *copy paste* kesalahan pada pembuatan surat yang dikerjakan pegawai, dan kesalahan pengimputan data calon jamaah haji oleh operator sehingga dokumen tersebut memerlukan tindakan perbaikan yang menyita waktu pelayan terhadap calon jamaah haji

e. **Kerja sama.**

Kerja sama adalah kemampuan dalam bekerja sama dengan rekan kerja lainnya seperti bisa menerima dan menghargai pendapat orang lain. Untuk sebuah organisasi atau lembaga biasanya kerja sama telah menjadi suatu kebutuhan untuk mewujudkan keberhasilan dalam mencapai tujuannya. Apabila kerjasama dapat berjalan dengan baik, maka kelancaran dalam komunikasi dan rasa tanggung jawab setiap individu dalam lembaga tersebut dapat terbentuk, demikian pula penerimaan dan penghargaan terhadap pendapat orang lain.

Kerja sama adalah melakukan pekerjaan saling bantu membantu, maksudnya sekelompok orang melakukan pekerjaan yang berbeda namun terkait dengan tujuan yang sama, untuk mencapai tujuan itu maka semua orang yang terkait dengan tujuan itu harus menjalin komunikasi satu dengan yang lain agar dapat memastikan dan saling

tukar informasi tentang perkembangan atau pencapaian pekerjaan yang telah dilakukan oleh masing- masing anggota organisasi/ lembaga. Untuk mencapai hasil yang baik, maka dibutuhkan adanya kerja sama yang dilakukan melalui koordinasi dan saling menghargai atau menghilangkan sikap egoisme. Dengan membangun kerja sama yang baik maka seberat dan sesulit apapun masalah yang timbul, akan bisa cepat terselesaikan. Karena tidak hanya mengandalkan satu orang saja dalam menyelesaikan masalah, namun ada beberapa orang yang bersatu, saling mendukung satu sama lain, dengan demikian maka pekerjaan tersebut akan cepat selesai dan cepat mendapatkan hasil.

Berikut pengungkapan dari (UM) Kepala Seksi Bimbingan Masyarakat Islam Kementerian Agama di Kabupaten mamasa yang menyatakan:

“...ada beberapa kegiatan di kantor ini yang memerlukan kerja sama dan kontribusi dari pegawai dapat terselenggara dengan baik tanpa ada klaim penolakan pelaksanaan kegiatan tersebut dari pegawai, hal ini membuat saya menarik kesimpulan bahwa kerja sama di Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa sangat baik...” (hasil wawancara, Januari 2019)

Lain halnya yang pengungkapan (HS) salah satu staf pada bagian Penyelenggara Haji dan Umrah , menyatakan bahwa:

“...kerjasama PNS di kantor ini pada umumnya baik, namun masih ada pegawai yang tidak bisa berbagi informasi dan kurang membantu dalam menyelesaikan persoalan yang ada, sikap egoisnya tinggi dan mengandalkan diri sendiri dalam menyelesaikan pekerjaannya...” (hasil wawancara, Januari 2019)

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap beberapa informan, tentang kerja sama antara PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa, diperoleh gambaran bahwasanya kerja sama antara pegawai relatif baik. Dalam menyelesaikan pekerjaan PNS Kantor kementerian Agama di Kabupaten Mamasa terlihat kerja sama dengan rekan kerja relatif baik, bisa menerima dan menghargai pendapat orang lain, walaupun masih ada pegawai yang tidak bisa berbagi informasi dan kurang membantu dalam menyelesaikan persoalan yang ada, sikap egoisnya tinggi dan mengandalkan diri sendiri dalam menyelesaikan pekerjaannya.

### **C. Pembahasan**

Pada bab ini penulis akan membahas hasil penelitian dari kedua pernyataan dari rumusan masalah sebelumnya, yaitu mengkaji penerapan sistem *controlling* kinerja PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa dan mengkaji bagaimana meningkatkan Kinerja PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa.

#### **1. Penerapan sistem *controlling* (pengawasan) kinerja PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa**

Kinerja pegawai tidak akan dapat meningkat bilamana penerapan sistem *controlling* sebuah organisasi/ lembaga tidak di jalankan sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan. Demikian pula sebaliknya, ketika sistem *controlling* sebuah organisasi atau lembaga dapat dilaksanakan sesuai aturan

dan berjalan dengan baik, maka kinerja PNS pada organisasi atau lembaga tersebut akan meningkat.

Demikian pula dengan penerapan sistem *controlling* (pengawasan) dalam meningkatkan kinerja PNS yang terdapat pada lingkungan wilayah kerja Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa. Ketika penerapan sistem *controlling* tidak diterapkan dengan baik terhadap kinerja pegawai, maka kinerja pegawai (PNS) yang terdapat di lingkungan kerja Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa, tidak akan pernah meningkat. Sebaliknya, jika penerapan sistem *controlling* pada Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa di laksanakan dengan baik terhadap kinerja pegawai, maka kinerja pegawai akan lebih meningkat.

Sebagaimana dengan hal tersebut di atas, maka selanjutnya di bawah ini, akan di lakukan pembahasan dan analisis tentang bagaimana penerapan sistem *controlling* (pengawasan) kinerja PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa dengan menggunakan beberapa referensi mengenai pengawasan yang telah ditentukan sebagaimana jurnal terdahulu yang menjadi acuan yang di tulis oleh Rilfayanti (2013) dengan judul Fungsi Pengawasan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Pamona Selatan Kabupaten Poso, adalah sebagai berikut; (1). Standar pengukuran kinerja pegawai; (2). Penilaian (evaluasi) terhadap kinerja pegawai, dan (3). Tindakan perbaikan bila terjadi penyimpangan.

#### **a. Standar pengukuran kinerja pegawai**

Sistem pengawasan yang dilakukan melalui standar pengukuran kinerja pegawai, adalah bertujuan untuk mengetahui apakah tugas pekerjaan yang telah dilakukan oleh PNS Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa, sudah sesuai dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. Ketika setiap tugas pekerjaan yang telah dilakukan PNS sudah sesuai dengan standar pengukuran kinerja yang sudah ditetapkan, maka tentu saja bisa dipastikan bahwa kinerja PNS pada lingkungan kerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa bisa meningkat. Artinya, dengan adanya standar pengukuran kinerja seperti ini, paling tidak akan memudahkan bagi unsur pimpinan untuk mengetahui apakah kinerja pegawai pada lingkungan kerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa, sudah mencapai standar atau belum.

Mengenai pelaksanaan pengawasan berdasarkan standar pengukuran kinerja sudah dilakukan pada Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa, pembuatan RKT dan fakta integritas di awal tahun yang ditandatangani dan pembuatan LKH (laporan kerja harian) merupakan standar pengukuran kinerja pegawai. Akan tetapi dalam proses pelaksanaannya tidak mendapat pengawasan sehingga isi LKH yang mengharuskan pegawai berada dan bekerja di kantor dalam satu hari adalah 7 jam 30 menit, akan tetapi ada beberapa pegawai yang hanya datang mengisi absen masuk saja lalu keluar kantor nanti kembali ke kantor hanya untuk mengisi absen pulang saja. Jadi LKH yang dibuat

pegawai hanya sebatas persyaratan saja, hal ini terjadi karena lemahnya pengawasan disiplin pegawai dari unsur pimpinan.

