

658
HUT
F e

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
EFEKTIVITAS ORGANISASI SEKRETARIAT
DAERAH KABUPATEN KUDUS DALAM
PELAKSANAAN OTONOMI DAERAH**

TESIS

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Guna Mencapai Derajat Sarjana S-2

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



Diajukan oleh :
BADRI HUTOMO
D4E000011

Kepada

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG
2001**

UPT-PUSTAK-UNDIP

LEMBAR PENGESAHAN

FAKTOR – FAKTOR YANG MEMPERNGARUHI EFEKTIVITAS ORGANISASI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN KUDUS DALAM PELAKSANAAN OTONOMI DAERAH

Dipersiapkan dan disusun oleh

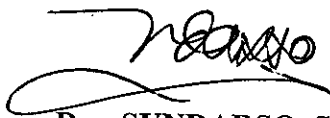
BADRI HUTOMO

NIM : D4E000011

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji

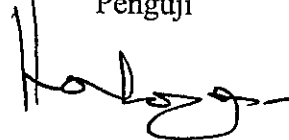
Tanggal 4 Januari 2002

Pembimbing I



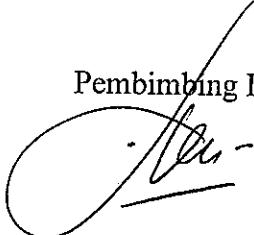
Drs. SUNDARSO, SU

Penguji



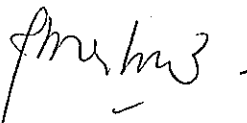
Prof. Drs. HARTOYO

Pembimbing II



Dra. SUSI SULANDARI, MSi

Penguji Pembantu



Dra. KISMARTINI, MSi

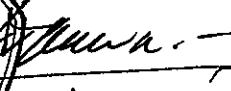
Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan

untuk memperoleh Magister

Tanggal 4 Januari 2002



Ketua Program Studi MAP


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

PERNYATAAN

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

Semarang, 4 Januari 2002



BADRI HUTOMO
Tanda tangan dan nama terang

DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN	iii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR GAMBAR	vi
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
KATA PENGANTAR	xiii
RINGKASAN	xiv
ABSTRAK	xv
BAB I : PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi dan Perumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	10
D. Kegunaan Penelitian	11
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	12
A. Landasan Teori	12
1. Teori-teori yang Mendasari	12
2. Efektivitas organisasi	22
3. Kepemimpinan	31
4. Pembagian Kerja	37
5. Koordinasi	42
6. Motivasi	50
B. Hipotesis	59
1. Model verbal	59
2. Model geometris	59
3. Model matematika	60
BAB III : METODE PENELITIAN	61
A. Pendekatan Penelitian	61
B. Ruang Lingkup	62
C. Lokasi Penelitian	62
D. Variabel Penelitian	62
E. Jenis dan Sumber Data	65
F. Instrumen Penelitian	65
G. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel	66
H. Teknik Pengambilan Data	67
I. Teknik Analisa Data	68
J. Jadwal Kegiatan	72

BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	73
	A. Hasil Penelitian	73
	1. Karakteristik Responden	73
	2. Efektivitas Organisasi	77
	3. Kepemimpinan	91
	4. Pembagian Kerja	101
	5. Koordinasi	107
	6. Motivasi Kerja	112
	B. Analisa Hasil Penelitian	119
	1. Hubungan antar Indikator	119
	a. Hubungan Indikator Kepemimpinan dengan Efektivitas Organisasi	119
	b. Hubungan Indikator Pembagian Kerja dengan Efektivitas Organisasi	124
	c. Hubungan Indikator Koordinasi dengan Efektivitas Organisasi	128
	d. Hubungan Indikator Motivasi dengan Efektivitas Organisasi	132
	2. Uji Normalitas	135
	3. Uji Validitas dan Reliabilitas	136
	4. Uji Hipotesis	137
	a. Hubungan antara Kepemimpinan dengan Efektivitas Organisasi	137
	b. Hubungan antara Pembagian Kerja dengan Efektivitas Organisasi	139
	c. Hubungan antara Koordinasi dengan Efektivitas Organisasi	140
	d. Hubungan antara Motivasi dengan Efektivitas Organisasi	142
	e. Hubungan antara Kepemimpinan, Pembagian Kerja, Koordinasi dan Motivasi dengan Efektivitas Organisasi	143
	C. DISKUSI	144
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	146
	A. KESIMPULAN	146
	B. SARAN	148
	DAFTAR PUSTAKA	
	LAMPIRAN	

DAFTAR GAMBAR

		Halaman
Gambar 01	Skema Teori yang Mendasari Penelitian	21
Gambar 02	Bagan Indikator Penelitian	58
Gambar 03	Model Hipotesis Geometris	60

DAFTAR TABEL

TABEL 01	Komposisi Responden Menurut Jenis Kelamin	74
TABEL 02	Komposisi Responden Menurut Kelompok Umur	74
TABEL 03	Komposisi Responden Menurut Pendidikan Terakhir ..	75
TABEL 04	Komposisi Responden Menurut Jabatan	76
TABEL 05	Komposisi Responden Menurut Pangkat Terakhir	77
TABEL 06	Tingkat Kesesuaian Hasil Pekerjaan dengan Rencana Kerja	78
TABEL 07	Tingkat Kuantitas Pekerjaan yang Dikerjakan Saat ini .	79
TABEL 08	Tingkat Penilaian terhadap Hasil Pekerjaan yang telah Dilakukan	80
TABEL 09	Tingkat Usaha dalam Meningkatkan Mutu Pekerjaan ...	81
TABEL 10	Tingkat Kemampuan dalam Penyelesaian Kerja	82
TABEL 11	Tingkat Kemampuan dalam Bekerja Secara Mandiri	83
TABEL 12	Waktu untuk Penyelesaian Kerja	83
TABEL 13	Hasil Pekerjaan telah Sesuai Standar	84
TABEL 14	Tingkat Kepuasan terhadap Hasil Kerja	85
TABEL 15	Tingkat Kepuasan dalam Mengatasi Masalah	86
TABEL 16	Kuantitas Hasil Pekerjaan Sesuai Standar	87
TABEL 17	Tingkat Kepuasan terhadap Kuantitas Pekerjaan	87
TABEL 18	Tingkat Kepuasan Kuantitas Kerja Lembaga	88
TABEL 19	Tingkat Persetujuan dalam Pencapaian Visi dan Misi ..	89

TABEL 20	Komitmen Peningkatan Prestasi Kerja	90
TABEL 21	Komitmen Peningkatan Produktivitas Kerja	90
TABEL 22	Keterlibatan Pimpinan dalam Mengorganisir	91
TABEL 23	Kemampuan Pimpinan dalam Organisasi	92
TABEL 24	Perhatian Pimpinan dalam Penyelesaian Kerja	93
TABEL 25	Kemampuan Pimpinan Mengatasi Masalah	93
TABEL 26	Hubungan Pimpinan dengan Anggota Organisasi	94
TABEL 27	Upaya Pimpinan dalam Mencari Penyelesaian	95
TABEL 28	Dorongan Pimpinan pada Semangat Kerja	96
TABEL 29	Dorongan Pimpinan pada Prestasi Kerja	96
TABEL 30	Dorongan Pimpinan untuk Produktivitas Kerja	97
TABEL 31	Petunjuk Pimpinan dalam Penyelesaian Kerja	98
TABEL 32	Persetujuan Pimpinan Lepas Tangan dalam Pekerjaan .	98
TABEL 33	Keterlibatan Pimpinan dalam Penyelesaian Kerja	99
TABEL 34	Perhatian Pimpinan dalam Peningkatan Kinerja	100
TABEL 35	Evaluasi Pimpinan terhadap Kinerja Organisasi	100
TABEL 36	Tegurana terhadap Pegawai bila Terjadi Penurunan	101
TABEL 37	Jumlah Unit Kerja dengan Personil sesia Volume	102
TABEL 38	Pertambahan Pekerjaan Diikuti Pertambahan Personil	103
TABEL 39	Kemampuan Struktur Organisasi	103
TABEL 40	Kesibukan Unit Kerja	104
TABEL 41	Persetujuan bahwa ada Unit Kerja nonefisien	105
TABEL 42	Persetujuan adanya Jenjang Penyelesaian Kerja	105

TABEL 43	Persetujuan adanya Hubungan antar Unit Kerja	106
TABEL 44	Persetujuan adanya Urutan Pelaksanaan Kerja	106
TABEL 45	Kerja Bebas dari Duplikasi bila dengan Keterpaduan ..	107
TABEL 46	Hasil Kerja Semakin Baik dengan Keterpaduan	108
TABEL 47	Persetujuan bahwa Bidang Kerja sudah Terpadu	108
TABEL 48	Keterlibatan Unir Kerja	109
TABEL 49	Kerja Sama Antar Unit yang Terkait	109
TABEL 50	Frekuensi Pembentukan Tim Kerja	110
TABEL 51	Adanya Kerjasama yang Baik Antar Individu	111
TABEL 52	Frekuensi Saling Bantu dalam Kerja	111
TABEL 53	Kerjasama mempercepat Penyelesaian Tugas	112
TABEL 54	Keinginan Berprestasi dalam Kerja	113
TABEL 55	Optimalisasi Penggunaan Kemampuan Kerja	113
TABEL 56	Kepercayaan Diri dalam Interaksi	114
TABEL 57	Tingkat Penghormatan dalam Organisasi	115
TABEL 58	Tingkat Penghasilan yang Diterima	115
TABEL 59	Tingkat Kepuasan terhadap Penghasilan	116
TABEL 60	Tingkat Rasa Tanggung Jawab dalam Bekerja	117
TABEL 61	Tingkat Rasa Tanggung Jawab dalam Penyelesaian Perjaan	117
TABEL 62	Tingkat Kebebasan Berpendapat dalam Lingkungan Kerja	118
TABEL 63	Tingkat Kebebasan dalam Pengembangan diri	118
TABEL 64	Hubungan antara Pekerjaan Sesuai Rencana dengan Perhatian Pimpinan dalam Penyelesaian Pekerjaan	120

TABEL 65	Hubungan antara Pekerjaan Sesuai Rencana dengan Evaluasi Pimpinan terhadap Kinerja Organisasi	122
TABEL 66	Kemampuan Penyelesaian Kerja dengan Perhatian Pimpinan dalam Penyelesaian Kerja	123
TABEL 67	Kemampuan Penyelesaian Kerja dengan Petunjuk Pimpinan dalam Penyelesaian Kerja	124
TABEL 68	Hasil Pekerjaan Sesuai rencana dengan Jumlah Unit Kerja dengan Personil Sesuai Volume	126
TABEL 69	Hasil Kerja Sesuai Standar dengan Jumlah Unit Kerja dengan Personil Sesuai Volume	126
TABEL 70	Kepuasan Mengatasi Masalah dengan jenjang Penyelesaian Kerja	127
TABEL 71	Kepuasan Mengatasi Masalah dengan Persetujuan adanya Hubungan penyelesaian Kerja	128
TABEL 72	Hasil Pekerjaan Sesuai Rencana dengan Frekuensi saling Bantu dalam Kerja	129
TABEL 73	Kemampuan Penyelesaian Kerja dengan Frekuensi saling bantu dalam Kerja	130
TABEL 74	Kepuasan Mengatasi Masalah dengan Kerjasama antar Unit Kerja yang terkait	131
TABEL 75	Hasil Pekerjaan Sesuai Rencana dengan Kepuasan terhadap Penghasilan	133
TABEL 76	Kemampuan Penyelesaian Kerja dengan Pemberian Penghormatan dalam Kantor	134
TABEL 77	Komitmen Peningkatan Produktivitas Kerja dengan Kepuasan terhadap Penghasilan	135
TABEL 78	Hubungan antara tingkat Kepemimpinan dengan Tingkat Efektivitas Organisasi	138
TABEL 79	Hubungan antara tingkat Pembagian Kerja dengan Tingkat Efektivitas Organisasi	140

TABEL 80	Hubungan antara tingkat Koordinasi dengan Tingkat Efektivitas Organisasi	141
TABEL 81	Hubungan antara tingkat Motivasi Kerja dengan Tingkat Efektivitas Organisasi	142
TABEL 82	Perhitungan Korkordansi Kendall	143

DAFTAR LAMPIRAN

- I. DAFTAR PERTANYAAN
- II. DATA INDUK
- III. RELIABILITY ANALYSIS - SCALE
- IV. ORDINAL REGRESSION
- V. CROSS TABULATION
- VI. FREQUENSI TABLE
- VII. Ijin Penelitian

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulisan tesis ini dapat diselesaikan tepat pada waktunya.

Dalam penulisan tesis ini, penulis banyak mendapatkan bantuan dari berbagai pihak, baik bantuan moril maupun bantuan materil. Untuk itu penulis menyampaikan penghargaan dan terima kasih kepada :

1. Bapak Drs. Sundarso, SU sebagai Pembimbing I, dan Ibu Dra. Susi Sulandari, Msi sebagai Pembimbing II, yang banyak memberikan petunjuk dan pengarahan dalam penulisan tesis ini.
2. Pengelola, Dosen Pengajar dan Staf Sekretariat MAP Universitas Diponegoro Semarang yang telah membantu penulis selama mengikuti pendidikan.
3. Bupati Kudus, yang telah memberikan izin kepada penulis untuk mengikuti program pendidikan.

4. Para pejabat dan staf di lingkungan Sekretariat Daerah kabupaten Kudus yang telah membantu penulis dalam penelitian untuk penulisan tesis ini.
5. Keluarga, terutama istri dan anak-anak yang telah memberikan dorongan dan semangat kepada penulis selama ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan ini masih banyak kelemahan dan kekurangan yang disebabkan terbatasnya pengetahuan dan kemampuan penulis, oleh karena itu saran perbaikan dan penyempurnaan dari semua pihak akan penulis terima dengan senang hati.

Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan, terutama Pemerintah Kabupaten Kudus dalam rangka pengembangan organisasi Sekretariat Daerah.

Semarang, Januari 2002

Penulis,

BADRI HUTOMO

RINGKASAN

Kelemahan dan permasalahan pada organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus, apabila dicari pemecahan atau jalan keluarnya akan menyangkut berbagai faktor yang mempengaruhinya. Penelitian ini hanya memfokuskan pada faktor-faktor internal yang dianggap dominan dapat mempengaruhi efektivitas organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus, yaitu faktor kepemimpinan, pembagian kerja, koordinasi, dan motivasi. Berdasarkan hal tersebut, permasalahan yang terdapat dalam organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus diidentifikasi sebagai berikut : pengangkatan pegawai dalam jabatan struktural belum didasarkan pada kemampuan, keahlian, kredibilitas dan jenis pendidikan, tetapi semata-mata didasarkan pada senioritas kepangkatan; penempatan pegawai pada unit-unit kerja belum sesuai kebutuhan, baik yang menyangkut kualitas maupun kuantitasnya; belum adanya rincian tugas dan uraian tugas pada masing-masing unit kerja organisasi, sehingga sering terjadi pendistribusian pekerjaan tidak sesuai dengan struktur dan fungsi masing-masing unit kerja organisasi; kurang adanya koordinasi, sehingga dalam pelaksanaan tugas atau penyelesaian masalah sering terjadi tidak serasi, kurang terpadu dan tidak ada kesamaan arah diantara para pegawai atau pejabat maupun antara unit kerja organisasi; rendahnya motivasi kerja pegawai, hal ini antara lain disebabkan karena kurang pembinaan, penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan kemampuan, kurangnya penegakan disiplin, sarana dan prasarana kurang memadai, masih rendahnya kesejahteraan pegawai; kurang efektifnya organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus disebabkan juga karena prestasi kerja dan produktivitas kerja serta kepuasan kerja pegawai masih rendah, kurang adanya komitmen pegawai dalam meningkatkan kinerja, dan belum adanya pola kerja yang efisien, efektif dan produktif.

Berdasarkan hasil penelitian dengan menggunakan teknik analisis data koefisien Rank Kendall menunjukkan bahwa masing-masing variabel bebas yang terdiri dari kepemimpinan, pembagian kerja, koordinasi, dan motivasi mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap variabel tergantung efektivitas organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus, hal tersebut dapat dilihat bahwa hubungan antara variabel kepemimpinan dengan variabel efektivitas organisasi sebesar 0,561 dengan tingkat signifikansi 0,006 atau dapat dikatakan mempunyai tingkat kebenaran diatas 0,05 (95 %), jadi ada hubungan positif dan signifikan antara tingkat kepemimpinan dengan tingkat efektivitas organisasi. Dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat kepemimpinan dalam organisasi, maka akan semakin tinggi pula tingkat

efektivitas organisasi tersebut. Hubungan antara variabel pembagian kerja dengan variabel efektivitas organisasi menunjukkan bahwa pegawai yang menyatakan terdapat pembagian kerja yang baik cenderung mempunyai efektivitas organisasi yang tinggi, atau dapat dikatakan bahwa pegawai yang melaksanakan pembagian kerja dengan sempurna akan semakin tinggi tingkat efektivitas organisasinya. Hal ini juga terbukti dengan perhitungan statistik dimana koefisien korelasi Rank Kendall sebesar 0,533 dengan derajat signifikansi dibawah 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin baik tingkat pembagian kerja, maka akan semakin tinggi pula tingkat efektivitas organisasi tersebut. Hubungan antara variabel koordinasi dengan variabel efektivitas organisasi memperlihatkan bahwa pegawai yang bekerja dengan melaksanakan koordinasi yang baik cenderung diikuti semakin baiknya efektivitas organisasinya. Hasil perhitungan koefisien Rank Kendall menunjukkan bahwa hubungan antara kedua variabel tersebut adalah 0,455 dengan derajat signifikansi sebesar 0,001 atau dapat dikatakan bahwa semakin tinggi tingkat koordinasi suatu unit kerja maka akan semakin tinggi pula tingkat efektivitas organisasinya. Hubungan antara variabel motivasi dengan variabel efektivitas organisasi menunjukkan bahwa pegawai dengan motivasi kerja yang tinggi cenderung akan mendorong semakin tingginya efektivitas organisasi. Hasil perhitungan koefisien Rank Kendall adalah 0,452 dengan tingkat signifikansi 0,001 atau dengan tingkat kebenaran diatas 0,05 (95 %), sehingga dapat membuktikan bahwa semakin tinggi tingkat motivasi kerja pegawai, maka akan semakin tinggi pula tingkat efektivitas organisasi. Hubungan bersama-sama antara variabel kepemimpinan, pembagian kerja, koordinasi dan motivasi dengan variabel efektivitas organisasi melalui perhitungan koefisien konkordansi Kendall sebesar 39,434 dengan derajat signifikansi dibawah 5 % atau dapat dikatakan bahwa keempat variabel tersebut mempunyai hubungan yang kuat dengan tingkat efektivitas organisasi. Hal ini telah membuktikan bahwa dalam rangka meningkatkan efektivitas organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus sangat perlu memperhatikan faktor-faktor kepemimpinan, pembagian kerja, koordinasi dan motivasi.

Hasil perhitungan terhadap hubungan antara variabel bebas yang terdiri dari kepemimpinan, pembagian kerja, koordinasi dan motivasi dengan variabel tergantungan efektivitas organisasi tersebut di atas menunjukkan adanya hubungan yang positif dan signifikan. Hal tersebut memberikan gambaran bahwa efektivitas organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus sangat berhubungan dengan keempat variabel tersebut di atas. Meskipun hubungan bersama-sama antara variabel independen dengan variabel dependen masuk dalam katagori cukup, karena hubungan secara sendiri-sendiri dengan hubungan secara bersama-sama tidak mempunyai perbedaan yang tajam

(kesamaan : 65,821 dan secara final adalah 39,882) atau mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap efektivitas organisasi sekitar 25 %. Prosentase hubungan secara bersama-sama ini telah menunjukkan bahwa keempat variabel bebas yang terdiri dari kepemimpinan, pembagian kerja, koordinasi dan motivasi mempunyai kaitan 25 % dari keseluruhan variabel yang secara teoritis terdapat banyak faktor yang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi. Kaitan antara variabel kepemimpinan dengan efektivitas organisasi telah menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepemimpinan maka semakin tinggi pula tingkat efektivitas organisasinya. Hal tersebut telah memberikan bukti bahwa variabel kepemimpinan merupakan variabel yang dominan sehingga kepemimpinan yang baik dalam organisasi akan mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik, melakukan koordinasi dan meningkatkan motivasi kerja, untuk itu dapat disimpulkan bahwa sebetulnya variabel kepemimpinan merupakan variabel yang paling dominan diantara variabel yang diuji dalam penelitian ini. Namun dalam rangka meningkatkan efektivitas organisasi organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus, perlu dilakukan pengembangan organisasi secara terus-menerus dalam mengkaji secara mendalam berbagai faktor, karena secara teoritis efektivitas organisasi dipengaruhi oleh banyak faktor, baik faktor internal maupun eksternal, sehingga dapat diperoleh suatu pola kerja organisasi yang lebih efisien, efektif dan produktif.

ABSTRACT

This research was done to analyze and know several internal factors covering Leadership, Job Division, Coordination and Motivation (as independent variables) which influence organizational effectivity of Kudus Regencial Secretariat (as dependent variables). Survey method using questionnaires was employed to collect data.

Rank Kendall coefficient analysis was employed to determine association or relationship level between dependent and independent variables. Meanwhile Kendall Concordance coefficient analysis was used to sustainability of the calculation results to the rank. Determine coefficient analysis was used to know the influence percentage of independent variables collectively to the dependent variable.

Result of this research shows that independent variables (leadership, job division, and motivation) positively and significantly influence dependent variable (organization effectivity) of Kudus Regencial Secretariat. However this relationship of independent and dependent variable individually and collectively. Leadership was dominant variable, since good leadership strongly encourages official in Kudus Regencial Secretariat in coordinating, in implementing job division and in enhancing their working motivation.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dan mengetahui beberapa faktor internal yang mempengaruhi efektivitas organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus (sebagai variabel tergantung), yaitu meliputi kepemimpinan, pembagian kerja, koordinasi, dan motivasi (sebagai variabel bebas). Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian survei dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data. Analisa data yang digunakan adalah analisa koefisien Rank Kendall untuk mengukur tingkat asosiasi atau hubungan antara variabel bebas dengan variabel tergantung. Analisa koefisien Konkordansi Kendall digunakan untuk menentukan kecocokan menyeluruh dari himpunan pada rank. Analisa koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui berapa persen pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Hasil analisis yang diperoleh bahwa variabel bebas (kepemimpinan, pembagian kerja, koordinasi, dan motivasi) secara positif dan signifikan mempengaruhi variabel tergantung (efektivitas organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus). Meskipun demikian hubungan bersama-sama antara variabel bebas dan variabel tergantung masuk dalam katagori cukup, karena antara hubungan sendiri-sendiri dengan hubungan secara bersama-sama tidak mempunyai per-bedaan yang tajam. Kepemimpinan adalah variabel yang paling dominan, karena dengan kepemimpinan yang baik akan mendorong pegawai untuk melakukan pembagian kerja, koordinasi dan akan meningkatkan pula motivasi kerja.

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Dampak positif dari reformasi total, ditinjau dari segi politik dan ketatanegaraan telah terjadi pergeseran paradigma, dari sistem pemerintahan yang bercorak sentralistik mengarah pada sistem pemerintahan yang desentralistik dengan memberikan kekuasaan kepada daerah dalam wujud otonomi yang luas dan bertanggung jawab, untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat, sesuai kondisi dan potensi wilayahnya.

Undang-Undang Dasar 1945 merupakan landasan yang kuat untuk menyelenggarakan otonomi dengan memberikan kewenangan yang luas, nyata dan bertanggung jawab kepada daerah, sebagaimana tertuang dalam Ketetapan Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia Nomor : XV/MPR/1998 tentang Penyelenggaraan Otonomi Daerah, Pengaturan, Pembagian dan Pemanfaatan Sumber Daya Nasional yang Berkeadilan serta Perimbangan Keuangan Pemerintah Pusat dan Daerah dalam Kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Berdasarkan Undang-Undang Dasar 1945 dan Ketetapan MPR RI Nomor XV/MPR/1998, serta atas desakan dan tuntutan reformasi terhadap ketimpangan-ketimpangan dalam penyelenggaraan pemerintahan yang memunculkan perbaikan, perubahan dan koreksi terhadap tatanan lama yang akan membawa pengaruh terhadap pemerintahan dan kinerja birokrasi yang meliputi perubahan kultur dan struktur birokrasi pemerintahan, maka lahirlah Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah.

Dalam Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999, pemberian kewenangan otonomi kepada daerah kabupaten dan daerah kota didasarkan kepada azas desentralisasi saja dalam wujud otonomi yang luas, nyata dan bertanggung jawab. Kewenangan otonomi yang luas adalah kekuasaan daerah untuk menyelenggarakan pemerintahan yang mencakup kewenangan semua bidang pemerintahan, kecuali kewenangan di bidang politik luar negeri, pertahanan dan keamanan, peradilan, moneter dan fiskal, agama, serta kewenangan bidang lainnya yang akan ditetapkan dengan peraturan pemerintah. Disamping itu kekuasaan otonomi mencakup pula kewenangan yang utuh dan bulat dalam penyelenggaraannya mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, pengendalian, dan evaluasi.

Untuk dapat melaksanakan otonomi daerah dengan sebaik-baiknya, ada beberapa faktor yang perlu mendapat perhatian. Menurut Iglesias (dalam Kaho, 1995 : 59) faktor-faktor tersebut adalah :

1. *Resources* ... termasuk di dalamnya sumber daya manusia (aparatur) dan sumber daya non manusia (dana, sarana, perlengkapan, dan sebagainya) ;
2. *Structure* ... berkaitan dengan peranan dan hubungan organisasional yang berkaitan dengan program ;
3. *Tecnology* ... berkaitan dengan pengetahuan dan perilaku yang dimiliki badan-badang yang mendukung organisasi ;
4. *Support* ... menunjuk kepada dukungan secara keseluruhan dari setiap pegawai yang terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi ;
5. *Leadership* ... kepemimpinan merupakan faktor yang dominan, yaitu menunjuk kepada kemampuan dalam memanfaatkan masukan secara kritis.

Adanya empat faktor yang mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan otonomi daerah, yaitu (a) manusia pelaksana harus baik, (b) keuangan harus cukup dan baik, (c) peralatannya harus cukup dan baik, dan (d) organisasi dan manajemennya harus baik (dalam arti struktur) (Kaho, 1995 : 60-63). Jadi untuk mendukung pelaksanaan otonomi daerah diperlukan sumber daya manusia yang tidak saja menyangkut kuantitas dan kualitas ketrampilannya, tetapi seberapa jauh para pelaku pemerintahan dan pembangunan memahami dan memiliki wawasan, pola pikir dan kinerja yang sejalan dengan landasan dan prinsip-prinsip dasar pelaksanaan otonomi daerah; sumber pembiayaan yang memadai; organisasi dan manajemen yang dapat menampung kegiatan

pemerintahan dan pembangunan; serta dukungan dari seluruh masyarakat.

Faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan otonomi daerah tersebut di atas, salah satunya adalah organisasi dan manajemen. Faktor ini merupakan suatu pendekatan untuk menelaah bagaimana organisasi dapat mempertahankan eksistensinya secara berkelanjutan dengan menggunakan unsur-unsur masukan (*input*). Dengan masukan tersebut, kemudian didayagunakan melalui optimalisasi aspek-aspek manajemen, sehingga menghasilkan tingkat efektivitas sesuai yang diharapkan.

Dikaitkan dengan pelaksanaan otonomi daerah, Ginanjar (1996 : 349) mengatakan :

Untuk dapat menangani semua urusan yang telah diserahkan, pemerintah daerah terutama dituntut untuk menata kembali serta memperbaiki struktur dan kelembagaan desentralisasi yang ada, sehingga dapat dan mampu menangani setiap bidang urusan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Penyempurnaan struktur kelembagaan pemerintah daerah tersebut perlu dilakukan melalui (1) pengembangan struktur jabatan struktural dan fungsional; (2) penjenjangan karier dan tugas yang diperlukan; dan (3) penyederhanaan mekanisme dan administrasi pemerintahan bagi pelaksanaan pembangunan di daerah tingkat I dan II.

Hal ini mengisyaratkan bahwa urusan yang diserahkan kepada daerah tidak semuanya dapat berjalan dengan baik tanpa lebih dahulu

menata kelembagaan yang ada. Menurut Kats dan Kahn (dalam Sterrs, 1985 : 135), bahwa untuk memastikan keberhasilan akhir suatu organisasi harus dapat memenuhi tiga persyaratan perilaku penting, yaitu :

- (1) organisasi harus mampu membina dan mempertahankan suatu armada kerja yang mantap terdiri dari personil trampil ;
- (2) organisasi harus dapat menikmati prestasi peranan yang dapat diandalkan dari para personilnya, dalam hal ini setiap personil bukan saja dituntut untuk bersedia berkarya, tetapi juga harus melaksanakan tugas khusus yang menjadi tanggung jawab utamanya ;
- (3) para personil harus mengusahakan bertingkah laku yang spontan dan inovatif, dengan demikian setiap personil jangan hanya bertingkah laku secara pasif saja.

Bila pendapat tersebut diperhatikan, maka syarat pertama yang diajukan berkisar pada masalah keterikatan pada organisasi, sedangkan persyaratan kedua dan ketiga berhubungan dengan tingkat dan kualitas prestasi kerja dalam organisasi. Aspek-aspek tersebut merupakan suatu proses yang didasarkan pada perilaku dan struktur organisasi dan kemudian diarahkan pada pencapaian hasil yang diinginkan.

Konsekuensi logis pelaksanaan otonomi daerah antara lain adalah kesiapan daerah dalam menata perangkat organisasi dan manajemen pada level birokrasi pemerintah daerah, sehingga mampu beradaptasi secara penuh terhadap mekanisme serta perubahan aturan, memiliki karakteristik

bersih, jujur, terbuka, akuntabel, dan responsif, serta berorientasi pada kepentingan publik.

Sesuai rencana strategis pengembangan kemampuan pemerintah Kabupaten Kudus tahun 2001 – 2005, pengembangan dimensi organisasi pemerintahan Kabupaten Kudus lebih diarahkan untuk menata struktur organisasi yang disesuaikan dengan tuntutan kebutuhan. Strategi kebijakan ini diharapkan dapat memecahkan permasalahan-permasalahan yang masih ditemui dalam bidang organisasi, seperti hierarki, struktur dan fungsi, aturan-aturan, standar kerja, prosedur, dan pendelegasian wewenang secara sistematis dan berkesinambungan.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 84 Tahun 2000 tentang Pedoman Organisasi Pemerintah Daerah, pemerintah Kabupaten Kudus telah menetapkan susunan organisasi dan tata kerja dalam Peraturan Daerah, yaitu :

1. Peraturan Daerah Kabupaten Kudus Nomor 19 Tahun 2000 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Kudus.
2. Peraturan Daerah Kabupaten Kudus Nomor 20 Tahun 2000 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Kudus.

3. Peraturan Daerah Kabupaten Kudus Nomor 21 Tahun 2000 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas-dinas Daerah di Kabupaten Kudus.
4. Peraturan Daerah Kabupaten Kudus Nomor 22 Tahun 2000 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Pemerintah Kecamatan dan Pemerintah Kelurahan se Kabupaten Kudus.

Dari beberapa susunan organisasi yang telah ditetapkan oleh pemerintah Kabupaten Kudus seperti tersebut di atas, thesis ini akan memfokuskan perhatian pada faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi Sekretariat Daerah, untuk mengetahui lebih dalam faktor-faktor internal yang dianggap dominan di dalam mempengaruhi kinerja atau efektivitas organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus, yang banyak terlibat dan memiliki posisi strategis dalam menentukan arah dan pelaksanaan kebijakan pemerintah daerah dalam pelaksanaan otonomi daerah.

Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya menghadapi berbagai permasalahan, baik yang bersifat internal maupun yang bersifat eksternal, sehingga kinerja organisasinya masih belum efektif.

Permasalahan internal dalam organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus yang paling menonjol dan berpengaruh terhadap efektivitas organisasi adalah kurang tepatnya pengangkatan pegawai dalam jabatan struktural, sehingga pejabat yang bersangkutan tidak menguasai bidang, belum adanya rincian atau uraian tugas pada masing-masing unit kerja, kurang adanya koordinasi baik antar pegawai maupun antar unit kerja, masih rendahnya motivasi pegawai untuk meningkatkan prestasi kerja, serta terbatasnya sarana dan prasarana kerja. Oleh karena itu perlu adanya upaya-upaya konkrit untuk mengantisipasi permasalahan tersebut, sehingga kinerja dan produktivitas kerja organisasi meningkat.

Atas dasar uraian tersebut di atas, maka dalam penulisan tesis ini penulis mengambil judul

“FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI EFEKTIVITAS ORGANISASI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN KUDUS DALAM PELAKSANAAN OTONOMI DAERAH”.

B. IDENTIFIKASI DAN PERUMUSAN MASALAH

Kelemahan dan permasalahan yang terjadi pada organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus, kalau dicari jalan keluarnya tentu akan menyangkut berbagai faktor yang mempengaruhinya. Penelitian ini hanya memfokuskan pada faktor-faktor internal yang dianggap dominan

mempengaruhi efektivitas organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus, yang meliputi : empat variabel bebas, yaitu kepemimpinan, pembagian kerja, koordinasi, dan motivasi kerja.

Berdasarkan hal-hal tersebut di atas, permasalahan yang terdapat dalam organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus, diidentifikasi sebagai berikut :

1. Kurang tepatnya pengangkatan pegawai dalam jabatan struktural, dimana pengangkatannya tidak didasarkan pada kemampuan, keahlian, kredibilitas dan jenis pendidikan, tetapi semata-mata didasarkan pada senioritas kepangkatan, sehingga pejabat yang kurang mampu melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai pimpinan unit kerja organisasi.
2. Belum adanya rincian atau uraian tugas pada masing-masing unit kerja organisasi, sehingga sering terjadi pembagian pekerjaan dan pendistribusian pekerjaan tidak sesuai dengan struktur dan fungsi masing-masing unit kerja organisasi.
3. Kurang adanya koordinasi baik pada level individu maupun unit organisasi, sehingga dalam pelaksanaan kegiatan ataupun penyelesaian masalah sering terjadi kurang adanya keserasian, kesatupaduan dan kesamaan arah diantara pegawai maupun unit organisasi.

4. Rendahnya motivasi kerja pegawai, karena kurangnya pembinaan, penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan kemampuannya, kurangnya penegakan disiplin, sarana dan prasarana yang kurang memadai insentif pegawai rendah.
5. Kurang efektifnya organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus, hal ini disebabkan karena prestasi kerja dan produktivitas kerja serta kepuasan kerja pegawai masih rendah, kurang adanya komitmen pegawai dalam peningkatan kinerja.

Berdasarkan identifikasi masalah tersebut di atas, maka masalah dalam tesis ini dirumuskan sebagai berikut : “Apakah rendahnya efektivitas organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan, pembagian kerja, koordinasi dan motivasi ?”

C. TUJUAN PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Mengkaji dan menganalisa besarnya pengaruh kepemimpinan, pembagian kerja, koordinasi, dan motivasi kerja terhadap efektivitas organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus.
2. Mengkaji dan menganalisa besarnya pengaruh kepemimpinan, pembagian kerja, koordinasi, dan motivasi secara bersama-sama terhadap efektivitas organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus.

D. KEGUNAAN PENELITIAN

Kegunaan dari penelitian ini adalah :

1. Dari aspek keilmuan, hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khasanah kajian tentang efektivitas organisasi, khususnya ditinjau dari aspek kepemimpinan, pembagian kerja, koordinasi, dan motivasi kerja.
2. Dari aspek praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi kepada pemerintah daerah Kabupaten Kudus dalam meningkatkan efektivitas organisasi.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. LANDASAN TEORI

A.1. Teori-teori yang Mendasari Penelitian

Berbicara mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas suatu organisasi, maka akan melibatkan demikian banyak variabel maupun *stake-holder* dalam suatu lingkungan yang saling pengaruh mempengaruhi. Berbagai penelitian maupun teori telah banyak membahas mengenai efektivitas organisasi, baik untuk sektor birokrasi maupun di sektor *private* sesuai dengan perspektif serta kegunaan yang ingin diperoleh. Bila dirangkum maka variabel atau *stake-holder* yang ada dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu faktor internal dan faktor eksternal.

Sterrs (1985 : 101) mengatakan

Suatu organisasi akan dipengaruhi oleh karakteristik lingkungan yaitu lingkungan eksteren dan interen. Lingkungan eksteren adalah semua kekuatan yang timbul di luar batas-batas organisasi, misalnya kondisi ekonomi dan peraturan pemerintah. Sedangkan lingkungan interen pada umumnya dikenal dengan iklim organisasi, meliputi macam-macam lingkungan kerja (misalnya : pekerja sentris, orientasi pada prestasi).

Berdasarkan pendapat tersebut di atas, faktor internal meliputi keseluruhan faktor yang berkaitan dengan organisasi itu sendiri, dimana di dalamnya terdapat sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu dalam suatu sistem pengaruh mempengaruhi.

Faktor eksternal meliputi suatu jaringan hubungan-hubungan pertukaran dengan sejumlah organisasi dan melibatkan diri dalam transaksi-transaksi dengan maksud untuk memperoleh dukungan, mengatasi hambatan, pertukaran sumber daya, penataan lingkungan antar organisasi, dan proses pemindahan nilai, inovasi, maupun norma sosial. Jadi menyangkut saling ketergantungan antar organisasi dan bagian-bagian lain yang ada di sekitar lingkungan organisasi tersebut.

Robbins (2001 : 3) mengemukakan empat fungsi manajemen yang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi, yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian.

Perencanaan mencakup penetapan tujuan, penegakan strategi, dan pengembangan rencana untuk mengkoordinasikan kegiatan. Pengorganisasian mencakup penetapan tugas-tugas apa yang harus dikerjakan, siapa yang harus mengerjakan, bagaimana

tugas-tugas itu dikelompokkan, siapa melapor kepada siapa dan dimana keputusan harus diambil. Kepemimpinan mencakup hal motivasi bawahan, mengarahkan orang lain, menyeleksi saluran-saluran komunikasi yang paling efektif, dan memecahkan konflik-konflik. Pengendalian merupakan pemantauan kegiatan-kegiatan untuk memastikan kegiatan itu dicapai sesuai dengan yang direncanakan dan mengoreksi setiap penyimpangan yang terjadi.

Menurut Gulick dan Urwick (Sutarto, 1998 : 42) faktor atau azas organisasi yang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi :

- a. Penempatan orang pada struktur.
- b. Kepemimpinan.
- c. Kesatuan perintah.
- d. Staf khusus dan umum.
- e. Departemenisasi.
- f. Pelimpahan dan pemakaian azas pengecualian.
- g. Keseimbangan tanggung jawab dan wewenang.
- h. Rentangan kontrol.

Pendapat tersebut di atas menggambarkan bahwa dalam penempatan seseorang dalam struktur organisasi harus benar-benar selektif, sesuai dengan kemampuan yang dimiliki, karena hal ini akan berpengaruh terhadap kinerja seseorang dan produktivitas organisasi. Mengenai kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi organisasi, karena kepemimpinan berkait

dengan proses mempengaruhi dan menggerakkan seluruh anggota organisasi agar mereka bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam organisasi perlu juga adanya kesatuan perintah, karena tanpa adanya kesatuan perintah akan menimbulkan kebingungan, keraguan dan menimbulkan pula tidak jelasnya tanggung jawab. Garis-garis satuan perintah harus jelas menunjukkan dari siapa seseorang menerima perintah dan kepada siapa dia bertanggung jawab. Staf khusus dan umum diperlukan dalam organisasi karena pekerjaan dan aktivitas organisasi bermacam-macam jenisnya dan ada yang perlu penanganan secara khusus, yang memerlukan keahlian tertentu. Sedangkan departemenisasi dilakukan karena dalam organisasi terdapat aktivitas untuk menyusun satuan-satuan organisasi yang akan disertai bidang kerja tertentu atau fungsi tertentu. Dengan pelimpahan setiap pejabat dari pucuk pimpinan sampai pejabat paling bawah memiliki wewenang tertentu dalam bidang tugasnya, sehingga tiap-tiap pekerjaan dapat diselesaikan pada jenjang yang tepat. Faktor keseimbangan diperhatikan, dimana satuan-satuan organisasi hendaknya ditempatkan pada struktur organisasi sesuai dengan perannya, satuan organisasi yang memiliki peranan sama penting ditempatkan pada jenjang organisasi yang setingkat. Sedangkan rentangan kontrol dimaksudkan untuk

menentukan jumlah bawahan langsung yang ideal yang dapat dipimpin dengan baik oleh seorang atasan tertentu.

Moore (Sutarto, 1998 : 45) mengemukakan faktor-faktor atau azas-azas yang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi, yaitu sebagai berikut :

1. Departemenisasi.
2. Rentangan kontrol.
3. Kontrol.
4. Seorang kepala petanggung jawab tunggal (kepemimpinan)
5. Pendelegasian wewenang.
6. Ide-ide bawahan.
7. Motivasi.
8. Spesialisasi.

Perlunya departemenisasi dilakukan karena dalam organisasi terdapat aktivitas untuk menyusun satuan-satuan organisasi yang akan disertai bidang pekerjaan tertentu atau fungsi tertentu. Rentangan kontrol dimaksudkan untuk menentukan jumlah bawahan langsung yang ideal yang dapat dipimpin dengan baik oleh seorang atasan tertentu. Kontrol dilakukan untuk memantau kegiatan-kegiatan untuk memastikan kegiatan itu dicapai sesuai dengan yang direncanakan dan mengoreksi setiap penyimpangan yang terjadi. Setiap organisasi membutuhkan untuk memiliki seorang kepala sebagai penanggung jawab tunggal yang mengarahkan setiap aktivitas dan pemanfaatan sumber daya untuk

pencapaian tujuan organisasi. Pendelegasian wewenang dalam organisasi dimaksudkan agar setiap pejabat memiliki wewenang tertentu dalam bidang tugasnya, sehingga setiap pekerjaan dapat diselesaikan pada jenjang yang tepat. Kemudian seorang atas harus selalu menanyakan ide-ide bawahan dalam rangka peningkatan kinerja dan produktivitas organisasi. Dalam suatu organisasi harus dipahami masalah yang berkaitan dengan motivasi karena faktor ini akan menentukan proses pencapaian tujuan organisasi, dimana motivasi merupakan kekuatan yang ada dalam diri anggota organisasi yang mengarahkan perilakunya. Spesialisasi berkaitan dengan sampai tingkat manakah tugas dalam organisasi dibagi-bagi menjadi pekerjaan-pekerjaan yang terpisah. Pada hakikatnya spesialisasi kerja adalah dari pada suatu pekerjaan itu dilakukan oleh satu orang, lebih baik seluruh pekerjaan dipecah-pecah menjadi sejumlah langkah, setiap langkah diselesaikan seorang yang berlainan.

Mengenai faktor internal, Sutarto mencoba merangkum dari berbagai penulis dan diperoleh 81 (delapan puluh satu) faktor internal atau azas organisasi yang telah diidentifikasi oleh berbagai kalangan sebagai faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi. Kedelapan puluh satu faktor tersebut meliputi : pembagian kerja,

wewenang dan tanggung jawab, disiplin, kesatuan perintah, kesatuan arah, prioritas kepentingan bersama, gaji, sentralisasi, saluran jenjang, ketertiban, keadilan, kestabilan masa kerja, inisiatif, rasa kebersamaan, koordinasi, jenjang, penyusunan fungsi, staff, ketepatan penempatan, pengakuan terhadap pimpinan, staf khusus dan umum, departemenisasi, azas pengecualian, keseimbangan wewenang dan tanggung jawab, rentang kontrol, tujuan, wewenang tertinggi, penugasan kewajiban, pembatasan, kesamaan, efektivitas, analisis, komunikasi, penyusunan jenjang, kontrol, pelimpahan, kesederhanaan, standarisasi, spesialisasi, keberlangsungan, fleksibilitas, keseimbangan, hubungan langsung, penyesuaian wewenang bertindak, saluran pengawasan dan komunikasi, garis promosi, penugasan secara logis, pengakuan kompetensi, pemusatan wewenang, pembagian fungsi, pengawasan, azas penyebab, azas keyakinan, pengarahan dan kontrol, wewenang, tanggungjawab, kesatuan struktur, azas perwujudan, penanggung jawab tunggal, pelimpahan, pemberdayaan bawahan, motivasi, pendelegasian, gabungan fungsi, peraturan, penugasan, keseimbangan struktur, desentralisasi, efisiensi, rentang kontrol, struktur, jenjang organisasi, spesialisasi dan pembagian kerja, kesatuan tujuan, kemutlakan

tanggung jawab, jenjang wewenang, pembatasan fungsi, pemisahan, kepemimpinan (Sutarto, 1998 : 56-60).

Sutarto (1998 : 60-196) secara pribadi mengemukakan 11 (sebelas) faktor atau azas yang penting untuk didalami, yaitu :

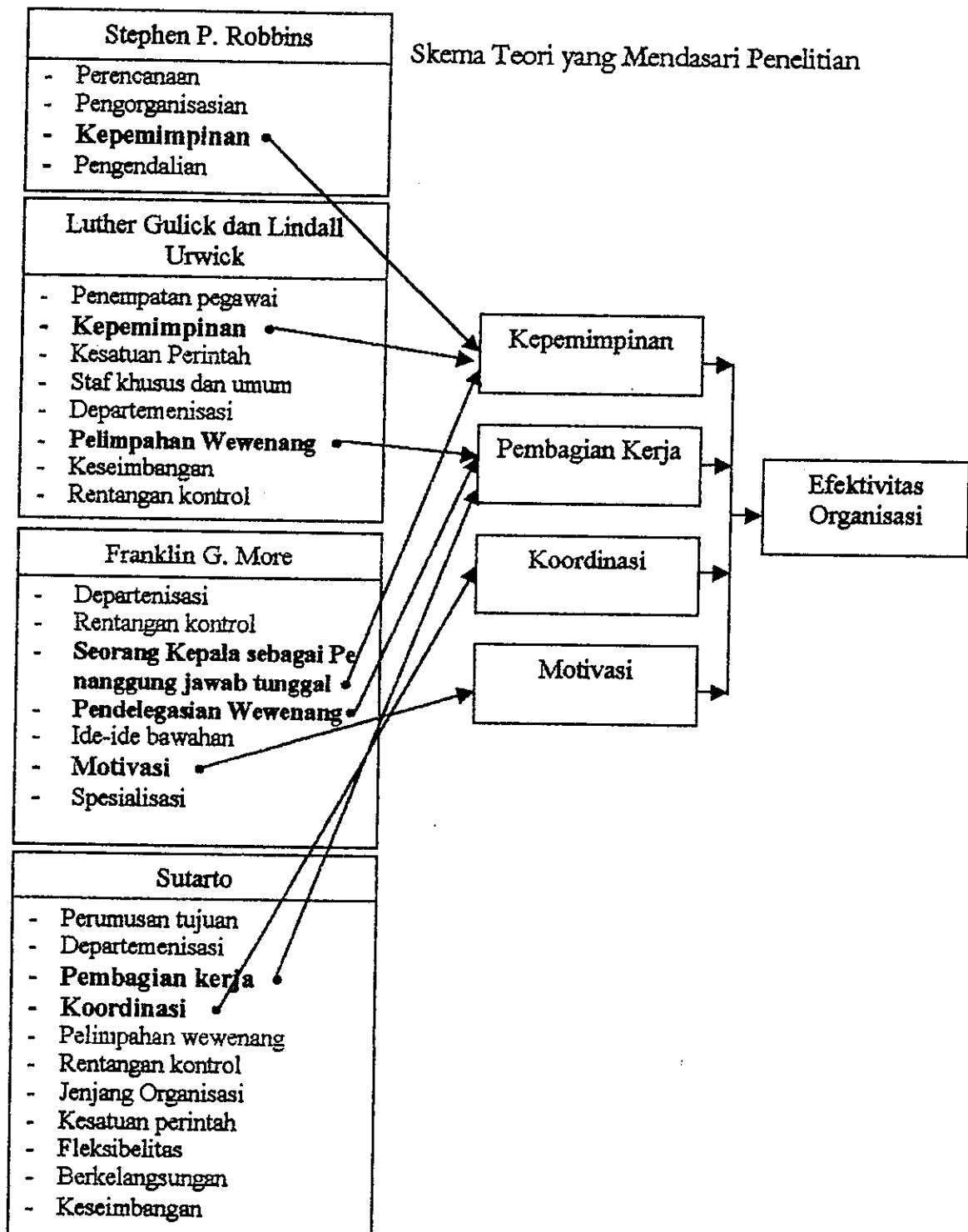
- a. Perumusan tujuan dengan jelas.
- b. Departemenisasi.
- c. Pembagian kerja.
- d. Koordinasi.
- e. Pelimpahan wewenang.
- f. Rentang kontrol.
- g. Jenjang organisasi.
- h. Kesatuan perintah.
- i. Fleksibilitas.
- j. Berkelangsungan.
- k. Keseimbangan.

Berdasarkan pendapat di atas, efektivitas organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu perumusan tujuan dengan jelas akan memudahkan untuk dijadikan pedoman dalam menetapkan haluan organisasi, pemilihan bentuk organisasi, pembentukan struktur organisasi, serta penentuan macam pekerjaan yang akan dilakukan. Departemenisasi dilakukan dalam rangka menyusun satuan-satuan organisasi yang akan disertai bidang pekerjaan atau fungsi tertentu. Pembagian kerja dimaksudkan agar setiap satuan organisasi mempunyai perincian aktivitas yang jelas. Koordinasi dilakukan agar dalam organisasi ada keselarasan aktivitas antar satuan organisasi atau keselarasan tugas antar pejabat. Dengan

pelimpahan wewenang, setiap pejabat dari pucuk pimpinan sampai pejabat paling bawah memiliki wewenang tertentu dalam bidang tugasnya, sehingga tiap-tiap pekerjaan dapat diselesaikan pada jenjang yang tepat. Rentangan kontrol dimaksudkan untuk menentukan jumlah bawahan langsung yang dapat dipimpin dengan baik oleh seorang atasan tertentu. Jenjang organisasi menunjukkan adanya tingkat-tingkat satuan organisasi yang didalamnya terdapat pejabat, tugas serta wewenang tertentu menurut kedudukan dari atas ke bawah dalam fungsi tertentu. Kesatuan perintah penting untuk dilaksanakan karena tanpa adanya kesatuan perintah akan menimbulkan kebingungan, keraguan dan menimbulkan pula tidak jelasnya tanggung jawab. Struktur organisasi hendaknya mudah dirobah (fleksibilitas) sejalan dengan perubahan-perubahan yang terjadi tanpa mengurangi kelancaran aktivitas yang sedang berjalan, baik itu perubahan perluasan daerah, aktivitas, volume kerja, peralatan, tuntutan masyarakat dan sebagainya. Berkelangsungan diartikan bahwa suatu organisasi harus dapat menyediakan berbagai sarana agar dapat melakukan aktivitas operasinya secara terus menerus. Dalam organisasi perlu juga ada keseimbangan, yaitu satuan-satuan organisasi hendaknya ditempatkan pada struktur organisasi sesuai dengan peranannya.

Untuk lebih memperjelas faktor-faktor atau variabel yang mempengaruhi efektivitas organisasi, di bawah ini disajikan skema teori-teori yang mendasari penelitian, sebagai berikut :

Gambar 01



Dalam rangka penulisan tesis ini, penelitian akan terfokus pada beberapa faktor internal yang menurut anggapan penulis memiliki pengaruh dominan terhadap efektivitas organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus. Faktor internal maupun faktor eksternal yang lain tidak mendapat posisi perhatian karena keterbatasan waktu, tenaga maupun dana yang dimiliki oleh penulis.

Faktor-faktor internal yang menjadi perhatian penulis untuk diangkat sebagai variabel yang mempengaruhi organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus adalah sebagai berikut :

- a. Faktor Kepemimpinan.
- b. Faktor Pembagian Kerja.
- c. Faktor Koordinasi.
- d. Faktor Motivasi.

A.2. Efektivitas Organisasi (Y)

Konsep efektivitas sesungguhnya merupakan suatu konsep yang luas, mencakup berbagai faktor di dalam maupun di luar organisasi. Nampaknya konsep efektivitas ini oleh para pakar belum ada keseragaman pandangan, dalam hal tersebut disebabkan karena sudut pandang yang dilakukan dengan pendekatan disiplin ilmu yang berbeda, sehingga melahirkan konsep yang berbeda pula.

Dengan demikian maka hal tersebut akan berbeda pula dalam hal pengukurannya. Untuk mengetahui mengenai arti keefektivan organisasi dapat dikemukakan beberapa pendapat dari para ahli.

Menurut Etzioni (dalam Lubis dan Huseini, 1987 : 54-55) : efektivitas organisasi dapat dinyatakan sebagai tingkat keberhasilan organisasi dalam usaha untuk mencapai tujuan atau sasaran. Berdasarkan pendapat ini efektivitas merupakan suatu konsep yang sangat penting karena mampu memberikan gambaran mengenai keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai sasarnya.

