

BAB I

PENDAHULUAN

Pada bagian pendahuluan ini , penulis menguraikan beberapa pokok terkait dengan latar belakang masalah, identifikasi masalah, batasan masalah, rumusan masalah, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

A. Latar Belakang Masalah

Kementerian Agama Republik Indonesia merupakan organisasi berskala besar dan mempunyai instansi vertikal yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia pada tingkat Provinsi, Kabupaten/Kota, Kecamatan bahkan Kelurahan. Kementerian Agama Republik Indonesia (disingkat Kemenag RI, dahulu Departemen Agama Republik Indonesia, disingkat Depag RI) adalah kementerian dalam Pemerintah Indonesia yang membidangi urusan agama. Kementerian Agama dipimpin oleh seorang Menteri Agama (Menag) yang sejak tanggal 9 Juni 2014 dijabat oleh Lukman Hakim Saifuddin.¹ Kedudukan, tugas, fungsi, peran dan karakteristik Kementerian Agama Republik Indonesia sangat dinamis dan memiliki ketergantungan yang sangat tinggi terhadap dinamika perubahan lingkungan dan tuntutan publik baik sebagai regulator maupun sebagai pemberi layanan. Kementerian Agama mempunyai tugas menyelenggarakan urusan di bidang

¹ [https://wikipedia.org/wiki/Kementerian_Agama Republik Indonesia](https://wikipedia.org/wiki/Kementerian_Agama_Republik_Indonesia). Date accessed: 6 Mei 2019

keagamaan dalam pemerintahan untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara.²

Kementerian Agama Republik Indonesia dengan jumlah Pegawai Negeri Sipil terbesar sebanyak 235.918 pegawai atau sebesar 5,27 % dari 4,5 juta Aparatur Sipil Negara tersebar di 4.484 satuan kerja dengan komposisi 3.878 sekolah keagamaan dan 606 satuan kerja di seluruh Indonesia. Pengelolaan Sumber Daya Manusia dan pengembangan organisasi perlu dilakukan secara profesional. *Management maybe defined as a technique by means of which the purposes and objectives of a particular human group are determined, classified and affectuated*". Artinya adalah manajemen dapat diberi definisi suatu teknik yang dengan teknik itu, maksud dan tujuan dari sekelompok manusia tertentu ditetapkan, diklasifikasikan serta dilaksanakan. Karena itu, manajemen adalah pengelolaan Sumber Daya Manusia. Karena objek utama manajemen itu manusia, maka manajemen pada dasarnya adalah seni.³

Peraturan Presiden nomor 83 Tahun 2015 tentang Kementerian Agama Republik Indonesia dikatakan bahwa Kementerian Agama Republik Indonesia mempunyai tugas menyelenggarakan urusan pemerintahan dibidang agama untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara. Tugas tersebut di atas merupakan implementasi dari Visi Kementerian Agama Republik Indonesia. Visi Kementerian Agama Republik Indonesia "Terwujudnya Masyarakat Indonesia yang Taat Beragama, Rukun, Cerdas, dan Sejahtera Lahir Batin dalam rangka Mewujudkan Indonesia yang Berdaulat, Mandiri, dan Berkepribadian Berlandaskan

² Ibid

³ Elmore Petersones & E. Grosuenor Plowman, *Business Organization and Management*, 1998), 62

Gotong Royong" ⁴ Visi tersebut dijabarkan ke dalam Misi Kementerian Agama yaitu :

Meningkatkan pemahaman dan pengamalan ajaran agama; memantapkan kerukunan intra dan antar umat beragama; menyediakan pelayanan kehidupan beragama yang merata dan berkualitas; meningkatkan pemanfaata dan kualitas pengelolaan potensi ekonomi keagamaan; mewujudkan penyelenggaraan ibadah haji dan umrah yang berkualitas dan akuntabel; meningkatkan akses dan kualitas pendidikan umum berciri agama, pendidikan agama pada satuan pendidikan umum, dan pendidikan keagamaan; mewujudkan tatakelola pemerintahan yang bersih, akuntabel, dan terpercaya.⁵ Visi dan Misi Kementerian Agama Republik Indonesia dapat dicapai melalui reformasi birokrasi. Reformasi adalah pengubahan, perombakan, penataan, perbaikan atau penyempurnaan. Birokrasi adalah aparatur, lembaga/intansi, organisasi pemerintah, pegawai pemerintah, sistem kerja dan perangkat kerja. Reformasi Birokrasi merupakan upaya sistematis, terpadu dan komprehensif untuk mewujudkan pemerintahan yang baik yang meliputi aspek kelembagaan, sumber daya manusia aparatur, ketatalaksanaan, akuntabilitas, pengawasan dan pelayanan publik.⁶ Menteri Aparatur Negara mendefinisikan Reformasi birokrasi pada hakikatnya merupakan upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan

⁴ Keputusan Menteri Agama Nomor 39 Tahun 2015

⁵ Ibid

⁶ Kementerian Agama R.I, *Laporan Tahunan Akselerasi Reformasi Birokrasi* (Jakarta: Kementerian Agama R.I, 2016), 1

pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (business proses) dan sumber daya manusia aparatur⁷.

Roadmap reformasi birokrasi Kementerian Agama Republik Indonesia Tahun 2015-2019 terdapat delapan area perubahan sesuai dengan amanah Permenpan Nomor 11 Tahun 2015 yaitu (1) Manajemen Perubahan; (2) Penataan Peraturan Perundang Undangan; (3) Penataan Penguatan Organisasi; (4) Penataan Tatalaksana; (5) Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur; (6) Penguatan Pengawasan; (7) Penguatan Akuntabilitas Kinerja dan (8) Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik. Delapan area penting manajemen perubahan tersebut di atas menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, bersih dari perilaku korupsi, kolusi dan nepotisme, mampu melayani publik secara akuntabel serta memegang teguh nilai-nilai dasar organisasi dan kode etik perilaku aparatur negara. Nilai-nilai Kementerian Agama Republik Indonesia diinternalisasikan dalam program. Program pertama merupakan upaya untuk menanamkan sikap dan budaya kerja kepada seluruh pejabat dan pegawai dan program kedua yaitu penataan peraturan perundang undangan untuk memastikan bahwa peraturan perundang undangan yang disahkan oleh Kementerian Agama Republik Indonesia terdokumentasi dengan baik, harmonis dan dilaksanakan dengan baik. Program ketiga yaitu penataan dan penguatan organisasi baik Kementerian Agama Republik Indonesia Pusat, Penataan Organisasi Badan Amil Zakat Nasional, Penataan Organisasi Kantor Urusan Agama dan Pendidikan Perguruan Tinggi Negeri. Program Keempat adalah penataan tatalaksana terkait dengan penggunaan *Information and*

⁷ https://www.menpan.go.id/site/reformasi-birokrasi/makna_dan_tujuan. Date Accessed : 6 Mei 2019

Communication Technology (ICT) dalam pelaksanaan tugas keseharian dan pengembangan *Standar Operational Procedure (SOP)*.