Salah satu pengawasan yang dilakukan melalui standar pengukuran kinerja terhadap tugas dan pekerjaan yang dilakukan PNS pada kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa dilakukan dengan pembuatan RKT dan fakta integritas di awal tahun, SKP sampai pada LKH namun dalam pelaksanaan semua itu tidak mendapat pengawasan dari unsur pimpin, apakah sudah dilaksanakan dengan baik atau tidak, hanya karena faktor kebutuhan terhadap SKP yang menjadi syarat kenaikan pangkat, seandainya SKP itu tidak mejadi syarat kenaikan pangkat maka yakin lembar SKP itu tidak akan dibuat oleh pegawai.

Berdasarkan dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti maka dapat di simpulkan bahwa pelaksanaan pengawasan pekerjaan PNS kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa yang dilakukan melalui standar pengukuran kinerja pegawai, belum di laksanakan secara maksimal. Oleh karena itu dipastikan bahwa kinerja pegawai pada lingkungan kerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa, tidak akan bisa di ketahui apakah telah meningkat atau belum.

**c. Penilaian ( evaluasi ) terhadap kinerja pegawai.**

Sistem *controlling* yang di lakukan melalui penilaian (evaluasi) terhadap kinerja pegawai, adalah bertujuan untuk mengetahui bahwa

tugas pekerjaan yang sudah di lakukan oleh PNS Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa telah sesuai dengan yang telah di tetapkan atau belum. Jika tugas pekerjaan yang telah di lakukan PNS sudah di lakukan melalui penilaian (evaluasi), dapat di pastikan bahwa kinerja pegawai pada lingkungan kerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa dapat meningkat. Dengan kata lain, bahawa dengan dilaksanakannya penilaian (evaluasi) terhadap pekerjaan atau tugas yang telah di kerjakan/ di lakukan PNS, tentu saja akan mendorong PNS untuk melaksanakan tugas pekerjaannya secara lebih baik dan bertanggung jawab terhadap tugas pekerjaan yang telah di bebankan kepada PNS.

*Controlling* yang di lakukan melalui penilaian (evaluasi) terhadap kinerja PNS Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa berjalan yaitu memberikan penilaian pada lembar penilaian prestasi kerja pegawai yang di buat setiap akhir tahun. Penilaian Prestasi Kerja PNS atau sering di sebut Sasaran Kerja Pegawai (SKP) adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja PNS. Namun penilaian prestasi kerja pegawai yang hanya dilakukan pada akhir tahun pada Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa yang hanya dilakukan satu kali dalam setahun tidak cukup untuk menilai mutu pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai. Seharusnya ada kebijakan dari pimpinan untuk pelaksanaan penilaian prestasi kerja bukan hanya sekali dalam setahun akan tetapi sebisanya

dilaksanakan per triwulan atau per semester untuk mengetahui bagaimana hasil kerja pegawai.

Bertolak dari beberapa hasil penelitian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan pengawasan pekerjaan PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa berdasarkan penilaian (evaluasi) terhadap kinerja pegawai, telah dilaksanakan akan tetapi belum dilaksanakan secara maksimal oleh unsur pimpinan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa. Dengan belum maksimalnya pelaksanaan pengawasan PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa berdasarkan penilaian (evaluasi) terhadap kinerja pegawai, maka dapat disimpulkan bahwa ini tidak akan mendorong peningkatan kinerja PNS pada wilayah kerja Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa.

### **3. Tindakan Perbaikan Bila Terjadi Penyimpangan.**

Sistem *controlling* yang dilaksanakan melalui tindakan perbaikan bila terjadi penyimpangan, adalah bertujuan untuk meluruskan atau membenarkan pekerjaan atau tugas yang telah dilakukan PNS di nilai keliru atau bahkan salah. Jika penerapan pengawasan melalui tindakan perbaikan bila terjadi penyimpangan dilaksanakan dengan baik oleh unsur pimpinan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa, maka dapat disimpulkan bahwa tindakan ini dapat mendorong meningkatnya kinerja pegawai pada lingkungan kerja Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa. Dengan kata lain bahwa, dengan dilaksanakannya

pengawasan melalui tindakan perbaikan bila terjadi penyimpangan, akan mendorong pegawai untuk melakukan pekerjaan atau tugas yang di berikan kepada PNS secara lebih teliti dan benar.

Salah satu tindakan penyimpangan dalam pekerjaan PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa menurut salah satu informan yang ada adalah pelanggaran disiplin pegawai, ada pegawai yang melanggar disiplin tidak masuk kantor tanpa alasan yang tepat, Sehingga pimpinan mengambil tindakan dengan memberikan teguran sesuai dengan peraturan yang berlaku. Akan tetapi dalam penyajian laporan hasil kegiatan yang dilaksanakan PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa, kadang tidak sesuai dengan juknis yang ada, dalam pelaksanaannya terkadang menyalahi SOP yang ada, dan tentu saja diadakan perbaikan sesuai dengan aturan yang berlaku, akan tetapi yang menilai kekeliruan dan kesalahan tersebut dilakukan oleh Inspektorat Jenderal Kementerian Agama RI hanya 2 tahun sekali, untuk unsur pimpinan Kantor Kementerian Agama Kabupaten di Mamasa tidak pernah dilakukan penilaian yang di maksud.

Dari uraian yang dipaparkan diatas memberikan gambaran bahwa pengawasan yang dilaksanakan melalui tindakan perbaikan apabila terjadi penyimpangan terhadap pekerjaan atau tugas yang di lakukan PNS, telah di lakukan oleh unsur pimpinan di lingkungan kerja Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa namun belum secara maksimal, dari hasil wawancara penulis dengan beberapa narasumber,

sebagian besar juga mengatakan; “bahwa unsur pimpinan di lingkungan kerja Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa jarang melakukan pengawasan terhadap kinerja pegawai”. Pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan hanya dilaksanakan dengan melakukan pemeriksaan laporan tertulis saja. Untuk mengetahui kemajuan atau kendala yang dialami oleh pegawai dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan serta kebutuhan apa saja yang diperlukan sehubungan dengan pekerjaan atau tugas yang akan di laksanakan, hampir tidak pernah di tanyakan oleh pimpinan. Oleh karna itu, di dalam pelaksanaan tugas pekerjaannya, PNS tidak lagi menghiraukan apakah efektif atau belum pekerjaan atau tugas yang dilakukannya.

Selanjutnya dalam penelitian ini ditemukan referensi lain terkait dengan pengawasan pada Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa, yaitu:

1. SKP (Sasaran Kinerja Pegawai), yaitu: rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS.
2. LKH (Laporan Kerja Harian), yaitu laporan pekerjaan yang dilaksanakan seorang PNS dalam satu hari kerja.