Indrawijaya (1989 : 228), mengukur efektivitas organisasi dari tiga unsur, yaitu : produktivitas (efisiensi dalam arti ekonomi), tekanan - stres (dibuktikan dengan tingkat ketegangan dan konflik), dan fleksibilitas (kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan intern dan ekstern). Duncan (dalam Indrawijaya, 1989 : 229), mengemukakan ada tiga unsur dalam efektivitas organisasi, yaitu : efisiensi (jumlah dan mutu dari hasil organisasi berbanding dengan masukan sumber), keseimbangan dalam sub sistem dan antar personal, dan antisipasi dan persiapan untuk menghadapi perubahan. Pendapat tersebut mengukur efektivitas organisasi dititikberatkan pada produktivitas dalam arti efisiensi, tingkat

ketegangan dan konflik, kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan, dan keseimbangan dalam sub sistem dan antar personil.

Selanjutnya Rivanto (1985 : 113) mengatakan efektivitas adalah seberapa baik pekerjaan yang dilakukan, sejauhmana seseorang menghasilkan keluaran sesuai dengan yang diharapkan. Ini berarti bahwa apabila sesuatu pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan perencanaan, baik dalam hal waktu, biaya maupun mutunya, maka dapat dikatakan efektif.

Menurut Sterrs (1977 : 44-45) terdapat dua model yang memusatkan perhatian pada ruang lingkup organisasi, yaitu :

- a. Model efektivitas yang univariasi yaitu konsep efektivitas dipandang dari sudut terpenuhinya beberapa kriteria akhir, kerangka kerjanya berdemensi satu dengan memusatkan perhatian kepada salah satu kriteria evaluasi.
- b. Model efektivitas yang multivariasi yaitu konsep efektivitas dengan ancangan ukuran-ukuran yang bervariasi ganda dan memakai beberapa kriteria secara serempak. Jadi organisasi yang efektif pada model ini adalah fungsi dari beberapa faktor tertentu yang harus diperhatikan oleh organisasi.

Pada penelitian thesis ini akan menggunakan model efektivitas yang univariasi karena model ini disamping mudah dipahami juga mengidentifikasi konsep atau variabel yang mudah dalam melakukan pengukurannya. Pengukuran konsep ini akan

tercermin pada konsep operasional yang kemudian diterjemahkan dalam bentuk kuesioner yang akan dibagikan kepada responden sebagai sumber analisis data dan informasi primer.

Lima ukuran efektivitas dari model univariasi yang dikemukakan oleh Campbell (dalam Sterrs, 1977 : 45), adalah :

- a. Keseluruhan prestasi ;
- b. Produktivitas ;
- c. Kepuasan kerja pegawai ;
- d. Tingkat penghasilan dan penanaman modal ; dan
- e. Masuk keluarnya karyawan atau anggota organisasi.

Pendapat di atas mengukur efektivitas organisasi berdasarkan prestasi, produktivitas, kepuasan kerja, laba atau tingkat penghasilan dan tingkat keluarnya karyawan dari organisasi.

Menurut Peters dan Waterman (dalam Robbins, 1990 : 52), ada delapan karakteristik umum untuk mengukur efektivitas organisasi pada perusahaan kelas dunia seperti IBM, Du Pont, 3M, Mc Donald, dan Proter & Gamble, sebagai berikut :

- a. Organisasi itu mempunyai bias terhadap tindakan dan penyelesaian pekerjaan.
- b. Anggota organisasi selalu dekat dengan para pelanggan agar dapat mengerti secara penuh kebutuhan pelanggan.
- c. Organisasi memberi para anggotanya suatu tingkat ekonomi yang tinggi dan memupuk semangat kewirausahaan.

- d. Organisasi berusaha meningkatkan produktivitas melalui partisipasi anggotanya.
- e. Anggota organisasi mengetahui tujuan dan terlibat secara penuh dalam proses pekerjaan.
- f. Anggota organisasi paham dan mengerti misi organisasi.
- g. Organisasi mengontrol ketat nilai inti organisasi dan pihak lain mendorong inovasi dan pengambilan keputusan yang luwes.

Berdasarkan pendapat tersebut di atas, disimpulkan bahwa efektivitas sebagai kebutuhan untuk mendapatkan dan memanfaatkan sumber daya dalam usaha mengejar tujuan organisasi dan kriterianya meliputi kemampuan menyesuaikan diri, produktivitas, kepuasan kerja, hasil yang dicapai dan pencapaian sumber daya yang menunjang terwujudnya tujuan organisasi. Jadi efektivitas adalah pemanfaatan sumber daya dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang atau jasa dengan mutu tertentu tepat pada waktunya. Secara singkat efektivitas organisasi dapat diartikan sebagai pencapaian tujuan sesuai dengan rencana yang dibuat berdasarkan kebijakan organisasi.

Goodman dan Pennings (dalam Robbins, 1990 : 50) mengemukakan 30 kriteria mengenai efektivitas organisasi sebagai berikut :

- Keefektifan keseluruhan ;
- Produktivitas ;
- Efisiensi ;

- Tingkat kemampuan ;
- Kualitas ;
- Kecelakaan ;
- Pertumbuhan ;
- Kemangkiran ;
- Pergantian pegawai ;
- Kepuasan kerja ;
- Motivasi ;
- Moral atau semangat juang ;
- Kontrol ;
- Konflik atau solidaritas ;
- Fleksibilitas / penyesuaian ;
- Perencanaan dan penetapan tujuan ;
- Konsensus tentang tujuan ;
- Internalisasi tujuan organisasi ;
- Peranan dan norma ;
- Ketrampilan interpersonal manajer ;
- Ketrampilan manajerial ;
- Manajemen informasi dan komunikasi ;
- Kesiapan ;
- Pemanfaatan lingkungan ;
- Evaluasi pihak luar ;
- Stabilitas ;
- Nilai sumber daya manusia ;
- Partisipasi dan pengaruh yang digunakan bersama ;
- Penekanan pada pelatihan dan pengembangan ;
- Penekanan pada performa.

Pendapat di atas nampaknya berupaya membahas efektivitas organisasi secara lebih komprehensif, dimana dalam teori tersebut membahas persoalan efektivitas organisasi berdasarkan berbagai macam ukuran. Hal itu menunjukkan bahwa konsep efektivitas organisasi merupakan suatu konsep yang luas, menyangkut berbagai

faktor yang diharapkan mampu memberikan gambaran mengenai keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Untuk lebih mengenal konsep efektivitas, maka perlu diketahui perspektif efektivitas (Gibson, et al, 1995 : 29) sebagai tingkatan unit analisis suatu organisasi, yaitu :

- a. Efektivitas individual, yaitu tingkat yang paling dasar yang menekankan pada kinerja tugas dari anggota tertentu dalam organisasi.
- b. Efektivitas kelompok, yaitu kontribusi efektivitas individu dalam mengerjakan suatu kegiatan tertentu.
- c. Efektivitas organisasi, yaitu keseluruhan kinerja individu maupun kelompok yang secara sinergis melakukan kegiatan pada suatu ukuran prestasi tertentu.

Setelah pembahasan mengenai berbagai aspek, model maupun perspektif dari konsep efektivitas organisais, maka sampailah pada pemahaman yang akan digunakan untuk penelitian ini, yaitu pendekatan pencapaian tujuan dalam mengukur tingkat efektivitas organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus.

Sebuah organisasi, berdasarkan definisi, diciptakan untuk mencapai satu tujuan atau lebih yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena itu, tidak heran jika dijumpai bahwa pencapaian tujuan merupakan kriteria yang paling banyak digunakan untuk menentukan keefektifan suatu organisais (Robbins, 1990 : 53).

Perrow (dalam Handoko, 1995 : 111-113) mengklarifikasi lima tipe tujuan yang dapat diterapkan dan diterima secara luas yaitu :

- a. Tujuan kemasyarakatan, (*sosietal goals*) yaitu memproduksi barang dan jasa, mempertahankan pelayanan, mengembangkan inovasi, dan sebagainya, untuk memenuhi kebutuhan masyarakat pada umumnya.
- b. Tujuan keluaran (*output goals*) yaitu menghasilkan barang dan jasa kepada pelanggan tertentu seperti misalnya *consumer goods*, jasa kesehatan, pendidikan dan sebagainya.
- c. Tujuan sistem (*system goals*) yaitu kegiatan organisasi yang berkaitan dengan fungsi untuk menjaga keseimbangan atau pengendalian seperti penekanan pada pertumbuhan, stabilitas, serta tingkat keuntungan yang berkesinambungan.
- d. Tujuan produk (*product goals*) yaitu penekanan pada kualitas produk, persediaan barang dan jasa, dan pengembangan produk.
- e. Tujuan turunan (*derived goals*) yaitu tujuan yang digunakan organisasi untuk meletakkan kekuasaannya dalam pencapaian tujuan-tujuan lain seperti maksud politik, pembangunan sumber daya manusia, pengabdian pada masyarakat.

Katz (dalam Eaton, 1972 : 155) menyebutkan dua jenis tujuan yang dimiliki oleh organisasi dalam rangka pembangunan kelembagaan, yaitu :

- a. Tujuan substantif (*substantive purpose*), yaitu sumbangan-sumbangan yang diharapkan dari organisasi itu pada sasaran-sasaran pembangunan berupa keluaran-keluaran dan pembaharuan atau inovasi kepada masyarakat.

- b. Tujuan instrumental (*instrumental purpose*), yaitu tujuan yang bertalian dengan kelangsungan hidup, pertumbuhan, dan perubahan organisasi itu sendiri.

Dari berbagai pendapat para ahli tersebut di atas jika diteliti, berbagai pendekatan efektivitas, kelihatannya hampir semua bertumpu pada pencapaian tujuan organisasi. Walaupun ada sejumlah kecil model yang tidak mengakui dasar semacam ini dan sering menggunakan istilah-istilah yang unik, namun bila dianalisis lebih jauh ternyata bermuara juga pada konsep tujuan. Kelebihan utama dari pendekatan ini adalah bahwa sukses organisasi diukur menurut maksud organisasi dan menurut pertimbangan orang luar mengenai apa yang seharusnya dilakukan oleh organisasi tersebut. Karena setiap organisasi memiliki tujuan-tujuan tersendiri, maka masuk akal kiranya untuk mengetahui keunikan yang terjadi dalam usaha mengadakan evaluasi yang bersifat obyektif.

Oleh karena yang menjadi obyek penelitian ini adalah organisasi Sekretariat Daerah, maka pengukuran yang akan dilakukan terhadap konsep efektivitas dengan ancangan pendekatan tujuan adalah tujuan atau kegiatan organisasi secara keseluruhan dan terpadu.

Keseluruhan penjelasan dan pemahaman tentang konsep efektivitas organisasi dari para ahli organisasi tersebut di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa efektivitas organisasi adalah kemampuan atau keberhasilan organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

A.3. Kepemimpinan (X1)

Kepemimpinan sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi organisasi, sesungguhnya telah diakui oleh kalangan akademisi maupun kalangan praktisi. Karena kepemimpinan itu bertalian dengan proses untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang lain, yang dalam hal ini adalah seluruh anggota organisasi, agar mereka mau bekerja untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Menurut Thoha (1983 :1) suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan yang ada.

Terry (1972 : 548) merumuskan kepemimpinan sebagai aktivitas mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi.

Stogdill (dalam Sutarto, 1988 : 13) memberikan pengertian kepemimpinan sebagai suatu proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan sekelompok orang yang terorganisir dalam usaha mereka menetapkan dan mencapai tujuan.

Definisi kepemimpinan menurut Sutarto (1988 : 25) adalah sebagai rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dari beberapa pengertian kepemimpinan tersebut di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi dan menggerakkan orang lain , sehingga mereka bertindak dan berperilaku sebagaimana diharapkan terutama bagi tercapainya tujuan yang diinginkan.

Dari teori sifat mengenai kepemimpinan Davis (dalam Reksomadiprojo dan Handoko, 1997 : 286-287) mengikhtisarkan ada empat ciri utama yang mempengaruhi suksesnya kepemimpinan dalam organisasi, yaitu :

- a. Kecerdasan, dimana pada penelitian-penelitian pada umumnya bahwa seorang pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi daripada pengikutnya.
- b. Kedewasaan sosial dan hubungan sosial yang luas. Pemimpin cenderung mempunyai emosi yang stabil,

matang, dan mempunyai kegiatan dan perhatian yang luas.

- c. Motivasi diri dan dorongan berprestasi. Pemimpin secara relatif mempunyai motivasi dan dorongan berprestasi yang tinggi. Mereka bekerja keras lebih untuk nilai intrinsik daripada ekstrinsik.
- d. Sikap-sikap hubungan manusiawi. Seorang pemimpin yang sukses akan mengakui harga diri dan martabat pengikut-pengikutnya, mempunyai perhatian yang tinggi dan berorientasi pada anggota organisasinya.

Pendapat tersebut di atas merumuskan ciri utama yang mempengaruhi suksesnya kepemimpinan dalam organisasi. Dimana seorang pemimpin harus memiliki kemampuan intelegensia, kematangan dan keluasan pandangan sosial, sehingga mampu mengendalikan keadaan yang kritis dan mempunyai keyakinan serta kepercayaan pada diri sendiri, mempunyai motivasi dan keinginan berprestasi yang datang dari dalam, mempunyai kemampuan mengadakan hubungan antar manusia. Jadi keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya juga ditentukan oleh kemampuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin organisasi.

Teori Jalan-Tujuan (*Path-Goal*) dikembangkan antara lain oleh House dan Mitchel (dalam Thoha, 1983: 290-293) dimana dikembangkan dengan mempergunakan kerangka dasar teori motivasi. Ini merupakan pengembangan yang wajar, sebab kepemimpinan itu erat hubungannya dengan motivasi di satu pihak

dan kekuasaan di pihak lain. Teori ini menganalisa pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi bawahan, kepuasan, dan pelaksanaan kerja. Teori ini membagi empat tipe kepemimpinan sebagai berikut :

- a. Kepemimpinan direktif (*directive leadership*) yaitu bawahan tahu secara jelas apa yang diharapkan dari mereka dan perintah-perintah khusus diberikan oleh pemimpin. Di sini tidak dikenal partisipasi bawahan atau bersifat otokratis.
- b. Kepemimpinan suportif (*supportive leadership*) yaitu pemimpin selalu bersedia menjelaskan, bertindak sebagai rekanan dan mudah didekati.
- c. Kepemimpinan partisipatif (*participative leadership*) pemimpin meminta dan menggunakan saran-saran bawahan, tetapi tetap berperan dalam pengambilan dan pembuatan keputusan.
- d. Kepemimpinan orientasi (*achievement oriented leadership*) yaitu pemimpin mengajukan tantangan-tantangan dengan tujuan yang menarik bagi bawahan untuk mencapai tujuan tersebut serta melaksanakan dengan baik.

Salah satu pendekatan kontingensi yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard (dalam Sutarto, 1998 : 137-138) mengkombinasikan antara perilaku tugas dan perilaku hubungan sehingga membedakan 4 gaya kepemimpinan sebagai berikut :

- a. *Telling* yaitu gaya kepemimpinan dengan ciri-ciri : tinggi tugas dan rendah hubungan, pemimpin memberikan tugas khusus, pengawasan dilakukan secara ketat, pemimpin menerangkan kepada bawahan apa yang harus dikerjakan, bagaimana cara mengerjakan, kapan harus dilaksanakan, dan dimana harus dilakukan.

- b. *Selling* merupakan gaya kepemimpinan dengan ciri-ciri : tinggi tugas dan tinggi hubungan, pemimpin menerangkan keputusan, memberikan pengarah dan komunikasi dilaksanakan secara dua arah.
- c. *Participating* merupakan gaya kepemimpinan dengan ciri-ciri : tinggi hubungan dan rendah tugas, pemimpin dan bawahan saling memberikan gagasan dan membuat keputusan bersama.
- d. *Delegating* yaitu gaya kepemimpinan dengan ciri-ciri rendah hubungan dan rendah tugas, pemimpin melimpahkan pembuatan keputusan dan pelaksanaan kepada bawahan.

Tipe atau gaya kepemimpinan yang dikemukakan di atas, tidak ada tipe atau gaya kepemimpinan yang mutlak baik atau buruk, yang penting tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik. Hal ini disebabkan karena kepemimpinan dipengaruhi oleh faktor-faktor tujuan, pengikut, organisasi, karakter pimpinan dan situasi yang ada.

Katz dan Kahn (dalam Steers, 1977 : 181-182) mengemukakan bahwa kualitas kepemimpinan dalam berbagai bentuk memperlihatkan perbedaan antara organisasi yang efektif dari yang tidak efektif. Kepemimpinan dapat mengisi beberapa fungsi penting yang diperlukan bagi efektivitas organisasi yaitu sebagai berikut :

- a. Dalam fungsi mengisi kekosongan akibat ketidak-lengkapan atau ketidak-lengkapan desain organisasi.
- b. Membantu mempertahankan stabilitas organisasi dalam lingkungan yang bergolak, dengan memungkinkan

dilakukannya penyesuaian yang segera dalam kondisi lingkungan yang sedang berubah. Dalam hal ini berkaitan dengan kegiatan penilaian, koordinasi kegiatan, pengawasan, maupun monitoring pelaksanaan pembangunan.

- c. Membantu koordinasi intern dari unit-unit organisasi yang berbeda-beda, khususnya selama masa pertumbuhan dan perubahan. Kepemimpinan dapat meredam serta menjadi pemisah bagi kelompok-kelompok yang berkonflik dalam organisasi.
- d. Memainkan peranan dalam mempertahankan susunan anggota yang stabil dengan cara pemenuhan kebutuhan anggota secara memuaskan.

Pendapat para ahli tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh secara asimetris terhadap tingkat efektivitas organisasi. Tanpa kepemimpinan maka akan sulit mencapai tujuan organisasi. Jadi kepemimpinan memiliki posisi yang strategis karena perannya membawa organisasi pada pencapaian tujuan yang diinginkan atau yang telah ditetapkan. Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus suatu organisasi yang mempunyai tugas dan tanggung jawab yang khusus, untuk itu membutuhkan seorang figur pemimpin yang kuat dan paham mengenai visi dan misi organisasi, sekaligus memiliki kemampuan untuk mengendalikan sumber daya manusia di dalam organisasi, agar mampu berkarya sesuai dengan tuntutan dan tugas yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan pemimpin organisasi untuk mempengaruhi perilaku dan kegiatan-kegiatan seseorang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

A.4. Pembagian Kerja (X2)

Pembagian pekerjaan dalam suatu organisasi memang penting, karena hal tersebut mencerminkan adanya kebersamaan untuk memikul tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan. Selain itu juga untuk menghindarkan adanya kesenjangan diantara para pegawai terhadap tugas dan tanggung jawab serta memperjelas jenis pekerjaan yang harus dikerjakan. Menurut Sterrs (1985 : 150), usaha pemberian penjelasan kepada para personil mengenai sifat yang setepatnya dari tugas mereka, dapat ditempuh melalui pembagian pekerjaan. Keharusan adanya pembagian pekerjaan dalam suatu organisasi menurut Robbins (1994 : 93-94) dan Siagian (1976 : 9), disebabkan dalam organisasi terdapat adanya kompleksitas dari pada tujuan, misi, tugas pokok dan fungsi-fungsi, yang memerlukan adanya kemampuan dan pengalaman yang memadai. Padahal di pihak lain para personil memiliki keterbatasan fisik dan pengetahuan.

Menurut Stillman (1980 :38), pembagian pekerjaan mengandung arti bahwa semua pekerjaan dalam suatu birokrasi (organisasi) dibagi-bagi secara rasional kedalam unit-unit yang dapat dijalankan oleh seorang individu atau sekelompok individu yang mampu melaksanakan pekerjaan tersebut. Dengan adanya pembagian pekerjaan, semua personil organisasi akan mengerti peran apa yang harus dijalankan olehnya demi tercapainya tujuan organisasi.

Dari pendapat-pendapat di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa pembagian kerja mutlak dilaksanakan dalam suatu organisasi karena beban pekerjaan serta banyaknya kegiatan yang ada dalam organisasi itu. Pembagian kerja berarti pekerjaan yang sejenis atau terkait secara langsung dikelompokkan menjadi satu dan didasarkan atas fungsi yang harus dilakukan oleh satuan organisasi tersebut. Pekerjaan atau aktivitas dalam organisasi yang bermacam-macam itu perlu dibagi secara fungsional agar keseluruhan aktivitas organisasi dapat berjalan dengan lancar. Jika pembagian kerja tidak dilakukan maka seorang individu atau suatu kelompok dalam organisasi tidak dapat bekerja secara optimal, karena keterbatasan yang dimiliki untuk mengerjakan demikian banyaknya pekerjaan dalam organisasi.

Sutarto (1998 : 104) mengemukakan bahwa pengertian pembagian kerja juga dapat ditinjau atau dihubungkan dengan pejabat yang menduduki suatu posisi struktural tertentu. Jadi dalam hal ini pembagian kerja dapat diartikan sebagai rincian serta pengelompokkan tugas-tugas yang semacam atau erat hubungannya satu sama lain untuk dilakukan oleh seorang pejabat tertentu.

Beberapa aspek yang perlu diperhatikan didalam melakukan proses pembagian kerja (Sutarto, 1998 : 105-125) adalah sebagai berikut :

- a. Tiap-tiap satuan organisasi hendaknya memiliki aktivitas yang jelas tertulis pada daftar rincian aktivitas.
- b. Tiap-tiap pejabat dari pucuk pimpinan sampai dengan pejabat yang berkedudukan paling rendah harus memiliki rincian tugas yang jelas dalam daftar rincian tugas.
- c. Jumlah tugas yang sebaiknya berkisar antara 4 sampai 12 macam atau jenis tugas (Charley Broaded, dalam Sutarto, 1998 : 121)
- d. Variasi tugas bagi seorang pejabat hendaknya diusahakan yang sejenis atau erat hubungannya satu sama lain, sebab jika jauh berbeda maka ia tidak akan dapat melakukannya dengan baik.
- e. Beban aktivitas bagi tiap-tiap satuan organisasi atau beban tugas masing-masing pejabat hendaknya merata, sehingga dapat dihindarkan adanya satuan organisasi yang terlalu banyak pekerjaan atau sebaliknya ada yang terlalu sedikit pekerjaan.
- f. Penempatan para pejabat pada posisi yang tepat sesuai dengan kualifikasinya.
- g. Pembagian kerja terutama yang menyangkut para pejabat dalam suatu satuan organisasi jangan sampai menimbulkan 'pengkotakan pejabat'.

Berkaitan dengan dua pendapat para ahli di atas, bahwa dalam proses pembagian pekerjaan perlu diadakan analisis pekerjaan agar dapat mendesain organisasi serta menetapkan uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan evaluasi pekerjaan, bahkan dapat memperkirakan perluasan pekerjaan dan penyederhanaan pekerjaan pada masa yang akan datang. Jadi analisis bermanfaat memberikan informasi tentang aktivitas pekerjaan, standar pekerjaan, konteks pekerjaan, persyaratan personalia, perilaku manusia dan alat-alat yang akan dipergunakan.

Ada tiga jenis tugas yang terdapat dalam suatu organisasi, menurut Broaded (dalam Sutarto, 1998 : 126), yaitu :

- a. Pekerjaan rutin yang setiap harinya harus dilakukan.
- b. Pekerjaan khusus yang diselesaikan segera karena urgensi yang dimiliki.
- c. Pekerjaan kreatif yang membutuhkan pemikiran dan inovasi bagi pengembangan organisasi maupun dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan atau publik.

Ada tiga macam dasar yang dapat digunakan dalam proses pembagian pekerjaan (Sutarto, 1998 : 126-127), yaitu :

- a. Pembagian kerja berdasarkan fungsi yaitu berdasarkan kelompok pekerjaan yang sejenis menurut sifatnya.
- b. Pembagian kerja berdasarkan produksi yaitu berdasarkan kelompok pekerjaan yang menghasilkan jenis barang tertentu.
- c. Pembagian kerja berdasarkan rangkaian kerja yaitu pengelompokan tugas berdasarkan hubungan antar pekerjaan.

Dari pendapat para ahli tersebut di atas, dapat dirumuskan bahwa pembagian pekerjaan disusun dan didistribusikan sesuai dengan struktur dan fungsi dari masing-masing bidang yang ada. Pembagian kerja harus jelas, tegas dan transparan, untuk menghindari duplikasi pekerjaan atau sebaliknya kekosongan pekerjaan pada salah satu unit kerja tertentu.

Pembagian kerja menjadi aspek yang sangat penting karena efektivitas organisasi akan tercapai jika distribusi pekerjaan dan beban disalurkan secara merata, sesuai dengan fungsi dan tugas satuan-satuan organisasi yang ada. Kegagalan faktor ini dapat mengakibatkan disfungsi dan kemandekan proses kerja, karena akan menimbulkan suatu kondisi '*tidak fair*' antar unit organisasi, apabila salah satu unit kerja tertentu terlalu banyak pekerjaan, sedangkan unit kerja yang lain beban kerjanya sangat ringan.

Dari berbagai pendapat tersebut di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa pembagian kerja adalah rincian serta pengelompokan aktivitas sejenis atau erat hubungannya satu sama lain untuk dilaksanakan oleh suatu unit organisasi.

A.5. Koordinasi (X3)

Koordinasi sebagai salah satu fungsi manajemen mempunyai arti penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Dengan koordinasi yang baik, sasaran dan tujuan organisasi dapat dicapai dengan lebih efektif dan efisien. Koordinasi merupakan suatu teknik untuk mempersatukan sejumlah keahlian dan perhatian (*skills and interest*) yang saling bertentangan dan memimpinya ke arah tujuan bersama. Selain itu koordinasi merupakan *centripetal force* atau kekuatan memusat di dalam administrasi.

Koordinasi akan sangat diperlukan bila suatu organisasi ingin mencapai produktivitas yang berhasil guna dan berdaya guna. Demikian halnya karena keterpaduan dan keserasian semua usaha dan kegiatan, pemikiran, dan daya guna dari semua pemegang fungsi (unit atau instansi) akan merupakan suatu kekuatan, sehingga kelemahan-kelemahan organisasi dapat teratasi. Koordinasi merupakan unsur penting untuk meningkatkan produktivitas organisasi, apabila hal tersebut dapat difungsikan secara efektif. Keefektivan koordinasi sangat ditentukan oleh peran pemimpin dalam memadukan berbagai fungsi yang didasarkan pada suatu

prinsip, teknik, dan metode koordinasi yang diarahkan pada pencapaian tujuan.

Menurut Stoner (dalam Sugandha, 1988 :12), koordinasi adalah proses penyatu-paduan sasaran-sasaran dan kegiatan dari unit-unit yang terpisah untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien.

Sedangkan White (dalam Sutarto, 1998 : 141), mendefinisikan koordinasi sebagai penyesuaian diri dari berbagai satuan organisasi dalam setiap kegiatan sehingga masing-masing bagian memberikan sumbangan yang optimal pada hasil secara keseluruhan.

