

658.314  
APR  
P. es

**PENGARUH KOMPETENSI PEMIMPIN, DISIPLIN KERJA DAN  
IKLIM ORGANISASI TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA  
PEGAWAI**

**Studi Pada Badan Pengelolaan Dan Pengendalian Dampak Lingkungan  
(BAPPEDAL) Propinsi Jawa Tengah**

**TESIS**

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Guna Mencapai Derajat Sarjana S-2**

**Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro  
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi  
Konsentrasi : Magister Administrasi Publik**



**Diajukan Oleh**

**RUDY APRIYANTONO**

**D4E000056**

**Kepada**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG**

**2002**

**PENGARUH KOMPETENSI PEMIMPIN, DISIPLIN KERJA DAN  
IKLIM ORGANISASI TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA  
PEGAWAI**

*Studi Pada Badan Pengelolaan Dan Pengendalian Dampak Lingkungan  
(BAPPEDAL) Propinsi Jawa Tengah*

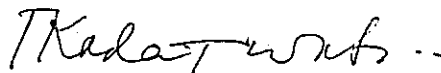
Dipersiapkan dan disusun oleh

**RUDY APRIYANTONO**

**D4E000056**

**Telah dipertahankan di depan Tim Penguji  
Pada tanggal : 3 April 2002**

Pembimbing I



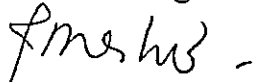
**Dra. TRI KADARWATI, SU**

Penguji I



**Drs. ALI MUFIZ, MPA**

Pembimbing II



**Dra. KISMARTINI, MSi**

Penguji II



**Dra. SUSI SULANDARI, MSi**

Tesis ini diterima sebagai salah satu persyaratan  
untuk memperoleh gelar Magister  
Tanggal : 3 April 2002

Ketua Program Pascasarjana  
Magister Administrasi Publik  
Universitas Diponegoro



**Prof. Drs. V. WARELLA, MPA.Phd**

## RINGKASAN

Penelitian yang telah dilakukan di Kantor Badan Pengelolaan Dan Pengendalian Dampak Lingkungan Propinsi Jawa Tengah mencoba menjawab permasalahan sentral yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya aparatur khususnya yang menyangkut masalah produktivitas kerja pegawai. Secara teoritis dan gejala/fenomena yang ada nampaknya produktivitas kerja pegawai tersebut terbatas dipengaruhi oleh kompetensi pemimpin, disiplin kerja, dan iklim organisasi, karena tidak menutup kemungkinan masih banyaknya faktor-faktor yang mempengaruhi lainnya.

Berdasarkan hasil penelitian, variabel kompetensi pemimpin, disiplin kerja, iklim organisasi, dan produktivitas kerja menunjukkan kategori baik. Sedangkan hubungan pengaruh variabel kompetensi pemimpin, disiplin kerja, dan iklim organisasi, terhadap produktivitas kerja dilihat pada tingkat hubungan pengaruhnya satu dengan lainnya berbeda. Di antara ke tiga variabel bebas tersebut yang paling dominan pengaruhnya yaitu variabel kompetensi pemimpin sebesar 0,419 (signifikansi 0,000, dan z hitung 4,97). Kemudian disusul oleh iklim organisasi sebesar 0,347 (signifikansi 0,000, dan z hitung 4,12), dan variabel disiplin kerja sebesar 0,329 (signifikansi 0,000, dan z hitung 3,91). Di samping itu terbukti ke tiga variabel bebas tersebut secara parsial mempengaruhi produktivitas kerja, hal ini nampak adanya penurunan angka korelasi yang cukup besar antara variabel bebas dengan variabel tergantung setelah memperhitungkan variabel yang lain yang kemudian dibuat konstan. Juga secara bersama-sama mempengaruhi produktivitas kerja, sebesar 0,514.

Lemahnya pengaruh kompetensi pemimpin (41,9 %), disiplin kerja (32,9 %), dan iklim organisasi (34,7 %) terhadap produktivitas kerja pegawai disebabkan masih banyaknya pengaruh variabel lain yang perlu diteliti, seperti ketrampilan, sikap dan etika kerja, motivasi, kesempatan berprestasi, dan lain-lain, sehingga berpengaruh pula terhadap kecilnya hasil temuan dalam penelitian ini. Walaupun demikian, berdasarkan hasil analisis data penelitian dan pembahasan hasil penelitian, maka hipotesis yang dirumuskan telah terjawab atau teruji.

## ABSTRACT

**RUDY APRIYANTONO.** *The Influence of Leader's Competence, Working Discipline and Organizational Climate to Working Productivity of Government Apparatuses. Study at Environmental Impact Management Agency (BAPPEDAL) of Central Java Province* Magister of Public Administration Post Graduate Program. Diponegoro University, 2002.

This research tried to find the magnitude influence of leader's competence, working discipline, and organizational climate to working productivity of government apparatuses. Methods employed were both quantitative and qualitative. Data was collected from observed objects through documentation, direct observation through questionnaire, as well as interview with the targeted respondents. The respondents are government apparatuses working at the Office of Environmental Impact Management Agency (BAPPEDAL) of Central Java Province. These 66 respondents, chosen as samples in this research, are selected from 82 government employees. Based on the result of the research, the proposed hypotheses were proved to be ACCEPTED.

## 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 3 April 2002



**RUDY APRIYANTONO**

## KATA PENGANTAR

Sejak orde baru mengendalikan jalannya pemerintahan negara (1966), Pemerintah Indonesia telah merintis program peningkatan produktivitas tenaga kerja (termasuk di dalamnya upaya pembinaan PNS). Upaya itu dilakukan karena produktivitas ikut menentukan pembentukan angka indeks pertumbuhan nasional. Analog dengan hal tersebut maka produktivitas kerja pegawai tidak lain akan menghasilkan efektifitas dan efisiensi pelayanan kepada masyarakat.

Pada tingkatan organisasi pemerintah, diakui bahwa upaya memanajemeni sumber daya manusia menyangkut banyak sekali tugas dan kegiatan. Sebagian besar waktu dan tenaga tercurah pada urusan-urusan keorganisasian untuk berbagai macam hal yang acapkali tidak berkaitan dengan produktivitas. Kegiatan-kegiatan itu memang penting. Tetapi pada akhirnya terhadap pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi akan ditanyakan, apakah para pegawai sudah bekerja secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi; atau dengan kata lain, apakah sumber daya manusia telah dimanfaatkan secara optimum.

Secara konseptual hal-hal tersebutlah yang mendorong penulis untuk menulis tesis ini yang diberi judul **PENGARUH**

**KOMPETENSI PEMIMPIN, DISIPLIN KERJA DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI. *Studi pada Badan Pengelolaan dan Pengendalian Dampak Lingkungan (BAPPEDDAL) Propinsi Jawa Tengah.***

Hal-hal yang terungkap dalam telaah ini lebih banyak bersumber pada pengalaman penulis sebagai seorang Pegawai Negeri Sipil yang diberi tugas menyelesaikan tugas-tugas menyelesaikan masalah-masalah kepegawaian. Sebuah pengalaman yang menyertakan hampir sepuluh tahun. Selama periode itu dan hingga sekarang telah banyak rekan-rekan yang membantu dan mendorong dalam beberapa hal, sehingga membentuk banyak gagasan di belakang telaah ini. Kepada rekan-rekan tersebut ucapan terima kasih penulis alamatkan, yang dalam kesempatan ini sangatlah sulit apabila penulis sebutkan satu demi satu. Tapi tentu saja, ini tidak mengurangi penghargaan penulis atas bantuan mereka.

Tesis ini tidak akan terlaksana tanpa adanya dorongan yang terus menerus, bantuan, bimbingan dan kritik yang membangun, yang diberikan kepada penulis oleh pembimbing penulis. Ibu Dra. Tri Kadarwati, SU dan Ibu Dra Kismartini, M.Si telah membuktikan bahwa istilah "guru" mempunyai makna yang universal. Selama periode pembuatan telaah yang panjang itu, beliau berdua telah berbaik hati

dengan kesabaran, pengertian dan bantuannya sebagaimana beliau menuntut tercapainya karya akademis yang bermutu. Berikutnya penulis amat berterima kasih kepada Bapak Drs. Ali Mufiz, MPA dan Ibu Dra. Susi Sulandari, MSi yang telah menguji dan mengajukan pelbagai kritik dan komentar atas tesis ini. Telaah ini adalah karya akademis dalam latar belakang akademis terbaik yang pernah penulis alami, yaitu di Universitas Diponegoro.

Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro, Prof. Drs. Y. Warella, MPA.PhD Ketua Program Pascasarjana MAP Universitas Diponegoro beserta seluruh dosen yang telah membekali penulis selama hampir dua tahun, karenanya penulis mengucapkan terima kasih. Tidak kalah pentingnya penulis berterima kasih kepada Bapak Manto, Mas Adit, Mas Nur, Mas Dwi dan Mbak Lina yang banyak membantu kelancaran studi penulis.

Ibunda penulis Sri Suyati, yang telah memperlihatkan kesabaran dan perhatian serta tiada hentinya berdoa demi kebahagiaan dan kesuksesan ananda tercinta.