Sehingga dalam penelitian ini ditemukan bahwa indikator pengawasan tidak hanya meliputi: 1). Standar Pengukuran Kinerja, 2). Penilaian (evaluasi) Kinerja Pegawai, 3). Tindakan Perbaikan Bila Terjadi Penyimpangan, juga 4). SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) dan 5). LKH (Laporan Kerja Harian).

## 2. Bagaimana meningkatkan Kinerja PNS Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa

Dari gambaran kinerja PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa yang telah di paparkan peneliti bahwa kinerja baik jika pegawai memahami tupoksinya, memiliki inovasi, memiliki kecepatan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya, memiliki keakuratan dalam bekerja, dan mampu bekerja sama yang baik, sesuai dengan indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai menurut Fadel dan Rayendra (2009) dan berdasarkan hasil penelitian pada Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa memberikan gambaran kinerja PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa saat ini **kurang baik**.

### a. Pemahaman atas tupoksi.

Dalam menjalankan tupoksi, bawahan harus terlebih dahulu mengetahui dan paham tentang tugas pokok dan fungsi masing-masing serta mengerjakan tugas sesuai dengan apa yang menjadi tanggung jawabnya. Tugas pokok dan fungsi pegawai merupakan jabaran langsung dari tugas dan fungsi organisasi kedalam jabatan yang dianalisis. Oleh karena itu, untuk dapat menghasilkan tugas pokok dan fungsi yang tepat dan jelas demi meningkatkan efektivitas pegawai dalam upaya pencapaian tujuan organisasi, upaya awal yang harus dilakukan yaitu melaksanakan proses analisis pekerjaan, yaitu proses pengumpulan data organisasi mengenai berhubungan dengan pekerjaan.

Pada awal tahun, tugas pokok dan fungsi masing-masing pegawai telah dituangkan dalam fakta integritas dan SKP sebagai komitmen kerja setiap PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa. Dengan adanya SKP ini diharapkan sebagai acuan bagi PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa dalam melaksanakan tupoksinya sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan. Namun pada kenyataannya kondisi PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa masih ada beberapa pegawai yang belum paham betul dengan apa yang menjadi tugas pokok dan fungsinya, hal ini karna kualitas SDM yang masih perlu pembinaan, pelatihan dan pendidikan terkait bagaimana meningkatkan pemahaman PNS Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa.

Melalui hasil wawancara yang telah dipaparkan sebelumnya, diperoleh gambaran bahwa PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten relatif belum memahami tugas pokok dan fungsi yang dibebankan kepadanya, walaupun pada awal tahun tugas pokok dan fungsi masing-masing pegawai telah dituangkan dalam fakta integritas dan SKP sebagai komitmen kerja setiap PNS. Hal ini tidak dapat meningkatkan kinerja PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa, untuk itu diperlukan pemahaman tupoksi pegawai melalui pembinaan pegawai, pelatihan dan diklat.

**f. Inovasi.**

Seorang pegawai memiliki kinerja yang baik ketika memiliki inovasi yang positif dan menyampaikan pada atasan serta

mendiskusikanya pada rekan kerja tentang pekerjaan. Inovasi adalah sebuah penemuan yang berbeda dengan sesuatu yang pernah ada atau dikenal sebelumnya. Manusia memiliki kecenderungan yang ingin tampil beda akan membuat seseorang akan selalu berinovasi untuk menciptakan dan menyajikan hal-hal yang berbeda, memperkenalkan sesuatu yang baru dengan cara yang baru, memperkenalkan sesuatu yang baru, merupakan ide, metode atau pemikiran yang baru.

Pada Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa PNS yang belum memiliki inovasi positif yang yang maksud, inovasi tidak bisa dipisahkan dari kualitas SDM yang dimiliki oleh seorang pegawai, pada Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa ini kualitas sumber daya manusia masih pada ukuran standar, sehingga untuk membuat perbaikan dengan mengenalkan sesuatu yang baru, atau melakukan penemuan yang berbeda dengan sesuatu yang pernah ada atau dikenal sebelumnya, atau menciptakan dan menyajikan hal-hal yang berbeda, PNS pada Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa belum ada.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan peneliti mengenai inovasi yang dimiliki PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa diperoleh gambaran bahwa PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa dalam melaksanakan pekerjaannya belum mampu berinovasi seperti yang diharapkan, hal ini disebabkan kualitas SDM yang dimiliki PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa

masih pada ukuran standar. Untuk itu perlu peningkatan inovasi pegawai melalui pembinaan pegawai seperti diklat, pelatihan, bimbingan dalam rangka peningkatan kualitas SDM PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa.

**g. Kecepatan kerja.**

Dalam menjalankan tugas kecepatan kerja harus diperhatikan dengan menggunakan mengikuti metode kerja yang ada. Kecepatan kerja berkaitan dengan kesesuaian waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang yang direncanakan. Agar tidak mengganggu pekerjaan yang lain maka setiap pekerjaan diusahakan untuk selesai sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti disimpulkan bahwan kecepatan penyelesaian pekerjaan PNS di Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa lambat, adanya ketidak sesuain waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang yang direncanakan. Sehingga masih dijumpai terjadi penundaan pekerjaan yang sudah di berikan kepada pegawai dan yang pada akhirnya terjadi penumpukan tugas pekerjaan. Hal ini disebabkan kualitas SDM pegawai masih sangat kurang juga kesadaran pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya masih kurang. Pembinaan Kepegawaian masih sangat diperlukan untuk meningkatkan kualitas SDM PSN Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa, di samping itu pemberian motivasi penyelesaian pekerjaan dari pimpinan kepada

bawahan perlu untuk di tingkatkan, sebagai upaya dalam meningkatkan kecepatan kerja PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa.

**h. Keakuratan kerja.**

Tidak hanya cepat, namun dalam menyelesaikan tugas pegawai juga harus disiplin dalam mengerjakan tugas dengan teliti dalam bekerja dan melakukan pengecekan ulang. Ketelitian sangat penting dalam melakukan suatu pekerjaan. Ketelitian pada dasarnya merupakan ketepatan dalam melakukan suatu pekerjaan.

Dalam penyelesaian pekerjaan yang dilakukan oleh PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa secara keseluruhan keakuratan kerja pegawai di kantor ini kurang baik, masih beberapa kali saya jumpai adanya tindakan copy paste kesalahan pada pembuatan surat yang dikerjakan pegawai, ini menjadi bukti bahwa teliti dalam bekerja dan melakukan pengecekan ulang tidak begitu diperhatikan oleh pegawai. Sehingga peneliti melihat keakuratan kerja PNS dalam pelaksanaan pekerjaan dinilai kurang baik. Pembinaan Kepegawaian masih sangat diperlukan untuk meningkatkan kualitas SDM PSN Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa, di samping itu pemberian pengawasan penyelesaian pekerjaan dari pimpinan kepada bawahan perlu untuk di tingkatkan, sebagai upaya peningkatan keakuratan kerja PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa.