Sedangkan Hasibuan (1990 : 85) mengatakan :

Koordinasi dapat diartikan menggerakkan segala usaha sebanyak mungkin atau usaha mencegah terjadinya kekacauan, percekocokan, kekembaran atau kekosongan pekerjaan. Orang-orang dan pekerjaannya diselaraskan dan diarahkan pada pencapaian tujuan tertentu. Oleh karena itu koordinasi mempunyai arti penting bagi tujuan organisasi.

Pendapat para ahli tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa koordinasi merupakan suatu sinkronisasi yang teratur dari usaha-usaha untuk menciptakan kepantasan kuantitas, waktu, dan pengeluaran pelaksanaan yang menghasilkan keselarasan dan kesatuan tindakan untuk tujuan yang telah ditetapkan.

Thomson (dalam Handoko, 1995 :196) membedakan 3 (tiga) macam ketergantungan diantara satuan-satuan organisasi, sebagai berikut :

- a. Saling ketergantungan yang menyatu (*pooled interdependence*) yaitu bila satuan-satuan organisasi tidak saling tergantung satu dengan yang lain dalam melaksanakan kegiatan harian tetapi tergantung pada pelaksanaan kerja setiap satuan yang memuaskan untuk suatu hasil akhir.
- b. Saling ketergantungan yang berurutan (*sequential interdependence*) yaitu suatu satuan organisasi harus melakukan pekerjaannya terlebih dahulu sebelum satuan yang lain dapat bekerja.
- c. Saling ketergantungan timbal balik (*reciprocal interdependence*) yaitu hubungan yang bersifat saling memberi dan menerima antar satuan organisasi.

Hal tersebut di atas menunjukkan bahwa konsep koordinasi didalamnya terkandung kebutuhan akan integrasi dalam pelaksanaan tugas serta saling ketergantungan antara unit-unit organisasi.

Manfaat yang diperoleh dari pelaksanaan koordinasi secara terpadu dan sistematis (Sutarto, 1998 : 146-147) adalah sebagai berikut :

- a. Menghindari pendapat atau perasaan penting dari salah satu unit organisasi.
- b. Menghindari perasaan saling lepas antar organisasi.
- c. Menghindari pertentangan antar pejabat atau antar unit organisasi yang ada.
- d. Menghindari perebutan fasilitas yang dimiliki oleh organisasi.
- e. Menghindari terjadinya saling tunggu antar organisasi.

- f. Menghindari kekembaran pengerjaan terhadap suatu kegiatan organisasi, sekaligus kekosongan pekerjaan.
- g. Terjadinya kesatuan langkah, tindakan, sikap dan saling membantu antar pejabat atau unit organisasi yang ada.

Sejalan dengan perkembangan lingkungan eksternal organisasi termasuk didalamnya kemajuan teknologi, maka terjadi spesialisasi bidang pekerjaan dalam unit organisasi serta keahlian yang dimiliki individu. Berangkat dari kondisi ini maka dalam pelaksanaan koordinasi harus mengantisipasi hambatan serta perbedaan yang terjadi sehingga kinerja organisasi dapat berjalan secara berkesinambungan.

Menurut Handayani (1990 : 93), pentingnya dilakukan koordinasi antara lain :

- 1) Koordinasi yang baik akan mempunyai efek adanya efisiensi terhadap organisasi itu. Karena itu maka koordinasi adalah memberikan sumbangan (kontribusi) guna tercapainya efisiensi terhadap tugas-tugas yang lebih khusus, sebab kegiatan organisasi itu adalah dilakukan secara spesialisasi. Bila tidak akan terjadi pemborosan yaitu pemborosan uang, tenaga dan alat-alat.
- 2) Koordinasi mempunyai efek terhadap moral daripada organisasi itu, terutama yang berhubungan dengan peranan kepemimpinan (*leadership*). Kalau kepemimpinan kurang baik, maka ia kurang melakukan koordinasi yang baik. Oleh karena itu koordinasi menentukan/ mempengaruhi terhadap keberhasilan dari pada kepemimpinan.
- 3) Koordinasi mempunyai efek terhadap perkembangan dari pada personal di dalam organisasi itu. Artinya bahwa unsur pengendalian personal dalam koordinasi

itu harus selalu ada. Orang tidak selalu dibebaskan begitu saja, tetapi harus dikendalikan. Oleh karena itu personal harus diperhatikan pekerjaannya dan akan merasa senang bila mendapat penghargaan dari hasil kerjanya, sebab kalau terjadi kekeliruan biasanya yang selalu disalahkan adalah bawahannya, padahal seharusnya adalah tanggung jawab pimpinan, yang antara lain karena kurang mengadakan koordinasi.

Senada dengan pendapat tersebut, Winardi (1990 : 348)

mengatakan, bahwa :

Suatu kegiatan yang dilakukan oleh unit-unit yang saling berhubungan dan satu sama lain mempunyai keterkaitan yang tidak bisa dipisahkan, maka untuk dapat tercapainya tindakan yang tepat, berhasil guna dan berdaya guna perlu penerapan koordinasi. Bagaimanapun juga penerapan koordinasi akan memberikan manfaat yang baik terhadap pencapaian tujuan.

Penerapan koordinasi bagi setiap organisasi mempunyai manfaat yang besar, apalagi organisasi yang kompleks atau multi fungsi seperti halnya organisasi (Pemerintah Daerah) justru koordinasi sangat diperlukan. Hal tersebut dimaksudkan agar lembaga/dinas-dinas daerah yang terkait dalam pelaksanaan otonomi daerah terdapat keselarasan dan kesamaan tindakan dalam menyelenggarakan tugas-tugas pemerintahan di daerah. Dengan dilaksanakannya koordinasi berarti sasaran dan tujuan yang diinginkan dapat dicapai lebih efektif dan efisien. Namun pelaksanaan koordinasi tidak akan memberikan kontribusi bagi

pencapaian tujuan apabila dalam perumusan koordinasi tidak jelas. Untuk itu perlu adanya perumusan yang jelas, sehingga koordinasi dapat berjalan secara efektif.

Lawrence dan Lorch (dalam Handoko, 1995 : 197-198) mengemukakan 4 (empat) tipe dalam sikap dan cara diantara bermacam-macam individu dan unit organisasi yang mempersulit tugas pengkoordinasian bagian-bagian organisasi secara efektif, sebagai berikut :

- a. Perbedaan dalam orientasi terhadap tujuan tertentu. Para anggota dari unit organisasi yang berbeda mengembangkan pandangan mereka sendiri tentang bagaimana cara mencapai kepentingan organisasi dengan abik.
- b. Perbedaan dalam orientasi waktu. Tiap unit organisasi memiliki waktu serta prioritas penyelesaian pekerjaan yang berbeda.
- c. Perbedaan dalam orientasi antar pribadi. Tiap unit organisasi mengembangkan karakteristik dalam penyelesaian pekerjaan.
- d. Perbedaan dalam formalitas struktur. Tiap organisasi mungkin memiliki metode dan standar yang berbeda dalam mengimplementasi serta mengevaluasi program kerjanya.

Handoko (1995 : 199-200) mengemukakan tiga komponen dasar yang harus diperhatikan sebagai mekanisme dasar bagi pencapaian koordinasi yang efektif, sebagai berikut :

- a. Hierarki manajerial yaitu rantai perintah, aliran informasi dan dan kerja, wewenang formal, hubungan tanggung jawab dan akuntabilitas yang jelas dapat menumbuhkan

integrasi bila dirumuskan secara jelas serta dilaksanakan dengan pengarahan yang tepat.

- b. Aturan dan prosedur yaitu keputusan-keputusan manajerial yang dibuat untuk menangani kejadian-kejadian rutin, sehingga dapat menjadi alat yang efisien untuk koordinasi dan pengawasan rutin.
- c. Rencana dan penetapan tujuan yaitu sebagai alat koordinasi dengan cara pengarahan kepada seluruh unit organisasi yang ada.

Dari pendapat para ahli organisasi dan manajemen tersebut di atas, dapat diambil kesimpulan mengenai berbagai aspek penting dari penerapan koordinasi, sebagai berikut :

- a. Terdapat unit-unit organisasi maupun individu yang mempunyai fungsi berbeda dalam rangka penyelenggaraan organisasi secara keseluruhan.
- b. Terdapat bermacam sumber daya antara lain : tenaga kerja, ketrampilan dan pengetahuan anggota, teknologi, anggaran, serta fasilitas kerja lainnya yang berperan terhadap keberhasilan organisasi.
- c. Ada serangkaian kegiatan yang dilakukan individu maupun unit organisasi yang ada.
- d. Ada kesatu-paduan diantara seluruh kegiatan baik pada level individu maupun pada unit organisasi.

- e. Ada keserasian karena kegiatan itu dilakukan menurut sistematika, waktu pengerjaan dan menghindari kekosongan serta duplikasi kegiatan organisasi.
- f. Terdapat arah yang sama dari keseluruhan unit organisasi untuk sama-sama bergerak pada sasaran atau tujuan yang sama.

Suatu organisasi yang multi fungsi dengan sifat dan jenis pekerjaan yang berbeda pada prinsipnya koordinasi mutlak harus dilaksanakan. Karena dengan koordinasi yang baik maka tujuan organisasi dapat dicapai lebih efektif dan efisien. Tanpa koordinasi, para individu dan bagian-bagian akan kehilangan pemahaman akan perannya di dalam organisasi dan tergoda untuk mengejar kepentingan khusus mereka sendiri, sering kali dengan mengorbankan kepentingan yang lebih besar, yaitu tujuan organisasi. Luasnya kebutuhan akan koordinasi tergantung pada sifat dan perlunya komunikasi dari tugas-tugas yang dilakukan dan tingkat saling ketergantungan berbagai unit yang menjalankan tugas-tugas tersebut. Koordinasi yang tepat akan membawa konsekuensi yang menguntungkan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Hampir semua organisasi memandang bahwa koordinasi

merupakan unsur penting untuk menunjang kebersamaan di dalam pencapaian tujuan.

Dari seluruh pembahasan mengenai pengertian koordinasi tersebut di atas, maka secara implisit dapat diketahui bahwa koordinasi yang baik dapat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Jika proses koordinasi mempengaruhi pencapaian tujuan, maka dapat diambil kesimpulan bahwa variabel koordinasi mempengaruhi secara asimetris tingkat efektivitas organisasi.

Dari berbagai pengertian koordinasi yang dikemukakan oleh para ahli tersebut di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa koordinasi adalah penyatupaduan kegiatan, saling mendukung, saling tergantung, adanya kesatuan persepsi, adanya aliran informasi, adanya aturan dan prosedural yang sama dari unit kerja.

A.6. Motivasi (X4)

Pada unit analisis individu, motivasi adalah keadaan dalam diri seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan (Reksohadiprojo dan Handoko, 1997 : 252). Jadi motivasi yang ada pada seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan.

Gibson, et. al (1982 : 87) mendefinisikan motivasi sebagai kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri anggota organisasi yang memulai dan mengarahkan perilaku.

Sedangkan Robbins (1994 : 463) mendefinisikan motivasi sebagai keinginan untuk mencapai tujuan organisasi yang ditentukan oleh kemampuan individu atau anggota organisasi untuk memenuhi kebutuhannya.

Dari definisi-definisi tersebut di atas, dapat ditarik beberapa kesimpulan bahwa motivasi memiliki unsur-unsur penting sebagai berikut :

- a. Unsur upaya merupakan ukuran intensitas dimana bila seseorang termotivasi akan melakukannya sekuat tenaga. Akan tetapi kemungkinan kecil tingkat upaya yang tinggi akan mengantar ke hasil yang optimal, kecuali bila upaya itu disalurkan dalam suatu arah yang bermanfaat bagi organisasi.
- b. Unsur tujuan organisasi dimana upaya tersebut diarahkan secara konsisten untuk pencapaian tujuan organisasi.
- c. Unsur pemenuhan kebutuhan sebagai suatu keadaan internal yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu.

Teori serta penemuan riset mengenai motivasi yang dilakukan oleh pakar psikologi telah berkembang dengan pesat. Dari perspektif sumber penyebab motivasi, motivasi dikategorikan menjadi dua jenis (Reksohadiprojo dan Handoko, 1997 : 252), yaitu :

- a. Motivasi internal yaitu kebutuhan dan keinginan yang ada dalam diri seseorang sebagai pendorong untuk bertindak atau bertingkah laku. Motivasi internal dikelompokkan dalam :
 - 1) Motivasi fisiologis yaitu dorongan yang bersifat alamiah atau biologis, seperti rasa lapar, haus, dan dorongan seksual.
 - 2) Motivasi psikologis yaitu dorongan yang bersifat kejiwaan, dan dapat dikelompokkan lagi menjadi :
 - a) Motivasi kasih sayang (*affectional motivation*) yaitu motivasi untuk menciptakan dan memelihara kehangatan, keharmonisan dan kepuasan batiniah atau emosional dalam hubungan dengan orang lain.
 - b) Motivasi mempertahankan diri (*ego defensive motivation*) yaitu motivasi untuk melindungi kepribadian, menghindari luka fisik dan psikologis seperti menghindari untuk ditertawakan di depan umum, mempertahankan prestise, memperoleh kebanggaan diri, dan sebagainya.
 - c) Motivasi memperkuat diri (*ego bolstering motivation*) yaitu motivasi untuk mengembangkan kepribadian, berprestasi, menaikkan prestasi, memperoleh pengakuan orang lain, dan memimpin orang lain.
- b. Motivasi eksternal yaitu faktor-faktor luar yang mendorong seseorang untuk bertindak atau bertingkah laku seperti gaji, kondisi tempat kerja kebijakan organisasi, hubungan kerja, penghargaan, kenaikan pangkat dan sebagainya.

Motivasi bukanlah suatu yang dapat diamati karena ketersembunyiannya, tetapi dapat disimpulkan, karena adanya suatu perilaku yang tampak berupa reaksi, tindakan atau ekspresi. Setiap tindakan atau kegiatan yang dilakukan seseorang didorong oleh suatu kekuatan dari dalam diri orang tersebut dan kekuatan pendorong inilah yang disebut motivasi. Rasa lapar, kebutuhan rasa aman, kebutuhan akan prestise, merupakan contoh motivasi yang mendorong seseorang untuk memenuhinya melalui tindakan atau aktivitas.

Pada unit analisis dalam suatu organisasi maka motivasi juga merupakan masalah yang tidak sederhana, karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota organisasi tidak sama. Hal ini dapat dipahami secara wajar karena setiap individu yang berinteraksi dalam suatu organisasi berbeda secara biologis, psikologis dan memiliki latar belakang serta proses belajar yang berbeda. Seorang pimpinan atau supervisor dalam suatu organisasi harus memahami masalah yang bersangkutan dengan motivasi karena variabel ini akan menentukan proses pencapaian tujuan organisasi yang diinginkan.

Dalam disiplin ilmu perilaku organisasi, yang dalam perkembangannya banyak mengadopsi teori-teori serta penemuan

psikologi, membedakan dua teori utama motivasi (Gitosudarmo dan Sudita, 1997 : 28-30), yaitu :

- a. Teori proses (*process theory*) yaitu proses timbulnya motivasi seseorang merupakan gabungan dari konsep kebutuhan, dorongan, tujuan dan imbalan. Proses motivasi meliputi 6 tahapan sebagai berikut :
 - 1) Tahap pertama, munculnya suatu kebutuhan yang belum terpenuhi menyebabkan adanya ketidakseimbangan dalam diri seseorang dan berusaha untuk menguranginya dengan cara bertindak atau berperilaku tertentu.
 - 2) Tahap kedua, seseorang kemudian mencari cara-cara untuk memuaskan keinginan tersebut.
 - 3) Tahap ketiga, seseorang mengarahkan perilakunya kearah pencapaian tujuan atau prestasi dengan cara-cara yang telah dipilihnya dengan didukung oleh kemampuan, ketrampilan maupun pengalamannya.
 - 4) Tahap keempat, penilaian prestasi dilakukan oleh diri sendiri atau orang lain tentang keberhasilannya dalam mencapai tujuan.
 - 5) Tahap kelima, imbalan atau hukuman yang diterima atau dirasakan tergantung kepada evaluasi atas prestasi yang dilakukan.
 - 6) Tahap keenam, seseorang menilai sejauh mana perilaku dan imbalan telah memuaskan kebutuhannya.
- b. Teori kepuasan (*content theory*) yaitu yang bertalian dengan faktor-faktor yang ada dalam diri seseorang yang membangkitkan atau memicu suatu tindakan atau perilaku. Ada tiga asumsi dasar yang melatarbelakangi teori ini, yaitu :
 - 1) Kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hierarki, mulai tingkatan yang paling dasar sampai pada kebutuhan yang kompleks atau paling tinggi tingkatannya.
 - 2) Keinginan untuk memenuhi kebutuhan dapat mempengaruhi perilaku seseorang, dimana hanya kebutuhan yang belum terpuaskan yang akan dapat

- menggerakkan perilaku. Kebutuhan yang telah terpuaskan tidak dapat berfungsi sebagai motivator.
- 3) Kebutuhan yang lebih tinggi berfungsi sebagai motivator apabila kebutuhan yang hierarkinya lebih rendah paling tidak telah terpuaskan secara minimal.

Jika keenam tahap dari siklus motivasi telah memuaskan kebutuhan seseorang, maka suatu keseimbangan atau kepuasan akan kebutuhan tertentu telah dicapai atau terpenuhi. Akan tetapi masih ada sederetan kebutuhan yang belum terpenuhi dalam diri seseorang, sehingga akan terjadi lagi proses pengulangan dari siklus motivasi dengan perilaku yang berbeda. Teori ini menitikberatkan pembahasan pada pengenalan dorongan seseorang dari dalam atau kebutuhan seseorang sebagai dasar melakukan motivasi.

Untuk melengkapi gambaran mengenai teori kepuasan, berikut ini dikemukakan teori hierarki kebutuhan menurut Maslow (dalam Robbins, 1996 : 199-200). Maslow menghipotesiskan bahwa di dalam diri setiap orang memiliki 5 jenjang kebutuhan sebagai berikut :

- a. Kebutuhan fisiologis antara lain rasa lapar, perlindungan (sandang, papan), seks, dan kebutuhan lahiriah lainnya.
- b. Kebutuhan rasa aman antara lain keselamatan, perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- c. Kebutuhan sosial yang mencakup kasih sayang, rasa memiliki, diterima baik dan persahabatan.
- d. Kebutuhan akan penghargaan yang mencakup faktor internal seperti harga diri, bebas mengambil keputusan

dan prestasi, juga faktor eksternal seperti status, pengakuan dan perhatian.

- e. Kebutuhan aktualisasi diri yang mencakup dorongan untuk menjadi diri sendiri dalam kapasitas yang optimum, meraih potensi dan pemberdayaan diri.

Dari definisi dan pengertian mengenai motivasi tersebut di atas, maka dapat dipergunakan untuk menyoroti keberadaan motivasi sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi. Motivasi menjadi penting ketika ukuran kerja yang dipersoalkan. Dari jenjang efektivitas diketahui bahwa terdapat efektivitas individu, yang akan bergabung menjadi efektivitas kelompok, dan penggabungan selanjutnya akan menjadi efektivitas organisasi.

Karena itu motivasi menjadi penting untuk ikut serta sebagai variabel penelitian ini, untuk mengetahui seberapa jauh kontribusi yang diberikan dalam mencapai tujuan organisasi.

Selanjutnya untuk menjawab pertanyaan bagaimana logika hubungan asimetris antara variabel motivasi dengan efektivitas organisasi, Sterrs (1977 : 19-21) mengemukakan bahwa motivasi perseorangan dalam suatu organisasi berdampak langsung pada arah pencapaian tujuan organisasi. Sebagai contoh seorang wiraniaga dengan motivasi yang besar ingin mencapai peningkatan penjualan

bulanan 10 %, akan berpengaruh pada pendapatan organisasi atau perusahaan bila sang wiraniaga berhasil mencapai sasarannya.

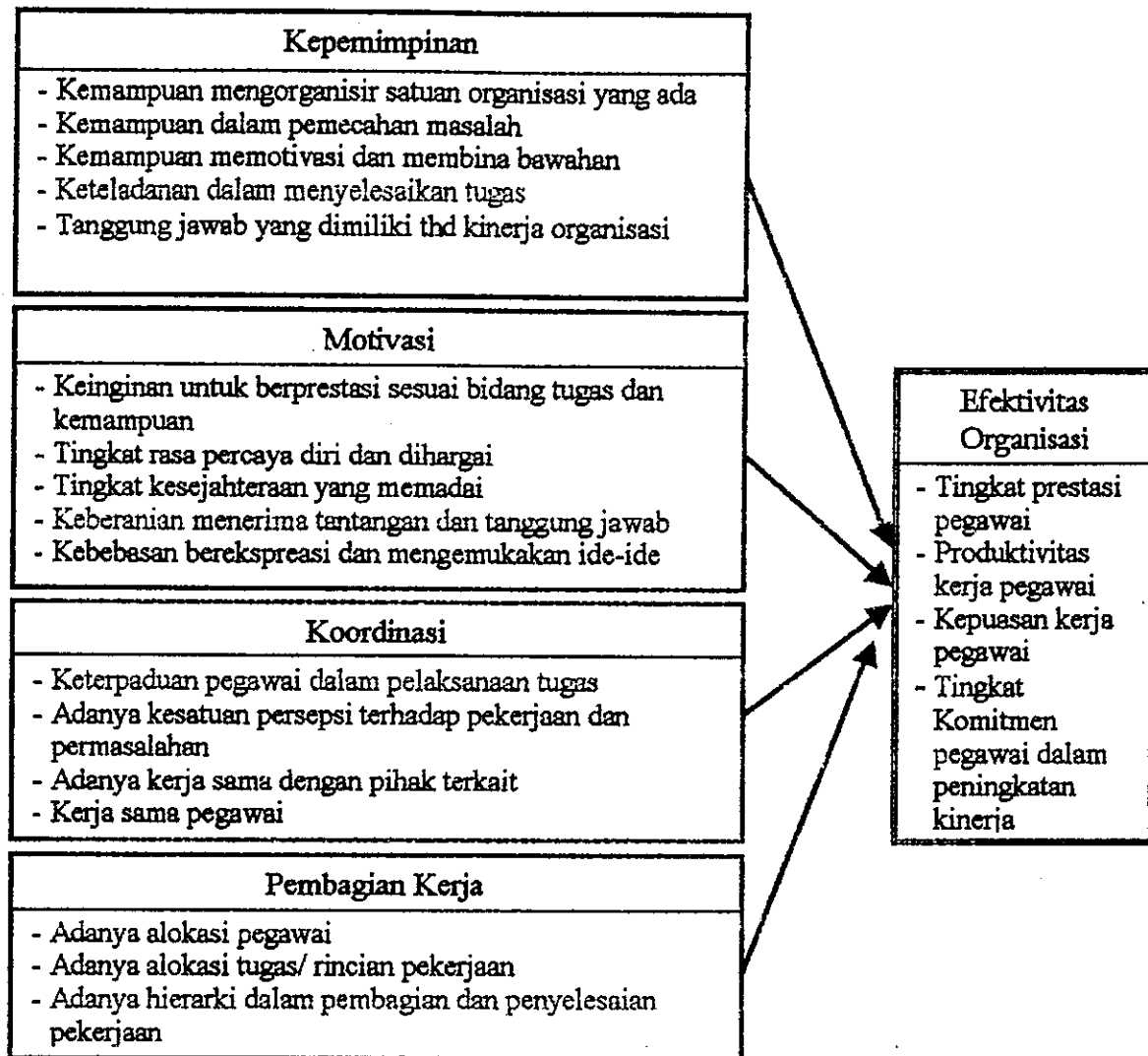
Sebagaimana pada penjelasan teori motivasi pada level organisasi tersebut di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa prestasi atau kinerja individual yang didorong oleh motivasi, secara otomatis akan mempengaruhi kinerja organisasi dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keseluruhan kontribusi individual ini secara agregat diperhitungkan sebagai kinerja organisasi secara keseluruhan yang terus berupaya mencapai tujuan yang diinginkan.

Melihat beberapa teori di atas, dengan demikian motivasi adalah faktor dalam diri anggota organisasi sebagai pendorong untuk bekerja secara optimal, sehingga keinginan para anggota organisasi sekaligus tujuan organisasi dapat tercapai.

Selanjutnya untuk mengetahui hubungan konsep-konsep kepemimpinan, pembagian kerja, koordinasi dan motivasi sebagai faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi, dibawah ini disajikan gambar indikator variabel penelitian, sebagai berikut :

Gambar : 02

Bagan Indikator Variabel-variabel Penelitian



B. HIPOTESIS

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, hipotesis

konseptual penelitian dirumuskan sebagai berikut :

1. Model Verbal

a. Hepotesis Mayor.

Ada hubungan positif antara variabel kepemimpinan, pembagian kerja, koordinasi dan motivasi dengan variabel efektivitas organisasi.

b. Hepotesis Minor.

1) Ada hubungan positif antara variabel kepemimpinan dengan variabel efektivitas organisasi.

2) Ada hubungan positif antara variabel pembagian kerja dengan variabel efektivitas organisasi.

3) Ada hubungan positif antara variabel koordinasi dengan variabel efektivitas organisasi.

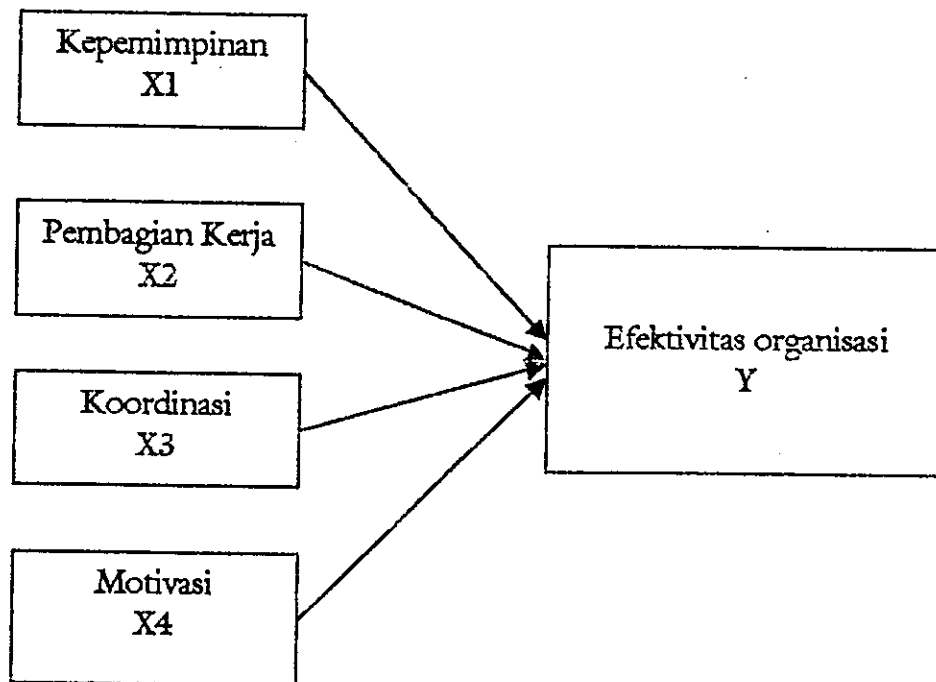
4) Ada hubungan positif antara variabel motivasi dengan variabel efektivitas organisasi.