Program kelima adalah penataan sistem manajemen SDM Aparatur dimaksudkan untuk mewujudkan kesesuaian antara jumlah, komposisi dan kompetensi pegawai dengan kebutuhan organisasi dan optimalisasi kinerja organisasi. Sedangkan tujuan dari penataan pegawai adalah menyusun peta pegawai berdasarkan kinerja dan kompetensi, menyusun program pengembangan SDM, menyusun dan melaksanakan strategi penataan yang meliputi program pengembangan, mutasi dan promosi dan pendistribusian pegawai secara proporsional berdasarkan kebutuhan setiap unit kerja. Kegiatan menonjol lainnya adalah Pelaksanaan lelang Jabatan (*Open Bidding*) Struktural dan assesmen PNS yang bertujuan memilih aparatur yang memiliki kapasitas, kompetensi dan integritas yang memadai untuk mengisi posisi/jabatan tertentu sehingga dapat menjalankan tugas yang lebih efektif dan efisien. Lelang jabatan merupakan salah satu cara memperkecil potensi Korupsi, Kolusi, Nepotisme (KKN) karena rekrutmen jabatan dilakukan secara transparan, menggunakan indikator tertentu dan dilakukan oleh pihak yang netral dan kompeten melakukan seleksi. Program Keenam adalah penguatan pengawasan. pencapaian terbaik Kementerian Agama Republik Indonesia adalah ditetapkannya Opini Wajar Tanpa Pengecualian atas Laporan Keuangan Kementerian Agama Republik Indonesia oleh Badan Pemeriksa Keuangan. Pada tahun 2016 Kementerian Agama Republik Indonesia telah melakukan pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM). Program Ketujuh adalah penguatan akuntabilitas kinerja terdiri atas peningkatan pembangunan Sistem Akuntabilitas Kinerja (SAKIP)

dan peningkatan implementasi sistem Informasi performa Kementerian Agama Republik Indonesia (SIPKA). Program Kedelapan adalah peningkatan kualitas pelayanan publik untuk memastikan kepuasan publik terhadap kinerja Kementerian Agama Republik Indonesia. yang diikuti dengan pembangunan Kantor Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP). Capaian nilai Reformasi Birokrasi Kementerian Agama Republik Indonesia:

No	Komponen Penilaian	Hasil Maksimal	Nilai 2014	Nilai 2015	Nilai 2016
1	Manajemen Perubahan	5,00	2,56	2,53	3,87
2	Penataan Peraturan Per-UU-an	5,00	2,71	1,46	2,71
3	Penataan dan Penguatan Organisasi	6,00	1,17	2,82	2,82
4	Penataan Tatalaksana	5,00	3,30	2,96	3,09
5	Penataan Sistem Majaemen SDM	15,00	6,11	11,72	12,22
6	Penguatan Akuntabilitas	6,00	1,92	2,45	3,89
7	Penguatan Pengawasan	12,00	6,51	6,31	7,16
8	Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik	6,00	3,34	3,88	4,08
	Sub total komponen pengungkit	60,00	27,63	34,14	39,84
1	Kapasitas dan Akuntabilitas Kinerja Organisasi	20,00	13,07	13,07	12,80
2	Pemerintah yang Bersih dan Bebas KKN	10,00	7,8	7,97	8,07
3	Kualitas Pelayanan Publik	10,00	7,05	7,10	8,43
	Sub Total Komponen Hasil	40,00	27,30	28,14	29,30
	Indeks Reformasi Birokrasi	100,00	54,83 (CC)	62,28 (B)	69,14 (B)

Indeks reformasi birokrasi berdasarkan Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi (PMPRB) Kementerian Agama Republik Indonesia di satu sisi terus mengalami kenaikan dimulai pada tahun 2014 sebesar 54,83 pada tahun 2015

sebesar 62,28 dan pada tahun 2016 menjadi 69,14. Namun di sisi lain, kapasitas dan akuntabilitas kinerja organisasi mengalami penurunan dari 13,07 menjadi 12,80.⁸

Hal ini berarti bahwa keberhasilan reformasi birokrasi tidak menjamin keberhasilan seluruh delapan komponen capaian nilai reformasi birokrasi itu sendiri. Hal tersebut antara lain disebabkan karena Reformasi Birokrasi menciptakan sebuah perubahan baik perubahan pola pikir /*mindset* dan budaya kerja /*culture set*. Ada lima nilai Budaya Kerja Kementerian Agama Republik Indonesia terdiri dari Integritas yaitu keselarasan antara hati, pikiran, perkataan dan perbuatan yang baik dan benar; Profesionalitas yaitu bekerja secara disiplin, kompeten dan tepat waktu dengan hasil terbaik; Inovasi yaitu menyempurnakan yang sudah ada dan mengkreasi hal baru yang lebih baik; Tanggung Jawab yaitu bekerja secara tuntas dan konsekuen dan Keteladanan yaitu menjadi contoh yang baik bagi orang lain. Budaya kerja menurut Hadari Nawawi adalah kebiasaan yang dilakukan berulang ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada saksi tegas namun dari pelaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan.⁹ Selain itu, menurut Keputusan Menpan No. 25/Kep/M.Pan/4/2002 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara adalah sikap dan perilaku individu dari kelompok aparatur negara yang

⁸ Ibid, 33

⁹ Hadari Nawawi, Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Kelima (Yogyakarta : Gajah Mada University Press, 2003), 65

didasari atas nilai nilai yang diyakini kebenarannya dan menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari hari.¹⁰

Dari uraian di atas, budaya kerja merupakan falsafah sebagai nilai nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong yang dimiliki bersama oleh setiap individu dalam lingkungan kerja suatu organisasi. Jika dikaitkan dengan Kementerian Agama Republik Indonesia, maka budaya kerja Kementerian Agama Republik Indonesia menunjukkan bagaimana nilai nilai budaya Kementerian Agama Republik Indonesia dinyatakan dengan menggunakan sarana tertentu agar masyarakat merasakannya. dimulai dari sikap dan tingkah laku serta kesadaran pemimpinnya kemudian diikuti para bawahannya. Dengan demikian dapatlah dikatakan bahwa salah satu faktor penting dalam perubahan pola pikir dan budaya kerja pada suatu organisasi adalah keteladanan dari pimpinan dan individu sebagai anggota organisasi. Pimpinan organisasi mempunyai tingkat pengaruh yang luas dan perilaku pimpinan menjadi contoh dan penggerak utama perubahan bagi para bawahannya untuk bertindak dan berperilaku.