**i. Kerja sama.**

Kerja sama adalah kemampuan dalam bekerja sama dengan rekan kerja lainya seperti bisa menerima dan menghargai pendapat orang lain. Untuk mewujudkan keberhasilan dalam mencapai tujuan sebuah organisasi atau lembaga biasanya kerja sama menjadi suatu kebutuhan yang mutlak. Apabila kerjasama dapat berjalan dengan baik, maka kelancaran dalam komunikasi dan rasa tanggung jawab setiap individu dalam organisasi atau lembaga tersebut dapat terbentuk, demikian pula penerimaan dan penghargaan terhadap pendapat orang lain.

Dengan terciptanya kerja sama yang baik dalam lingkungan sebuah organisasi atau lembaga, maka serumit dan sesulit apapun masalah yang timbul, akan dapat terselesaikan. Karena akan banyak yang bersatu tidak hanya mengandalkan satu orang saja dalam menyelesaikan masalah tersebut, saling mendukung satu sama lain. Dengan demikian maka pekerjaan yang dianggap sulit dan rumit akan terselesaikan dan segera mendapatkan hasil.

Dari hasil penelitian yang dilakukan pada Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa, tentang kerja sama antara PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa, diperoleh gambaran bahwasanya kerja sama antara pegawai relatif baik. Dalam menyelesaikan pekerjaan PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa dengan cara kerja sama dengan rekan

kerja baik, bisa menerima dan menghargai pendapat orang lain, walaupun masih ada pegawai yang tidak bisa berbagi informasi dan kurang membantu dalam menyelesaikan persoalan yang ada, sikap egoisnya tinggi dan mengandalkan diri sendiri dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Selanjutnya dalam penelitian ini, peneliti menemukan indikator lain dalam mengukur Kinerja PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa, yaitu pemberian Tunjangan Kinerja. Bahwa dalam pemberian besaran tunjangan kinerja bagi PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa berdasarkan absensi elektronik atau kehadiran, kinerja atau capaian kerja dan disiplin pegawai. Tunjangan kinerja pegawai adalah tunjangan yang diberikan kepada pegawai berdasarkan capaian kinerja dari masing masing pegawai. Demikian halnya dengan pemberian tunjangan kinerja PNS Kantor kementerian Agama di Kabupaten Mamasa, PNS akan menerima tunjangan full apabila tugasnya dapat diselesaikan secara menyeluruh. Kalau pekerjaannya tidak dilaksanakan secara menyeluruh tentu saja tunjangan kinerja yang didapatkan akan fluktuasi, bisa turun juga bisa naik.

Dengan demikian dalam penelitian ini dalam mengukur kinerja PNS yang dituntut untuk memahami tupoksinya, memiliki inovasi, memiliki kecepatan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya, memiliki keakuratan dalam bekerja, dan mampu

bekerja sama yang baik juga dapat di ukur pada tunjangan kinerja yang diberikan kepada PNS tersebut.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis yang dilakukan terhadap data-data penelitian guna mengungkap dan menjawab pertanyaan tentang, penerapan sistem *controlling* dalam meningkatkan kinerja PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa dengan , sehingga penulis membuat kesimpulan, sebagai berikut:

1. Penerapan sistem *controlling* dalam dalam meningkatkan kinerja PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa dengan menggunakan indikator; a. Standar pengukuran kinerja yang mengartikan bahwa proses untuk mengetahui tugas pekerjaan yang sudah di lakukan oleh PNS Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa selama ini telah sesuai dengan standar kinerja yang sudah di tetapkan, belum berjalan secara maksimal, b. Penilaian (evaluasi) terhadap kinerja pegawai yang mana belum berjalan sebagaimana standar yang ditentukan dalam regulasi di kantor tersebut misalnya kurang diperhatikannya *Standar Operasional Prosudure* (SOP) oleh PNS, dan c. Tindakan perbaikan bila terjadi penyimpangan yang menggambarkan mengenai adanya koreksi dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula, namun hal tersebut relatif tidak berjalan secara maksimal sebagai usaha dalam meningkatkan kinerja pada Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa. Sehubungan dengan hal tersebut penulis menemukan refensi lain terkait dengan sistem pengawasan terhadap kinerja PNS Kantor Kementerian

Agama di Kabupaten Mamasa dengan SKP (Sasaran Kinerja Pegawai), yaitu: rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS. Dan LKH (Laporan Kerja Harian), yaitu laporan pekerjaan yang dilaksanakan seorang PNS dalam satu hari kerja.

2. Meningkatkan kinerja PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa, berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh penulis dengan menggunakan indikator: a. Pemahaman tupoksi bahwa dalam menjalankan tupoksi, PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa relatif belum memahami tentang tugas pokok dan fungsi masing-masing, hanya mengerjakan tugas sesuai dengan apa yang menjadi tanggung jawabnya, b. Inovasi adalah proses kreatif dalam melakukan penemuan baru yang berbeda dari yang sudah ada. PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa dalam melaksanakan tugasnya hanya terpaku pada apa yang tertera dalam uraian tugas pegawai tersebut, sehingga belum mampu berinovasi dalam menunjang pelaksanaan pekerjaannya, c. Kecepatan kerja, PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa dalam menjalankan tugas belum memperhatikan kecepatan kerja dengan mengikuti metode kerja yang ada, sehingga kinerja pegawai masih dinilai kurang. d. Keakuratan kerja yang diartikan dalam menyelesaikan tugas pegawai juga harus disiplin dalam mengerjakan tugas dengan teliti dalam bekerja dan melakukan pengecekan ulang, yang masih kurang dilakukan PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa, dan e. Kerja sama, yang diartikan kemampuan PNS kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa dalam bekerjasama dengan rekan kerja, seperti bisa

menerima dan menghargai pendapat orang lain dapat dikategorikan relatif baik. Kemudian dalam penelitian ini, peneliti menambahkan referensi lain bahwa dalam mengukur kinerja PNS juga dapat diukur dengan tunjangan kinerja yang diberikan kepada PNS tersebut.

## B. Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas maka penulis memberikan saran sehubungan dengan Penerapan Sistem *Controlling* dalam meningkatkan Kinerja PNS Kantor kementerian Agama di Kabupaten Mamasa, sebagai berikut:

1. Kepala Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa, disarankan agar pengawasan yang dilakukan melalui standar pengukuran kinerja, penilaian (evaluasi) terhadap kinerja pegawai, dan tindakan perbaikan bila terjadi penyimpangan sebaiknya dilakukan lebih maksimal agar apa yang menjadi tujuan Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa khususnya tujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai dapat tercapai. Demikian juga dengan pengawasan terhadap kinerja PNS melalui SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) dan LKH (Laporan Kerja Harian) untuk dilakukan secara maksimal.
2. Kepada PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa agar kiranya dapat lebih meningkatkan produktivitas dan kreativitas yang berkaitan dengan kinerja khususnya yang berhubungan dengan, pemahaman tupoksi, inovasi, kecepatan kerja, keakuratan kerja dan kerja sama, agar dapat menunjang pelaksanaan tugas-tugas yang dibebankan oleh pimpinan dengan baik dan penuh rasa tanggung jawab dan tidak harus menunggu adanya pengawasan dari atasan. Sehingga pemberian tunjangan kinerja

kepada PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa juga bisa dijadikan sebagai ukuran peningkatan kinerja PNS pada kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa.