2. Model geometris

Model geometris dapat ditunjukkan dalam gambar sebagai berikut :

Gambar : 03

Model Hipotesis Geometris



3. Model matematika

$$Y = F (X1, X2, X3, X4) \quad (1)$$

BAB III

METODE PENELITIAN

A. PENDEKATAN PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian survei untuk mengambil suatu generalisasi dari pengamatan terhadap variabel kepemimpinan, pembagian kerja, koordinasi dan motivasi, sebagai faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus.

Penelitian survei adalah penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data yang pokok. Sedangkan kegunaan penelitian survei antara lain untuk mengadakan evaluasi dan penelitian deskriptif dimaksudkan sebagai pengukuran yang cermat terhadap fenomena sosial tertentu (Singarimbun, 1998).

Selain itu penelitian ini berdasarkan pada penelitian deskriptif, yang menurut Whitney (dalam Singarimbun, 1998) penelitian deskriptif adalah pencarian fakta dengan interpretasi yang tepat. Tujuannya untuk mendeskripsikan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai faktor-faktor, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang akan diteliti.

B. RUANG LINGKUP

Dalam penelitian ini, hal pokok yang diteliti adalah yang berkaitan dengan masalah-masalah sebagai berikut :

1. Pengaruh kepemimpinan, pembagian kerja, koordinasi, dan motivasi kerja terhadap efektivitas organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus.
2. Besarnya pengaruh kepemimpinan, pembagian kerja, koordinasi, dan motivasi kerja, secara bersama-sama terhadap efektivitas organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus.

C. LOKASI PENELITIAN

Dalam penulisan thesis ini mengambil lokasi penelitian di Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus, dan yang akan diteliti adalah pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus.

D. VARIABEL PENELITIAN

1. Klasifikasi Variabel

Dalam penelitian ini menggunakan 4 (empat) variabel bebas (X), yaitu kepemimpinan (X1), pembagian kerja (X2), Koordinasi (X3) dan motivasi (X4). Sedangkan variabel tergantung (Y) adalah efektivitas organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus.

2. Definisi Konseptual

- a. Efektivitas organisasi adalah kemampuan atau keberhasilan organisasi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- b. Kepemimpinan adalah kemampuan pemimpin organisasi untuk mempengaruhi perilaku dan kegiatan-kegiatan seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- c. Pembagian kerja adalah rincian serta pengelompokan aktivitas sejenis atau erat hubungannya satu sama lain untuk dilaksanakan unit organisasi tertentu sesuai tugas dan fungsinya.
- d. Koordinasi adalah penyatupaduan kegiatan, saling mendukung, saling tergantung, adanya kesatuan persepsi, adanya aliran informasi, adanya aturan dan prosedural yang sama dari seluruh unit organisasi.
- e. Motivasi adalah faktor pendorong dalam diri seseorang untuk bekerja secara optimal, sehingga keinginan yang ada pada anggota organisasi dan tujuan organisasi sekaligus tercapai.

3. Definisi Operasional

- a. Indikator efektivitas organisasi
 - 1) Tingkat prestasi kerja pegawai.

- 2) Produktivitas kerja pegawai.
 - 3) Kepuasan kerja pegawai.
 - 4) Tingkat komitmen pegawai dalam peningkatan kinerja.
- b. Indikator kepemimpinan
- 1) Kemampuan mengorganisir satuan organisasi yang ada.
 - 2) Kemampuan dalam pemecahan masalah.
 - 3) Kemampuan memotivasi dan membina bawahan.
 - 4) Keteladanan dalam menyelesaikan tugas.
 - 5) Tanggung jawab yang dimiliki terhadap kinerja organisasi.
- c. Indikator pembagian kerja
- 1) Adanya alokasi pegawai.
 - 2) Adanya alokasi tugas/ rincian pekerjaan.
 - 3) Adanya hierarki dalam pembagian dan penyelesaian pekerjaan.
- d. Indikator koordinasi
- 1) Keterpaduan pegawai dalam pelaksanaan tugas.
 - 2) Adanya kesatuan persepsi terhadap pekerjaan dan permasalahan.
 - 3) Adanya kerja sama dengan pihak terkait.
 - 4) Kerja sama pegawai.

e. Indikator motivasi

- 1) Keinginan untuk berprestasi sesuai dengan bidang tugas dan kemampuan.
- 2) Tingkat rasa percaya diri dan dihargai.
- 3) Tingkat kesejahteraan yang memadai.
- 4) Keberanian menerima tantangan dan tanggung jawab.
- 5) Kebebasan berekspresi dalam mengemukakan ide-ide.

E. JENIS DAN SUMBER DATA

Jenis data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari responden, yaitu pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus, baik unsur pimpinan maupun unsur staff. Sedangkan data sekunder, diperoleh dari dokumen, buku perpustakaan, brosur dan lain-lain yang terkait dengan obyek penelitian.

F. INSTRUMEN PENELITIAN

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menyusun daftar pertanyaan yang mengacu pada variabel bebas dan variabel tergantung.

G. POPULASI DAN TEKNIK PENGAMBILAN SAMPEL

Populasi merupakan keseluruhan unsur-unsur yang memiliki satu atau beberapa ciri atau karakteristik yang sama. Dalam penelitian ini, sebagai populasinya adalah 350 (tiga ratus lima puluh) orang pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus, yang terdiri :

1. Sekretaris Daerah	: 1 orang
2. Asisten Sekretaris Daerah	: 3 orang
3. Kepala Bagian	: 9 orang
4. Kepala Subbagian	: 18 orang
5. Staff	: 319 orang
<hr/>	
Jumlah	: 350 orang

Sampel merupakan bagian dari populasi yang digunakan sebagai obyek penelitian. Dalam penelitian ini menggunakan teknik *random sampling* dengan cara undian. Dari jumlah pegawai sebanyak 350 (tiga ratus lima puluh) orang tersebut, dengan random akan diambil 50 (lima puluh) orang (14,3 %) sebagai sampel. Setiap pegawai mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel.

Sedangkan cara menentukan sampel sebanyak 50 (lima puluh) orang pegawai itu dilakukan secara proporsional, sistematis dan

berjenjang, sehingga semua unsur baik unsur pimpinan maupun unsur staff serta masing-masing unit kerja dapat terwakili.

Adapun langkah-langkahnya adalah sebagai berikut :

1. Membuat daftar nama pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus secara proporsional dan sistematis sesuai jenjang atau tingkatan jabatan.
2. Menentukan bilangan kelipatan (*ordinal*) dengan rumus
$$BK = P/S = 350 / 50 = 7.$$
3. Menentukan sampel pertama dengan cara undian, selanjutnya setiap kelipatan 7 (tujuh) orang, diwakili 1 (satu) sampel yang muatannya diacak.

H. TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah :

1. Kuesioner

Pengumpulan data dari responden dengan cara mengajukan daftar pertanyaan secara tertulis.

2. Observasi

Pengumpulan data dengan cara mengamati langsung berbagai kegiatan yang dilaksanakan oleh unsur pimpinan maupun unsur staff.

3. Wawancara

Pengumpulan data dengan cara mengajukan beberapa pertanyaan secara lisan kepada responden.

4. Dokumentasi

Pengumpulan data melalui bahan-bahan tertulis (dokumen-dokumen) yang berhubungan dengan obyek penelitian

I. TEKNIK ANALISIS DATA

Pengujian hipotesis ini pada dasarnya untuk menguji hipotesis yang telah diajukan sebelumnya dan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antar variabel serta besarnya pengaruh antar variabel tersebut.

1. Koefisien Rank Kendall

Koefisien Rank Kendall ini dipergunakan untuk mengukur tingkat asosiasi atau hubungan antar variabel X dengan variabel Y yang didasarkan pada ranking/ jenjang dalam dua rangkaian yang berurut untuk angka yang sama. Rumus korelasi rank Kendall adalah sebagai berikut :

$$\tau = \frac{S}{\sqrt{1/2N(N-1)}}$$

Dimana :

N = Banyaknya individu atau responden yang diurutkan pada x dan y .

S = Jumlah skor-skor $+1$ dan -1 untuk semua pasangan.

τ = Koefisien korelasi rank Kendall antara variabel x dan y .

Apabila terdapat ranking yang sama atau kembali pada observasi skor variabel x dan y , akan berakibat mengubah pembagi pada rumus di atas, sehingga rumus korelasi rank Kendall menjadi :

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

Dimana :

$T_x = \frac{1}{2} (t-1)$, t adalah banyaknya observasi yang berangka sama dalam tiap kelompok angka sama pada variabel bebas (x)

$T_y = \frac{1}{2} (t-1)$, t adalah banyaknya observasi yang berangka sama dalam tiap kelompok angka sama pada variabel terikat (y)

Untuk uji signifikansinya dengan menggunakan rumus Z -test, maka N penelitian lebih dari 10, dengan rumus sebagai berikut :

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

Z = nilai signifikansi

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

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

2. Koefisien Konkordasi Kendall

Untuk mengetahui hubungan X_1, X_2, X_3 dan X_4 dengan Y , karena konkordasi Kendall digunakan untuk menentukan kecocokan menyeluruh dari kebudayaan himpunan pada rank, rumusnya ialah :

$$W = \frac{S}{1/2 K^3 (N^3 - N) - k \sum T}$$

Dimana :

W = Koefisien Konkordasi rank Kendall

S = jumlah kuadrat deviasi dari mean R_j

K = banyaknya himpunan ranking perjenjangan

N = banyaknya obyek atau individu yang diberi ranking

\sum = jumlah harga T untuk semua ranking k

Dimana :

$$S = \sum R_j \left[\frac{\sum R_j}{N} \right]^2$$

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

R_j = jumlah ranking yang diberikan untuk tiap N obyek

T = korelasi

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

Dimana :

t = banyaknya observasi dalam suatu kelompok yang sama memperoleh angka yang sama untuk suatu ranking tertentu

T = faktor korelasi

\sum = jumlah semua kelompok angka sama dalam masing-masing k ranking dengan dilakukan korelasi sehubungan dengan angka yang sama ini

Untuk menguji signifikansi, maka digunakan rumus sebagai berikut :

$$X^2 = k(N - 1) W$$

X^2 = Test chi square

W = koefisien konkordasi Kendall

Kemudian hasil perhitungan X^2 tersebut dikonsultasikan terhadap harga tabel dengan kriteria sebagai berikut :

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

3. Koefisien Determinasi

Digunakan untuk mengetahui berapa persen (%) besar pengaruhnya variabel bebas (X_1, X_2, X_3 dan X_4) secara bersama-sama mempengaruhi variabel terikat (Y) menggunakan rumus sebagai berikut :

$$KD_{X_1, X_2, X_3, X_4, Y} = (T_{X_1, X_2, X_3, X_4, Y})^2 \times 100 \%$$

KD = Koefisien determinasi

T = Koefisien Rank Kendall

J. JADWAL KEGIATAN

Agar penelitian dapat diselesaikan tepat waktu, perlu disusun rencana kegiatan sebagai berikut :

1. Pengumpulan data : September sampai dengan Oktober 2001.
2. Pengolahan data : Oktober sampai dengan Nopember 2001.
3. Penyusunan laporan : Nopember sampai dengan Desember 2001.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. HASIL PENELITIAN

Hasil penelitian yang akan disajikan dalam bab ini meliputi karakteristik responden, efektifitas organisasi, kepemimpinan, pembagian kerja, koordinasi dan motivasi.

A.1. Karakteristik Responden

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini adalah laki-laki (62,0 %) dan sisanya sebesar 38,0 % adalah perempuan. Hal ini terjadi karena proporsi jumlah pegawai yang berada di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Kudus adalah laki-laki sehingga menjadi wajar proporsi yang diambil dalam sampel penelitian ini terdapat perbedaan jumlah responden menurut jenis kelamin. Secara rinci dapat dilihat pada tabel 1 dibawah ini.

Tabel 1.

Komposisi Responen Menurut Jenis kelamin

<i>Keterangan</i>	<i>Frekuensi</i>	<i>%</i>
Laki-laki	31	62,0
Perempuan	19	38,0
Jumlah	50	100,0

Sumber : Pertanyaan Sub.I no.2

Apabila dilihat dari kelompok umur maka terlihat bahwa sebagian besar responden atau 32,0 % adalah termasuk dalam kelompok umur yang masih produktif (dibawah 30 tahun). Sementara mereka yang termasuk kelompok umur tua atau 40 tahun keatas hanya terdapat 18 %. Hal ini dapat menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Kudus masih tergolong usia muda. Secara rinci dapat dilihat pada tabel 2 dibawah ini.

Tabel 2.

Komposisi Responden Menurut Kelompok Umur

<i>Keterangan</i>	<i>Frekuensi</i>	<i>%</i>
< 30 th	16	32,0
31-35 th	14	28,0
36-40 th	11	22,0
> 40 th	9	18,0
Jumlah	50	100,0

Sumber : Pertanyaan Sub.I no.3

Komposisi responden menurut pendidikan menunjukkan bahwa mereka yang mempunyai tingkat pendidikan SLTA adalah 50,0 %, Akademi (8 %) dan mereka yang mempunyai latar belakang pendidikan tinggi sebanyak 21 orang atau 42,0 %. Hasil ini menunjukkan bahwa kualitas pendidikan di Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus masih dapat dikatakan cukup baik karena proporsi terbesar adalah mereka yang mempunyai latar belakang pendidikan tinggi sekitar 42 % atau hampir sama dengan jumlah pegawai yang mempunyai pendidikan SLTA. Secara rinci dapat dilihat pada tabel 3 dibawah ini.

Tabel 3.

Komposisi Responden Menurut Pendidikan Terakhir

<i>Kategori</i>	<i>Frekuensi</i>	<i>%</i>
SLTA	25	50,0
Akademi	4	8,0
Perguruan Tinggi	21	42,0
Jumlah	50	100,0

Sumber : Pertanyaan Sub.I no.4

Berdasarkan jabatannya maka terlihat bahwa sebagian besar pegawai mempunyai jabatan staff atau hampir 92 % dari keseluruhan jumlah responden. Sedangkan komposisi terbesar dari jumlah staff yang menjadi responden adalah Staf Bagian Umum (22,0 %) dan

lainnya adalah berkisar 8 - 10 %. Secara rinci dapat dilihat pada tabel 4 dibawah ini.

Tabel 4.

Komposisi Responden Menurut Jabatan Saat Ini

<i>Keterangan</i>	<i>Frekwensi</i>	<i>%</i>
Asisten Adm	1	2,0
Kabag Umum	1	2,0
Kasub Pemerintahan Umum	1	2,0
Kasubag Evaluasi	1	2,0
staf Bag umum	11	22,0
staf Bag. HOT	4	8,0
staf Bag. Kepegawaian	5	10,0
staf Bag. Kesmas	5	10,0
staf Pemerintahan	4	8,0
staf Bag. Pembangunan	4	8,0
staff Bag. KU	4	8,0
staff Bag. Ekonomi	4	8,0
staff Bag. Humas	5	10,0
Jumlah	50	100,0

Sumber : Pertanyaan Sub.I no.5

Berdasarkan komposisi menurut jenjang kepangkatan maka terlihat bahwa sebagian besar responden adalah mempunyai golongan pangkat III/a yaitu sebesar 46,0 %, sementara lainnya seperti golongan IV hanya sebesar 4 %. Secara rinci dapat dilihat pada tabel 5 dibawah ini.

Tabel 5.

Komposisi Responden Menurut Pangkat/Golongan

<i>Keterangan</i>	<i>Frekuensi</i>	<i>%</i>
II/ a	2	4,0
II/ b	3	6,0
II/ c	6	12,0
II/ d	6	12,0
III/ a	23	46,0
III/ b	6	12,0
III/ c	2	4,0
IV/ a	1	2,0
IV/ b	1	2,0
Jumlah	50	100,0

Sumber : Pertanyaan Sub.I no.6

A. 2. Efektifitas Organisasi

Pemahaman pegawai terhadap kesesuaian rencana kerja dengan hasil pekerjaan merupakan salah satu indikator penting dalam menilai efektifitas organisasi. Hasil penelitian lapangan menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus atau sebesar 30 pegawai (60 %) menyatakan bahwa pekerjaan yang telah dilakukan saat ini sudah sesuai dengan rencana kerja yang telah ditetapkan. Hal ini sebetulnya tidak terlalu mengherankan karena pada setiap bagian telah mempunyai tugas pokok dan fungsi yang telah diatur secara tegas dalam peraturan

daerah. Permasalahan yang justru menarik adalah sebetulnya terletak pada efektifitasnya, karena tidak semua pekerjaan yang telah dilakukan dan sesuai dengan rencana kerja terkadang masih dirasa mempunyai derajat efektifitas yang rendah. Hal ini telah menyebabkan rendahnya tingkat kualitas pelayanan kepada masyarakat. Secara rinci dapat dilihat pada tabel 6 dibawah ini.

Tabel 6.

Tingkat Kesesuaian Hasil Pekerjaan Dengan Rencana Kerja

Keterangan	Frekuensi	%
Sangat sesuai	2	4,0
Sesuai	30	60,0
Cukup sesuai	15	30,0
Kurang sesuai	3	6,0
Jumlah	50	100,0

Sumber : Pertanyaan No.1

Berdasarkan pemahaman responden tentang tingkat kuantitas pekerjaan maka terlihat bahwa terdapat 32,0 % yang menyatakan bahwa pekerjaan yang dilakukan saat ini dirasa lebih berat jika dibandingkan dengan pekerjaan tahun sebelumnya, 50 % menyatakan bahwa beban kerja dirasa sama saja dengan tahun kemarin dan hanya sebesar 18 % yang menyatakan bahwa pekerjaan saat ini dirasa tambah ringan. Besarnya proporsi responden yang menyatakan bahwa pekerjaan saat ini dirasa sama saja sebetulnya lebih banyak didominasi

oleh beberapa responden yang mempunyai jenis pekerjaan yang sama, sedangkan mereka yang menyatakan bahwa pekerjaan saat ini dirasa lebih berat kemungkinan besar didominasi oleh pegawai yang mempunyai pekerjaan relatif baru sehingga pekerjaan yang saat ini dilakukan dirasa sangat berat. Secara rinci dapat dilihat pada tabel 7 dibawah ini.

Tabel 7.

Tingkat Kuantitas Pekerjaan Yang Dikerjakan Saat Ini

Keterangan	Frekuensi	%
Lebih banyak	16	32,0
Sama	25	50,0
Kurang	9	18,0
Jumlah	50	100,0

Sumber : Pertanyaan No.2

Tingkat penilaian terhadap pekerjaan yang telah dilakukan ternyata cukup bervariasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 44 % yang menyatakan bahwa mereka apat bekerja lebih baik, 48 % menyatakan bahwa hasil pekerjaan yang telah dilakukan dirasa sama saja dan tidak mempunyai perbedaan dalam kualitasnya, sedangkan 8 % yang menyatakan bahwa pekerjaan yang dilakukan saat ini dirasa justru kurang baik. Data ini memberikan gambaran bahwa sebagian besar responden masih merasa bahwa apa yang telah

dilakukan sebetulnya merupakan pekerjaan rutin dan tidak terdapat perubahan yang berarti. Secara rinci dapat dilihat pada tabel 8 dibawah ini.

Tabel 8.

Tingkat Penilaian Terhadap Hasil Pekerjaan Yang Telah Dilakukan

Keterangan	Frekuensi	%
Lebih baik	22	44,0
Sama	24	48,0
Kurang baik	4	8,0
Jumlah	50	100,0

Sumber : Pertanyaan No.3

Tingkat usaha dalam meningkatkan mutu pekerjaan menunjukkan bahwa terdapat 28 % yang menyatakan sangat berusaha dalam meningkatkan kualitas atau mutu pekerjaan, 70 % yang menyatakan telah berusaha dan hanya 2 % yang menyatakan bahwa mereka tidak ada usaha untuk meningkatkan mutu pekerjaan. Salah satu wujud dalam meningkatkan mutu pekerjaan ini dapat dilihat dari peningkatan jumlah pegawai yang berkeinginan untuk terus melanjutkan baik pendidikan struktural maupun fungsional. Secara rinci dapat dilihat pada tabel 9 dibawah ini.

Tabel 9.

Tingkat Usaha Dalam Meningkatkan Mutu Pekerjaan

Keterangan	Frekuensi	%
Sangat berusaha	14	28,0
Berusaha	35	70,0
Kurang berusaha	1	2,0
Jumlah	50	100,0

Sumber : Pertanyaan No.4

Dari hasil usaha dalam meningkatkan mutu pekerjaan, maka tingkat kemampuan dalam penyelesaian pekerjaan terlihat bahwa hanya ada 4 % yang menyatakan sangat mampu, 62 % yang menyatakan bahwa mampu dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya dan hanya 34 % yang menyatakan bahwa mereka cukup mampu dalam menyelesaikan pekerjaan. Tingginya jumlah pegawai yang menyatakan bahwa mereka mampu dalam menyelesaikan pekerjaan karena dalam setiap pekerjaan telah dibuat petunjuk teknis dan operasional sehingga dalam hal penyelesaian pekerjaan bukan merupakan pekerjaan yang dianggap sulit. Secara rinci dapat dilihat pada tabel 10 dibawah ini.

Tabel 10.

Tingkat Kemampuan Dalam Penyelesaian Kerja

Keterangan	Frekuensi	%
Sangat mampu	2	4,0
Mampu	31	62,0
Cukup mampu	17	34,0
Jumlah	50	100,0

Sumber : Pertanyaan No.5

Tingkat kemandirian dalam penyelesaian pekerjaan menunjukkan bahwa terdapat 4 % yang menyatakan bahwa mereka sangat mampu dalam bekerja secara mandiri, 62 % yang menyatakan bahwa mereka mampu untuk bekerja secara mandiri, 34 % yang menyatakan cukup mampu dan hanya 4 % yang menyatakan bahwa mereka tidak mampu untuk bekerja sendiri. Tingginya jumlah responden yang menyatakan bahwa mereka mampu bekerja sendiri kemungkinan besar didominasi oleh pegawai yang mempunyai tingkat pendidikan yang tinggi sehingga mereka yakin bahwa mereka dapat bekerja sendiri tanpa ada bantuan orang lain. Secara rinci dapat dilihat pada tabel 11 dibawah ini.

Tabel 11.

Tingkat Kemampuan Dalam Bekerja Secara Mandiri

Keterangan	Frekuensi	%
Sangat mampu	2	4,0
Mampu	26	52,0
Cukup mampu	14	28,0
Jumlah	8	16,0

Sumber : Pertanyaan No.6

Berdasarkan waktu dalam penyelesaian pekerjaan maka terdapat 8 % yang menyatakan bahwa waktu untuk penyelesaian pekerjaan dirasa sangat cukup, 80 % pegawai yang menyatakan bahwa waktu yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaan dirasa cukup, 10 % yang menyatakan bahwa waktu yang ada dirasa kurang cukup dan hanya 1 responden atau 2 % yang menyatakan bahwa waktu yang diberikan dirasa tidak cukup. Secara rinci dapat dilihat pada tabel 12 dibawah ini.

Tabel 12

Waktu untuk penyelesaian kerja

Keterangan	Frekuensi	%
Sangat cukup	4	8,0
Cukup	40	80,0
Kurang cukup	5	10,0
Tidak cukup	1	2,0
Jumlah	50	100,0

Sumber : Pertanyaan No.7

Dari hasil penelitian menunjukkan pula bahwa terdapat 4,0 % yang menyatakan bahwa hasil pekerjaan telah sesuai dengan standar yang telah ditentukan, 72 % responden yang menyatakan bahwa hasil pekerjaan telah sesuai dengan standar, 20 % yang menyatakan cukup sesuai dan hanya 4,0% yang menyatakan hasil pekerjaan yang telah dilakukan ternyata tidak sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Dari hasil penelitian ini maka dapat kiranya dilihat bahwa sebagian besar responden telah mampu bekerja dengan baik atau telah sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Adanya pegawai yang menyatakan bahwa mereka tidak dapat bekerja sesuai dengan standar kemungkinan besar adalah pegawai yang masih belum mempunyai pengalaman kerja yang cukup. Secara rinci dapat dilihat pada tabel 13 dibawah ini.

Tabel 13.

Hasil Pekerjaan Telah Sesuai Standar

Keterangan	Frekuensi	%
Sangat sesuai	2	4,0
Sesuai	36	72,0
Cukup sesuai	10	20,0
Tidak sesuai	2	4,0
Jumlah	50	100,0

Sumber : Pertanyaan No.8

Sedangkan tingkat kepuasan terhadap hasil pekerjaan menunjukkan bahwa terdapat 6 % yang menyatakan tidak puas terhadap hasil kerja, 52 % yang menyatakan cukup puas, 20 % yang menyatakan merasa puas terhadap hasil pekerjaan dan hanya 2 % yang menyatakan bahwa mereka sangat puas terhadap hasil pekerjaan yang telah dilakukan. Kepuasan terhadap penyelesaian terhadap hasil pekerjaan ini sebetulnya sangat berkaitan erat dengan persepsi pegawai terhadap tugas, oleh sebab itu hasil ini sebetulnya belum dapat menyatakan bahwa semua pekerjaan telah diselesaikan dengan baik karena tingkat kepuasan kerja sangat berkaitan dengan berbagai faktor dalam organisasi. Secara rinci dapat dilihat pada tabel 14 dibawah ini.

Tabel 14

Tingkat Kepuasan Terhadap Hasil Kerja

Keterangan	Frekuensi	%
Sangat memuaskan	1	2,0
Memuaskan	20	40,0
Cukup memuaskan	26	52,0
Tidak memuaskan	3	6,0
Jumlah	50	100,0

Sumber : Pertanyaan No.9

Sedangkan pemahaman pegawai terhadap kepuasan dalam mengatasi masalah telah menunjukkan bahwa ada 2 % yang

menyatakan bahwa sangat puas dalam mengatasi masalah yang dihadapi, 44 % yang menyatakan bahwa puas, 44 % yang menyatakan cukup puas dalam menyelesaikan masalah dan hanya 10 % yang menyatakan belum puas karena tidak dapat menyelesaikan masalah dengan sempurna. Secara rinci dapat dilihat pada tabel 15 dibawah ini.