Ada 3 (tiga) golongan kepemimpinan, pertama, kepemimpinan sebagai pusat proses gerakan kelompok; kedua, kepemimpinan sebagai seni mempengaruhi. Dan ketiga, kepemimpinan sebagai pembedaan kekuasaan, deferensiasi peranan, dan inisiasi struktur.¹¹ Seorang pemimpin harus dapat membina hubungan baik dengan sesama manusia secara horizontal dengan sesama rekan manapun atau secara vertikal

¹⁰ Menpan, Keputusan Menpan no : 25/Kep/M.Pan/4/2002 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara (Jakarta : Kantor Menpan, 2002). 3

¹¹ Stogdil RM, Handbook of Leadership a survey of theory and research, New York The Free Press, 1974,

dengan pimpinan maupun dengan bawahannya serta dengan lingkungan sekitarnya. Dengan demikian dapatlah dikatakan bahwa Kepemimpinan Berbasis Kearifan Lokal Seorang pemimpin harus berpegang teguh kepada prinsip astaguna (delapan kearifan) yaitu: Animan (lemah lembut, santun), Ahiman (tegas), Mahiman (cerdas, berwawasan luas), Lagiman (terampil, cekatan), Prapti (tepat sasaran), Prakamya (ulet dan tekun), Istiwa (jujur, benar), dan Wasitwa (terbuka).¹² Kearifan local yaitu spirit local genius yang disepadankan maknanya dengan pengetahuan, kecerdikan, kepandaian, keberilmuan, dan kebijaksanaan dalam pengambilan keputusan dan berkenaan dengan penyelesaian masalah yang relative pelik dan rumit, Dalam suatu lokal (daerah) tentunya selalu diharapkan kehidupan yang selaras, serasi dan seimbang (harmonis). Kehidupan yang penuh kedamaian dan suka cita. Kehidupan yang dipimpin oleh pimpinan yang dihormati bawahannya. Kehidupan yang teratur dan terarah yang dipimpin oleh pimpinan yang mampu menciptakan suasana kondusif. Dalam kehidupan local masyarakat, setiap masalah yang muncul dapat ditanggulangi dengan kearifan local masyarakat setempat. Rahasia utama kepemimpinan adalah kekuatan terbesar seorang pemimpin bukan dari kekuasaanya, bukan kecerdasannya, tapi dari kekuatan pribadinya. Seorang pemimpin sejati selalu bekerja keras memperbaiki dirinya sebelum sibuk memperbaiki orang lain. Dengan demikian, dapatlah dikatakan bahwa hubungan antara kepemimpinan dengan kearifan lokal terkait dengan bagaimana peran kepemimpinan dapat mempertahankan kearifan lokal yang ada dimasyarakat setempat. Dengan tetap terpeliharanya nilai-nilai, norma-norma, dan adat istiadat yang ada dimasyarakat maka akan mempermudah keberlanjutan proses pembangunan.

¹²<https://www.kompasiana.com/nabilarasya/56e544e6e9afbd653cbc6e6f/master-leadership>. Date Accessed : 6 Mei 2019

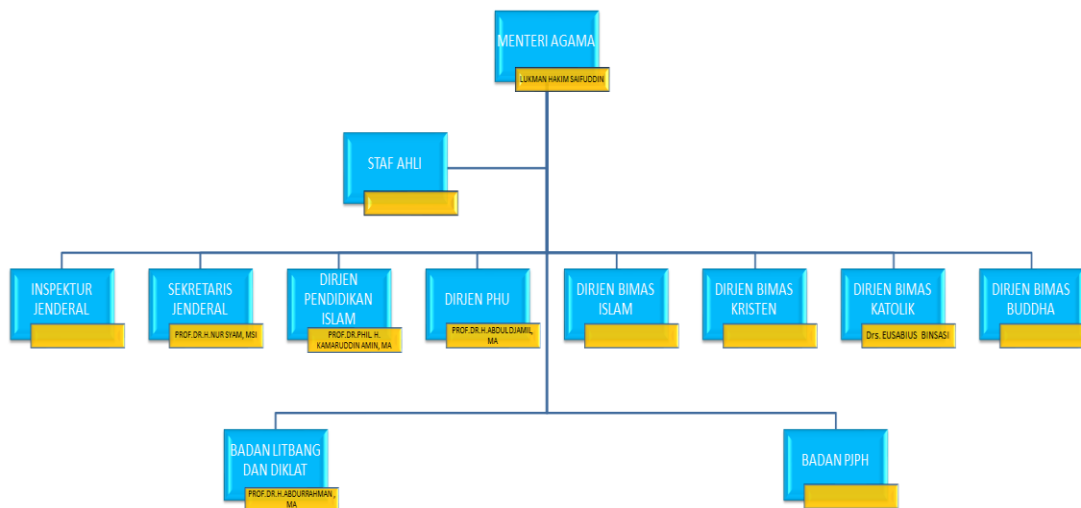
Demikian halnya dengan sikap pada budaya organisasi dipandang sebagai faktor yang memberi pengaruh terhadap peningkatan efektivitas organisasi. Budaya organisasi memiliki tujuan mengubah sikap dan juga perilaku sumber daya manusia yang ada untuk meningkatkan produktivitas kerja menghadapi berbagai tantangan pada masa yang akan datang. Budaya organisasi dapat dibentuk oleh mereka yang terlibat dengan organisasi dengan mengacu pada etika organisasi, peraturan kerja, dan struktur organisasi. Struktur organisasi bersama dengan budaya organisasi membentuk dan mengendalikan perilaku organisasi dan perilaku pegawainya untuk melengkapi kecenderungan terhadap keinginan mentransformasi dan mereformasi fungsi serta peran administrasi negara yang disebut reformasi birokrasi.¹³

Struktur organisasi Kementerian Agama Republik Indonesia menurut Peraturan Presiden Nomor 83 Tahun 2015 tentang Kementerian Agama¹⁴

¹³ <http://www.pustakasetia.com/product/teori-perilaku-dan-budaya-organisasi/>. Date Accessed : 6 Mei 2019

¹⁴ <https://www2.kemenag.go.id/artikel/42515/struktur-organisasi-kementerian-agama-ri>. Date Accessed : 6 Mei 2019

STRUKTUR ORGANISASI KEMENTERIAN AGAMA



Dalam Perpres itu disebutkan, susunan organisasi Kementerian Agama terdiri atas: a. Sekretariat Jenderal; b. Direktorat Jenderal (Ditjen) Pendidikan Islam; c. Ditjen Penyelenggaraan Haji dan Umrah; d. Ditjen Bimbingan Masyarakat Islam; e. Ditjen Bimbingan Masyarakat Kristen; f. Ditjen Bimbingan Masyarakat Katolik; g. Ditjen Bimbingan Masyarakat Hindu; h. Ditjen Bimbingan Masyarakat Buddha. Selain itu: i. Inspektorat Jenderal; j. Badan Penelitian dan Pengembangan, dan Pendidikan dan Pelatihan; k. Badan Penyelenggara Jaminan Produk Halal; l. Staf Ahli Bidang Hubungan Kelembagaan Keagamaan; m. Staf Ahli Bidang Manajemen Komunikasi dan Informasi; dan n. Staf Ahli Bidang Hukum dan Hak Asasi Manusia.