3. Kepada peneliti yang berminat melanjutkan penelitian ini disarankan agar dalam meneliti sebaiknya menggunakan metode penelitian dengan pendekatan kuantitatif yang terkait, sehingga memungkinkan lebih mempertajam hasil yang telah diperoleh penulis dalam penelitian ini, sebagaimana judul dalam penelitian ini, khususnya yang terkait dengan “pengawasan dan kinerja”.



## DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, Panji dan Sri Suryati, 2014. *Perilaku Keorganisasian*, PT. Pustaka Jaya, Jakarta
- Arikunto, Suharsimi. 2011. *Prosedur Penelitian*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Fadli Sandewa, (2017). *Pengawasan Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Banggai Kabupaten Banggai Laut (Studi Tentang Pengawasan Camat Terhadap Kinerja Aparatur Di Kecamatan Banggai)*. e *Jurnal Katalogis, Volume 5 Nomor 4, April 2017 Hlm*
- Rilfayanti (2013) *Fungsi Pengawasan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Pamona Selatan Kabupaten Poso, Jurnal Administrasi Edisi 01. September 2013 Vol. 01*
- As'ad, Moch. 2013. *Seri Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia*. Psikologi Industri, Alumni. Bandung
- Bangun, Wilson 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Dirk Magala Kusuma. 2013. *Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kutai Timur*.
- Dudi. 2015. *Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bidang Pendidikan Madrasah di Kantor Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat*.
- Fadel., Muhammad, K. Toruan Rayendra L. 2009. *Reinventing Local Government, Pengalaman Dari Daerah*. Jakarta: Elex Media Komputindo
- Fitriani, N. A. (2017). *Pengawasan Pimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang Kota Samarinda*. *JURNAL UNIVERSITAS MULAWARMAN, 1(1), 139-154*.
- Frey, B. S., Homberg, F., & Osterloh, M. (2013). Organizational control systems and pay-for-performance in the public service. *Organization studies, 34(7), 949-972*.
- Hamdi. 2016. *Pengaruh Tingkat Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Banten*.
- Handoko, T. Hani. 2012. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hangraeni, Dewi, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. LPFEUI.
- Hasibuan, Malayu, SP. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Penerbit Bumi Aksara Jakarta.
- Husnayaini, Andi Aco, Rifdan. 2018. *Fungsi Pengawasan Dalam Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Bupati kabupaten Soppeng*.

- Kaswan 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk keunggulan Bersaing Organisasi*. Ghara Ilmu, Yogyakarta
- Maleong, Lexy J. 2014, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Remajan Karya, Bandung.
- Manulang, 2012, *Dasar- Dasar Manajemen*, Jakarta Ghalia Indonesia.
- Maman Ukas. 2010. *Pengantar Manajemen*. Agnini Bandung
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2014. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Markus. 2014. *Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Parsaoran Global Datatrans Jakarta*.
- Martoyo, Susilo .2013 *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Mar Dauathis, Robert L. dan Jackson. John H. 2006. *Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat.
- Metha Margaretha Sumuel, Martha Ogotha, Stefanus Sampe. 2009. *Fungsi Pengawasan Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja pegawai*.
- Moekijat, 2010. *Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Narti Kurniawati. 2016. *Manajemen Controlling kantor kementerian Agama Kota Yogyakarta Pada kelompok Bimbingan Ibadah Haji Kota Yogyakarta*.
- Nielsen, P. A. (2013). *Performance management, managerial authority, and public service performance. Journal of Public Administration Research and Theory, 24(2), 431-458*.
- Kaswan, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk keunggulan Bersaing Organisasi*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Lueth, Jacquelynn R., et al. "System and method for controlling a performance environment." *U.S. Patent No. 8,918,532*. 23 Dec. 2014.
- Ridwan, 2012. *Metode & Teknik Menyusun Proposal Penelitian*. Jakarta : Alfabeta.
- Robbins, Stephen, P. 2015. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Siagian, Sondang P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi. Aksara.
- Simamora, Henry. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Spekle, R. F., & Verbeeten, F. H. (2014). *The use of performance measurement systems in the public sector: Effects on performance. Management Accounting Research, 25(2), 131-146*.

- Sudarmanto. 2014. *Kinerja Dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Sugiyono, 2012, *Metode Penelitian Pendidikan*, Alfabeta: Bandung.
- Syamsul Sanusi, 2009. *Implementasi Pengawasan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan kota Makassar*.
- Terry, George R & Stephen Franklin (1982). *Principle of Management*, (Illionis: Richard D. Irwin), terjemahan Winardi (1995), Asas-asas
- Veithzal. 2014. *Manajemen Sumber Daya manusia untuk Perusahaan*. Edisi ke 6, PT. Raja Grafindo Persada. Depok 1659.

#### PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN

- UU Nomor 20 Tahun 2003 *Tentang Sistem Pendidikan Nasional, Serta Pendidikan Agama Dan Pendidikan Keagamaan, Sebagaimana Dيامanatkan Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 55 Tahun 2007*.
- Peraturan Menteri Negara Pemberdayaan Apartur Negara nomor: PER/04/M.PAN/03/2008, *mengenai Kode Etik Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP)*.
- Peraturan Menteri Negara Pemberdayaan Aparatur Negara Nomor: PER/03.1/M.PAN/3/2007 tanggal 30 Maret 2007 *tentang Kebijakan Pengawasan Nasional Aparat Pengawasan Internal Pemerintah Tahun 2007-2009*.
- PP nomor 9 Tahun 2005, *tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi dan Tata kerja Kementerian Negara Republik Indonesia sebagaimana telah beberapa kali dirubah terakhir dengan PP nomor 94 tahun 2006*.
- Peraturan Menteri Agama nomor 472 tahun 2003, *bersamaan dengan 23 organisasi kantor Departemen Agama Kabupaten di Indonesia yang baru di mekarkan*.