Tabel 15

Tingkat Kepuasan Dalam Mengatasi Masalah

Keterangan	Frekuensi	%
Sangat memuaskan	1	2,0
Memuaskan	22	44,0
Cukup memuaskan	22	44,0
Kurang memuaskan	5	10,0
Jumlah	50	100,0

Sumber : Pertanyaan No.10

Kuantitas hasil pekerjaan yang sesuai dengan standar dari instansi menunjukkan 6,0 % yang menyatakan sangat sesuai, 70 % menyatakan sudah sesuai dengan standar instansi, 22 % yang menyatakan cukup sesuai dan hanya 2,0% yang menyatakan bahwa pekerjaan yang telah dilakukan tidak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh instansi dimana pegawai tersebut bekerja. Secara rinci dapat dilihat pada tabel 16 dibawah ini.

Tabel 16.

Kuantitas Hasil Pekerjaan Sesuai Standar

Keterangan	Frekuensi	%
Sangat sesuai	3	6,0
Sesuai	35	70,0
Cukup sesuai	11	22,0
Tidak sesuai	1	2,0
Jumlah	50	100,0

Sumber : Pertanyaan No.11

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat kepuasan pegawai terhadap kuantitas pekerjaan cukup bervariasi. Ada 2,0 % pegawai yang menyatakan bahwa mereka sangat puas terhadap jumlah pekerjaan yang telah diselesaikan, 28 % yang menyatakan puas, 60 % pegawai yang menyatakan cukup puas dengan jumlah pekerjaan yang telah diselesaikan dan hanya 10 % pegawai yang menyatakan tidak puas atau bahwa pekerjaan yang telah dilakukan tidak tersebar secara merata. Secara rinci dapat dilihat pada tabel 17 dibawah ini.

Tabel. 17.

Tingkat Kepuasan Thd Kuantitas Pekerjaan

Keterangan	Frekuensi	%
Sangat puas	1	2,0
Puas	14	28,0
Cukup Puas	30	60,0
Tidak puas	5	10,0
Jumlah	50	100,0

Sumber : Pertanyaan No.12

Sedangkan tingkat kepuasan terhadap jumlah pekerjaan yang telah dibebankan pada lembaga dimana pegawai tersebut bekerja telah menunjukkan bahwa ada 4,0 % pegawai yang menyatakan bahwa jumlah pekerjaan yang dilaksanakan oleh lembaga telah dilaksanakan secara sangat memuaskan, 46,0 % yang menyatakan puas saja, 42,0 % yang menyatakan cukup puas dan 8,0 % yang menyatakan tidak puas terhadap kuantitas jumlah pekerjaan yang telah dibebankan. Secara rinci dapat dilihat pada tabel 18 dibawah ini.

Tabel 18.

Tingkat Kepuasan Kuantitas Kerja Lembaga

Keterangan	Frekuensi	%
Sangat memuaskan	2	4,0
Memuaskan	23	46,0
Cukup memuaskan	21	42,0
Tidak memuaskan	4	8,0
Jumlah	50	100,0

Sumber : Pertanyaan No.13

Tanggapan pegawai terhadap pencapaian visi dan misi menunjukkan bahwa 50 % pegawai yang menyatakan bahwa organisasi/unit kerja dimana pegawai tersebut bekerja telah mencapai visi dan misi secara optimal, 44,0 % yang menyatakan setuju dan

hanya sekitar 6 % yang menyatakan ragu-ragu bahkan ada yang menyatakan tidak setuju. Secara rinci dapat dilihat pada tabel 19 dibawah ini.

Tabel 19.

Tingkat Persetujuan Dalam Pencapaian Visi dan Misi

Keterangan	Frekuensi	%
Sangat setuju	25	50,0
Setuju	22	44,0
Ragu-ragu	2	4,0
Tidak setuju	1	2,0
Jumlah	50	100,0

Sumber : Pertanyaan No.14

Komitmen dalam peningkatan prestasi kerja menunjukkan bahwa 24,0 % pegawai menyatakan sangat memiliki komitmen dalam peningkatan prestasi kerja, 70,0 % yang menyatakan memiliki dan hanya sebagian kecil responden yang menyatakan bahwa mereka menilai bahwa tidak komitmen dalam peningkatan prestasi kerja. Secara rinci dapat dilihat pada tabel 20 dibawah ini.

Tabel 20.

Komitmen peningkatan prestasi kerja

Keterangan	Frekuensi	%
Sangat memiliki	12	24,0
Memiliki	35	70,0
Cukup memiliki	3	6,0
Jumlah	50	100,0

Sumber : Pertanyaan No.15

Sedangkan komitmen dalam peningkatan produktifitas kerja menunjukkan bahwa terdapat 20,0 % yang menyatakan bahwa pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah sangat memiliki komitmen dalam peningkatan produktivitas kerja, 64,0 % yang menyatakan memiliki komitmen dan hanya 16,0 % pegawai yang menilai bahwa tidak ada komitmen pegawai dalam peningkatan produktifitas kerja. Secara rinci dapat dilihat pada tabel 21 dibawah ini.

Tabel 21.

Komitmen peningkatan Produktivitas Kerja

Keterangan	Frekuensi	%
Sangat memiliki	10	20,0
Memiliki	32	64,0
Cukup memiliki	8	16,0
Jumlah	50	100,0

Sumber : Pertanyaan No.16

A. 3. Kepemimpinan

Faktor kepemimpinan adalah faktor yang cukup dominan dalam rangka peningkatan efektivitas organisasi. Dalam penelitian ini terlihat bahwa keterlibatan pimpinan dalam mengorganisir pekerjaan telah dinilai oleh 6,0 % pegawai yang menyatakan bahwa pimpinan sering sekali terlibat langsung dalam organisasi pekerjaan, 58,0 % yang menyatakan sering, 26 % pegawai yang menyatakan cukup sering dan hanya 10,0 % yang menyatakan bahwa pimpinan jarang terlibat dalam mengorganisasi pekerjaan. Secara rinci dapat dilihat pada tabel 22 dibawah ini.

Tabel. 22.

Keterlibatan pimpinan dlm mengorganisir

Keterangan	Frekuensi	%
Sering sekali	3	6,0
Sering	29	58,0
Cukup sering	13	26,0
Jarang	5	10,0
Jumlah	50	100,0

Sumber : Pertanyaan No.17

Tingkat kemampuan pimpinan dalam organisasi terlihat bahwa terdapat 12,0 % pegawai yang menilai bahwa pimpinan mereka mempunyai tingkat kemampuan yang tinggi, 54,0 % yang

menilai bahwa pimpinan mereka mempunyai kemampuan kerja dan 34,0 % yang menyatakan bahwa pimpinan mereka cukup mampu. Hal ini menarik karena terdapat proporsi yang cukup banyak (17 responden) yang menyatakan bahwa pimpinan mereka dianggap cukup mampu, hal ini kemungkinan disebabkan oleh keeratan hubungan antara pimpinan dan bawahan. Secara rinci dapat dilihat pada tabel 23 dibawah ini.

Tabel 23.

Kemampuan pimpinan dlm organisasi

Keterangan	Frekuensi	%
Sangat mampu	6	12,0
Mampu	27	54,0
Cukup mampu	17	34,0
Jumlah	50	100,0

Sumber : Pertanyaan No.18

Tingkat perhatian pimpinan terhadap penyelesaian kerja menunjukkan bahwa 6,0 % pegawai yang menyatakan bahwa pimpinan sering sekali terlibat dalam penyelesaian kerja, 52,0 % yang menyatakan sering saja, 28,0 % yang menyatakan cukup sering dan 14,0 % yang menyatakan jarang. Secara rinci dapat dilihat pada tabel 24 dibawah ini.

Tabel 24.

Perhatian pimpinan dlm penyelesaian kerja

Keterangan	Frekuensi	%
Sering sekali	3	6,0
Sering	26	52,0
Cukup sering	14	28,0
Jarang	7	14,0
Jumlah	50	100,0

Sumber : Pertanyaan No.19

Penilaian pegawai terhadap kemampuan pimpinan dalam penyelesaian masalah menunjukkan bahwa terdapat 12,0 % yang menyatakan bahwa pimpinan mereka sangat mampu dalam menyelesaikan permasalahan yang muncul dalam organisasi, 46,0 % yang menyatakan mampu, 42,0 % yang menyatakan cukup mampu. Secara rinci dapat dilihat pada tabel 25 dibawah ini.

Tabel 25.

Kemampuan pimpinan mengatasi masalah

Keterangan	Frekuensi	%
Sangat mampu	6	12,0
Mampu	23	46,0
Cukup mampu	21	42,0
Jumlah	50	100,0

Sumber : Pertanyaan No.20

Tingkat hubungan antara pimpinan dan bawahan ternyata menunjukkan bahwa ada 10,0 % pegawai yang menilai bahwa hubungan antara pimpinan dan bawahan sangat baik, 40,0% yang menyatakan baik, 40,0% yang juga menyatakan cukup baik dan hanya 10,0 % pegawai yang menilai bahwa hubungan pimpinan dan bawahan kurang baik. Secara rinci dapat dilihat pada tabel 26 dibawah ini.

Tabel. 26.

Hubungan pimpinan dgn anggota organisasi

Keterangan	Frekuensi	%
Sangat baik	5	10,0
Baik	20	40,0
Cukup baik	20	40,0
Kurang baik	5	10,0
Jumlah	50	100,0

Sumber : Pertanyaan No.21

Tingkat upaya pimpinan dalam penyelesaian konflik menunjukkan bahwa terdapat 8,0 % pegawai yang menyatakan bahwa pimpinan selalu berupaya dalam penyelesaian masalah yang muncul dalam tugas, 66,0 % yang menyatakan berupaya, dan hanya 26,0 % yang menyatakan hanya cukup berupaya dan tidak ada pegawai yang menilai bahwa pimpinan mereka tidak mempunyai

upaya dalam penyelesaian masalah. Secara rinci dapat dilihat pada tabel 27 dibawah ini.

Tabel 27.

Upaya pimpinan dlm mencari penyelesaian

Keterangan	Frekuensi	%
Sangat berupaya	4	8,0
Berupaya	33	66,0
Cukup berupaya	13	26,0
Jumlah	50	100,0

Sumber : Pertanyaan No.22

Salah satu wujud dari derajat kepemimpinan adalah dengan pemberian perhatian pada bawahan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 8,0 % pegawai yang menyatakan bahwa pimpinan mereka selalu memberi dorongan pada pegawai dalam penyelesaian tugas, 50,0 % yang menyatakan sering, 28,0 % pegawai yang menyatakan bahwa pimpinan mereka cukup sering dalam memberikan dorongan pada pegawai dan 14,0 % pegawai yang menilai bahwa pimpinan mereka jarang memberikan dorongan pada pegawai supaya mempunyai semangat kerja. Secara rinci dapat dilihat pada tabel 28 dibawah ini.

Tabel 28.

Dorongan pimpinan pada semangat kerja

Keterangan	Frekuensi	%
Sering sekali	4	8,0
Sering	25	50,0
Cukup sering	14	28,0
Jarang	7	14,0
Jumlah	50	100,0

Sumber : Pertanyaan No.23

Dorongan pimpinan terhadap prestasi kerja menunjukkan bahwa terdapat 8,0 % yang menyatakan bahwa pimpinan sering sekali memberikan dorongan pada pegawai untuk mempunyai prestasi kerja yang tinggi, 50,0 % yang menyatakan sering, 28,0 % yang menyatakan cukup sering dan hanya 14,0 % yang menyatakan bahwa pimpinan jarang memberikan dorongan pada pegawai untuk berprestasi dalam bekerja. Secara rinci dapat dilihat pada tabel 29 dibawah ini.

Tabel 29.

Dorongan pimpinan pada prestasi kerja

Keterangan	Frekuensi	%
Sering sekali	4	8,0
Sering	25	50,0
Cukup sering	14	28,0
Jarang	7	14,0
Jumlah	50	100,0

Sumber : Pertanyaan No.24

Sedangkan dorongan pimpinan terhadap produktivitas kerja ternyata mempunyai proporsi yang sama dimana sebagian besar atau 54,0 % yang menyatakan bahwa pimpinan sering memberikan dorongan kerja dan hanya 12,0 % yang menyatakan pimpinan jarang memberikan dorongan terhadap produktivitas kerja. Secara rinci dapat dilihat pada tabel 30 dibawah ini.

Tabel 30.

Dorongan pimpinan untuk produktivitas kerja

Keterangan	Frekuensi	%
Sering sekali	4	8,0
Sering	27	54,0
Cukup sering	13	26,0
Jarang	6	12,0
Jumlah	50	100,0

Sumber : Pertanyaan No.25

Pandangan pegawai terhadap pemberian petunjuk atasan dalam penyelesaian kerja menunjukkan bahwa terdapat 6,0 % pegawai menyatakan bahwa pimpinan sering sekali memberikan petunjuk, 48,0 % pegawai yang menyatakan sering memberikan petunjuk dan hanya 6,0 % pegawai yang menyatakan bahwa pimpinan jarang memberikan petunjuk dalam penyelesaian pekerjaan bawahan. Secara rinci dapat dilihat pada tabel 31 dibawah ini.

Tabel 31

Petunjuk pimpinan dalam penyelesaian kerja

Keterangan	Frekuensi	%
Sering sekali	3	6,0
Sering	24	48,0
Cukup sering	19	38,0
Jarang	4	8,0
Jumlah	50	100,0

Sumber : Pertanyaan No.26

Pandangan pegawai terhadap tanggungjawab pimpinan terhadap pekerjaan telah menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai tidak setuju bahwa pimpinan selalu lepas tangan terhadap pekerjaan yang dikerjakan oleh bawahannya, hal ini memberikan gambaran bahwa pimpinan mempunyai tanggung jawab yang penuh dalam melaksanakan tugasnya. Secara rinci dapat dilihat pada tabel 32 dibawah ini.

Tabel 32.

Persetujuan bahwa pimpinan lepas tangan terhadap pekerjaan

Keterangan	Frekuensi	%
Setuju	1	2,0
Ragu-ragu	3	6,0
Tidak setuju	46	92,0
Jumlah	50	100,0

Sumber : Pertanyaan No.27

Sedangkan keterlibatan pimpinan dalam pekerjaan menunjukkan bahwa hanya 2,0 % pegawai yang menyatakan sering sekali dan 40,0 % yang menyatakan cukup sering dan terdapat 22 % yang menyatakan jarang terlibat dalam penyelesaian pekerjaan. Hal ini menjadi wajar karena fungsi utama kepemimpinan adalah memberikan pengarahan dalam penyelesaian pekerjaan bukan terlibat langsung dalam pekerjaan bawahan. Secara rinci dapat dilihat pada tabel 33 dibawah ini.

Tabel 33.

Keterlibatan pimpinan dalam penyelesaian kerja

Keterangan	Frekuensi	%
Sering sekali	1	2,0
Sering	18	36,0
Cukup sering	20	40,0
Jarang	11	22,0
Jumlah	50	100,0

Sumber : Pertanyaan No.28

Perhatian pimpinan dalam peningkatan pekerjaan terlihat bahwa sebagian besar menyatakan sering (56,0 %) dan hanya 16,0 % yang menyatakan bahwa perhatian pimpinan dalam peningkatan kinerja sangat minimal. Secara rinci dapat dilihat pada tabel 34 dibawah ini.

Tabel 34.

Perhatian pimpinan dalam peningkatan kinerja

Keterangan	Frekuensi	%
Sering sekali	1	2,0
Sering	28	56,0
Cukup sering	13	26,0
Jarang	8	16,0
Jumlah	50	100,0

Sumber : Pertanyaan No.29

Sedangkan proses evaluasi terhadap kinerja pegawai ternyata menunjukkan bahwa 2,0 % pegawai yang menyatakan bahwa pimpinan sering sekali melakukan evaluasi terhadap kinerja pegawai dan 46,0 % yang menyatakan sering, sedangkan 12,0 % pegawai yang menyatakan bahwa pimpinan jarang melakukan evaluasi terhadap kinerja pegawai. Secara rinci dapat dilihat pada tabel 35 dibawah ini.

Tabel 35.

Evaluasi pimpinan terhadap kinerja organisasi

Keterangan	Frekuensi	%
Sering sekali	1	2,0
Sering	23	46,0
Cukup sering	20	40,0
Jarang	6	12,0
Jumlah	50	100,0

Sumber : Pertanyaan No.30

Teguran pimpinan dari pimpinan kepada pegawai apabila mengalami penurunan kerja terlihat bahwa ada 2,0 % pegawai yang menyatakan bahwa pimpinan sering sekali memberikan teguran kepada pegawai, dan yang paling banyak atau 66,0 % yang menyatakan bahwa ternyata pimpinan jarang memberikan teguran kepada pegawai yang kurang produktif. Secara rinci dapat terlihat pada tabel 36 berikut :

Tabel 36.

Teguran terhadap pegawai bila terjadi penurunan

Keterangan	Frekuensi	%
Sering sekali	1	2,0
Sering	5	10,0
Cukup sering	11	22,0
Jarang	33	66,0
Jumlah	50	100,0

Sumber : Pertanyaan No.31

A.4. Pembagian kerja

Salah satu indikator dalam variabel pembagian kerja antara lain adalah kesesuaian antara jumlah unit kerja dengan volume pekerjaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada 2,0 % pegawai yang menyatakan bahwa jumlah personil telah sangat sesuai dengan volume pekerjaan dan sebagian besar responden atau 42,0 % yang

menyatakan bahwa jumlah personil ternyata tidak sesuai dengan volume pekerjaan. Hal ini dapat memberikan gambaran bahwa ada instansi yang mempunyai jumlah personil yang banyak tetapi volume pekerjaan sangat terbatas. Secara rinci dapat dilihat pada tabel 37 dibawah ini.

Tabel 37.

Jumlah unit kerja dengan personil sesuai volume

Keterangan	Frekuensi	%
Sangat sesuai	1	2,0
Sesuai	16	32,0
Cukup sesuai	12	24,0
Tidak sesuai	21	42,0
Jumlah	50	100,0

Sumber : Pertanyaan No.32

Penambahan beban kerja ternyata tidak selalu diikuti dengan jumlah personil. Hal ini dapat terlihat bahwa sebagian besar pegawai atau 76,0 % yang menyatakan bahwa jarang terdapat penambahan jumlah pegawai walaupun terdapat penambahan beban kerja. Secara rinci dapat dilihat pada tabel 38 dibawah ini.

Tabel 38.

Pertambahan kerja diikuti pertambahan personil

Keterangan	Frekuensi	%
Selalu	8	16,0
Cukup selalu	4	8,0
Jarang	38	76,0
Jumlah	50	100,0

Sumber : Pertanyaan No.33

Dari sisi organisasi mak terlihat bahwa 40,0 % pegawai yang menyatakan bahwa struktur organisasi dimana mereka bekerja telah mampu dalam penyelesaian pekerjaan dan hanya 20,0 % pegawai yang menyatakan bahwa struktur organisasi yang telah dibentuk ternyata tidak dapat berfungsi dengan sempurna. Secara rinci dapat dilihat pada tabel 39 dibawah ini.

Tabel 39.

Kemampuan struktur organisasi

Keterangan	Frekuensi	%
Mampu	20	40,0
Cukup mampu	20	40,0
Tidak mampu	10	20,0
Jumlah	50	100,0

Sumber : Pertanyaan No.34

Tingkat kesibukan kerja dalam instansi terlihat bahwa ada 4,0 % yang menyatakan bahwa instansi mereka sangat sibuk, 56,0 %

yang menyatakan sibuk, 34,0 % yang menyatakan cukup sibuk dan hanya 6,0 % yang menyatakan bahwa instansi mereka kurang sibuk. Secara rinci dapat dilihat pada tabel 40 dibawah ini.

Tabel 40.

Kesibukan unit kerja

Keterangan	Frekuensi	%
Sangat sibuk	2	4,0
Sibuk	28	56,0
Cukup sibuk	17	34,0
Tidak sibuk	3	6,0
Jumlah	50	100,0

Sumber : Pertanyaan No.35

Effisiensi unit kerja terlihat bahwa ada 8,0 % pegawai yang menyatakan sangat setuju bahwa organisasi mereka kurang efisien, 38,0 % yang menyatakan setuju, 22,0 % menyatakan ragu-ragu dan hanya 32,0 % pegawai yang menyatakan bahwa tidak benar instansi mereka tidak efisien. Secara rinci dapat dilihat pada tabel 41 dibawah ini.

Tabel 41.

Persetujuan bahwa ada unit kerja nonefisien

Keterangan	Frekuensi	%
Sangat setuju	4	8,0
Setuju	19	38,0
Ragu-ragu	11	22,0
Tidak setuju	16	32,0
Jumlah	50	100,0

Sumber : Pertanyaan No.36

Perlu tidaknya penjejalan dalam penyelesaian kerja ternyata sebagian besar menyatakan setuju atau 78,0 %. Hal ini memberikan gambaran bahwa harus terdapat prosedur kerja yang sempurna sehingga pegawai tidak mengalami kesulitan dalam penyelesaian pekerjaan mereka. Secara rinci dapat dilihat pada tabel 42 dibawah ini.

Tabel 42.

Persetujuan adanya jenjang penyelesaian kerja

Keterangan	Frekuensi	%
Sangat setuju	3	6,0
Setuju	39	78,0
Ragu-ragu	8	16,0
Jumlah	50	100,0

Sumber : Pertanyaan No.37

Hubungan antara unit kerja ternyata dipandang sangat perlu bagi sebagian besar pegawai, hal ini terlihat dari 84,0 % pegawai yang

menyatakan setuju adanya hubungan antar instansi terutama pada saat menangani masalah terutama pada obyek-obyek atau sasaran yang sama. Secara rinci dapat dilihat pada tabel 43 dibawah ini.

Tabel 43.

Persetujuan adanya hubungan antara unit kerja

Keterangan	Frekuensi	%
Sangat setuju	5	10,0
Setuju	42	84,0
Ragu-ragu	3	6,0
Jumlah	50	100,0

Sumber : Pertanyaan No.38

Sedangkan untuk perlu tidaknya urutan kerja yang jelas maka terdapat 10,0 % pegawai yang menyatakan sangat setuju, dan sebagian besar atau 84,0 % yang menyatakan setuju. Hasil memberikan gambaran bahwa pekerjaan yang dilakukan saat ini kadang tidak sesuai dengan rencana kerja yang telah ditetapkan. Secara rinci dapat dilihat pada tabel 44 dibawah ini.

Tabel. 44.

Persetujuan adanya urutan pelaksanaan kerja

Keterangan	Frekuensi	%
Sangat setuju	5	10,0
Setuju	42	84,0
Ragu-ragu	3	6,0
Jumlah	50	100,0

Sumber : Pertanyaan No.39

A. 5. Koordinasi

Pandangan pegawai terhadap perlunya dihindari duplikasi kerja ternyata terdapat 14,0 % yang menyatakan sangat setuju, 66,0 % yang menyatakan setuju, dan hanya 20,0 % yang menyatakan bahwa masih ragu bahwa dengan adanya keterpaduan kerja akan berpengaruh terhadap penurunan duplikasi kerja antar instansi. Secara rinci dapat dilihat pada tabel 45 dibawah ini.

Tabel 45.

Kerja bebas dari duplikasi bila ada keterpaduan

Keterangan	Frekuensi	%
Sangat setuju	7	14,0
Setuju	33	66,0
Ragu-ragu	10	20,0
Jumlah	50	100,0

Sumber : Pertanyaan No.40

Adanya keterpaduan kerja ternyata selalu membawa perbaikan kerja, hal ini dapat terlihat bahwa 20,0 % pegawai yang setuju perlu adanya keterpaduan kerja, 76,0 % yang menyatakan perlu adanya keterpaduan dan hanya 2,0 % pegawai yang menyatakan masih ragu dengan adanya upaya keterpaduan antar instansi. Secara rinci dapat dilihat pada tabel 46 dibawah ini.

Tabel 46.

Hasil kerja semakin baik dgn keterpaduan

Keterangan	Frekuensi	%
Sangat setuju	10	20,0
Setuju	38	76,0
Ragu-ragu	2	4,0
Jumlah	50	100,0

Sumber : Pertanyaan No.41

Bidang kerja yang telah dilaksanakan ternyata dianggap sudah terpadu oleh sebagian besar responden atau 76,0 % dan hanya sekitar 8,0 % pegawai yang menyatakan bahwa pekerjaan yang dilakukan saat ini masih kurang terpadu. Secara rinci dapat dilihat pada tabel 47 dibawah ini.

Tabel. 47.

Persetujuan bahwa bidang kerja sudah terpadu

Keterangan	Frekuensi	%
Sangat setuju	8	16,0
Setuju	38	76,0
Ragu-ragu	3	6,0
Tidak setuju	1	2,0
Jumlah	50	100,0

Sumber : Pertanyaan No.42

Pandangan terhadap keterkaitan kerja menunjukkan bahwa 14,0 % pegawai yang menyatakan bahwa saat ini mempunyai keterkaitan yang sangat tinggi, 78,0 % yang menyatakan terkait dan

hanya sekitar 8,0 % yang menyatakan bahwa saat ini cukup terkait dengan unit kerja lainnya. Secara rinci dapat dilihat pada tabel 48 dibawah ini.

Tabel 48.

Keterkaitan unit kerja

Keterangan	Frekuensi	%
Sangat terkait	7	14,0
Terkait	39	78,0
Cukup terkait	4	8,0
Jumlah	50	100,0

Sumber : Pertanyaan No.43

Guna melaksanakan pekerjaan maka sebagian besar pegawai menyatakan bahwa sangat sering melakukan hubungan dengan dinas atau unit kerja yang terkait dengan pekerjaan mereka. Secara rinci dapat dilihat pada tabel 49 dibawah ini.

Tabel. 49

Kerjasama antar unit yg terkait

Keterangan	Frekuensi	%
Sangat sering	6	12,0
Sering	37	74,0
Cukup sering	7	14,0
Jumlah	50	100,0

Sumber : Pertanyaan No.44

Dalam rangka menyelesaikan pekerjaan maka terlihat bahwa ada 2,0 % yang menyatakan sangat sering membentuk tim kerja, 42,0 % yang menyatakan sering, 30,0 % yang menyatakan cukup sering dan 26,0 % yang menyatakan bahwa jarang membentuk tim kerja. Secara rinci dapat dilihat pada tabel 50 dibawah ini.

Tabel 50.

Frekuensi pembentukan tim kerja

Keterangan	Frekuensi	%
Sangat sering	1	2,0
Sering	21	42,0
Cukup sering	15	30,0
Jarang	13	26,0
Jumlah	50	100,0

Sumber : Pertanyaan No.45

Kerjasama antar individu terlihat bahwa 26,0 % pegawai yang menyatakan bahwa perlu adanya kerjasama yang baik, 68,0 % yang menyatakan setuju dan hanya 6,0 % yang menyatakan cukup setuju terhadap pentingnya kerjasama individu dalam penyelesaian kerja. Secara rinci dapat dilihat pada tabel 51 dibawah ini.

Tabel 51.