Karya ini juga tak akan mungkin bisa berhasil tanpa adanya kasih sayang, dorongan dan pengertian yang mendalam yang beruntung

penulis peroleh dari isteri tercinta, Hj. Meta Natalie Priansari, SH, serta anak-anak tercinta, Emiral Mahdy dan Cintya Dunihapsari.

Akhirnya kepada mereka semua, penulis doakan semoga amal kebaikan mereka mendapat limpahan pahala yang sepatasnya dari Allah Swt. Semoga penulisan tesis ini dapat bermanfaat.

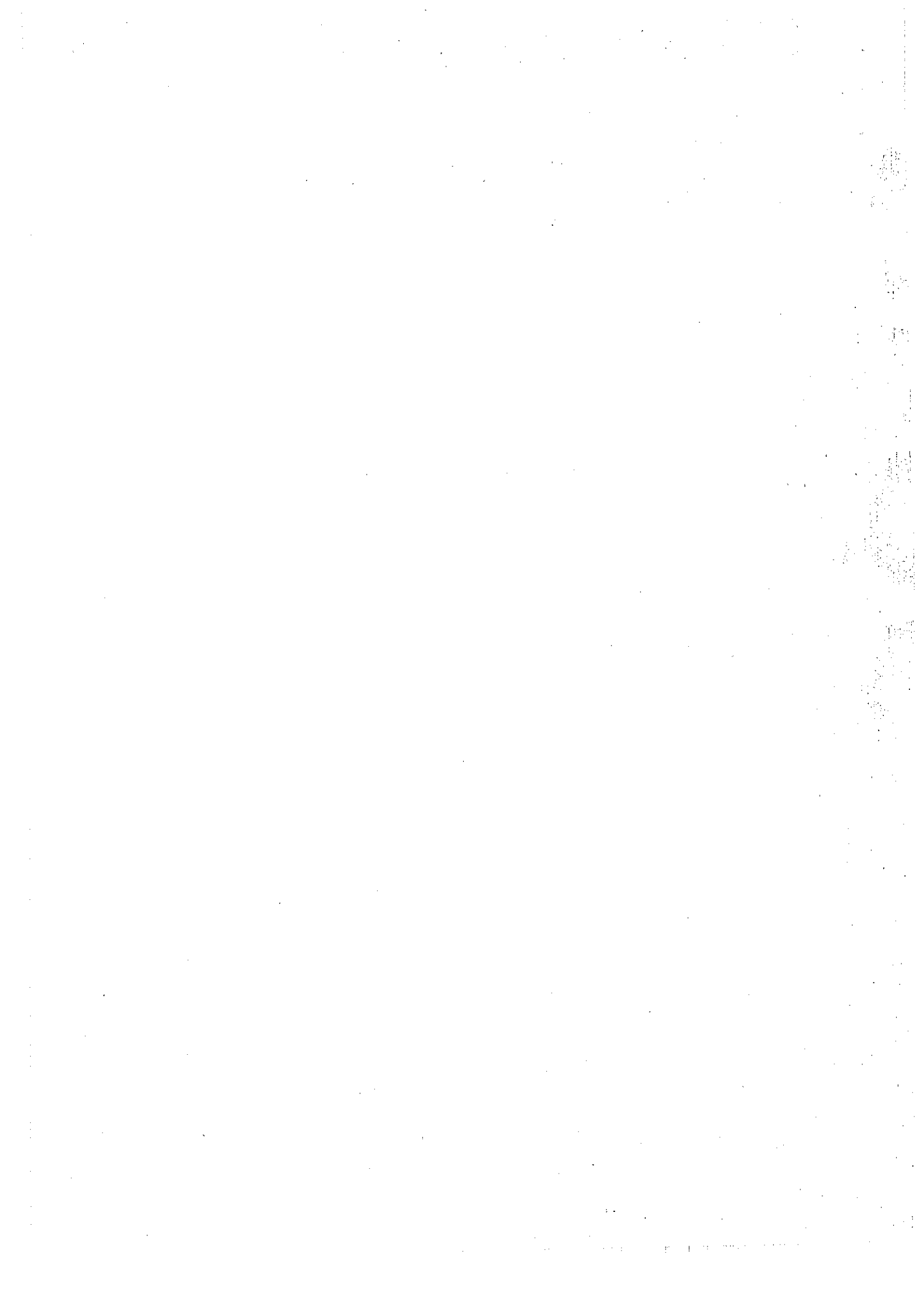
April 2002

**RUDY APRIYANTONO**

## DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR PENGESAHAN .....	ii
RINGKASAN .....	iii
ABSTRACT .....	iv
LEMBAR PERNYATAAN .....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR BAGAN .....	xii
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xx
BAB I : PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi dan Permusan Masalah .....	10
C. Tujuan Penelitian .....	12
D. Kegunaan Penelitian .....	13
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA .....	14
A. Landasan Teori .....	14
B. Pembahasan Penelitian Yang Relevan .....	58
C. Hipotesis .....	59
BAB III : METODE PENELITIAN .....	62
A. Rancangan Penelitian/Perspektif Pendekatan Penelitian .....	62
B. Ruang Lingkup/Fokus Penelitian .....	62

C. Lokasi Penelitian .....	65
D. Variabel Penelitian/Fenomena Yang Diamati .....	65
1. Klasifikasi Variabel .....	65
2. Definisi Konseptual .....	66
3. Definisi Operasional .....	68
E. Jenis Dan Sumber Data .....	77
F. Instrumen Penelitian .....	78
G. Populasi Dan Teknik Pengambilan Sampel .....	78
H. Teknik Pengumpulan Data .....	82
I. Teknik Analisis Data .....	83
<b>BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
HASIL .....	90
A. Hasil Penelitian .....	94
B. Analisis Hasil Penelitian .....	177
C. Diskusi .....	223
<b>BAB V : SIMPULAN DAN SARAN</b> .....	232
A. Simpulan .....	232
B. Saran .....	241
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	243
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b> .....	246



## DAFTAR BAGAN

Nomor	Halaman
II.1. Kerangka pemikiran teoritis .....	21

## DAFTAR TABEL

Nomor	Halaman
I.1. Pelaksanaan kegiatan pengelolaan lingkungan hidup di Jawa Tengah tahun 2001 .....	5
I.2. Target anggaran pembangunan daerah sektor lingkungan hidup .....	8
III.1. Perhitungan sampel pada subpopulasi .....	81
III.2. Jumlah PNS di masing-masing unit pada kantor BAPPEDAL Propinsi Jawa Tengah dan sampel yang diambil .....	82
IV.1. Tingkat kesenangan pegawai di dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya .....	96
IV.2. Tingkat kesesuaian antara minat/keinginan pegawai dengan pekerjaan yang sedang dilaksanakan .....	97
IV.3. Tingkat kesetujuan pegawai terhadap pernyataan, bahwa berhasil tidaknya suatu pekerjaan bergantung kepada orang yang melakukan .....	98
IV.4. Tingkat kebebasan yang diberikan oleh atasan bagi bawahan untuk bekerja sendiri .....	99
IV.5. Tingkat kebebasan bagi pegawai untuk bebas mengembangkan bakat serta kepandaian di tempat kerjanya .....	100
IV.6. Tingkat banyaknya pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh pegawai .....	101
IV.7. Tingkat kualitas pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh pegawai .....	102
IV.8. Tingkat ketepatan antara pekerjaan yang berhasil dikerjakan dibandingkan dengan metode kerja .....	103
IV.9. Tingkat keyakinan pegawai, bahwa hasil	

pekerjaan akan diterima atasan .....	104
IV.10. Tingkat keyakinan pegawai, bahwa hasil pekerjaannya akan dapat memuaskan masyarakat layanan. ....	105
IV.11. Tingkat kesesuaian tidaknya antara tenaga yang tersedia dengan volume pekerjaan di lingkungan kerja pegawai dimaksud. ....	107
IV.12. Tingkat ketepatan waktu, bahwa pekerjaan di selesaikan tepat pada waktunya .....	108
IV.13. Tingkat efisiensi kerja dalam unit kerja pegawai dimaksud .....	109
IV.14. Tingkat penggunaan komposisi waktu yang di gunakan pegawai dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. ....	110
IV.15. Tingkat kesesuaian antara pekerjaan yang berhasil dilaksanakan dibandingkan dengan ketentuan/prosedur yang berlaku. ....	112
IV.16. Tingkat tanggapan pegawai bahwa oleh atasan selalu ditekankan untuk menggunakan saluran yang semestinya. ....	113
IV.17. Tingkat penggunaan cara yang terbaik oleh pegawai di dalam pelaksanaan tugas .....	114
IV.18. Tingkat kesetujuan pegawai terhadap pernyataan, bahwa dalam situasi apa pun untuk mengatasinya terdapat prosedur yang harus diikuti .....	115
IV.19. Kategori penilaian variabel produktivitas kerja .....	116
IV.20. Keikutsertaan bawahan dalam pertemuan-pertemuan/rapat yang diadakan pada setiap unit kerja. ....	118
IV.21. Keikutsertaan bawahan mengemukakan pendapat-pendapat terhadap masalah-masalah yang dihadapi dalam pelaksanaan tugas. ....	119
IV.22. Kesempatan-kesempatan yang diberikan bawahan untuk mengemukakan usul .....	120