	<p style="text-align: center;">KEMETERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI UNIVERSITAS TERBUKA PROGRAM MAGISTERN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA 2019</p>
---	---

**PANDUAN WAWANCARA  
RISET TESIS**

**PENERAPAN SYSTEM *CONTROLLING* (PENGAWASAN) KINERJA PNS KANTOR  
KEMENTERIAN AGAMA DI KABUPATEN MAMASA**

**Disusun Oleh:**

**Suarni**

**NIM: 530004261**

<p><b>A</b></p>	<p>Pengawasan kinerja melalui Standar pengukuran kinerja pegawai.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menurut ibu apakah pengawasan kinerja PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa dilakukan melalui standar pengukuran kinerja?</li> <li>b. Berapa kali pengawasan kinerja pegawai dilakukan melalui standar pengukuran kinerja?</li> </ol>
<p><b>B</b></p>	<p>Pengawasan kinerja melalui penilaian ( evaluasi ) terhadap kinerja pegawai</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menurut Bapak apakah pengawasan dilakukan melalui penilain (evaluasi) terhadap kinerja pegawai?</li> <li>2. Menurut bapak/ ibu pernahkah pengawasan kinerja pegawai dilakukan melalui penilaian (evaluasi) terhadap kinerja ?</li> </ol>

C	<p>Pengawasan melalui tindakan perbaikan bila terjadi penyimpangan.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah pengawasan kinerja pegawai dilakukan melalui tindakan perbaikan bila terjadi penyimpangan?</li> <li>2. Kapan pelaksanaan pengawasan kinerja pegawai melalui tindakan perbaikan bila terjadi penyimpangan?</li> </ol>
D	<p>Pemahaman atas tupoksi</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menurut bapak/ ibu apakah pegawai sudah paham tentang tugas pokok dan fungsi masing-masing?</li> <li>2. Menurut bapak/ ibu bagaimana tingkat pemahaman pegawai atas tupoksi yang dibebankan kepadanya?</li> </ol>
E	<p>Inovasi</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana kemampuan berinovasi yang dimiliki PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa?</li> <li>2. Apakah pegawai Kementearian Agama di Kabupaten Mamasa ini sudah mempunyai kemampuan beinovasi dalam penyelesaian pekerjaanya?</li> </ol>
F	<p>Kecepatan kerja</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana tingkat kecepatan kerja pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya?</li> </ol>
G	<p>Keakuratan kerja</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana keakuratan kerja pegawai dalam pelaksanaan tugasnya?</li> </ol>
H	<p>Kerja Sama</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana kerja sama pegawai dalam meyelesaikan pekerjaan?</li> </ol>



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI  
 UNIVERSITAS TERBUKA  
 PROGRAM MAGISTERN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
 2019

**TRANSKRIP WAWANCARA  
 RISET TESIS**

**PENERAPAN SYSTEM *CONTROLLING* (PENGAWASAN) KINERJA PNS KANTOR  
 KEMENTERIAN AGAMA DI KABUPATEN MAMASA**

**Disusun Oleh:**

**Suarni**

**NIM: 530004261**

A	<p>Pengawasan kinerja melalui Standar pengukuran kinerja pegawai.</p> <p>1. Menurut ibu apakah pengawasan kinerja PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa dilakukan melalui standar pengukuran kinerja?</p> <p>Jawaban HS (staf Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa):</p> <p>Menurut saya, mengenai pelaksanaan pengawasan berdasarkan standar pengukuran kinerja sudah dilakukan pada Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa, pembuatan RKT dan fakta integritas di awal tahun yang ditandatangani dan pembuatan LKH (laporan kerja harian) merupakan standar pengukuran kinerja pegawai. akan tetapi dalam proses pelaksanaannya tidak mendapat pengawasan sehingga isi LKH</p>
---	---

	<p>yang mengharuskan pegawai berada dan bekerja di kantor dalam satu hari adalah 7 jam 30 menit, akan tetapi ada beberapa pegawai yang hanya datang mengisi absen masuk saja lalu keluar kantor nanti kembali ke kantor hanya untuk mengisi absen pulang saja. Jadi menurut saya bahwa LKH yang dibuat pegawai hanya sebatas persyaratan saja, hal ini terjadi karena lemahnya pengawasan disiplin pegawai dari unsur pimpinan.</p> <p>b. Berapa kali pengawasan kinerja pegawai dilakukan melalui standar pengukuran kinerja?</p> <p>Jawaban AH (staf pada Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa):</p> <p>Salah satu pengawasan melalui standar pengukuran kinerja terhadap tugas pekerjaan yang dilakukan PNS pada kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa dilakukan dengan pembuatan RKT dan fakta integritas di awal tahun, SKP sampai pada LKH namun dalam pelaksanaan semua itu tidak mendapat pengawasan dari unsur pimpinan, apakah sudah dilaksanakan dengan baik atau tidak, hanya karena faktor kebutuhan terhadap SKP yang menjadi syarat kenaikan pangkat, seandainya SKP itu tidak menjadi syarat kenaikan pangkat maka yakin lembar SKP itu tidak akan dibuat oleh pegawai, jadi pengawasan semacam itu jarang dilakukan.</p>
B	<p>Pengawasan kinerja melalui penilaian ( evaluasi ) terhadap kinerja pegawai</p> <p>1. Menurut Bapak apakah pengawasan dilakukan melalui penilaian (evaluasi) terhadap kinerja pegawai?</p> <p>Jawaban YN (Kepala Seksi Bimbingan Masyarakat Kristen): Perangkat penilaian kinerja di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa sudah ada yaitu adanya lembar penilaian prestasi kerja pegawai yang di buat pada akhir tahun, akan tetapi</p>

	<p>menurut saya ini tidak cukup untuk menilai mutu pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai. Seharusnya ada kebijakan dari pimpinan untuk pelaksanaan penilaian prestasi kerja bukan hanya sekali dalam setahun akan tetapi sebisanya dilaksanakan per triwulan atau per semester.</p> <p>2. Menurut ibu pernahkah pengawasan kinerja pegawai dilakukan melalui penilaian (evaluasi) terhadap kinerja ibu?</p> <p>Jawaban HS (staf pada Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa): Kalau yang saya ketahui selama ini, belum pernah ada di lakukan penilaian (evaluasi) oleh unsur pimpinan terhadap kinerja pegawai. tidak ada penilaian seperti itu, untuk mengetahui seperti apa hasilnya tugas pekerjaan yang sudah kita laksanakan selama ini, itu kita tidak tahu kualitasnya baik atau tidak baik, yang kami tahu, mengerjakan saja apa yang di perintahkan kepada kami</p>
C	<p>Pengawasan melalui tindakan perbaikan bila terjadi penyimpangan.</p> <p>1. Apakah pengawasan kinerja pegawai dilakukan melalui tindakan perbaikan bila terjadi penyimpangan?</p> <p>Jawaban HR (Kepala subbag tata usaha Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa): tentu saja akan di lakukan tindakan perbaikan apabila terdapat penyimpangan pekerjaan yang di lakukan PNS Kantor Kementerin Agama di Kabupaten Mamasa. Selama saya menjabat sebagai Kasubbag Tata Usaha pada kantor ini saya belum perna menemukan penyimpangan pekerjaan pegawai yang berarti bisa menyebabkan kerugian Negara, yang ada adalah pelanggaran disiplin pegawai, ada pegawai yang melanggar disiplin tidak masuk kantor tanpa alasan yang tepat, Sehingga</p>