Sekretariat Jenderal terdiri atas paling banyak 7 (tujuh) Biro. Biro terdiri atas paling banyak 4 (empat) Bagian dan/atau Kelompok Jabatan Fungsional, sementara Bagian terdiri atas paling banyak 3 (tiga) Subbagian dan/atau Kelompok Jabatan Fungsional, kecuali Bagian yang menangani fungsi ketatausahaan pimpinan yang bisa terdiri atas sejumlah Subbagian sesuai kebutuhan.

Ditjen terdiri atas Sekretariat Ditjen dan paling banyak 6 (enam) Direktorat. Sekretariat Ditjen terdiri atas paling banyak 5 (lima) Bagian dan/atau Kelompok Jabatan Fungsional. Bagian terdiri atas paling banyak 4 (empat) Subbagian dan/atau Kelompok Jabatan Fungsional. Sementara masing-masing Direktorat terdiri atas Kelompok Jabatan Fungsional dan/atau paling banyak 5 (lima) Subdirektorat, dimana masing-masing Subdirektorat terdiri atas Kelompok Jabatan Fungsional dan/atau paling banyak 4 (empat) Seksi.

Inspektorat Jenderal terdiri atas Sekretariat Inspektorat Jenderal dan paling banyak 5 (lima) Inspektorat. Sekretariat Inspektorat Jenderal terdiri atas paling banyak 4 (empat) Bagian dan/atau Kelompok Jabatan Fungsional. Bagian terdiri atas paling banyak 3 (tiga) Subbagian dan/atau Kelompok Jabatan Fungsional, sementara Inspektorat terdiri atas Subbagian yang menangani fungsi ketatausahaan dan Kelompok Jabatan Fungsional.

Sementara Untuk Badan terdiri atas Sekretariat Badan dan paling banyak 5 (lima) Pusat. Sekretariat Badan terdiri atas 4 (empat) Bagian dan/atau Kelompok Jabatan Fungsional, sementara Bagian terdiri atas paling banyak 4 (empat) Subbagian dan/atau Kelompok Jabatan Fungsional. Sementara Pusat terdiri atas Bagian yang menangani fungsi ketatausahaan dan Kelompok Jabatan Fungsional dan/atau paling banyak 3 (tiga) Bidang. Bagian sebagaimana dimaksud terdiri atas Kelompok Jabatan Fungsional dan/atau paling banyak 3 (tiga) Subbagian, sementara Bidang terdiri atas Kelompok Jabatan Fungsional dan/atau 3 (tiga) Subbidang.

Tugas dan fungsi Kemenag di daerah, dibentuk Kantor Wilayah Kementerian Agama di provinsi dan Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota, yang tugas, fungsi, susunan organisasi, dan tata kerjanya ditetapkan oleh Menteri

Agama setelah mendapat persetujuan tertulis dari menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang aparatur negara. Selain itu, untuk melaksanakan tugas teknis operasional dan/atau tugas teknis penunjang di lingkungan Kementerian Agama, dapat dibentuk Unit Pelaksana Teknis, yang dipimpin oleh Kepala.

Eselon 3 merupakan jabatan manajerial, di antaranya mengepalai Kantor Kementerian Agama. Dengan fungsi manajerial, Kepala Kantor dapat memetakan seluruh kondisi di kantor dan daerah yang dipimpinnya, gerak cepat pimpinan menunjukkan kualitas diri serta organisasi yang ia pimpin. Ada kesalehan sosial, peka terhadap bawahan kita. Kita harus tunjukkan bahwa segala pekerjaan yang kita lakukan itu terselesai dengan tuntas.

Kementerian Agama Republik Indonesia telah melakukan reformasi birokrasi pemerintahan yang meliputi perbaikan pengelolaan. Perbaikan pengelolaan pada Kementerian Agama Republik Indonesia perlu dioptimalisasikan melalui fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia. Dalam implementasinya, program reformasi birokrasi mengidentifikasi adanya masalah dibidang Sumber Daya Manusia.¹⁵ Masalah tersebut antara lain adalah mengenai distribusi pegawai yang tidak merata, baik dari segi jumlah, komposisi, maupun kompetensi. Pada satu unit terdapat kelebihan pegawai sebaliknya pada unit lain terdapat kekurangan pegawai. Kondisi ini terjadi karena pola penempatan pegawai belum sepenuhnya berdasarkan analisis kebutuhan. Analisis Kebutuhan Pegawai adalah suatu metode untuk mengetahui jumlah pegawai di suatu unit organisasi yang dilakukan secara sistematis dengan menggunakan metode analisis beban kerja dan atau metode lainnya serta membandingkan kebutuhan PNS dengan persediaan yang ada sehingga dapat

¹⁵ Kementerian Agama R.I, *Laporan Tahunan*, 2

diketahui kebutuhan riil pegawai.¹⁶ Jumlah ideal kebutuhan pegawai diperoleh dari perbandingan jumlah pegawai yang ada dengan jumlah pegawai sesuai beban kerja. Di sisi lain ditemukan kondisi dari sisi pendidikan, pangkat/golongan, dan usia tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi. Optimalisasi kinerja mensyaratkan *hard competency maupun soft competency* sesuai dengan persyaratan jabatan. Pada satu sisi terdapat kondisi pegawai yang memiliki kompetensi namun level penguasaannya belum sesuai dengan tuntutan tugas. Permasalahan di bidang Sumber Daya Manusia diatas menuntut dilakukannya penataan pegawai yang terstruktur dan komprehensif. Kesesuaian antara jumlah, komposisi dan kompetensi pegawai dengan kebutuhan organisasi dan optimalisasi kinerja birokrasi dapat terwujud dengan mengakslerasi penerapan manajemen kinerja dan meningkatkan kualitas pengembangan Sumber Daya Manusia sehingga kesesuaian nilai nilai organisasi dan nilai nilai individu (*Person Organization Fit*) terlaksana dengan baik. Kesesuaian nilai-nilai individu dengan nilai-nilai organisasi selanjutnya disebut P-O Fit.