IV.23. Adanya saran-saran dan nasehat-nasehat yang diterima pimpinan sebelum mengambil keputusan akhir .....	121
IV.24. Keputusan yang diambil pimpinan diterima oleh pegawai dengan senang hati .....	122
IV.25. Pemberian keterangan dalam setiap pelaksanaan pekerjaan .....	123
IV.26. kejelasan informasi/keterangan-keterangan atau ide-ide tentang apa yang dimaksud .....	124
IV.27. Kejelasan informasi/keterangan-keterangan atau ide-ide tentang apa yang dimaksud .....	125
IV.28. Pemakaian bahasa dan istilah-istilah yang sudah dipahami bawahan .....	126
IV.29. Adanya saling pengertian antara pimpinan dan bawahan tentang sesuatu maksud .....	127
IV.30. Pemberian perhatian pimpinan terhadap hasil kerja pegawai .....	129
IV.31. Pemberian perhatian pimpinan terhadap pegawai yang tidak sukses .....	130
IV.32. Pemberian penghargaan pimpinan terhadap pegawai yang berprestasi .....	131
IV.33. Adanya bantuan-bantuan yang diberikan oleh pimpinan atas kesulitan-kesulitan yang dihadapi bawahan .....	133
IV.34. Adanya pemberian contoh sesuatu yang belum diketahui bawahan .....	134
IV.35. Kategori penilaian variabel kompetensi pemimpin.....	135
IV.36. Ketepatan datang dan pulang dari tempat kerja .....	137
IV.37. Kesesuaian waktu jam kantor meskipun pekerjaan telah diselesaikan sebelum jam kerja usai.....	138

IV.38. Penyelesaian pekerjaan walaupun jam kantor usai .....	139
IV.39. Ketersediaan barang dan dana .....	141
IV.40. Kemampuan menggunakan barang dan dana .....	142
IV.41. Kesadaran pegawai untuk tidak menggunakan barang-barang diluar ke dinasan .....	143
IV.42. Kesediaan untuk bekerja lebih keras .....	145
IV.43. Inisiatif pegawai dalam menunggu penugasan .....	146
IV.44. Mendiskusikan segala permasalahan pekerjaan .....	147
IV.45. Ketaatan terhadap ketentuan atau prosedur dalam pelaksanaan tugas.....	148
IV.46. Pengetahuan pegawai terhadap segala peraturan dalam pelaksanaan tugas.....	149
IV.47. Dikemukakannya rahasia jabatan kepada pejabat yang berwenang .....	150
IV.48. Kemudahan dalam menyelesaikan pekerjaan .....	151
IV.49. Semangat menyelesaikan pekerjaan .....	152
IV.50. Pengamatan terhadap hasil kerja .....	153
IV.51. Keyakinan pegawai akan adanya hukuman pelanggaran peraturan.....	155
IV.52. Kategori penilaian variabel disiplin kerja .....	156
IV.53. Keterikatan terhadap prosedur kerja yang berlaku .....	158
IV.54. Digunakannya metode kerja dalam pelaksanaan pekerjaan .....	159
IV.55. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab terhadap tugas .....	160
IV.56. Pendistribusian tugas .....	161
IV.57. Pekerjaan yang lebih menantang untuk peningkatan ketrampilan.....	163

IV.58. Kesempatan menambah ketrampilan dan pengetahuan .....	164
IV.59. Kesempatan berprestasi yang lebih tinggi .....	165
IV.60. Keikutsertaan pegawai dalam membicarakan tujuan-tujuan penting dari unit kegiatannya .....	167
IV.61. Kewenangan pegawai membuat keputusan dalam pekerjaan .....	168
IV.62. Keyakinan pegawai akan adanya pemberian tanggung jawab yang lebih besar .....	170
IV.63. Kemandirian pegawai terhadap pelaksanaan tugas .....	171
IV.64. Pemenuhan kebutuhan akan fasilitas-fasilitas di dalam melaksanakan tugas .....	172
IV.65. Kesejahteraan yang memadai sebagai imbalan kerja yang baik .....	173
IV.66. Keyakinan pegawai akan adanya jaminan keselamatan/keamanan .....	174
IV.67. Perlakuan yang sama terhadap semua pegawai .....	175
IV.68. Kategori penilaian variabel iklim organisasi .....	176
IV.69. Hubungan antara tingkat perhatian pimpinan terhadap pegawai yang tidak sukses dengan tingkat kebebasan pegawai untuk mengembangkan bakat dan kepandaian .....	178
IV.70. Hubungan tingkat kesempatan-kesempatan yang diberikan bawahan untuk mengemukakan usul dengan tingkat banyaknya pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh pegawai .....	180
IV.71. Hubungan tingkat kejelasan setiap perintah atau instruksi-instruksi yang disampaikan kepada bawahan dengan tingkat banyaknya pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh pegawai .....	182
IV.72. Hubungan tingkat pemakaian bahasa dan istilah-istilah yang sudah dipahami bawahan dengan	

tingkat keyakinan pegawai akan diterimanya hasil pekerjaan oleh atasan .....	184
IV.73. Hubungan tingkat kejelasan setiap perintah atau instruksi-instruksi yang disampaikan kepada bawahan dengan tingkat kesesuaian antara pekerjaan yang berhasil dilaksanakan dibandingkan dengan ketentuan/prosedur yang berlaku .....	186
IV.74. Hubungan tingkat pemberian perhatian pimpinan terhadap hasil kerja pegawai dengan tingkat penggunaan cara yang terbaik oleh pegawai didalam pelaksanaan tugas .....	188
IV.75. Hubungan antara variabel kompetensi pemimpin dengan variabel produktivitas kerja pegawai .....	190
IV.76. Hubungan tingkat ketaatan pegawai terhadap jumlah jam kerja dengan tingkat kebebasan yang diberikan oleh atasan bagi bawahan untuk bekerja sendiri .....	193
IV.77. Hubungan tingkat penyelesaian pekerjaan di luar jam kerja dengan tingkat banyaknya pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh pegawai .....	195
IV.78. Hubungan tingkat ketaatan pegawai terhadap ketentuan-ketentuan atau prosedur untuk melaksanakan pekerjaan dengan banyaknya pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh pegawai .....	197
IV.79. Hubungan tingkat kemudahan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan tingkat kualitas hasil pekerjaan yang dilaksanakan .....	199
IV.80. Hubungan antara variabel disiplin kerja dengan variabel produktivitas kerja pegawai .....	201
IV.81. Hubungan tingkat keterikatan terhadap prosedur kerja yang berlaku dengan tingkat kualitas hasil pekerjaan yang dilaksanakan .....	204
IV.82. Hubungan tingkat keyakinan pegawai yang memungkinkan untuk diberi tugas dan tanggung jawab yang lebih besar dengan banyaknya	

pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh pegawai .....	206
IV.83. Hubungan tingkat keyakinan pegawai yang memungkinkan untuk diberi tugas dan tanggung jawab yang lebih besar dengan tingkat kebebasan pegawai untuk mengembangkan bakat dan kepandaian .....	208
IV.84. Hubungan tingkat penggunaan metode kerja dalam pelaksanaan pekerjaan dengan tingkat penggunaan cara yang terbaik oleh pegawai didalam pelaksanaan tugas .....	210
IV.85. Hubungan antara variabel iklim organisasi dengan variabel produktivitas kerja pegawai .....	212

## DAFTAR LAMPIRAN

Nomor	Halaman
1. Kisi-kisi yang diperlukan untuk mengukur produktivitas kerja, kompetensi pemimpin, disiplin kerja dan iklim organisasi .....	246
2. Kuesioner penelitian .....	250
3. Pedoman wawancara .....	265
4. Tabel kerja .....	266
5. Nonparametric correlation .....	270
6. Crosstab .....	271
7. Perhitungan korelasi kendall .....	288
8. Perhitungan korelasi parsial kendall .....	291
9. Tabel Krejcie .....	295
10. Surat keterangan penelitian .....	296
11. Bagan organisasi .....	298

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Aparatur negara di dalam melaksanakan tugasnya, dituntut untuk selalu menunjukkan profesionalisme. Artinya, aparatur negara akan menciptakan image bersih dan berwibawa di tengah-tengah iklim persaingan yang mewarnai kehidupan nasional dewasa ini.

Sumber daya aparatur yang terbatas tingkat profesionalnya akan memberikan sumbangan yang terbatas pula bagi pencapaian tujuan organisasi

Pada pembangunan mendatang kewajiban aparatur untuk mewujudkan keadilan dan pemerataan dalam masyarakat lebih ditingkatkan melalui suatu birokrasi yang *professional, competence and honest*. Hal ini bukanlah suatu tuntutan yang berlebihan.