Adanya kerjasama yang baik antar individu

Keterangan	Frekuensi	%
Sangat setuju	13	26,0
Setuju	34	68,0
Ragu-ragu	3	6,0
Jumlah	50	100,0

Sumber : Pertanyaan No.46

Frekuensi bantuan teman kerja ternyata cukup bervariasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 28,0 % pegawai yang menyatakan sangat sering menerima bantuan dari teman kerja, 50,0 % yang menyatakan sering dan hanya 4,0 % yang menyatakan jarang mendapat bantuan dari teman kerja. Secara rinci dapat dilihat pada tabel 52 dibawah ini.

Tabel. 52.

Frekuensi saling bantu dalam kerja

Keterangan	Frekuensi	%
Sangat sering	14	28,0
Sering	25	50,0
Cukup sering	9	18,0
Jarang	2	4,0
Jumlah	50	100,0

Sumber : Pertanyaan No.47

Pandangan terhadap perlunya kerjasama dalam penyelesaian tugas ternyata cukup bervariasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 42,0 % yang menyatakan bahwa adanya kerjasama akan mempercepat penyelesaian tugas dan hanya 2,0 % yang menyatakan bahwa upaya kerjasama justru akan menghambat tugas dan pekerjaan mereka. Secara rinci dapat dilihat pada tabel 53 dibawah ini.

Tabel. 53.

Kerjasama mempercepat penyelesaian tugas

Keterangan	Frekuensi	%
Sangat mempercepat	21	42,0
Mempercepat	28	56,0
Menghambat	1	2,0
Jumlah	50	100,0

Sumber : Pertanyaan No.48

A. 6. Motivasi Kerja

Salah satu indikator dalam menilai motivasi kerja pegawai adalah dengan melihat apakah terdapat keinginan dalam berprestasi kerja. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa ada 20,0 % pegawai yang mempunyai keinginan kuat untuk berprestasi, 56,0 % yang masuk kategori kuat, dan 24,0 % pegawai yang terlihat cukup kuat motivasinya dalam peningkatan prestasi kerja.

Secara rinci dapat dilihat pada tabel 1 dibawah ini.

Tabel 54.

Keinginan berprestasi dlm kerja

Keterangan	Frekuensi	%
Sangat kuat	10	20,0
Kuat	28	56,0
Cukup kuat	12	24,0
Jumlah	50	100,0

Sumber : Pertanyaan No.49

Pandangan pegawai terhadap optimalisasi kerja cukup menarik karena hanya ada 8,0 % pegawai yang telah mengoptimisasi kemampuan mereka dalam pelaksanaan pekerjaan, 80,0 % yang masuk kategori optimal, 4,0 % yang menyatakan masih ragu bahwa pegawai di unit kerja mereka telah bekerja secara optimal dan hanya 8,0 % yang menyatakan kurang optimal. Secara rinci dapat dilihat pada tabel 55 dibawah ini.

Tabel 55.

Optimalisasi penggunaan kemampuan kerja

Keterangan	Frekuensi	%
Sangat optimal	4	8,0
Optimal	40	80,0
Ragu-ragu	2	4,0
Tidak optimal	4	8,0
Jumlah	50	100,0

Sumber : Pertanyaan No.50

Kepercayaan diri pegawai dalam melakukan interaksi terlihat bahwa 6,0 % pegawai yang sangat percaya diri, 90,0 % yang menyatakan percaya diri dan hanya 4,0 % yang menyatakan masih ragu-ragu. Dari hasil ini dapat diketahui bahwa hampir semua pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah termasuk pegawai dengan tingkat kepercayaan diri yang tinggi, hal ini akan memberikan modal yang penting terutama dalam upaya peningkatan efektivitas kerja. Secara rinci dapat dilihat pada tabel 56 dibawah ini.

Tabel 56.

Kepercayaan diri dalam interaksi

Keterangan	Frekuensi	%
Sangat percaya diri	3	6,0
Percaya diri	45	90,0
Ragu-ragu	2	4,0
Jumlah	50	100,0

Sumber : Pertanyaan No.51

Dalam rangka melaksanakan tugas sangat perlu upaya penghormatan dalam tugas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada 6,0 % pegawai yang menyatakan bahwa di dalam unit kerja selalu menghargai hasil pekerjaan yang telah diselesaikan, 84,0 % yang menyatakan ada penghargaan dan hanya 10,0 % yang menyatakan cukup dihargai. Secara rinci dapat dilihat pada tabel 57 dibawah ini.

Tabel 57.

Tingkat Penghormatan Dalam Organisasi

Keterangan	Frekuensi	%
Sangat dihargai	3	6,0
Dihargai	42	84,0
Cukup dihargai	5	10,0
Jumlah	50	100,0

Sumber : Pertanyaan No.52

Salah satu indikator penting lainnya dalam menilai motivasi kerja adalah dengan melihat apakah hasil yang diterima telah mencukupi kebutuhan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil yang diterima saat ini hanya dirasa cukup dalam memenuhi kebutuhan hidup (70,0 %) dan hanya 22,0 % yang menyatakan bahwa hasil yang diterima saat ini sangat memadai. Secara rinci dapat dilihat pada tabel 58 dibawah ini.

Tabel 58.

Tingkat Penghasilan Yang Diterima

Keterangan	Frekuensi	%
Memadai	11	22,0
Cukup memadai	35	70,0
Tidak memadai	4	8,0
Jumlah	50	100,0

Sumber : Pertanyaan No.53

Tingkat kepuasan terhadap hasil yang diterima ternyata mempunyai variasi dimana terdapat 18,0 % yang menyatakan bahwa mereka puas terhadap hasil yang diterima saat ini dan 74,0 % yang menyatakan cukup puas dan hanya 8,0 % pegawai yang menyatakan tidak memuaskan. Secara rinci dapat dilihat pada tabel 59 dibawah ini.

Tabel 59.

Tingkat Kepuasan Terhadap Penghasilan

Keterangan	Frekuensi	%
Memuaskan	9	18,0
Cukup memuaskan	37	74,0
Tidak memuaskan	4	8,0
Jumlah	50	100,0

Sumber : Pertanyaan No.54

Rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan merupakan indikator penting dalam motivasi kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hampir semua pegawai mempunyai tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan maupun bekerja. Secara rinci dapat dilihat pada tabel 60 dan 61 dibawah ini.

Tabel 60.

Tingkat Rasa Tanggung Jawab Dalam Bekerja

Keterangan	Frekuensi	%
Sangat bertanggung jawab	4	8,0
Bertanggung jawab	46	92,0
Jumlah	50	100,0

Sumber : Pertanyaan No.55

Tabel 61.

Tingkat Pertanggungjawaban dalam Penyelesaian Pekerjaan

Keterangan	Frekuensi	%
Sangat bertanggung jawab	5	10,0
Bertanggung jawab	45	90,0
Jumlah	50	100,0

Sumber : Pertanyaan No.56

Kebebasan dalam berpendapat ternyata cukup terjamin karena hampir sebagian besar responden atau 90,0 % yang menyatakan bahwa mereka mempunyai kebebasan dalam memberikan gagasan. Hasil ini memberikan gambaran bahwa unit-unit kerja mempunyai iklim kerja yang kondusif karena setiap pegawai mempunyai kebebasan dalam mengeluarkan pendapat. Secara rinci dapat dilihat pada tabel 62 dibawah ini.

Tabel 62.

Tingkat Kebebasan Berpendapat dalam Lingkungan Kerja

Keterangan	Frekuensi	%
Sangat bebas	3	6,0
Bebas	45	90,0
Ragu-ragu	2	4,0
Jumlah	50	100,0

Sumber : Pertanyaan No.57

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat kebebasan dalam rangka pengembangan diri. Hal ini dapat terlihat dalam tabel berikut dimana sebagian besar pegawai menyatakan bahwa 86,0 % diberi kebebasan dalam pengembangan diri. Secara rinci dapat dilihat pada tabel 63 dibawah ini.

Tabel 63.

Tingkat Kebebasan Dalam Pengembangan Diri

Keterangan	Frekuensi	%
Sangat bebas	3	6,0
Bebas	43	86,0
Ragu-ragu	1	2,0
Tidak bebas	3	6,0
Jumlah	50	100,0

Sumber : Pertanyaan No.58

B. ANALISIS HASIL PENELITIAN

Analisis hasil penelitian ini akan terkonsentrasi pada pembahasan hubungan antara indikator, uji normalitas, uji validitas dan reliabilitas serta uji hubungan antara dua variabel dan hubungan secara bersama-sama.

B.1. Hubungan Antar Indikator

Dalam melakukan analisis ini maka akan dilakukan hubungan antar indikator yang akan diuji melalui analisis proporsi. Hubungan ini akan memberikan gambaran secara proporsional bagaimana sebetulnya arah hubungan antara variabel kepemimpinan, pembagian kerja, koordinasi, motivasi kerja dan efektivitas organisasi.

a. Hubungan Indikator Kepemimpinan Dengan Efektivitas

Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat kaitan yang cukup proporsional antara pencapaian hasil kerja dengan tingkat perhatian pimpinan terhadap pekerjaan. Dari pegawai yang sering sekali mendapat perhatian dari pimpinan sebanyak 3 responden terdapat 66,7% yang hasil pekerjaan mereka sesuai dengan rencana. Pegawai yang sering mendapat perhatian pimpinan sebanyak 26 responden sebagian besar atau 76,9% menyatakan bahwa mereka dapat bekerja sesuai rencana. Pegawai yang cukup mendapat

perhatian pimpinan sebanyak 14 responden, terdapat 28,6 % menyatakan bahwa mereka dapat bekerja sesuai rencana. Sedangkan pegawai yang jarang mendapatkan perhatian dari pimpinan sebanyak 7 responden terdapat 57,1 % yang menyatakan bahwa pekerjaan mereka sesuai dengan rencana. Hasil ini telah memberikan bukti bahwa sebenarnya perhatian pimpinan mempunyai kaitan yang kecil terhadap penyelesaian tugas, akan tetapi dengan adanya perhatian pimpinan akan mempercepat atau meningkatkan motivasi pegawai dalam penyelesaian tugas atau pekerjaan. Secara rinci dapat dilihat pada tabel 64 berikut ini :

Tabel 64.

Hubungan antara hasil pekerjaan sesuai rencana

Dengan perhatian pimpinan dlm penyelesaian kerja

Hasil pekerjaan sesuai rencana	Perhatian pimpinan dlm penyelesaian kerja				Jumlah
	Sering sekali	Sering	Cukup sering	Jarang	
Sangat sesuai		1	1		2
		3,8%	7,1%		4,0%
Sesuai	2	20	4	4	30
	66,7%	76,9%	28,6%	57,1%	60,0%
Cukup sesuai	1	4	7	3	15
	33,3%	15,4%	50,0%	42,9%	30,0%
Tidak sesuai		1	2		3
		3,8%	14,3%		6,0%
Jumlah	3	26	14	7	50
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Sumber : Data diolah dari jawaban pertanyaan No. 1 dan 19.

Sementara penyelesaian hasil kerja ternyata mempunyai hubungan dengan evaluasi kerja yang dilakukan oleh pimpinan. Hal ini dapat terlihat bahwa dari sejumlah pegawai yang sering mendapatkan evaluasi dari pimpinan sebanyak 23 responden sebagian besar (78,3%) menyatakan telah bekerja sesuai dengan rencana. Pegawai yang cukup sering mendapatkan evaluasi dari pimpinan sebanyak 20 menyatakan telah bekerja cukup dengan rencana. Sementara mereka yang jarang mendapat evaluasi dari pimpinan atau sebesar 6 responden maka terlihat sebagian besar atau 66,7% menyatakan juga telah bekerja sesuai dengan rencana. Hasil ini telah membuktikan bahwa evaluasi pimpinan terlihat mempunyai kaitan yang kecil terhadap penyelesaian hasil kerja. Hasil secara rinci dapat dilihat dalam tabel 65 berikut :

Tabel. 65.

*Hubungan hasil pekerjaan sesuai rencana dengan
evaluasi pimpinan terhadap kinerja organisasi*

Hasil pekerjaan sesuai rencana	Evaluasi pimpinan terhadap kinerja organisasi				Jumlah
	Sering sekali	Sering	Cukup sering	Jarang	
Sangat sesuai			1 5,0%	1 16,7%	2 4,0%
Sesuai		18 78,3%	8 40,0%	4 66,7%	30 60,0%
Cukup sesuai	1 100 %	3 13,0%	10 50,0%	1 16,7%	15 30,0%
Tidak sesuai		2 8,7%	1 5,0%		3 6,0%
Jumlah	1 100 %	23 100 %	20 100 %	6 100 %	50 100 %

Sumber : Data diolah dari jawaban pertanyaan No. 1 dan 30.

Kaitan antara perhatian pimpinan dengan kemampuan dalam penyelesaian tugas ternyata mempunyai kaitan cukup erat dimana pegawai yang sering sekali mendapatkan perhatian sebanyak 3 responden sebagian besar (66,7 %) menyatakan cukup mampu untuk menyelesaikan pekerjaan mereka. pegawai yang sering mendapatkan perhatian sebanyak 26 responden sebagian besar (76,9 %) menyatakan mampu menyelesaikan pekerjaan mereka. Sedangkan pegawai yang jarang mendapatkan perhatian dari pimpinan sebanyak 7 responden terdapat 42,9% yang

menyatakan cukup mampu dalam penyelesaian pekerjaan mereka.

Hasil secara rinci dapat terlihat pada tabel 66 berikut:

Tabel. 66.

Kemampuan penyelesaian kerja dengan perhatian pimpinan

dalam penyelesaian kerja

Kemampuan penyelesaian kerja	Perhatian pimpinan dalam penyelesaian kerja				Jumlah
	Sering sekali	Sering	Cukup sering	Jarang	
Sangat mampu		2			2
		7,7%			4,0%
Mampu	1	20	6	4	31
	33,3%	76,9%	42,9%	57,1%	62,0%
Cukup mampu	2	4	8	3	17
	66,7%	15,4%	57,1%	42,9%	34,0%
Jumlah	3	26	14	7	50
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Sumber : Data diolah dari jawaban pertanyaan No. 5 dan 19

Kaitan yang serupa juga muncul antara hubungan kemampuan penyelesaian tugas dengan pemberian petunjuk dari pimpinan. Pegawai yang menyatakan sering sekali mendapat petunjuk dari atasan sebanyak 3 responden sebagian besar atau 66,7% menyatakan mampu menyelesaikan pekerjaan mereka. Pegawai yang menyatakan sering mendapat petunjuk dari atasan sebanyak 24 sebagian besar (66,7%) juga mampu menyelesaikan pekerjaan. Sedangkan pegawai yang menyatakan cukup sering sebanyak 19 responden sebagian besar (52,6%) menyatakan mampu dan pegawai yang jarang mendapatkan petunjuk dari pimpinan sebanyak 4 responden, 75,0% menyatakan mampu

menyelesaikan pekerjaan. Dari data ini nampak bahwa petunjuk atasan dalam penyelesaian pekerjaan berhubungan dengan kemampuan kerja. Secara rinci dapat dilihat pada tabel 67 berikut :

Tabel. 67.

*Kemampuan penyelesaian kerja dengan
petunjuk pimpinan dlm penyelesaian kerja*

Kemampuan penyelesaian kerja	Petunjuk pimpinan dalam penyelesaian kerja				Jumlah
	Sering sekali	Sering	Cukup sering	Jarang	
Sangat mampu			2		2
			10,5%		4,0%
Mampu	2	16	10	3	31
	66,7%	66,7%	52,6%	75,0%	62,0%
Cukup mampu	1	8	7	1	17
	33,3%	33,3%	36,8%	25,0%	34,0%
Jumlah	3	24	19	4	50
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Sumber : Data diolah dari jawaban pertanyaan No. 5 dan 26.

b. Hubungan Antara Pembagian Kerja Dengan Efektivitas Organisasi

Kaitan antara hasil pekerjaan sesuai rencana dengan kesesuaian personil menunjukkan bahwa ada kaitan hubungan yang cukup kuat dimana pegawai yang berasal dari unit yang sudah sangat sesuai dengan personilnya sebesar 16 responden terlihat sebagian besar (62,5 %) menyatakan menyatakan bahwa hasil pekerjaan mereka telah sesuai dengan rencana. Pegawai yang

berasal dari instansi yang jumlah personil tidak sesuai dengan volume kerja sebanyak 21 responden sebagian besar atau 76,2% menyatakan sesuai. Hasil secara rinci dapat terlihat pada tabel 68 berikut :

Tabel 68.

*Hasil pekerjaan sesuai rencana dengan jumlah unit kerja
dengan personil sesuai volume*

Hasil pekerjaan sesuai rencana	Jumlah unit kerja dgn personil sesuai volume				Jumlah
	Sangat sesuai	Sesuai	Cukup sesuai	Tidak sesuai	
Sangat sesuai			1	1	2
			8,3%	4,8%	4,0%
Sesuai	1	10	3	16	30
	100 %	62,5%	25,0%	76,2%	60,0%
Cukup sesuai		5	6	4	15
		31,3%	50,0%	19,0%	30,0%
Tidak sesuai		1	2		3
		6,3%	16,7%		6,0%
Jumlah	1	16	12	21	50
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Sumber : Data diolah dari jawaban pertanyaan No. 1 dan 32.

Sementara hubungan hasil kerja dengan jumlah personil mempunyai hubungan yang positif, dimana pegawai yang bekerja pada unit kerja dengan personil yang sudah sangat sesuai, 100 % menyatakan bahwa pekerjaan mereka sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Terdapat 16 responden yang bekerja pada unit kerja dengan personil yang sesuai sebagian besar atau 68,8 %

menyatakan hasil pekerjaan mereka sesuai dengan standar. Sedangkan pegawai yang bekerja pada unit kerja dengan personil yang tidak sesuai sebanyak 21 responden, sebagian besar (85,7 %) menyatakan hasil pekerjaan mereka sesuai dengan standar. Secara rinci dapat dilihat pada tabel 69 berikut :

Tabel 69

Hasil kerja sesuai standar dengan jumlah unit kerja dgn personil

Hasil kerja sesuai standar	Jumlah unit kerja dgn personil				Jumlah
	Sangat sesuai	Sesuai	Cukup sesuai	Tidak sesuai	
Sangat sesuai		1		1	2
		6,3%		4,8%	4,0%
Sesuai	1	11	6	18	36
	100,0%	68,8%	50,0%	85,7%	72,0%
Cukup sesuai		3	6	1	10
		18,8%	50,0%	4,8%	20,0%
Tidak sesuai		1		1	2
		6,3%		4,8%	4,0%
Jumlah	1	16	12	21	50
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Sumber : Data diolah dari jawaban pertanyaan No. 8 dan 32.

Sementara kaitan antara tingkat kepuasan dalam menyelesaikan masalah dengan persetujuan terhadap penyelesaian hasil kerja secara berjenjang menunjukkan bahwa pegawai yang menyatakan sangat setuju adanya penjejang kerja sebanyak 3 responden, 66,7 % menyatakan cukup puas dalam menyelesaikan masalah. Pegawai yang menyatakan setuju sebanyak 39 responden sebagian besar atau 46,2% menyatakan cukup memuaskan dan

mereka yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 8 responden, 62,5% menyatakan memuaskan. Hasil ini telah menunjukkan adanya hubungan yang positif antara kepuasan mengatasi masalah dengan persetujuan terhadap penjejjangan penyelesaian pekerjaan. Secara rinci dapat dilihat pada tabel 70 berikut :

Tabel 70

Kepuasan mengatasi masalah dengan jenjang penyelesaian kerja

Kepuasan mengatasi masalah	Persetujuan adanya jenjang penyelesaian kerja			Jumlah
	Sangat setuju	Setuju	Ragu-ragu	
Sangat memuaskan		1		1
		2,6%		2,0%
Memuaskan		17	5	22
		43,6%	62,5%	44,0%
Cukup memuaskan	2	18	2	22
	66,7%	46,2%	25,0%	44,0%
Kurang memuaskan	1	3	1	5
	33,3%	7,7%	12,5%	10,0%
Jumlah	3	39	8	50
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Sumber : Data diolah dari jawaban pertanyaan No. 10 dan 37.

Hubungan antara tingkat kepuasan dalam mengatasi masalah dengan tingkat persetujuan terhadap perlunya hubungan kerja dengan unit terkait menunjukkan bahwa pegawai yang menyatakan sangat setuju akan perlunya hubungan kerja dengan unit terkait sebanyak 5 responden 60,0 % menyatakan cukup memuaskan, dan 20 % menyatakan kurang memuaskan.

Sedangkan mereka yang menyatakan setuju adanya hubungan antara unit kerja sebanyak 42 responden, 2,4 % menyatakan sangat memuaskan, 50,0 % menyatakan memuaskan, dan 38,1 % menyatakan kurang memuaskan. Sedangkan mereka yang ragu-ragu sebanyak 3 responden semuanya menyatakan memuaskan dalam hal mengatasi masalah. Secara rinci dapat dilihat pada tabel 71 berikut :

Tabel 71

*Kepuasan mengatasi masalah dengan
persetujuan adanya hubungan antara unit kerja*

Kepuasan mengatasi masalah	Persetujuan adanya hubungan antara unit kerja			Jumlah
	Sangat setuju	Setuju	Ragu-ragu	
Sangat memuaskan		1		1
		2,4%		2,0%
Memuaskan	1	21		22
	20,0%	50,0%		44,0%
Cukup memuaskan	3	16	3	22
	60,0%	38,1%	100,0%	44,0%
Kurang memuaskan	1	4		5
	20,0%	9,5%		10,0%
Jumlah	5	42	3	50
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Sumber : Data diolah dari jawaban pertanyaan No. 10 dan 44.

c. Hubungan Antara Koordinasi Dengan Efektivitas Organisasi

Kesesuaian hasil pekerjaan dengan frekuensi saling membantu menunjukkan menunjukkan hubungan yang sangat berkaitan. Hal ini terlihat bahwa pegawai yang menyatakan sangat

sering saling bantu sebanyak 14 responden, 7,1 % hasil pekerjaan menyatakan sangat sesuai, 64,3 % menyatakan sesuai, 28,6% menyatakan cukup sesuai dan 28,6% menyatakan tidak sesuai. Pegawai yang menyatakan sering saling bantu sebanyak 25 responden, sebagian besar (72,0%) menyatakan bahwa hasil pekerjaan mereka telah sesuai dengan rencana. Sedangkan mereka yang cukup sering sebanyak 9 responden, sebagian besar atau 36,6 % yang menyatakan cukup sesuai. Secara rinci dapat dilihat pada tabel 72 berikut :

Tabel. 72

*Hasil pekerjaan sesuai rencana dengan
frekuensi saling bantu dlm kerja*

Hasil pekerjaan sesuai rencana	Frekuensi saling bantu dalam kerja				Jumlah
	Sangat sering	Sering	Cukup sering	Jarang	
Sangat sesuai	1 7,1%	1 4,0%			2 4,0%
Sesuai	9 64,3%	18 72,0%	2 22,2%	1 50,0%	30 60,0%
Cukup sesuai	4 28,6%	4 16,0%	6 66,7%	1 50,0%	15 30,0%
Tidak sesuai	4 28,6%	4 16,0%	6 66,7%	1 50,0%	15 30,0%
Jumlah	14 100 %	25 100 %	9 100 %	2 100 %	50 100 %

Sumber : Data diolah dari jawaban pertanyaan No. 1 dan 47.

Kemampuan dalam penyelesaian kerja ternyata juga sangat berkaitan dengan frekuensi melakukan hubungan kerja. Hal ini terlihat bahwa proporsi pegawai yang sangat sering melakukan hubungan kerja sebanyak 14 responden, sebagian besar (71,4 %) menyatakan mampu dalam penyelesaian pekerjaan. Pegawai yang

sering melakukan hubungan kerja sebanyak 25 responden, terdapat 68,0 % yang menyatakan mampu. Sedangkan pegawai yang menyatakan cukup sering sebanyak 9 responden sebagian besar atau 66,7 % menyatakan cukup mampu. Pegawai yang menyatakan jarang sebanyak 2 responden, menyatakan mampu dan cukup mampu. Secara rinci dapat terlihat pada tabel 73 berikut :

Tabel 73

*Kemampuan penyelesaian kerja dengan
frekuensi saling bantu dalam kerja*

Kemampuan penyelesaian kerja	Frekuensi saling bantu dalam kerja				Jumlah
	Sangat sering	Sering	Cukup sering	Jarang	
Sangat mampu	2				2
	14,3%				4,0%
Mampu	10	17	3	1	31
	71,4%	68,0%	33,3%	50,0%	62,0%
Cukup mampu	2	8	6	1	17
	14,3%	32,0%	66,7%	50,0%	34,0%
Cukup mampu	2	8	6	1	17
	14,3%	32,0%	66,7%	50,0%	34,0%
Jumlah	14	25	9	2	50
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Sumber : Data diolah dari jawaban pertanyaan No. 5 dan 47

Sedangkan kaitan antara kepuasan pegawai dalam mengatasi masalah dengan tingkat keseringan dalam melakukan hubungan kerja terlihat bahwa pegawai yang menyatakan sangat sering sebanyak 14 responden, 66,7 % menyatakan cukup puas dalam mengatasi masalah. Pegawai yang menyatakan cukup sering sebanyak 37 responden, 48,6 % menyatakan puas dan 43,2 %

menyatakan cukup puas dalam menmgatasi masalah. Pegawai yang menyatakan sering sebanyak 7 responden, sebagian besar 42,6 % menyatakan puas dan masing-masing 28,6 % menyatakan cukup dan kurang puas terhadap penyelesaian masalah. Oleh sebab itu dapat terlihat bahwa semakin sering seorang pegawai melakukan hubungan kerjasama maka ada kecenderungan mereka merasa puas terhadap hasil pekerjaan yang telah dicapai. Secara rinci dapat terlihat pada tabel 74 berikut ini :

Tabel. 74

*Kepuasan mengatasi masalah dengan**Kerjasama antar unit yg terkait*

Kepuasan mengatasi masalah	Kerjasama antar unit yg terkait			Jumlah
	Sangat sering	Sering	Cukup sering	
Sangat memuaskan		1		1
		2,7%		2,0%
Memuaskan	1	18	3	22
	16,7%	48,6%	42,9%	44,0%
Cukup memuaskan	4	16	2	22
	66,7%	43,2%	28,6%	44,0%
Kurang memuaskan	1	2	2	5
	16,7%	5,4%	28,6%	10,0%
Jumlah	6	37	7	50
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Sumber : Data diolah dari jawaban pertanyaan No. 10 dan 44.

d. Hubungan Antara Motivasi Kerja Dengan Efektivitas Organisasi

Hasil penelitian telah menunjukkan bahwa kesesuaian hasil pekerjaan ternyata sangat berkaitan dengan kepuasan terhadap penghasilan yang diterima saat ini. Hal ini terlihat bahwa pegawai yang merasa bahwa penghasilan yang diterima saat ini telah memuaskan sebanyak 9 responden, 88,9 % menyatakan telah bekerja sesuai rencana. Pegawai yang menyatakan penghasilan yang diterima saat ini telah cukup memuaskan sebanyak 37 responden, 56,8 % menyatakan telah bekerja sesuai rencana. Pegawai dimana penghasilannya tidak memuaskan sebanyak 4 responden, sebagian besar atau 75,0% menyatakan bahwa hasil pekerjaan mereka hanya cukup sesuai. Secara rinci dapat dilihat dalam tabel 75 berikut ini :

Tabel. 75

*Hasil pekerjaan sesuai rencana dengan
kepuasan terhadap penghasilan*

Hasil pekerjaan sesuai rencana	Kerjasama antar unit yg terkait			Jumlah
	Memuas- kan	Cukup memuas- kan	Tidak memuas- kan	
Sangat sesuai		2		2
		5,4%		4,0%
Sesuai	8	21	1	30
	88,9%	56,8%	25,0%	60,0%
Cukup sesuai	1	11	3	15
	11,1%	29,7%	75,0%	30,0%
Tidak sesuai		3		3
		8,1%		6,0%
Jumlah	9	37	4	50
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Sumber : Data diolah dari jawaban pertanyaan No. 1 dan 54.