Pemahaman nilai nilai individu dengan nilai nilai organisasi dapat membantu untuk memilih pegawai dengan nilai dan keyakinan yang sesuai dengan organisasi dan membentuk pengalaman pengalaman yang dapat memperkuat kesesuaian tersebut. Kesesuaian nilai nilai individu dengan nilai nilai organisasi adalah kompatibilitas antara orang dan organisasi yang terjadi ketika memiliki karakteristik mendasar yang sama ¹⁷ *Person Organization Fit* secara luas didefinisikan sebagai kesesuaian antara nilai nilai individu dengan nilai nilai

¹⁶ Perka-BKN-Nomor 19- Tahun 2011-Pedoman Umum Penyusunan Kebutuhan PNS

¹⁷ Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D., Johnson, E.C, *Cosequences of Individuals'Fit at work: a meta alaysis of person- job, person organization, person group, and person supervisor fit*, 2005), 281

organisasi.¹⁸ Dengan demikian dapatlah disimpulkan bahwa kesesuaian nilai nilai individu dengan nilai nilai organisasi tidak hanya memperhatikan kecocokan individu dengan pekerjaan tetapi organisasi juga perlu memperhatikan perilaku individu terhadap organisasi. Kecocokan individu dengan organisasi akan menghasilkan kinerja sehingga menjadi pertimbangan sebagai bagian seleksi di dalam organisasi. Dan organisasi dapat membuat seseorang memiliki keahlian dan kemampuan terbaik yang akan mendukung kinerja seseorang

Menurut Kristof dalam Mahardika, kesesuaian nilai nilai individu dengan nilai nilai organisasi dapat diartikan dalam empat konsep yaitu:

1. Kesesuaian nilai (*value congruence*) yaitu kesesuaian antara nilai intrinsik individu dengan organisasi;
2. Kesesuaian tujuan (*goal congruence*) yaitu kesesuaian antara tujuan individu dengan organisasi dalam hal ini adalah pemimpin dengan rekan sekerja;
3. Pemenuhan kebutuhan karyawan (*employee need fulfillment*) yaitu kesesuaian antara kebutuhan karyawan dan kekuatan yang terdapat dalam lingkungan kerja dengan sistem dan struktur organisasi;
4. Kesesuaian karakteristik kultur-kepribadian (*culture personality congruence*) yaitu kesesuaian antara kepribadian (non nilai) dari setiap individu dan iklim atau kultur organisasi¹⁹

Menurut H. Soemarno dalam Merli Karakter merupakan nilai nilai yang terpatrit dalam diri kita melalui pendidikan, pengalaman, percobaan, pengorbanan, dan pengaruh lingkungan dipadukan dengan nilai nilai dari dalam diri manusia menjadi semacam nilai intrinsik yang mewujudkan dalam sistem daya juang melandasi pemikiran, sikap dan perilaku kita.²⁰ Tingkat kesesuaian individu dengan organisasi sangat bergantung pada saat organisasi mampu memenuhi kebutuhan karyawannya

¹⁸ Kristof, 1996; Netemeyer et al, 1999, Valentine et al, 2002, Vancouver et al., (1994), 102

¹⁹ Kristof dalam Mahardika, *Person Organization Fit*, (2006), 56

²⁰ Soemarno dalam Merli, *Pendidikan Karakter Anak Bangsa*, 2011, 25

Lebih lanjut Kristof mengatakan bahwa pemenuhan kebutuhan karyawan oleh organisasi seperti kompensasi, lingkungan fisik dan kesempatan untuk maju sangat diperlukan oleh karyawan.²¹ Kesesuaian nilai nilai individu dengan nilai nilai organisasi juga dihubungkan secara positif dengan komitmen organisasional. Komitmen organisasi didefinisikan sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya²²

Reformasi Birokrasi pada Kementerian Agama Republik Indonesia dimaksudkan untuk memenuhi tuntutan yang telah ditetapkan dalam Peraturan Presiden Nomor 2 Tahun 2015 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) Nasional tahun 2015 -2019 mengenai berbagai permasalahan, arah kebijakan, sasaran, tujuan, program dan kegiatan pokok dari berbagai program pembangunan termasuk pembangunan bidang agama. Pembangunan Zona Integritas menuju wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) merupakan miniatur penerapan reformasi birokrasi di beberapa unit kerja. Zona Integritas adalah predikat yang diberikan kepada instansi pemerintah yang pimpinan dan jajarannya mempunyai komitmen untuk mewujudkan WBK/WBBM melalui reformasi birokrasi khususnya dalam hal pencegahan korupsi dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Pemantauan dan evaluasi pembangunan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM). Wilayah Bebas Korupsi sebutan/predikat yang diberikan kepada suatu unit kerja yang memenuhi syarat indikator hasil Wilayah Bebas Korupsi dan memperoleh hasil penilaian indikator proses di atas 75 pada Zona Integritas yang telah memperoleh opini wajar dengan pengecualian dari Badan Pemeriksa Keuangan

²¹ Valentine, Godkin & Lucero, 2002, Kristof, 1996, Chatman, 1991, O Reilly, 1991

²² Griffin, *Komitmen Organisasi*, 2012, 2

atas laporan keuangannya. Birokrasi publik di Indonesia sering dicirikan oleh inefisiensi yang tinggi, partisan, berorientasi pada kekuasaan, dan pada umumnya masih menjadi sarang korupsi.²³

Kinerja birokrasi adalah resultan dari interaksi antara berbagai variabel yang kompleks baik di dalam ataupun di luar birokrasi publik dan sebagai sebuah entitas birokrasi publik sangat dipengaruhi oleh sistem politik, pemerintahan, budaya dan ekonomi yang beroperasi di lingkungannya. Kebijakan reformasi birokrasi bersifat menyeluruh. Budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi atau system keyakinan, nilai-nilai atau norma dalam organisasi sebagai pedoman tingkah laku bagi anggotanya untuk mengatasi masalah. Penerapan budaya organisasi sangat ditentukan oleh pimpinan organisasi yang bersangkutan. Pejabat Eselon 3 Kementerian Agama Republik Indonesia merupakan pejabat yang mempunyai tugas pokok dan fungsi sebagai pembuat kebijakan di kantor wilayah Kementerian Agama Provinsi di seluruh Indonesia dan sebagai pelaksana peraturan harus memiliki komitmen yang kuat untuk memegang teguh dalam menerapkan budaya organisasi. Aparatur Sipil Negara pada Kementerian Agama Republik Indonesia ditentukan oleh budaya kerja yaitu Integritas (keselarasan antara hati, pikiran, perkataan dan perbuatan yang baik dan benar) profesionalitas (bekerja secara disiplin, kompeten dan tepat waktu dengan hasil terbaik), Inovasi (Menyempurnakan yang sudah ada dan mengkreasi hal baru yang lebih baik), tanggungjawab (bekerja secara tuntas dan konsekuen) dan keteladanan.(menjadi contoh yang baik bagi orang lain).²⁴ Namun pada kenyataannya, lima budaya kerja Kementerian Agama Republik Indonesia hanya

²³ Mengembalikan kepercayaan publik melalui Reformasi Birokrasi, Agus Dwiyanto, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1

²⁴ https://www.academia.edu/38341156/Proses_sosialisasi-5-lima-nilai-nilai-budaya-kerja. Date Accessed : 6 Mei 2019

sebatas sebuah slogan saja dan belum dimaknai serta dilakukan didalam kehidupan kerja masing masing pegawai.dan masih terdapatnya penyalahgunaan wewenang dalam administrasi pemerintahan.