Berdasarkan tuntutan yang baru (reformasi birokrasi) dapat dirumuskan etos kerja PNS yaitu bagaimana dedikasi PNS itu diterjemahkan ke dalam tugas dan kewajiban yang tinggi menjalankan atau dedikasi Pegawai Negeri Sipil terhadap profesi, tugas, bangsa dan negara. Diharapkan dalam etos kerja yang ada

akan timbul sikap dan perilaku yang produktif di dalam melaksanakan pekerjaan dan melayani publik. Ada beberapa ciri dasar profil dari seorang pegawai yang produktif. Menurut Dale Timpe (2000: 111) dinyatakan bahwa ciri-ciri kunci yang tercakup dalam profil pegawai yang produktif, terdiri dari : cerdas dan dapat belajar dengan relatif cepat; kompeten secara profesional; kreatif dan inovatif; memahami pekerjaan; belajar dengan cerdas, menggunakan logika, efisien, tidak mudah macet dalam pekerjaan; selalu mencari perbaikan-perbaikan, tetapi tahu kapan harus berhenti, dianggap bernilai oleh atasan, memiliki catatan prestasi yang baik, dan selalu meningkatkan diri. Lebih lanjut M. Sinungan (2000: 3) mengatakan bahwa kerja produktif memerlukan ketrampilan kerja yang sesuai dengan isi kerja, sehingga menimbulkan penemuan-penemuan baru untuk memperbaiki cara kerja atau minimal mempertahankan cara kerja yang sudah baik.

Sumber daya manusia aparatur mempunyai peranan yang sangat penting dalam pencapaian produktivitas kerja pegawai. Oleh karena itu perlu dikondisikan agar tetap mempunyai semangat kerja yang tinggi, mengingat keberadaan sumberdaya manusialah yang mengelola sumberdaya yang lain. Dengan kata lain, berhasil

tidaknya suatu proses dalam organisasi akan sangat tergantung pada unsur manusianya.

Pembahasan mengenai konsep produktivitas sangatlah beragam sesuai dengan disiplin ilmu masing-masing. Dari beberapa uraian yang dikemukakan Soedarmayanti, (2001) dikenal beberapa istilah produktivitas, yakni produktivitas kerja pegawai, produktivitas manajer dan produktivitas organisasi. Dalam penelitian ini produktivitas yang dimaksud terfokus pada produktivitas kerja pegawai. Pegawai atau tenaga kerja di sini merupakan hal yang dominan sekali dalam setiap upaya peningkatan produktivitas, karena alat produksi dan teknologi pada hakekatnya merupakan hasil karya manusia.

Pembahasan mengenai produktivitas tenaga kerja secara spesifik yang dimaksudkan adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu. (Ravianto, 1986: 281). Perbandingan tersebut selalu berubah dari waktu ke waktu, karena peran serta tenaga kerja selalu berubah pula oleh pengaruh berbagai faktor.

Sumber daya aparatur yang mendukung pelaksanaan tugas lembaga pengelolaan lingkungan hidup di daerah baik jumlah maupun kapasitas/kemampuan/ pengetahuan, harus benar-benar

mampu mengantisipasi permasalahan-permasalahan lingkungan hidup yang dihadapi.

Pertimbangan kompleksitas dan besarnya permasalahan lingkungan yang terjadi di daerah serta kemampuan daerah, dan dengan adanya perubahan/pergeseran paradigma pengelolaan lingkungan hidup dari sentralistik menjadi desentralistik ( otonomi daerah ), maka telah dilakukan penataan struktur organisasi pada BAPEDALDA ( Peraturan Daerah Propinsi Jawa Tengah Nomor 8 Tahun 2001)

Pada saat ini penjabaran Undang-undang nomor 23 Tahun 1997 tentang *Pengelolaan Lingkungan Hidup* belum tersusun mekanisme kerja fungsionalnya lebih lanjut ke dalam bentuk Peraturan Pemerintah, KEPPRES, PERMEN dan PERDA, disamping masih banyaknya perbedaan interpretasi dalam penerapan Undang-undang Nomor 23 Tahun 1997 di Daerah.

Sebenarnya Undang-undang Nomor 23 Tahun 1997 tentang *Pengelolaan Lingkungan Hidup* telah mengatur kelembagaan yang bertanggung jawab atas pengelolaan lingkungan hidup. Secara jelas diisyaratkan bahwa keterpaduan pengelolaan lingkungan di tingkat nasional, dikoordinasikan oleh Menteri Negara Lingkungan Hidup, dan di tingkat Daerah dilakukan oleh Pemerintah Daerah. Sudah

barang tentu pelaksanaan dijabarkan dalam mekanisme perencanaan dan pelaksanaan pembangunan yang sesuai administrasi pemerintahan.

Adapun pelaksanaan kegiatan pengelolaan lingkungan hidup di daerah dapat dijabarkan dalam Tabel I.1

Tabel I.1

**PELAKSANAAN KEGIATAN PENGELOLAAN LINGKUNGAN HIDUP  
DI JAWA TENGAH  
TAHUN 2001**

No	Jenis kegiatan	Satuan	Target	Realisasi	%
1	Percontohan desa model pelestarian lingkungan	Unit	6	6	100
2	Penyuluhan masyarakat pantai	Masy	40	40	100
3	Peningkatan luas lahan mangrove	Ha	5	3	60
4	Koordinasi pengelolaan pantai lestari	Kab/ kota	13	11	84.62
5	Inventarisasi dan identifikasi industri yang potensial mencemari	Industri	364	364	100
6	Penyusunan buku profil industri yang potensial mencemari	Buku	60	60	100
7	Pemberian ijin pembuangan limbah cair	Ijin	25	17	68
8	Penyelesaian kasus pencemaran	Kasus	47	27	57.45
9	Peningkatan kualitas air limbah industri	Industri	47	27	57.45
10	Bimbingan teknis B3	Aparat	70	20	28.57
11	Kursus AMDAL A	Aparat	70	20	28.57
12	Pelatihan kader pengelola LH	Masy	180	120	66.66
13	Bintek sistem manajemen mutu laboratorium	Aparat	70	50	71.43
14	Evaluasi ketaatan AMDAL sektoral	Industri	7	5	71.43
15	Pengujian kualitas lingkungan	Industri	7	3	42.86
16	Uji petik pelaksanaan UKL/UPL	Kab/ Kota	5	4	80.0

*Sumber : Sekretariat BAPPEDAL Tahun 2001*

Sebagaimana telah disebutkan di atas, bahwa dengan semakin besarnya volume dan kompleksitas permasalahan lingkungan, utamanya pencemaran dan kerusakan lingkungan yang secara nyata menyebar dan terjadi di tingkat daerah sebagai akibat dari meningkatnya kegiatan pembangunan, namun belum diikuti kegiatan yang optimal. Kalau lihat data di atas nampak ada beberapa kegiatan yang belum memenuhi target. Untuk itu kelembagaan pengelolaan lingkungan hidup di daerah serta sumber daya manusia yang mendukung pelaksanaan tugas lembaga tersebut, baik dalam jumlah maupun kapasitas/kemampuan/ pengetahuan, harus benar-benar mampu mengantisipasi permasalahan-permasalahan lingkungan hidup yang dihadapi.

Peningkatan kemampuan aparatur di bidang pengetahuan (knowledge), kecakapan (skill) dan pengelolaan (management), menjadi target dalam pengelolaan lingkungan hidup di daerah, sehingga para aparatur yang bertanggung jawab dalam pengelolaan lingkungan hidup dapat dengan cepat mengantisipasi dampak lingkungan dan menganalisis tingkat masalah lingkungan hidup yang terjadi. Kemudian menjawab masalah dan mencari solusinya secara sistematis, kreatif, inovatif dan konstruktif bersama-sama pihak yang terkait.

Menyingkapi perubahan paradigma dalam pemerintahan, dewasa ini Pemerintah Daerah Propinsi Jawa Tengah telah melakukan berbagai upaya peningkatan produktivitas kerja, di antaranya pengembangan sumber daya aparatur pemerintah melalui pendidikan dan pelatihan pegawai struktural dan teknis fungsional, perumusan uraian tugas yang jelas melalui kegiatan analisis jabatan, sosialisasi budaya kerja, implementasi gerakan disiplin nasional, peningkatan fasilitas yang dipergunakan dalam kelancaran pelaksanaan tugas, penataan struktur organisasi dan tata kerja lembaga teknis daerah, penyusunan persyaratan jabatan dalam rangka pengembangan pola karier pegawai. (*Biro Organisasi dan Kepegawaian Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah*)

Namun walaupun telah dilakukan berbagai langkah, nampak secara empiris di lapangan para pegawai negeri utamanya di lingkungan Badan Pengelolaan dan Pengendalian Dampak Lingkungan Propinsi Jawa Tengah masih banyak yang belum menunjukkan produktivitas kerja yang optimal dalam rangka pelaksanaan pengelolaan lingkungan hidup di Daerah. Dari hasil pengamatan pada tahun 1999 - 2000 kondisi dimaksud dapat ditemukan, etika kerja masih dipegang teguh, tetapi dari 84 pegawai hanya 19 pegawai (23 %) melaporkan bahwa mereka bekerja sekuat

tenaga; 26 pegawai ( 31 % ) bekerja pas-pasan saja hanya memenuhi persyaratan kerja atau disebut para minimalis; sedangkan sisanya hampir separo 39 pegawai ( 46 % ) mengatakan bahwa mereka bekerja hanya sekedarnya tanpa ingin melampau target. (*Kantor BAPPEDAL Propinsi Jawa Tengah Tahun 2001*)