Ada kecenderungan bahwa kemampuan dalam penyelesaian pekerjaan sangat berkaitan dengan ada iklim kerja yang kondusif atau adanya pemberian rasa hormat pada karyawan. Hasil penelitian telah menunjukkan bahwa pegawai yang merasa sangat dihargai sebanyak 3 responden, 66,7 % menyatakan mampu menyelesaikan pekerjaan. Pegawai yang merasa dihargai sebanyak 42 responden, 66,7 % menyatakan mampu menyelesaikan pekerjaan dan terdapat 4,8 yang menyatakan sangat mampu. Sebaliknya 80 % pegawai yang menyatakan cukup dihargai,

menyatakan hanya cukup mampu menyelesaikan pekerjaan. Secara rinci dapat dilihat pada tabel 76 sebagai berikut :

Tabel 76

Kemampuan penyelesaian kerja dengan pemberian penghormatan dlm kantor

Kemampuan penyelesaian kerja	Kehormatan dalam kantor			Jumlah
	Sangat dihargai	Dihargai	Cukup dihargai	
Sangat mampu		2		2
		4,8%		4,0%
Mampu	2	28	1	31
	66,7%	66,7%	20,0%	62,0%
Cukup mampu	1	12	4	17
	33,3%	28,6%	80,0%	34,0%
Jumlah	3	42	5	50
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Sumber : Data diolah dari jawaban pertanyaan No. 5 dan 52.

Kepuasan terhadap penghasilan yang diterima ternyata mempunyai korelasi dengan komitmen dalam peningkatan produktivitas kerja. Hasil penelitian lapangan telah memberikan bukti bahwa pegawai yang telah puas terhadap penghasilan yang diterima sebanyak 9 responden, sebagian besar atau 66,7 % memiliki komitmen dalam peningkatan produktivitas kerja. Bagi pegawai yang menyatakan cukup memuaskan sebanyak 37 responden, sebagian besar atau 64,9% juga menyatakan memiliki komitmen kerja, sedangkan mereka yang merasa bahwa penghasilan mereka tidak memuaskan terdapat 4 responden,

masing-masing 50,0% yang menyatakan cukup dan memiliki komitmen dalam peningkatan produktivitas kerja . Secara rinci dapat dilihat pada tabel 77 berikut ini :

Tabel 77

*Komitmen peningkatan Produktivitas Kerja dengan
kepuasan terhadap penghasilan*

Komitmen peningkatan Produktivitas Kerja	Kepuasan penghasilan selama ini			Jumlah
	Memuaskan	Cukup memuaskan	Tidak memuaskan	
Sangat memiliki	2	8		10
	22,2%	21,6%		20,0%
Memiliki	6	24	2	32
	66,7%	64,9%	50,0%	64,0%
Cukup memiliki	1	5	2	8
	11,1%	13,5%	50,0%	16,0%
Jumlah	9	37	4	50
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Sumber : Data diolah dari jawaban pertanyaan No. 16 dan 54.

B.2. Uji Normalitas

Hasil terhadap uji normalitas memperlihatkan bahwa masing-masing variabel yang akan diuji yaitu variabel kepemimpinan, pembagian kerja, koordinasi, motivasi kerja serta efektivitas organisasi mempunyai ciri-ciri variabel yang tidak normal atau dapat ditunjukkan dari adanya perbedaan yang menyolok antara indeks skew dan kurtosis (dapat dilihat pada lampiran) sehingga hasil ini telah

memberikan bukti bahwa analisis ini akan sangat tepat menggunakan alat uji non-parametris.

B.3. Uji Validitas dan Reliabilitas

Guna menguji tingkat validitas dan reliabilitas pada masing-masing indikator maka telah dilakukan test terhadap pertanyaan-pertanyaan yang mewakili masing-masing variabel yang akan diuji. Perhitungan terhadap uji validitas dan reliabilitas mensyaratkan melakukan total skor dari masing-masing variabel yang mencerminkan kondisi pada tiap variabel yang diujui. Hasil perhitungan terhadap uji validitas (lampiran) menunjukkan bahwa masing-masing indikator mempunyai hubungan yang searah dan positif dengan total skor atau koefisien korelasi lebih besar dari harga r tabel (0,1806). Hasil ini telah dapat memberikan bukti bahwa masing-masing indikator dapat dikatakan valid. Sedangkan guna menguji reliabilitas maka dapat dilihat dari hubungan item dengan Alpha (Lampiran). Dari semua indikator yang diuji maka terlihat bahwa koefisien masing-masing item lebih besar dari harga alpha sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator mempunyai derajat reliabilitas.

B.4. Uji Hipotesis

a. Hubungan antara kepemimpinan dengan efektivitas organisasi

Dalam rangka melakukan uji hipotesis terhadap hubungan antara tingkat kepemimpinan dengan tingkat efektivitas organisasi menunjukkan bahwa pegawai yang menyatakan bahwa tingkat kepemimpinan masuk dalam kategori sangat baik ternyata justru mempunyai tingkat efektivitas organisasi yang rendah dan ini ternyata hanya terjadi pada 1 orang responden. Hal ini terjadi kemungkinan disebabkan oleh rendahnya kedekatan pegawai yang bersangkutan kepada pimpinan mereka. Sementara pegawai yang menyatakan bahwa tingkat kepemimpinan didalam instansi mereka adalah baik maka ada kecenderungan bahwa terdapat efektivitas organisasi. Dari perhitungan dengan proporsi ini terlihat jelas ada kaitan yang positif dimana semakin tinggi tingkat kepemimpinan didalam unit kerja akan berkaitan dengan tingginya efektivitas organisasi.

Hasil perhitungan dengan korelasi Rank Kendall menunjukkan bahwa hubungan antara variabel kepemimpinan dengan variabel efektivitas organisasi adalah sebesar 0,561 dengan tingkat signifikansi 0,006 atau dapat dikatakan mempunyai tingkat

kebenaran diatas 0,05 (95%). Jadi dari perhitungan korelasi Rank Kendall telah dapat membuktikan hipotesis yaitu ada hubungan yang positif dan signifikan antara tingkat kepemimpinan dengan tingkat efektivitas organisasi. Secara jelas dapat dikatakan bahwa semakin tinggi tingkat kepemimpinan dalam organisasi maka akan diikuti semakin tinggi pula tingkat efektivitas organisasi tersebut. Secara rinci dapat dilihat pada tabel 78 berikut ini :

Tabel 78

Hubungan antara tingkat kepemimpinan dengan tingkat efektivitas organisasi

		Tingkat kepemimpinan				Total
		Sangat baik	Baik	Cukup	Kurang	
Tingkat efektivitas	Sangat efektif		1	3		4
			6,3%	14,3%		8,0%
	Efektif		9	8	4	21
			56,3%	38,1%	33,3%	42,0%
	Cukup efektif		5	5	4	14
			31,3%	23,8%	33,3%	28,0%
	Kurang efektif	1	1	5	4	11
		100,0%	6,3%	23,8%	33,3%	22,0%
Total		1	16	21	12	50
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error	Approx. T	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,436			,391
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,561	,154	4,354	,006
N of Valid Cases		50			

b. Hubungan antara pembagian kerja dengan efektivitas organisasi

Hubungan antara variabel pembagian kerja dengan efektivitas organisasi menunjukkan bahwa pegawai yang menyatakan bahwa terdapat pembagian kerja yang baik cenderung mempunyai efektivitas organisasi yang tinggi pula. Atau dapat dikatakan bahwa mereka yang melakukan pembagian kerja yang sempurna akan semakin tinggi tingkat efektivitas organisasinya. Hal ini juga terbukti dengan perhitungan statistik dimana koefisien korelasi Rank Kendall adalah 0,533 dengan derajat signifikansi dibawah 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin baik tingkat pembagian kerja maka akan semakin tinggi tingkat efektivitas organisasi. Secara rinci dapat dilihat pada tabel 79 berikut :

Tabel 79

*Hubungan antara tingkat pembagian kerja
dengan tingkat efektivitas organisasi*

		Pembagian Kerja				Jumlah
		Sangat baik	Kurang	Cukup	Baik	
Efektivitas Organisasi	Sangat efektif				4	4
					14,8%	8,0%
	Efektif	1	2	6	12	21
		100 %	66,7%	31,6%	44,4%	42,0%
	Cukup efektif		1	7	6	14
			33,3%	36,8%	22,2%	28,0%
	Kurang efektif			6	5	11
				31,6%	18,5%	22,0%
Total		1	3	19	27	50
		100 %	100%	100%	100%	100 %

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error	Approx. T	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,404			,518
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,533	,122	4,567	,003
N of Valid Cases		50			

c. Hubungan antara koordinasi dengan efektivitas organisasi

Hubungan antara tingkat koordinasi dengan tingkat efektivitas organisasi memperlihatkan bahwa pegawai yang bekerja dengan tingkat koordinasi yang baik cenderung diikuti semakin baik pula tingkat efektivitas organisasinya. Hasil

perhitungan koefisien Rank Kendall menunjukkan bahwa koefisien hubungan antara kedua variabel tersebut adalah 0,455 dengan derajat signifikansi sebesar 0,001 atau dapat dikatakan bahwa semakin tinggi tingkat koordinasi unit kerja maka akan semakin tinggi pula tingkat efektivitas organisasinya. Secara rinci dapat dilihat pada tabel 80 berikut :

Tabel 80

Hubungan antara tingkat koordinasi dengan tingkat efektivitas organisasi

		Koordinasi				Jumlah
		Sangat baik	Kurang	Cukup	Baik	
Efektivitas Organisasi	Sangat efektif	1	3			4
		14,3%	10,3%			8,0%
	Efektif	4	16	1		21
		57,1%	55,2%	8,3%		42,0%
	Cukup efektif	2	6	5	1	14
		28,6%	20,7%	41,7%	50,0%	28,0%
	Kurang efektif		4	6	1	11
			13,8%	50,0%	50,0%	22,0%
Total		7	29	12	2	50
		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error	Approx. T	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,573			,058
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,455	,087	4,726	,003
N of Valid Cases		50			

d. Hubungan antara motivasi dengan efektivitas organisasi

Hubungan antara tingkat motivasi dengan efektivitas organisasi menunjukkan bahwa pegawai dengan motivasi kerja yang tinggi cenderung akan mendorong pada tingginya tingkat efektivitas organisasi. Hasil perhitungan koefisien Rank Kendall adalah 0,452 dengan derajat signifikansi 0,001 atau diatas tingkat kebenaran diatas 95% sehingga hasil hitung ini telah dapat membuktikan hipotesis dimana semakin tinggi tingkat motivasi karyawan akan semakin tinggi pula tingkat efektivitas organisasi. Secara rinci dapat dilihat pada tabel 81 berikut :

Tabel 81.

Hubungan antara tingkat motivasi kerja

dengan efektivitas organisasi

		Motivasi				Jumlah
		Sangat tinggi	Tinggi	Cukup	Kurang	
Efektivitas Organisasi	Sangat efektif		3	1		4
			17,6%	3,8%		8,0%
	Efektif	2	10	9		21
		66,7%	58,8%	34,6%		42,0%
	Cukup efektif	1	3	10		14
		33,3%	17,6%	38,5%		28,0%
	Kurang efektif		1	6	4	11
			5,9%	23,1%	100 %	22,0%
Total		3	17	26	4	50
		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error	Approx. T	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,682			,006
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,452	,101	4,201	,000
N of Valid Cases		50			

e. Hubungan bersama antara kepemimpinan, pembagian kerja, koordinasi dan motivasi dengan efektivitas organisasi

Hubungan bersama-sama antara kepemimpinan, pembagian kerja, koordinasi dan motivasi dengan efektivitas organisasi dapat ditunjukkan melalui koefisien Konkordansi Kendall yaitu sebesar 39,434 dengan derajat signifikansi dibawah 5% atau dapat dikatakan bahwa keempat variabel tersebut mempunyai hubungan yang kuat dengan tingkat efektivitas organisasi. Hasil ini telah memberikan bukti bahwa dalam rangka meningkatkan efektivitas organisasi maka sangat perlu melihat faktor-faktor kepemimpinan, pembagian kerja, koordinasi dan motivasi kerja. Secara rinci dapat dilihat pada tabel 82 berikut :

Tabel 82.

Perhitungan Konkordansi Kendall

Model	-2 Log Likelihood	Chi-Square	df	Sig.
Intercept Only	101,742			
Final	65,821	45,921	12	,000

Goodness-of-Fit

	Chi-Square	df	Sig.
Kendall	39,434	69	,044
Deviance	31,882	69	,040

Parameter Estimates

		Estimate	Std. Error	Wald	df	Sig.	95% Confidence Interval	
							Lower Bound	Upper Bound
Threshold	[EFEK 1=1]	-27,878	2,409	133,932	1	,000	-32,599	-23,156
	[EFEK 1=2]	-23,692	2,009	139,085	1	,000	-27,629	-19,754
	[EFEK 1=3]	-21,101	1,810	135,854	1	,000	-24,649	-17,552
Location	[PIMPIN 1=1]	-2,504	,000		1		-2,504	-2,504
	[PIMPIN 1=2]	-2,939	,962	9,328	1	,002	-4,826	-1,053
	[PIMPIN 1=3]	-3,049	,993	9,429	1	,002	-4,995	-1,103
	[PIMPIN 1=4]	0			0			
KERJA	[KERJA 1=1]	-2,185	2,543	,738	1	,390	-7,170	2,801
	[KERJA_1=2]	-3,109	1,570	3,918	1	,048	-6,187	-3,053E-02
	[KERJA 1=3]	3,044E-02	,784	,002	1	,969	-1,507	1,568
	[KERJA 1=4]	0			0			
KOORD	[KOORD 1=1]	-4,913	2,091	5,520	1	,019	-9,012	-,815
	[KOORD 1=2]	-2,770	1,590	3,035	1	,082	-5,886	,347
	[KOORD 1=3]	5,360E-02	1,611	,001	1	,973	-3,104	3,211
	[KOORD 1=4]	0			0			
MOTIV	[MOTIV 1=1]	-17,717	1,789	98,030	1	,000	-21,224	-14,210
	[MOTIV 1=2]	-20,830	,932	499,415	1	,000	-22,657	-19,004
	[MOTIV 1=2]	-20,830	,932	499,415	1	,000	-22,657	-19,004
	[MOTIV 1=3]	-18,018	,000		1		-18,018	-18,018
	[MOTIV 1=3]	-18,018	,000		1		-18,018	-18,018
	[MOTIV 1=4]	0			0			
	[MOTIV 1=4]	0			0			
	[MOTIV 1=4]	0			0			

C. DISKUSI

Hasil perhitungan terhadap hubungan antara variabel kepemimpinan, pembagian kerja, koordinasi dan motivasi kerja dengan efektivitas organisasi menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan. Hasil memberikan gambaran bahwa efektivitas organisasi di lingkungan

Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus sangat berhubungan dengan keempat faktor yang diuji. Meskipun demikian, hubungan bersama-sama antara variabel independen dengan variabel dependen ini masuk dalam kategori cukup karena antara hubungan secara sendiri-sendiri dengan hubungan secara bersama-sama tidak mempunyai perbedaan yang tajam (Likelihood= 65,821 dan secara final adalah 39,882) atau mempunyai pengaruh secara bersama-sama sekitar 25%. Prosentase hubungan bersama-sama ini telah menunjukkan bahwa keempat variabel tersebut mempunyai kaitan 25% dari keseluruhan variabel yang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi.

Kaitan antara kepemimpinan dengan efektivitas organisasi telah menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepemimpinan maka semakin tinggi pula tingkat efektivitas organisasinya. Hubungan ini telah memberikan bukti bahwa variabel kepemimpinan merupakan variabel yang dominan dimana dengan kepemimpinan yang baik akan mendorong pegawai untuk melakukan hubungan kerja, koordinasi dan akan pula meningkatkan motivasi kerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa sebetulnya variabel kepemimpinan merupakan variabel yang paling dominan diantara variabel yang diuji dalam penelitian ini.

B A B V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

1. Hasil perhitungan dengan korelasi Rank Kendall menunjukkan bahwa hubungan antara variabel kepemimpinan dengan variabel efektivitas organisasi adalah sebesar 0,561 dengan tingkat signifikansi 0,006 atau dapat dikatakan mempunyai tingkat kebenaran diatas 0,05 (95 %). Jadi dari perhitungan korelasi Rank Kendall telah dapat membuktikan hipotesis yaitu ada hubungan yang positif dan signifikan antara tingkat kepemimpinan dengan tingkat efektivitas organisasi. Secara jelas dapat dikatakan bahwa semakin tinggi tingkat kepemimpinan dalam organisasi maka akan diikuti semakin tinggi pula tingkat efektivitas organisasi tersebut.
2. Hubungan antara variabel pembagian kerja dengan efektivitas organisasi menunjukkan bahwa pegawai yang menyatakan bahwa terdapat pembagian kerja yang baik cenderung mempunyai efektivitas organisasi yang tinggi pula. Atau dapat dikatakan bahwa mereka yang melakukan pembagian kerja yang sempurna akan semakin tinggi tingkat efektivitas organisasinya. Hal ini juga terbukti dengan perhitungan statistik dimana

koefisien korelasi Rank Kendall adalah 0,533 dengan derajat signifikansi dibawah 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin baik tingkat pembagian kerja maka akan semakin tinggi tingkat efektivitas organisasi.

3. Hubungan antara tingkat koordinasi dengan tingkat efektivitas organisasi memperlihatkan bahwa pegawai yang bekerja dengan tingkat koordinasi yang baik cenderung diikuti semakin baik pula tingkat efektivitas organisasinya. Hasil perhitungan koefisien Rank Kendall menunjukkan bahwa koefisien hubungan antara kedua variabel tersebut adalah 0,455 dengan derajat signifikansi sebesar 0,001 atau dapat dikatakan bahwa semakin tinggi tingkat koordinasi unit kerja maka akan semakin tinggi pula tingkat efektivitas organisasinya.
4. Hubungan antara tingkat motivasi dengan efektivitas organisasi menunjukkan bahwa pegawai dengan motivasi kerja yang tinggi cenderung akan mendorong pada tingginya tingkat efektivitas organisasi. Hasil perhitungan koefisien Rank Kendall adalah 0,452 dengan derajat signifikansi 0,001 atau diatas tingkat kebenaran diatas 95 % sehingga hasil hitung ini telah dapat membuktikan hipotesis dimana semakin tinggi tingkat motivasi karyawan akan semakin tinggi pula tingkat efektivitas organisasi.

5. Hubungan bersama-sama antara kepemimpinan, pembagian kerja, koordinasi dan motivasi dengan efektivitas organisasi dapat ditunjukkan melalui koefisien Konkordansi Kendall yaitu sebesar 39,434 dengan derajat signifikansi dibawah 5 % atau dapat dikatakan bahwa keempat variabel tersebut mempunyai hubungan yang kuat dengan tingkat efektivitas organisasi. Hasil ini telah memberikan bukti bahwa dalam rangka meningkatkan efektivitas organisasi maka sangat perlu melihat faktor-faktor kepemimpinan, pembagian kerja, koordinasi dan motivasi kerja.

B. SARAN

1. Dari hasil penelitian ternyata kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus, untuk itu disarankan agar dalam jabatan struktural lebih selektif, yaitu tidak hanya didasarkan pada kepangkatan tetapi lebih didasarkan pada kemampuan, keahlian, kredibilitas serta jenis dan tingkat pendidikan.
2. Hubungan antara variabel pembagian kerja dengan efektivitas organisasi dari hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai yang menyatakan terdapat pembagian kerja yang baik cenderung mempunyai efektivitas kerja yang tinggi. Oleh karena itu disarankan agar masing-masing unit

kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus dibuat rincian atau uraian tugas, sehingga pembagian kerja dan pendistribusian pekerjaan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing unit kerja organisasi.

3. Hubungan antara variabel koordinasi dengan tingkat efektivitas organisasi dari hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat koordinasi dalam suatu unit kerja, maka semakin tinggi pula tingkat efektivitas organisasi. Untuk itu disarankan agar pelaksanaan koordinasi agar lebih ditingkatkan, baik pada level individu maupun pada masing-masing unit kerja organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus, antara lain melalui rapat koordinasi, membentuk tim kerja dan sebagainya, sehingga dalam pelaksanaan kegiatan atau dalam penyelesaian permasalahan ada keserasian, keterpaduan dan kesamaan arah diantara pegawai maupun unit organisasi.
4. Hubungan variabel motivasi dengan efektivitas organisasi dari hasil penelitian pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat motivasi kerja pegawai akan semakin tinggi pula tingkat efektivitas organisasi. Oleh karena itu disarankan agar motivasi kerja pegawai lebih ditingkatkan, antara lain melalui pembinaan pegawai, penempatan pegawai sesuai dengan kemampuannya, penegakan disiplin, penyediaan sarana dan prasarana kerja yang memadai serta peningkatan kesejahteraan pegawai.

5. Penelitian tentang efektivitas organisasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus ini hanya mencakup faktor kepemimpinan, pembagian kerja, motivasi dan koordinasi, padahal secara teoritis efektivitas organisasi dipengaruhi oleh banyak faktor. Oleh karena itu guna mengetahui dan meningkatkan efektivitas organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus, maka disarankan untuk penelitian lebih lanjut agar meneliti dan mengkaji dari berbagai faktor yang belum diteliti dalam penelitian ini. Faktor-faktor tersebut antara lain pelimpahan wewenang, rentangan kontrol, jenjang organisasi, kesatuan perintah, fleksibilitas, keseimbangan dan lain-lain.
6. Dalam rangka meningkatkan efektivitas organisasi, disarankan agar Pemerintah Kabupaten Kudus bekerja sama dengan perguruan tinggi, secara terus menerus melakukan pengembangan organisasi, antara lain melalui kajian ulang terhadap struktur organisasi yang telah ada, menyusun pola kerja yang lebih efisien, efektif dan produktif, melakukan pembagian kerja yang lebih seimbang diantara unit organisasi maupun pegawainya, penyediaan sarana dan prasarana kerja yang memadai dan sebagainya.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus Dharma, (trans), Davis Keith, Newstrom. JW, 1996, *Perilaku dalam Organisasi (Jilid I, II)*, Erlangga, Jakarta.
- A. Hasymi Ali, (trans), Kast, Fremonte dan James E. Rosenzweig, 1990, *Organisasi dan Manajemen (Jilid I dan II)*, Edisi Keempat, Bumi Aksara, Jakarta.
- Djoerban Wahid, (trans), Gibson, James L. Ivancevich John M and Djonnelly, James H, 1990, *Organisasi dan Manajemen*, Edisi keempat, Erlangga, Jakarta.
- Gitokusumo, Indrio, Sadito, I Nyoman, 1997, *Perilaku Keorganisasian*, BPFE, Yogyakarta.
- G. Hicks, Herbert dan Gullet, G Ray, 1996, *Organisasi Teori dan Tingkah Laku*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Hadi, Sutrisno, 1995, *Analisis Regresi*, Andi Offset, Yogyakarta.
- Handoko, T. Hani, 1995, *Manajemen*, BFPE, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu SP, 1987, *Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah*, Haji Masagung, Jakarta.
-, 1996, *Organisasi dan Motivasi : Dasar Peningkatan Produktivitas*, Bumi Aksara, Jakarta.
-, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Indrawijaya, Adam I, 2000, *Perilaku Organisasi*, Sinar Baru Algasindo, Bandung.
- Kaho, Yosef Riwu, 1995, *Prospek Otonomi daerah di Negara RI : Identifikasi Beberapa Faktor yang Mempengaruhi Penyelenggaraannya*, Raja Grafindo Perkasa, Bandung.
- Pamudji, Slamet, 1986, *Pelaksanaan azas Desentralisasi dan Otonomi Daerah di Dalam Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia*, Gramedia, Jakarta.

- Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Mislana (trans), Tanty Tarigan ed., 2001, Robin, Stephen P, *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontravensi, aplikasi*, (Jilid I dan II), Prehallindo, Jakarta.
- Suryatin, (trans), Etzioni, Amitai, 1982, *Organisasi-organisasi Modern*, UI Press, Jakarta.
- Sterrs, Richard. M, 1985, *Efektivitas Organisasi*, Erlangga, Jakarta.
- Singarimbun, Masri, Effendi, Sofian, 1995, *Metode Penelitian Survey*, Cetakan II, LP3ES, Jakarta.
- Siagian, Sondang P., 2000, *Organisasi, Kepemimpinan, Perilaku Administrasi*, Cetakan Kedua, Gunung Agung, Jakarta.
-, 1995, *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, Cetakan Kedua, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
-, 1997, *Filsafat Administrasi*, Gunung Agung, Jakarta.
- Sutarto, 1998, *Dasar-dasar Organisasi*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
-, 1998, *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Sugandha, 1988, *Koordinasi : Alat Pemersatu Gerak Administrasi*, Intermedia, Jakarta.
- Thoha, Miftah, 1995, *Kepemimpinan dalam Manajemen : Suatu Pendekatan Perilaku*, Grafindo, Jakarta.
- Udaya, Yusuf, (trans), Robbins, P. Stephen, 1994, *Teori Organisasi, Struktur, Desain dan Aplikasi*, Arcan, Jakarta.
- Wahyusuminto, 1992, *Kepemimpinan dan Motivasi*, Cetakan Ketiga, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Zauhar, Soesilo, 1996, *Reformasi Administrasi : Konsep, Dimensi, dan Strategi*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Wahyusuminto, 1992, *Kepemimpinan dan Motivasi*, Cetakan Ketiga, Ghalia Indonesia, Jakarta.

Undang-undang republik Indonesia Nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah.

Peraturan Pemerintah Nomor 84 Tahun 2000 tentang Pedoman Organisasi Pemerintahan Daerah.

Peraturan Daerah Kabupaten Kudus Nomor 19 Tahun 2000 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah dan Sekretariat DPRD Kabupaten Kudus.