Sumber Daya Manusia pada Kementerian Agama Republik Indonesia memegang peranan penting. Seleksi dalam perekrutan pegawai bertujuan untuk memilih dan memenuhi kebutuhan organisasi di masa yang akan datang.juga sebagai sarana untuk mencapai tujuan manajemen sumber daya manusia yang ditentukan dalam perencanaan sumber daya manusia. Proses seleksi dilaksanakan dengan mencari calon pegawai yang memiliki kemampuan dan tekad yang kuat dalam melaksanakan pekerjaan. Selanjutnya, upaya peningkatan ketrampilan dan kemampuan pegawai dilakukan oleh organisasi melalui pengembangan dan pelatihan kerja untuk menciptakan pegawai yang memiliki etos kerja serta kinerja pegawai yang tinggi.

Namun pada kenyataannya, kegiatan kegiatan pelatihan dan pengembangan yang dilaksanakan oleh organisasi memang meningkatkan pengetahuan pegawai akan tetapi memiliki loyalitas yang rendah terhadap organisasi sehingga banyak pegawai yang tidak menunjukkan peningkatan kinerja setelah mengikuti pelatihan. Fenomena tersebut menunjukkan bahwa metode seleksi konvensional memiliki banyak kelemahan yaitu hanya menyesuaikan antara kemampuan pegawai dengan pekerjaannya saja. Manajemen Sumber Daya Manusia, yaitu belum diimplementasikan secara total untuk meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi. Di sisi lain, pemeliharaan pegawai juga memegang peranan penting dalam sebuah organisasi yang harus terus dipelihara. Oleh karena itu, hak hak

pegawai perlu diperhatikan agar pegawai mendapatkan rasa puas dalam bekerja dan dapat meningkatkan kinerjanya.

Salah satu fungsi *Human Resource Management* adalah Kompensasi yaitu setiap jenis reward yang diterima individu sebagai balasan atas pelaksanaan tugas tugas organisasi. Kompensasi bertujuan untuk memperoleh Sumber Daya Manusia yang berkualitas, mempertahankan pegawai yang ada serta menjamin keadilan. Namun pada kenyataannya, reward dan punishment hampir tidak pernah dilakukan oleh Kementerian Agama Republik Indonesia dan pemberian tunjangan kinerja dilakukan berdasarkan masa kerja, pangkat dan jabatan seorang pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa masih terdapat ketidakpuasan yang cukup tinggi terhadap sistem kompensasi bagi pegawai di Kementerian Agama Republik Indonesia.

Penataan organisasi di Kementerian Agama Republik Indonesia bertujuan untuk mentransformasikan setiap tugas dan fungsi yang diemban oleh masing masing pegawai. Sejalan dengan adanya penataan organisasi tersebut harus diikuti dengan perbaikan di bidang ketatalaksanaan dan kepegawaian secara simultan yaitu dengan melakukan analisis jabatan yang hasilnya berupa uraian jabatan (*Job Description*) kemudian dijadikan dasar untuk melakukan berbagai kegiatan manajemen di bidang kepegawaian diantaranya untuk menyusun spesifikasi atau persyaratan jabatan (*Job Specification*), peta jabatan (*Job Map*) serta peringkat jabatan (*Job Grading*) dan selanjutnya bersama sama dapat disusun jumlah kebutuhan pegawai perunit organisasi secara tepat dan proporsional pada setiap unit organisasi di lingkungan Kementerian Agama Republik Indonesia..Namun pada kenyataannya, data yang dimiliki oleh Kementerian Agama Republik Indonesia belum sepenuhnya akurat. Data yang utama adalah tugas dan fungsi yang terkandung dalam Peraturan Menteri

Agama mengenai Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Agama Republik Indonesia baik untuk tingkat pusat maupun instansi vertikal serta pemangku jabatan baik jabatan struktural maupun jabatan fungsional sehingga masing masing unit eselon I memiliki jumlah pegawai yang masih sangat minim.

Kesesuaian nilai nilai individu dengan nilai nilai organisasi secara luas didefinisikan sebagai kesesuaian antara nilai nilai individu dengan nilai nilai organisasi. Selama ini Kementerian Agama Republik Indonesia dalam merekrut pegawai didasarkan pada pendekatan tradisional yaitu kesesuaian antara individu dengan pekerjaan yang ditawarkan (*Person Job Fit*) yang berdampak pegawai mungkin menguasai dan memahami pekerjaan yang dijalannya tetapi tidak sesuai dengan nilai nilai yang ada dalam organisasi. Pendekatan *Person Job Fit* ini kurang baik dalam proses seleksi pegawai karena efektifitas organisasi tidak hanya didukung oleh kesuksesan tugas pekerjaan pegawai saja tetapi perlu memperhatikan perilaku pegawai secara luas.

Kesesuaian nilai nilai individu dengan nilai nilai organisasi memiliki empat konsep yaitu kesesuaian nilai intrinsik individu dengan organisasi; kesesuaian tujuan individu dengan organisasi; kesesuaian kebutuhan individu dan kekuatan yang ada dalam lingkungan kerja dengan sistem dan struktur organisasi serta kesesuaian karakteristik kepribadian individu dengan budaya organisasi.²⁵ Nilai intrinsik individu dalam organisasi antara lain meliputi kemampuan intelektual, kemampuan fisik, dan kepribadian. Kemampuan intelektual seseorang atau kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, seperti berpikir, menganalisis, dan memahami. Kemampuan fisik merupakan kemampuan yang

²⁵ Kristof, A.L., *Person Organization Fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement and implications*, Personnel Psychology, 1996), 34.

diperlukan untuk melakukan tugas yang menuntut stamina, kecekatan dan kekuatan. Sedangkan Kepribadian merupakan cara individu bereaksi dengan orang lain. Kepribadian terbentuk dari faktor keturunan juga lingkungan (budaya, norma keluarga) Kepribadian seseorang yang akan membedakan perilaku seorang individu seperti sifat malu, agresif, mengalah, malas dan ambisius serta setia.

Nilai (*value*) merupakan kata sifat yang selalu terkait dengan benda, barang, orang atau hal-hal tertentu yang menyertai kata tersebut yang bersifat abstrak dan hanya bisa dipahami jika dikaitkan dengan benda, barang, orang atau hal-hal tertentu. Pengkaitan nilai dengan hal-hal tertentu itulah yang menjadikan benda, barang atau hal-hal tertentu dianggap memiliki makna atau manfaat. Benda purbakala dianggap bernilai karena berguna bagi generasi penerus untuk mengetahui sejarah masa lampau kita. Video tape recorder, meski secara teknis kondisinya masih baik, dianggap manfaatnya sudah hilang karena sudah susah mengoperasikannya mengingat kaset yang seharusnya menjadi komplemen video tape tersebut tidak bisa lagi diperoleh di pasaran, semuanya tergantikan oleh *Video Compac Disc (VCD)*. Dengan demikian yang dimaksudkan dengan nilai adalah prinsip, tujuan, atau standar sosial yang dipertahankan oleh seseorang atau sekelompok orang (masyarakat) karena secara intrinsik mengandung makna.²⁶