Kondisi pegawai yang ada apabila dikaitkan dengan prioritas program-program pembangunan lingkungan hidup (*Sekretariat BAPPEDAL Propinsi Jawa Tengah*) yang dilaksanakan pada tahun anggaran 2000 dan 2001 nampak adanya korelasi, yakni adanya penurunan jumlah anggaran. Data tersebut dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel I.2

**TARGET ANGGARAN PEMBANGUNAN DAERAH  
SEKTOR LINGKUNGAN HIDUP**

TAHUN ANGGARAN	SUMBER DANA (Ribuan Rupiah)		
	APBN	APBD	SUMBER LAIN
2000	-	1.890.000	-
2001	-	925.000	-

*Sumber data : Sekretariat BAPPEDAL Propinsi Jawa Tengah Tahun 2001*

Penurunan anggaran bukanlah semata-mata keterbatasan anggaran, melainkan belum optimalnya kemampuan pegawai dengan salah satu ciri lebih kepada ketidakmampuan memprediksikan

terhadap kemungkinan-kemungkinan akibat suatu kegiatan terhadap lingkungan hidup. Lebih jauh lagi data dan informasi lingkungan hidup daerah belum tersusun dalam satu sistem data dasar, sehingga sulit menentukan kriteria dan jenis data yang diperlukan bagi penyusunan program pengelolaan lingkungan hidup (sampai sekarang belum tersusun Sistem Informasi Lingkungan). Situasi yang demikian ini menggambarkan belum optimalnya kerja produktif di lingkungan aparat BAPPEDAL Propinsi Jawa Tengah.

Rendahnya produktivitas kerja dimaksud tentunya ada beberapa faktor yang mempengaruhinya. Menurut J Ravianto (2000: 282) Produktivitas kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor baik yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri maupun faktor-faktor lainnya, seperti : pendidikan, ketrampilan, **disiplin**, sikap dan etika kerja, motivasi, gizi dan kesehatan, tingkat penghasilan, jaminan sosial, **lingkungan dan iklim kerja**, hubungan industrial pancasila, teknologi, sarana produksi, **manajemen**, dan kesempatan berprestasi.

Faktor-faktor yang **berpengaruh** sebagaimana yang dikemukakan di atas, menurut asumsi penulis secara empiris yang

dominan untuk dikaji berkaitan dengan peningkatan produktivitas pegawai adalah rendahnya kompetensi pemimpin (variabel yang didapat dari penurunan konsep manajemen), rendahnya disiplin kerja (variabel yang didapat dari penurunan konsep disiplin), dan iklim organisasi yang kurang kondusif (variabel yang didapat dari penurunan konsep lingkungan dan iklim kerja). Ketiga faktor tersebut dirasa mempunyai hubungan kuat terhadap produktivitas kerja pegawai pada Badan Pengelolaan dan Pengendalian Dampak Lingkungan Propinsi Jawa Tengah. Atas dasar hal tersebut penulis berketetapan untuk menulis judul : **PENGARUH KOMPETENSI PEMIMPIN, DISIPLIN KERJA DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI** *Studi Pada Badan Pengelolaan Dan Pengendalian Dampak Lingkungan (BAPPEDAL) Propinsi Jawa Tengah*

## **B. Identifikasi dan Perumusan Masalah**

Dari beberapa gejala/indikator maupun data empirik di atas, sudah barang tentu cara kerja yang kurang menunjukkan kultur kerja yang produktif dari para pegawai dilingkungan Kantor BAPPEDAL Propinsi Jawa Tengah akan menimbulkan citra yang kurang baik. Produktivitas kerja yang menjadi permasalahan tersebut lebih

banyak dipengaruhi oleh Kompetensi Pimpinan, Disiplin Kerja dan Iklim Organisasi.

Menurut hasil pengamatan di lapangan, Tingkat Kompetensi pemimpin, masih terlihat banyak tugas yang berkaitan dengan urusan penyelenggaraan rumah tangga daerah di bidang pengembangan sumber daya aparatur belum sepenuhnya dapat dilaksanakan. Sebagai contoh, tidak rutinnya pemberian bimbingan dan pembinaan oleh atasan kepada bawahannya, sering terpaku pada peraturan dan kurang mampu mengembangkan inisiatif sehingga kurang mendukung kelancaran pelaksanaan tugas, para pegawai hanya menunggu perintah dari atasan.

Mengenai tingkat disiplin kerja, secara empirik pada umumnya para pegawai masih belum menunjukkan sikap yang positif dalam kerjanya. Artinya belum optimalnya terhadap pelaksanaan pekerjaan atau kesungguhan dalam melaksanakan tugas, sehingga terkesan kerja santai pada masa kerja produktif. Padahal kerja santai tidaklah berada dalam waktu kerja produktif, sehingga banyak waktu yang terbuang untuk kegiatan-kegiatan yang tidak produktif.

Terhadap iklim organisasi secara empirik menunjukkan iklim organisasi yang kurang kondusif. Sebagai contoh distribusi tugas

tidak merata, sehingga mengakibatkan ketimpangan beban tugas pada masing-masing pegawai. Masing-masing pegawai tidak mempunyai rincian tugas, sehingga selalu menunggu perintah dari atasan.

Melihat kondisi di lapangan dapat dijadikan landasan dalam merumuskan masalah sentralnya. Utamanya bahwa produktivitas kerja pegawai akan sangat dipengaruhi oleh kompetensi pemimpin, disiplin kerja dan iklim organisasi. Artinya, bahwa faktor kompetensi pemimpin, disiplin kerja memegang peranan penting, disamping iklim organisasi yang kondusif dalam rangka meningkatkan produktivitas kerja para pegawai.

Untuk itu dalam penelitian ini akan mencoba menjawab pertanyaan dengan perumusan masalahnya adalah :

*APAKAH RENDAHNYA PRODUKTIVITAS KERJA PADA KANTOR BADAN PENGELOLAAN DAN PENGENDALIAN DAMPAK LINGKUNGAN PROPINSI JAWA TENGAH DIPENGARUHI OLEH KOMPETENSI PEMIMPIN, DISIPLIN KERJA , DAN IKLIM ORGANISASI ?*

### **C. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini mencoba untuk mengetahui seberapa besar pengaruh :

1. Kompetensi Pemimpin terhadap Produktivitas Kerja ?
2. Disiplin Kerja terhadap Produktivitas Kerja ?
3. Iklim Organisasi terhadap Produktivitas Kerja ?
4. Kompetensi Pemimpin, Disiplin Kerja, dan Iklim Organisasi terhadap Produktivitas Kerja ?

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

Hasil penelitian mungkin dapat disumbangkan bagi upaya pengembangan produktivitas kerja Pegawai Negeri Sipil, agar Pegawai Negeri Sipil diharapkan dapat lebih berdaya guna dan berhasil guna, khususnya dalam rangka mengemban tugas-tugas pemerintahan.

Lebih dari itu, manfaat praktis dapat memberikan kontribusi terhadap tugas-tugas manajerial dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

Pengembangan sumber daya manusia khususnya di sektor pemerintah telah merupakan suatu keharusan dari suatu organisasi birokrasi, karena pengembangan sumber daya manusia dianggap merupakan solusi dari setiap masalah yang terjadi dalam organisasi. Sumber daya manusia yang terbatas tingkat profesionalitasnya juga akan memberikan sumbangan yang terbatas bagi pencapaian tujuan organisasi. Tentu saja pengembangan sumber daya manusia ini dilaksanakan guna meningkatkan kualitas dan produktivitas.

Sampai sekarang ini tenaga kerjalah yang lazim dijadikan faktor pengukur produktivitas itu. Hal ini disebabkan, pertama, karena besarnya biaya yang dikorbankan untuk tenaga kerja sebagai bagian dari biaya yang terbesar untuk pengadaan produk atau jasa/pelayanan; kedua, karena masukan pada sumber daya manusia lebih mudah dihitung ketimbang masukan pada faktor-faktor lain seperti modal. Menghitung jumlah karyawan (lepas dari masalah perbedaan ketrampilan dan intensitas kerja ) dan jumlah jam kerja

mereka, jauh lebih mudah ketimbang mencari informasi mengenai faktor-faktor yang lain.

Selanjutnya menurut Stephen P. Robbins (1996: 24 - 27) ada beberapa variabel bergantung yang utama dalam perilaku organisasi (OB). Produktivitas merupakan salah satu determinan kritis dari keefektifan sumber daya manusia suatu organisasi. Penentu utama dari produktivitas adalah variabel tingkat individual, variabel tingkat kelompok dan variabel tingkat sistem organisasi. Variabel tingkat individual meliputi ciri biografis, kepribadian, nilai dan sikap, kemampuan, persepsi, pengambilan keputusan pribadi, pembelajaran, motivasi. Variabel tingkat kelompok meliputi dasar-dasar perilaku kelompok, Tim kerja, komunikasi, kepemimpinan, kekuasaan dan politik, konflik, perundingan, dan perilaku antar kelompok. Sedangkan variabel tingkat sistem organisasi meliputi desain organisasi, teknologi dan proses kerja serta pekerjaan, kebijakan dan praktek sumber daya manusia dari organisasi itu (yaitu proses seleksi, program pelatihan, metode penilaian kinerja), budaya intern, dan tingkat stres kerja.