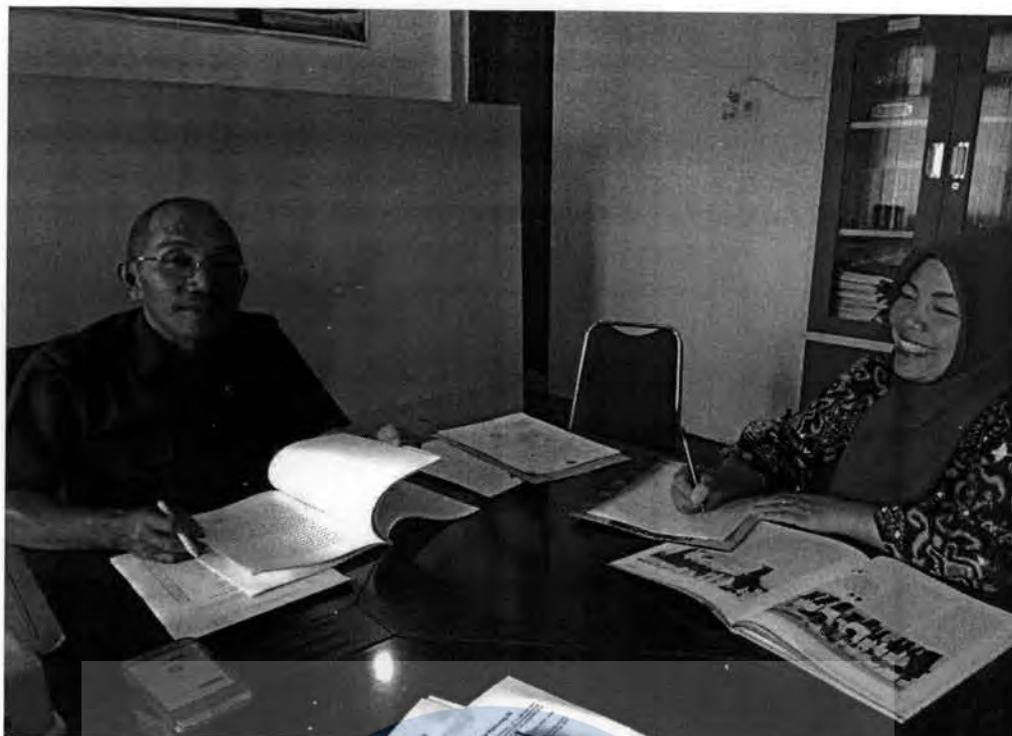
	<p>kami selaku pimpinan mengambil tindakan dengan memberikan teguran sesuai dengan peraturan yang berlaku.</p> <p>2. Kapan pelaksanaan pengawasan kinerja pegawai melalui tindakan perbaikan bila terjadi penyimpangan?</p> <p>Jawaban A (Kepala Penyelenggara Haji dan Umrah): tindakan penyimpangan pekerjaan PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa khusus pada seksi yang saya pimpin adalah penyimpangan pada penyajian laporan hasil kegiatan yang kami selenggarakan, tentu saja diadakan perbaikan sesuai dengan aturan yang berlaku, akan tetapi yang menilai kekeliruan dan kesalahan tersebut dilakukan oleh Inspektorat Jenderal Kementerian Agama RI hanya 2 tahun sekali, untuk unsur pimpinan Kantor Kementerian Agama Kabupaten di Mamasa tidak pernah dilakukan penilaian yang di maksud.</p>
D	<p>Pemahaman atas tupoksi</p> <p>1. Menurut bapak apakah pegawai sudah paham tentang tugas pokok dan fungsi masing-masing?</p> <p>Jawaban IK (Kepala Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa): selama empat bulan saya memimpin kantor ini, dan dari hasil pengamatan saya bahwa pada umumnya pegawai di sini cukup memahami tupoksinya. Pegawai diharuskan melaksanakan tugas berdasarkan SKP (Sasaran Kerja Pegawai) yang telah ditetapkan di awal tahun, akan tetapi dalam pelaksanaannya masih ada pegawai yang tidak sepenuhnya melakukan pekerjaan yang terdapat dalam SKPnya, masih ada pekerjaan yang tertinggal ini karena kualitas sumber daya manusia yang masih</p>

	<p>terbatas, oleh karena itu perlu adanya upaya peningkatan pemahaman tugas dan fungsi pegawai melalui pembinaan pegawai, pelatihan dan diklat.</p> <p>2. Menurut bapak bagaimana tingkat pemahaman pegawai atas tupoksi yang dibebankan kepadanya?</p> <p>Jawaban RL(Kasubbag TU): menurut saya, sebahagian PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa sudah memahami tupoksinya, di awal tahun tugas pokok dan fungsi masing-masing pegawai telah dituangkan dalam fakta integritas dan SKP sebagai komitmen kerja setiap PNS, akan tetapi masih perlu ditingkatkan lagi untuk memahami tugas dan fungsi yang dibebankan kepadanya.</p>
E	<p>Inovasi</p> <p>1. Bagaimana kemampuan berinovasi yang dimiliki PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa?</p> <p>Jawaban YN (Kepala Seksi Bimbingan Masyarakat Kristen Kementerian Agama Kabupaten Mamasa): menurut saya PNS Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa ini kualitas sumber daya manusianya masih pada ukuran standar, sehingga untuk membuat perbaikan dengan mengenalkan sesuatu yang baru atau metode atau pemikiran yang baru. Jadi menurut saya inovasi yang dimiliki PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa masih sangat kurang, dalam melaksanakan tugasnya hanya terpaku pada apa yang tertera dalam uraian tugas pegawai tersebut</p> <p>2. Apakah pegawai Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa ini sudah mempunyai kemampuan berinovasi dalam penyelesaian pekerjaanya?</p>

	<p>Jawaban AH (staf): berbicara tentang inovasi tidak bisa dipisahkan dari kualitas SDM yang dimiliki oleh seorang pegawai, dan yang menjadi persoalan kita di Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa ini adalah kualitas SDM yang kita miliki masih standar. Belum satupun dari kami yang membuat sesuatu yang baru yang berbeda dari yang sudah ada. Jadi menurut saya PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa inovasi yang dimiliki sangat kurang.</p>
F	<p><b>Kecepatan kerja</b></p> <p>1. Bagaimana tingkat kecepatan kerja pegawai Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa dalam menyelesaikan pekerjaannya?</p> <p>Jawaban (US) Kepala Seksi Bimbingan Masyarakat Islam yang menyatakan bahwa kecepatan kerja PNS Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa boleh dikatakan masih kurang, ini terlihat pada ketika penyelesaian laporan kegiatan dikerjakan sampai satu minggu bahkan bisa sampai satu bulan. Banyak hal yang menjadi penyebab dari keterlambatan ini salah satunya adalah budaya kerja Pegawai yang sering menunda-nunda pekerjaan, nanti diselesaikan ketika diingatkan atau diminta oleh atasan.</p> <p>2. Apakah PNS Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa dalam menyelesaikan pekerjaan sudah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan?</p>