Definisi atau arti kata intrinsik berdasarkan KBBI Online: intrinsik /in·trin·sik/ a terkandung di dalamnya (tt kadar logam mulia dl mata uang, harkat seseorang, atau suatu peristiwa): nilai intrinsik mata uang, nilai logam yg terkandung

²⁶ <http://fee88isa6.blogspot.com/2015/03/nilai-nilai-individu-dan-sikap-kerja.html>. Date Accessed : 6 Mei 2019

di dalamnya, biasanya kurang dr nilai yg tertera di atasnya; harkat intrinsik seseorang, harkat yg dimiliki oleh seseorang seperti kehormatan atau keberanian.²⁷

Kesesuaian tujuan individu dengan organisasi artinya adalah individu dalam suatu organisasi memiliki keterkaitan secara terus menerus. Kesamaan nilai-nilai yang dianut antar anggota organisasi itu akan menciptakan homogenitas dan stabilitas organisasi serta dapat mengurangi konflik di dalam sehingga kondisi seperti ini akan menimbulkan rasa saling percaya dalam organisasi dan dapat meningkatkan inovasi.²⁸ Dalam membangun sebuah organisasi diperlukan visi dan misi supaya perjuangan organisasi menjadi terarah dengan jelas karena tujuan yang selaras merupakan salah satu faktor penting. Jika salah satu dari anggota organisasi tidak sejalan dengan tujuan serta visi dan misi organisasi maka yang terjadi adalah kegagalan dalam berorganisasi.

Kesesuaian kebutuhan individu dan kekuatan yang ada dalam lingkungan kerja dengan sistem dan struktur organisasi. Secara garis besar, Kompetensi menjelaskan apa yang dilakukan orang di tempat kerja pada berbagai tingkatan dan merinci standar masing masing tingkatan, mengidentifikasi karakteristik pengetahuan dan ketrampilan yang diperlukan individual yang memungkinkan menjalankan tugas dan tanggungjawab secara efektif sehingga mencapai standard kualitas profesional dalam bekerja.²⁹ Individu yang berbeda-beda akan “melihat” organisasi yang sama dengan cara yang berbeda-beda. Cara seorang karyawan melihat situasi seringkali mempunyai arti yang lebih penting untuk memahami perilaku daripada situasi itu

²⁷ <https://typoonline.com/kbbi/intrinsik>. Date Accessed : 6 Mei 2019

²⁸ Rahayu, Teori Perilaku dan Budaya Organisasi (Jakarta : Pustaka Setia), 44

²⁹ Wibowo, Manajemen Kinerja (Jakarta:Rajawali Pers, 2009), 108

sendiri. Karena persepsi itu bertautan dengan cara mendapatkan pengetahuan khusus tentang objek atau kejadian pada saat tertentu, maka persepsi terjadi kapan saja stimulus menggerakkan indera. Persepsi meliputi juga kognisi (pengetahuan), jadi persepsi meliputi penafsiran objek, tanda dan orang dari sudut pengalaman yang bersangkutan. Dengan perkataan lain, persepsi mencakup penerimaan stimulus, pengorganisasian stimulus dan penerjemahan atau penafsiran stimulus yang telah diorganisasi dengan cara yang dapat mempengaruhi perilaku dan membentuk sikap.

Kesesuaian karakteristik kepribadian individu dengan budaya organisasi. Pada prakteknya, budaya kerja diturunkan dari budaya organisasi yang merupakan suatu komitmen dalam upaya membangun sumber daya manusia, proses kerja dan hasil kerja yang lebih baik. Budaya organisasi menentukan keterikatan karyawan pada dua tingkatan: (a) bahwa budaya menciptakan dan melepaskan energi karyawan melalui cara organisasi memperlakukan karyawannya, dan (b) bahwa budaya menyalurkan energi pada daya saing melalui pemusatan terhadap sasaran strategis perusahaan, inovasi, dan/atau efisiensi operasional.³⁰

Employee engagement atau keterikatan karyawan yaitu suatu sikap atau perilaku positif seorang karyawan terhadap pekerjaan dan organisasinya yang ditandai dengan semangat dan dedikasi untuk tercapainya tujuan dan keberhasilan organisasi. Budaya organisasi yang mendukung standar etika mendorong sumber daya manusia untuk mengambil risiko dan berinovasi, dan dibimbing untuk memperhatikan tujuan yang akan dicapai. Budaya organisasi yang positif menekankan pada membangun kekuatan pekerja, memberikan imbalan yang lebih sering daripada memberikan

³⁰ <https://jurnalmanajemen.com/budaya-organisasi/> Date Accessed : 6 Mei 2019

hukuman, serta menekankan pada vitalitas dan pertumbuhan dari pekerja sehingga akan menumbuhkan keterikatan karyawan.

Kesesuaian antara budaya organisasi dengan nilai-nilai yang dimiliki oleh anggota akan menimbulkan kepuasan kerja sehingga mendorong individu untuk bertahan dalam berkarir dalam jangka yang panjang. Sumber daya manusia yang berkualitas menentukan keberlangsungan organisasi. Robbins dan Coulter menyatakan bahwa pegawai merupakan aset penting dari perusahaan.³¹ Organisasi membutuhkan pegawai yang dapat diandalkan dalam mewujudkan tujuan yang ditetapkan. Pegawai yang berkualitas dan handal akan membuat dirinya dapat menampilkan perilaku kerja yang penuh tanggungjawab dan berusaha mencapai hasil kerja yang baik dan unggul. Dalam melaksanakan pekerjaan dirinya tidak hanya sekedar melaksanakan rutinitas kerja saja, tetapi berusaha menampilkan *performance* terbaik yang ditunjukkan dengan kualitas dan kuantitas kerja. Namun pada kenyataannya, Sumber Daya Manusia yang dimiliki oleh Kementerian Agama Republik Indonesia masih belum memenuhi konsep *the right man in the right place* yaitu menempatkan seseorang sesuai dengan keahliannya. Prinsip *the right man on the right place* merupakan salah satu unsur dalam manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) yaitu pendayagunaan yang menempatkan orang sesuai dengan kompetensinya sehingga bisa bekerja dengan optimal.³² Konsep ini mudah dikatakan namun sulit diterapkan yaitu penempatan pegawai yang tidak cocok dengan tugas yang diberikan menjadi satu indikator bahwa Reformasi Birokrasi pada Kementerian Agama Republik Indonesia belum berhasil dilaksanakan.

³¹ Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *Manajemen* (Jakarta: Indeks, 2002), 304.