Hasil studi *Hughes Aircraft Company* (Timpe, 2000: 106 - 122) sejak tahun 1973, telah dilakukan studi ekstensif dengan tujuan mengoptimasikan produktivitas dalam organisasi yang berlandaskan

teknologi tinggi, ditemukan beberapa faktor yang dipilih dalam meningkatkan produktivitas dan kreativitas, yaitu : (1) Keahlian, manajemen yang bertanggung jawab ; (2) Kepemimpinan yang luar biasa ; (3) Kesederhanaan organisasional dan operasional ; (4) Kepegawaian yang efektif ; (5) Tugas yang menantang ; (6) Perencanaan dan pengendalian tujuan ; (7) Pelatihan manajemen khusus.

Dijelaskan bahwa manajemen adalah faktor utama dalam setiap produktivitas organisasi dan merupakan faktor yang harus diperhatikan oleh semua organisasi dalam mencapai puncak. Penegasan berikutnya tentang ikatan kritis manajemen terhadap produktivitas adalah jelas ketika seorang mempertimbangkan produktivitas pribadi. Sudah menjadi sifat bahwa semua sumberdaya adalah bipolar (berkutub dua), yaitu secara penuh dapat mengikat dan berguna bagi produktivitas atau kurang berguna tidak produktif. Hasil akhir atau urutan ke bawah dari usaha-usaha organisasi terutama bergantung pada efektivitas manajemen dalam mengembangkan sumber-sumber daya yang ada. Pertama dan terpenting tanggung jawab manajemen adalah selalu mengembangkan atau melayani sumber-sumber daya yang ada

sehingga manajemen menjadi kunci penghubung seluruh rantai produktivitas.

Dari semua faktor hasil studi Hughes Aircraft Company tersebut diatas, kepemimpinan manajerial memiliki pengaruh terbesar dalam produktivitas. Artinya, tujuan setiap organisasi bergantung pada kualitas kepemimpinan.

Mulyono (1990: 26 - 27) menyoroti faktor-faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas secara makro (nasional) bisa berupa :

(1) Status sosial ekonomi; (2) Kualitas Fisik; (3) Kualitas Nir Fisik; (4) Teknostruktur; Peraturan Birokrasi, dan (5) Kepemimpinan. Sedangkan secara mikro menyoroti *partial productivity* yang tekanannya pada :

1. Tingkat efisiensi dari hasil pekerjaan yang senyatanya, yang biasanya direfleksikan oleh rasio luaran dibanding masukan.
2. Tingkat efisiensi fisik, yaitu ukuran dari suatu pekerjaan fisik yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas tertentu.

Di samping itu dijelaskan pula bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas juga tidak lepas dari keterkaitannya dengan persoalan kesehatan, keselamatan dan kesenangan kerja. Faktor-faktor ini biasanya disebut sebagai faktor yang bersifat manusiawi atau ergonomics.

J. Ravianto, SE. (1986: 282) menyoroti faktor yang mempengaruhi produktivitas tenaga kerja baik dari faktor yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun faktor-faktor lainnya yaitu : pendidikan, ketrampilan, disiplin, sikap dan etika kerja, motivasi, gizi dan kesehatan, penghasilan, jaminan sosial, lingkungan dan iklim kerja, hubungan industrial, teknologi, sarana produksi, manajemen, kesempatan berprestasi.

Kerja yang menantang pegawai cenderung menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas dan kebebasan. Dapat dikatakan Kerja produktif memerlukan ketrampilan kerja yang sesuai dengan isi kerja sehingga bisa menimbulkan penemuan-penemuan baru untuk memperbaiki cara kerja atau minimal mempertahankan cara kerja yang sudah baik. Kerja produktif memerlukan prasyarat lain sebagai faktor pendukung yaitu : kemauan kerja yang tinggi, kemampuan kerja yang sesuai dengan isi kerja, lingkungan kerja yang nyaman, penghasilan yang dapat memenuhi kebutuhan hidup minimum, jaminan sosial yang memadai, kondisi kerja yang manusiawi dan hubungan kerja yang harmonis.

Menurut M. Sinungan (2000 : 117-118) dinyatakan bahwa peningkatan produktivitas melalui *Total Quality Control* (Pengendalian Mutu Terpadu) sebagai suatu sistem manajemen memerlukan ketrampilan manajerial dan ketrampilan tenaga kerja.

Disamping itu ada beberapa bidang yang perlu dikembangkan yang dibagi dalam tiga kelompok besar yaitu *bidang administrasi, bidang produksi dan bidang pemasaran*

*Bidang Administrasi*

1. Perbaikan disiplin kerja
2. Pemanfaatan secara maksimal jam kerja
3. Perbaikan lay out peralatan kantor
4. Perbaikan lingkungan kerja
5. Perbaikan sistem dan metode kerja

*Bidang Produksi*

1. Mengurangi/menghilangkan lost time
2. Mengurangi repairing material
3. Mengurangi kecelakaan kerja
4. Menjaga kebersihan lingkungan kerja
5. Pencatatan hasil kerja
6. Perbaikan sistem dan metode kerja

*Bidang pemasaran*

1. Perbaikan sistem dan metode
2. Perbaikan saluran pemasaran
3. Penekanan biaya pemasaran dengan target sama
4. Perbaikan sistem penentuan harga jual

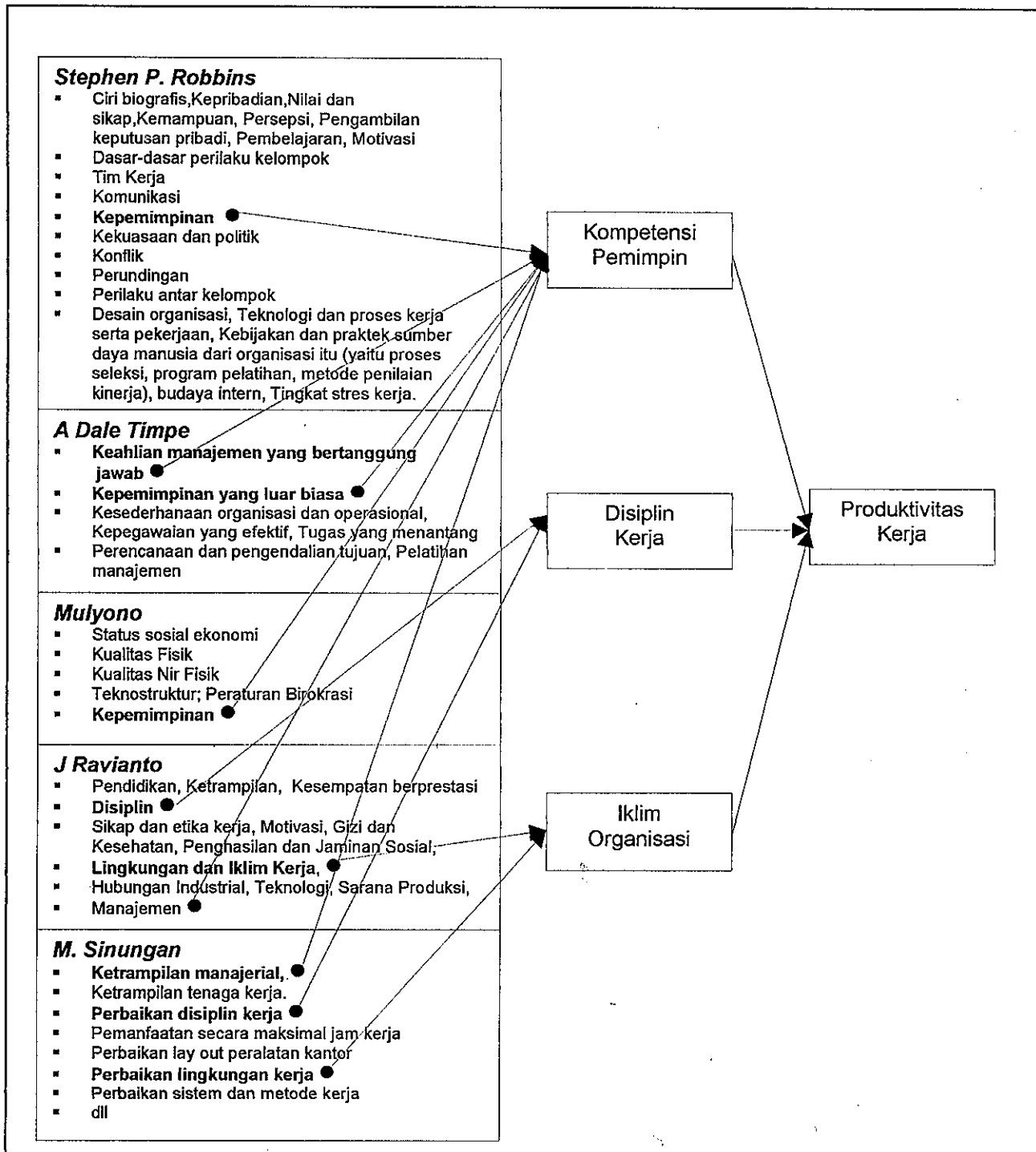
Ketrampilan manajemen disini haruslah ikut memadukan diri dalam gerakan *Total Quality Control*, karena hasil dari peningkatan produktivitas di unit produksi harus sepadan dengan peningkatan

produktivitas di unit pemasaran sehingga nilai tambahnya terasa nyata melalui pertambahan profit margin.