	<p>Jawaban DR (Kepala Seksi Pendidikan Islam) menyatakan bahwa masih banyak pegawai yang menyalahi SOP dalam melaksanakan pekerjaannya, terutama waktu yang digunakan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya, contoh menyiapkan bahan kerja, dalam SOP ditetapkan 15 menit untuk menyiapkan bahan kerja tersebut, akan tetapi kadang pegawai memerlukan waktu yang lebih.</p>
G	<p>Keakuratan kerja</p> <p>1. Menurut bapak bagaimana keakuratan kerja PNS Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa dalam pelaksanaan tugasnya?</p> <p>Jawaban IK (Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa):</p> <p>Menurut saya secara keseluruhan penilaian saya terhadap keakuratan kerja pegawai di kantor ini terbilang cukup, masih beberapa kali saya jumpai adanya tindakan <i>copy paste</i> kesalahan pada pembuatan surat yang dikerjakan pegawai, ini menjadi bukti bahwa teliti dalam bekerja dan melakukan pengecekan ulang tidak begitu diperhatikan oleh pegawai.</p> <p>2. Apakah dalam bekerja PNS Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa bisa dinilai akurat dalam bekerja?</p> <p>Jabawan (A) Kepala penyelenggara Haji dan Umrah Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa, mengungkapkan:</p> <p>Menurut saya bahwa keakuratan pekerjaan pegawai khusus di seksi tempat saya bertugas menurut saya cukup, pada bagian pengimputan data haji masih menjumpai kesalahan pengimputan data calon jamaah haji oleh operator sehingga dokumen tersebut memerlukan tindakan perbaikan yang menyita waktu pelayan terhadap calon</p>

	<p>jamaah haji hal ini menandakan bahwa ketelitian pegawai dalam mengerjakan tugasnya masih kurang baik...</p>
H	<p><b>Kerja Sama</b></p> <p>1. Bagaimana kerja sama pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan?</p> <p>Jawaban UM (Kepala Seksi Bimbingan Masyarakat Islam Kementerian Agama di Kabupaten mamasa) mengungkapkan:</p> <p>Ada beberapa kegiatan di kantor ini yang memerlukan kerja sama dan kontribusi dari pegawai dapat terselenggara dengan baik tanpa ada klaim penolakan pelaksanaan kegiatan tersebut dari pegawai, hal ini membuat saya menarik kesimpulan bahwa kerja sama di Kantor Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa sangat baik.</p> <p>2 Apakah dalam pelaksanaan tugas PNS Kementerian Agama di Kabupaten Mamasa selalu bekerja sama?</p> <p>Jawaban HS (salah satu staf pada bagian Penyelenggara Haji dan Umrah) , menyatakan bahwa:</p> <p>Menurut saya, kerjasama PNS di kantor ini pada umumnya baik, namun masih ada pegawai yang tidak bisa berbagi informasi dan kurang membantu dalam menyelesaikan persoalan yang ada, sikap egoisnya tinggi dan mengandalkan diri sendiri dalam menyelesaikan pekerjaannya.</p>



Wawancara dengan Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa



Wawancara dengan Kepala Seksi urusan Agama Kristen Kantor Kementerian Gama Kab. Mamasa



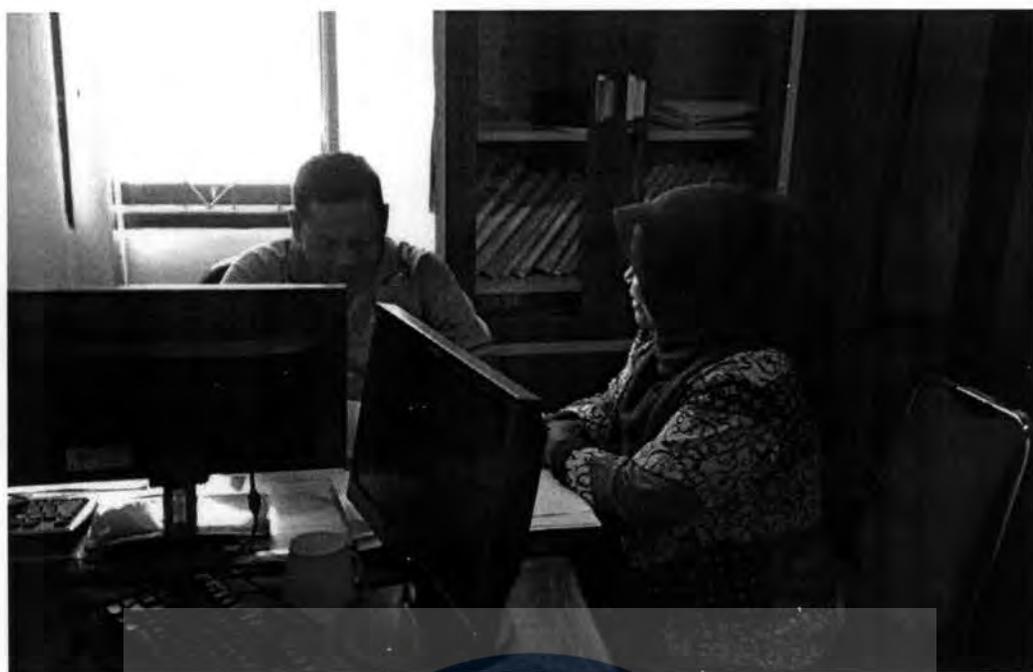
Wawancara dengan Kepala Subbagian Tata Usaka Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa



Wawancara dengan Kepala Seksi Bimbingan Masyarakat Islam Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa



Wawancara dengan Staf Bimbingan Masyarakat Islam Kantor kementerian Agama Kabupaten Mamasa



Wawancara dengan Kepala Penyelenggara Haji & Umrah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa.



Wawancara dengan staf Penyelenggara Haji & Umrah kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa

**DAFTAR NAMA INFORMAN PENELITIAN DI KANTOR  
KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN MAMASA**

NO	NAMA	JABATAN
1.	H. Imran K Kesa, S.Ag, M.Pd.I	Kepala Kantor
2.	H. Ramli L, S.Ag, M.Pd.I	Kepala Subbagian Tata Usaha
3.	H. Usama Majid, S.Ag	Kepala Seksi Bimbingan Masyarakat Islam
4.	Yonatan, S.PAK, M. Pd. K	Kepala Seksi Urusan Agama Kristen
5.	Drs. Rasyid	Kepala Seksi Pendidikan Islam
6.	Anwar, S.Ag	Penyeelenggara Haji & Umrah
7.	Minggu, S.Ag	Penyelenggara Urusan Agama Hindu
8.	Abdul Hafid, S.H.I	Staf
9.	Hj. Sumarnih, S.Ag	Staf



Struktur Organisasi

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

STRUKTUR ORGANISASI