³² <https://www.kubikleadership.com/right-man-in-the-right-place>. Date Accessed : 6 Mei

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan di atas, maka masalah-masalah yang dapat diidentifikasi adalah sebagai berikut:

Pertama, Sumber daya manusia memiliki peran penting sebagai penggerak utama sumber daya dan faktor produksi lainnya. Sarana dan prasarana yang baik akan menjadi sia-sia jika tidak didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas serta mampu memanfaatkannya dengan benar. Manajemen sumber daya manusia adalah bagian dalam kegiatan perusahaan yang memiliki peran penting dalam mengembangkan keterampilan, bakat, pengetahuan, dan kemampuan karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka dan efeknya terhadap kinerja perusahaan. Manajemen sumber daya manusia yang baik diharapkan mampu memaksimalkan kontribusi tenaga kerja dalam mencapai tujuan perusahaan. Suatu organisasi tentu saja mengharapkan sistem *the right man in the right place* dapat terlaksana. Suatu pekerjaan tentu memiliki standar mengenai kemampuan dan keahlian seperti apa yang dibutuhkan untuk menyelesaikannya. Contohnya supir memiliki kriteria kemampuan untuk menyetir, kuli bangunan memiliki kriteria untuk mampu mengangkat beban berat, akuntan dituntut memiliki keahlian menghitung, pengacara dituntut memiliki keahlian dibidang hukum, dan dokter dituntut memiliki keahlian dibidang kesehatan. Hal ini membuktikan bahwa pekerjaan level rendah sampai level tinggi pasti membutuhkan kriteria tertentu. Bagaimana kecenderungan Kesesuaian Nilai Nilai Individu Pejabat Eselon 3 dengan Nilai Nilai organisasi Kementerian Agama Republik Indonesia ?

Kedua, Lingkungan kerja yang hangat dan kekeluargaan menyebabkan karyawan bekerja dengan santai dan cenderung mengabaikan sikap profesionalisme,

padahal untuk dapat mencapai tujuan perusahaan dengan baik, karyawan harus bekerja dengan sungguh-sungguh. Ketidaksesuaian antara karyawan dengan organisasi menunjukkan bahwa kesesuaian nilai organisasi dengan nilai individu pejabat Eselon 3 tidak tercapai. Ketidaksesuaian yang ada menyebabkan karyawan tidak memiliki rasa semangat untuk mengetahui dan mempelajari cara untuk menyelesaikan pekerjaan mereka dengan lebih baik. Bagaimana kecenderungan lingkungan kerja pada Kementerian Agama Republik Indonesia ?

Ketiga, Kepuasan Kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaan tergantung pada apa yang diinginkan seseorang dari pekerjaannya dan apa yang diperoleh. Bagaimana kecenderungan kepuasan kerja pada Kementerian Agama Republik Indonesia ?

Keempat, Budaya Organisasi merupakan satu komitmen bersama untuk menuju kearah yang lebih baik dengan tujuan menghilangkan budaya Korupsi Kolusi dan Nepotisme (KKN) serta meningkatkan kinerja. Bagaimana kecenderungan budaya organisasi pada Kementerian Agama Republik Indonesia ?

Kelima, Motivasi dari dalam diri pegawai dapat berasal dari kebutuhan akan uang, penghargaan, kekuasaan dan pengakuan yang ditunjukan dengan dukungan aktivitas yang mengarah pada tujuan. Bagaimana kecenderungan motivasi pegawai pada Kementerian Agama Republik Indonesia ?

C. Batasan Masalah

Batasan masalah merupakan bagian utama yang akan dikaji penulis setelah memperhatikan faktor-faktor yang teridentifikasi. Identifikasi masalah dibatasi oleh penulis pada masalah penelitian sehubungan dengan kecenderungan “Kesesuaian Nilai individu Pejabat Eselon 3 dengan Nilai organisasi Kementerian Agama

Republik Indonesia” karena variabel tersebut dianggap lebih dominan atau kuat mewarnai Kementerian Agama Republik Indonesia

D. Rumusan Masalah

Rumusan masalah sehubungan dengan disertasi ini ada tiga.

Pertama, bagaimanakah kecenderungan Kesesuaian Nilai Nilai individu Pejabat Eselon 3 dengan Nilai Nilai organisasi Kementerian Agama Republik Indonesia?

Kedua, indikator manakah yang paling dominan membentuk Kesesuaian Nilai Nilai individu Pejabat Eselon 3 dengan Nilai Nilai organisasi Kementerian Agama Republik Indonesia?

Ketiga, kategori latar belakang manakah pada Kementerian Agama Republik Indonesia yang paling dominan menentukan terbentuknya Kesesuaian Nilai Nilai individu Pejabat Eselon 3 dengan Nilai Nilai organisasi Kementerian Agama Republik Indonesia?

E. Manfaat Penelitian

Dengan melihat permasalahan-permasalahan yang ada, maka manfaat penulisan disertasi ini adalah sebagai berikut:

Pertama, bagi peneliti, penelitian ini akan memberikan masukan bagi peneliti untuk mendukung pelayanannya;

Kedua, bagi Kementerian Agama Republik Indonesia, memberikan kontribusi bagi Kementerian Agama Republik Indonesia Republik Indonesia secara khusus dalam bidang Sumber Daya Manusia tentang pentingnya Kesesuaian Nilai Nilai individu Pejabat Eselon 3 dengan Nilai Nilai organisasi Kementerian Agama

Republik Indonesia dalam perumusan dan pengambilan kebijakan sebagai upaya peningkatan kinerja demi kemajuan Kementerian Agama Republik Indonesia itu sendiri;

Ketiga, bagi masyarakat umum khususnya pengguna pelayanan Kementerian Agama Republik Indonesia, diharapkan penelitian ini memberikan masukan dalam rangka meningkatkan standar pelayanan publik dalam melayani umat.

Keempat, bagi pemerintah, diharapkan penelitian ini dapat berguna untuk menjadi masukan dalam memahami, membangun dan mengoptimalkan Nilai Nilai individu dan Nilai Nilai organisasi yang sesuai dan tepat bagi Pejabat Eselon 3 Kementerian Agama Republik Indonesia.

F. Sistematika Penulisan

Penulisan tesis ini disusun secara sistematis. Bab I berisikan pendahuluan yang meliputi latar belakang masalah, indentifikasi masalah, pembatasan masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, sistematika penulisan.

Bab II berisikan kajian teoritis yang menjelaskan hakikat Kesesuaian Nilai Nilai individu Pejabat Eselon 3 dengan Nilai Nilai organisasi Kementerian Agama Republik Indonesia, kajian Alkitab kemudian dilanjutkan dengan kerangka berpikir dan hipotesis penelitian.

Bab III menjelaskan metodologi penelitian yang meliputi tujuan penelitian, tempat dan waktu penelitian, metode penelitian, populasi dan sampling, teknik pengumpulan data, instrumen dan teknik analisa data.

Bab IV mengungkapkan deskripsi data, pengujian persyaratan analisis, pengujian hipotesis dan pembahasannya, serta keterbatasan penelitian.

Bab V membahas tentang kebijakan, strategi, dan upaya yang dibutuhkan untuk mengimplementasikan hasil penelitian ini.

Bab VI menjadi penutup disertasi ini yang berisi kesimpulan dan saran terhadap hasil penelitian.