Peningkatan produktivitas kerja sebagaimana yang diuraikan di atas dapat dicapai apabila terdapat *manajemen* yang baik yang diinterpretasikan kepemimpinan yang luar biasa atau ketrampilan atau kemampuan (kompetensi) manajemen yang diturunkan menjadi variabel **kompetensi pemimpin** yang tinggi, *disiplin* yang diturunkan menjadi variabel **disiplin kerja** yang tinggi, *budaya intern* yang diinterpretasikan lingkungan dan iklim kerja yang diturunkan menjadi variabel **iklim organisasi** yang kondusif. Ketiga variabel tersebut secara teoritis menurut penulis mempunyai korelasi terhadap produktivitas kerja pegawai., sehingga diharapkan mendukung terhadap hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Akan tetapi, banyak faktor lain yang sangat berkaitan juga mempengaruhi produktivitas kerja. Tingkat kerumitannya akan jelas apabila kita menyimak hal-hal tersebut.

## Bagan II.1

## KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS



### **Konsep Produktivitas Kerja**

Di dalam ilmu ekonomi, produktivitas merupakan nisbah atau rasio antara hasil kegiatan (out put, keluaran) dan segala pengorbanan (biaya) untuk mewujudkan hasil tersebut (in put atau masukan) (Bambang Kussriyanto, 1993).

Pada umumnya, nisbah ini berupa suatu bilangan rata-rata yang mengungkapkan hasil bagi antara keluaran total dan angka masukan total dari beberapa kategori barang/jasa (seperti biaya tenaga kerja dan bahan baku). Setiap bentuk masukan bila dikuantitatifkan dapat digunakan sebagai faktor penyebut (pembagi) pada nisbah produktivitas. Atas dasar itulah orang dapat berbicara tentang produktivitas lahan, produktivitas modal, produktivitas tenaga kerja, atau produktivitas dari berbagai sub kategori lain masing-masing faktor produk.

Berkaitan dengan input dan out put, Sondang P. Siagian (1983 : 154) berpendapat bahwa produktivitas adalah kemampuan untuk memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan keluaran (*output*) yang optimal, bahkan kalau mungkin yang maksimal. Hal yang perlu ditekankan adalah kemampuan untuk memperoleh manfaat dari masukan (*input*) dengan menghasilkan output yang maksimal.

Lebih lanjut L. Greenberg (M. Sinungan, 2000: 18) mendefinisikan produktivitas sebagai perbandingan antara totalitas masukan selama periode tersebut. Produktivitas juga diartikan sebagai : (a) Perbandingan ukuran harga bagi masukan dan hasil ; (b) Perbedaan antara kumpulan jumlah pengeluaran dan masukan yang dinyatakan dalam satuan (unit) umum.

Jp Campbell (Richard M. Steers, 1985 : 43) memberikan batasan produktivitas adalah kuantitas atau volume dari produk ataupun jasa pokok yang dihasilkan organisasi, dapat diukur menurut tingkatan : tingkat individu, kelompok, dan keseluruhan organisasi.

Produktivitas menurut Kohler's dalam Mauled Mulyono (1993: 8) didefinisikan sebagai hasil yang didapati dari setiap proses produksi dengan menggunakan satu atau lebih faktor produksi.

Menurut Stephen P. Robbins (1996: 24) dijelaskan bahwa :

Produktivitas adalah suatu ukuran kinerja yang mencakup keefektifan dan efisiensi. Suatu organisasi produktif jika organisasi itu mencapai tujuan-tujuannya, mencapainya dengan mentransfer masukan-masukan ke keluaran-keluaran pada biaya paling rendah. Seperti itu produktivitas menyiratkan suatu kepedulian baik akan keefektifan maupun efisiensi dan dapat juga memandang produktivitas dari perspektif karyawan atau pegawai individual. Jadi jelaslah kiranya bahwa konsepsi mengenai produktivitas hendaknya tidak saja mengacu kepada jumlah luaran, melainkan juga terhadap berbagai faktor yang dapat mempengaruhi proses pencapaian produktivitas itu sendiri, sehingga antara produktivitas, efisiensi dan efektifitas tidak saling dipisahkan.

Biasanya jika kita berbicara tentang produktivitas tenaga kerja/pegawai, Bambang Kussriyanto (1993: 2) memberikan batasan bahwa

Produktivitas tenaga kerja secara spesifik adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja per satuan waktu (lazimnya per jam-orang). Sedangkan peran serta tenaga kerja/pegawai disini ialah penggunaan sumber daya secara efisien dan efektif. Perbandingan tersebut selalu berubah dari waktu ke waktu, karena peran serta tenaga kerja selalu berubah oleh pengaruh berbagai faktor.

Sumber daya manusia memegang peranan utama dalam peningkatan produktivitas, artinya tenaga kerja sebagai input dalam rangka peningkatan produktivitas kerja (dalam hal ini kualitas input manusianya). Lebih lanjut menurut M. Kubr ( *Prisma*, 1986: 17) dalam tulisannya yang berjudul *Pendidikan ke Arah Budaya Produktivitas Tinggi* dijelaskan bahwa dalam jangka panjang, tidaklah berlebihan apabila dirumuskan arti produktivitas sebagai suatu kemampuan *jiwa* hasil pendidikan dan pembudayaan, yang menumbuhkan kecakapan mengorganisasikan pada diri manusia.

Selain dari pada itu maka dalam bagian lain Payaman J. Simanjuntak (1985 : 24 ) mencoba melihatnya dari sudut pandang filosofis. Dikatakannya bahwa produktivitas pada dasarnya mencakup sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa

kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Cara kerja hari ini harus lebih baik dari cara kerja kemarin, dan hasil yang dicapai besok juga harus lebih baik dari yang diperoleh hari ini. Dalam konteks pengertian ini, maka produktivitas merupakan sikap mental dan cara pandang tentang hari esok.

Terhadap tenaga kerja, strategi yang paling efektif untuk peningkatan produktivitas adalah pengembangan sumber daya manusia yang mempertinggi kualitas seluruh sektor tenaga kerja.

Tenaga kerja yang berkualitas tinggi menurut M. Kubr (*Prisma, 1986: 18*) ditandai oleh perilaku produktif. Hanya dengan perilaku nyata di lingkungan kerja, seorang insinyur atau manajer dapat menciptakan sesuatu atau mengubah sesuatu menjadi lebih produktif. Perilaku ini pada gilirannya merupakan hasil bekerjanya suatu hubungan yang rumit tetapi jelas wujudnya dari karakteristik pribadi dan pengorganisasian seseorang seperti (a) sikap makarya ; (b) pengetahuan dan ketrampilan, dan (c) kesempatan atau peluang. Jadi untuk mengadakan perubahan perilaku tenaga kerja kearah yang lebih produktif, harus mempengaruhinya dengan cara tertentu dan intensitas tertentu, ketiga sisi utama dari tenaga kerja secara seimbang dan terkoordinasi.

Kemampuan organisasi untuk menghasilkan suatu barang dan jasa secara efisien, menjadikan target yang diharapkan, baik volume atau jumlah maupun waktu yang telah ditetapkan oleh organisasi dengan menggunakan semua faktor produksi. Hampir sebagian besar pendapat para sarjana, tidak seorangpun yang menunjukkan kriteria atau ukuran produktivitas yang lengkap selain hanya melihat dari sudut pandang ekonomi seperti melihat dari segi kuantitas, volume ataupun produksi yang dihasilkan oleh organisasi. Untuk melengkapinya ada yang melihat dari sudut pandang filosofis terhadap makna kerja bagi manusia baik berupa sikap maupun cara pandangnya.

Di dalam perusahaan atau instansi pemerintah, produktivitas merupakan gabungan dari faktor-faktor produksi dimana satu sama lain merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan apabila diharapkan dapat menghasilkan output yang tinggi. Faktor-faktor tersebut adalah modal, tenaga kerja, skill, alat-alat dan manajemen. Penggunaan faktor produksi secara efisien, maka akan ada kelebihan bahan dan waktu untuk memproduksi lagi. Dengan demikian perusahaan atau instansi pemerintah yang bersangkutan akan semakin produktif.

Secara spesifik maka peningkatan produktivitas kerja yang dimaksud dalam penelitian ini yakni peningkatan produktivitas kerja dengan menggunakan salah satu faktor produksi yakni sumber daya manusia atau tenaga kerja yang sama untuk memperoleh produksi (hasil kerja) yang lebih besar. Hal ini mengingat bahwa sumber daya (karyawan) yang ada dituntut untuk selalu meningkatkan produktivitas kerjanya. Berkaitan dengan hal tersebut Bambang Kussriyanto (1983 : 7) mengatakan bahwa peningkatan produktivitas merupakan masalah sistem dalam arti tertentu, karena menyangkut berbagai segi dari pekerjaan serta kegiatan organisasi yang mempunyai dampak terhadap produktivitas kerja itu sendiri.

Ada beberapa bidang kerja yang dapat ditingkatkan produktivitasnya, disamping perlu diadakan pembenahan kembali di beberapa bagian organisasi dan fungsi staf untuk menunjang peningkatan produktivitas semaksimal mungkin. Yang terpenting bagi masing-masing organisasi adalah mengenai kegiatan mana yang paling relevan dan mempunyai potensi paling besar untuk meningkatkan produktivitas. Menurut Bambang Kussriyanto (1993 : 8) ada beberapa bidang pekerjaan yang mempunyai dampak besar terhadap produktivitas, yakni (1) *Investasi mesin untuk mengganti tenaga manusia*; (2) *Upaya yang diarahkan pada penentuan dan*

*penerapan metoda kerja yang paling cocok; (3) Usaha menghilangkan praktek-praktek yang tidak produktif, yang biasanya menghambat produktivitas; (4) Metode-metode personalia yang dapat digunakan oleh manajemen untuk memanfaatkan sumber daya manusia secara lebih efektif.*

Investasi mesin untuk menggantikan tenaga manusia dalam penelitian ini kurang relevan untuk meningkatkan produktivitas, khususnya untuk masa sekarang. Hal ini dapat menimbulkan pengangguran, mengingat potensi sumber daya manusia secara umum begitu besar, dan mengingat juga bahwa bidang-bidang pekerjaan dalam instansi pemerintah untuk sebagian besar dikerjakan secara manual berdasarkan pedoman kerja. Pentingnya pedoman kerja untuk kedinasan ini dapat mempermudah pelaksanaan dan mengingat kembali apabila terdapat hal-hal yang penting.

Penentuan dan penerapan metoda kerja yang cocok, dapat dilakukan terutama pada bidang penyempurnaan metoda (pedoman kerja) ini. Dengan adanya penyempurnaan metoda kerja diharapkan praktek-praktek kerja yang tidak produktif dapat dihilangkan/berkurang. Dalam rangka menghilangkan atau

mengurangi praktek-praktek kerja yang tidak produktif berarti harus diperhatikan juga mengenai prosedur kerja yang ada.

Meskipun demikian tanggung jawab secara keseluruhan tetap berada ditangan pimpinan. Walaupun prosedur dan metode kerja telah ditetapkan, namun dalam pelaksanaan kerjanya kemungkinan masih ada kesulitan-kesulitan. Dan nampaknya apabila pekerjaan sudah selesai dikerjakan, namun masih dimungkinkan adanya penyempurnaan pekerjaan. Dalam hal ini Sutarto (The Liang Gie, 1978 : 17-18) mengemukakan, bahwa :

Dalam setiap kerjasama pasti terdapat keadaan yang mengharuskan dilakukan perbaikan-perbaikan guna mengefisienkan jalannya kerjasama karena tiada cara kerja terbaik terakhir, melainkan selalu ada cara kerja yang lebih baik, maka di dalam manajemen perlu ada fungsi penyempurnaan. Dan penyempurnaan ini tentu saja ditujukan terutama pada struktur organisasi serta prosedur dan metoda kerja.

Setelah terbentuk suatu struktur organisasi yang lengkap dengan prosedur dan metoda kerjanya, kemudian yang paling hakiki dari organisasi adalah adanya orang-orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan untuk melihat produktivitas kerja orang-orang (pegawai/karyawan) dapat dilihat dari pelaksanaan pekerjaannya, tentunya akan lebih

mendasarkan pada prosedur dan metoda kerja yang telah ditetapkan atau yang berlaku.

Pelaksanaan pekerjaan (*job performance*) itu sendiri menurut Moh As'ad (1980: 47) sebagai hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Lebih lanjut diartikan bahwa *job performance* ini hanya berkenaan dengan apa yang dihasilkan seseorang dari tingkah laku kerjanya. Oleh Maier (Moh As'ad, 1980: 46) dijelaskan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Setiap organisasi tentu mempunyai harapan-harapan terhadap produktivitas para pekerja/karyawan. Untuk melihat dan mengetahui sejauh mana produktivitas para karyawannya, dapat dilihat dari kriteria-kriteria yang telah ditetapkan. Secara umum yang dianggap kriteria menurut Maier (Moh As'ad, 1980: 46) meliputi kualitas, kuantitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegang, absensi, dan keselamatan dalam menjalankan tugas pekerjaan. Untuk memudahkan pengukuran performance kerja, Maier membagi pekerjaan menjadi dua jenis yaitu (1) Pekerjaan produksi, dimana secara kuantitatif orang bisa membuat suatu standard yang obyektif. (2) Pekerjaan yang non produksi, dimana penentuan sukses tidaknya seseorang didalam tugasnya biasanya didapat melalui *human*

*judgements* atau pertimbangan subyektif. Untuk pekerjaan produksi, hasil kerja seseorang dapat langsung dilihat dan dinilai baik secara kualitas maupun kuantitasnya. Sedangkan untuk jenis pekerjaan yang kedua dapat ditempuh dengan penilaian (*rating*) oleh atasan, oleh teman dan juga *self rating*.

Seberapa jauh tingkat hasil pelaksanaan pekerjaan karyawan, kiranya perlu diadakan suatu evaluasi hasil karyanya. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Gibson (Djoerban Wahid, 1984: 25) bahwa prestasi kerja individu dinilai secara rutin lewat proses evaluasi hasil karya. Dua tujuan dari hasil karya yang dinyatakan secara luas adalah untuk mencapai kesimpulan yang evaluatif atau yang memberikan pertimbangan mengenai hasil karya dan untuk mengembangkan karya lewat program.

Pentingnya evaluasi hasil karya ini dapat memberikan umpan balik, sekaligus sebagai kontrol terhadap karyawan (anggota organisasi) atas prestasi/hasil karyanya. Hal ini disebabkan bahwa dengan melalui evaluasi dimaksud akan dapat diketahui dimana letak kelemahan-kelemahan karyawan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya dan atau sampai dimana kemajuan-kemajuan yang telah dicapai.

Kemudian untuk mengetahui tingkat produktivitas dilihat dari segi waktu dengan pertimbangan keterbatasan waktu yang ada dalam mencapai sasaran/tujuan organisasi, maka bahwa tiap-tiap pekerjaan sudah ditentukan target waktu penyelesaiannya. Dan agar waktu yang ada tersebut dapat digunakan semaksimal mungkin, maka perlu diadakan penjadwalan waktu. Dalam penjadwalan waktu dapat menunjukkan : (1) Kapan seseorang mulai dan berhenti bekerja setiap hari; (2) Kapan seseorang beristirahat, seperti untuk makan siang ; (3) Kapan sesuatu tugas mulai dikerjakan dan kapan pula tugas itu akan berakhir. (Sondang P. Siagian, 1983 : 154). Dengan adanya penjadwalan waktu semacam ini diharapkan waktu yang ada dapat digunakan sebaik-baiknya untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target waktu yang telah ditetapkan.

Selanjutnya proses terakhir dari penyusunan organisasi adalah pemberian perlengkapan berupa peralatan. Fasilitas peralatan yang harus diberikan berwujud keuangan dan / atau material. (Siagian, 1981 : 50) Sedangkan untuk melihat atau menilai produktivitas dari pemanfaatan sarana dan prasarana ini, Sondang P. Siagian mengatakan bahwa memelihara sarana prasarana yang tersedia itu sedemikian rupa sehingga mempunyai nilai dan masa pakai yang tertinggi selama mungkin. Hal ini mengingat segi efisiensi, dimana

memanfaatkan sarana dan prasarana yang tersedia secara optimal berarti mengusahakan sedemikian rupa sehingga tidak terjadi pemborosan dalam bentuk apapun. (1983 : 155)

Dengan beberapa uraian diatas, maka prinsip yang digunakan untuk menilai atau mengukur tingkat produktivitas ini yakni dengan waktu, sarana prasarana, dan sumber daya manusia (tenaga kerja/pegawai) yang ada pada lokasi penelitian.

Penekanan terhadap identifikasi *output*, yakni barang atau jasa yang wajib dihasilkan. Selain itu juga ditentukan spesifikasi mutu *output* serta cara penyampaiannya; maupun batas pembiayaan dari segi efisiensi produksi, yaitu hubungan antara apa yang diproduksi dengan ongkos produksinya. Tidak ketinggalan keefektifan operasional menjadi acuan yakni apa kontribusi *output* terhadap pencapaian tujuan-tujuan pada umumnya. Keefektifan ini tidak selalu dapat dijumlahkan sehingga hasil keluaran dapat dinyatakan dengan angka seperti halnya dengan efisiensi. Padahal aspek ini menjadi sorotan utama dalam meningkatkan produktivitas, karena suatu pekerjaan yang keliru betapapun efisiennya atau tinggi mutunya, tetap tidak akan membawa kita ke arah pencapaian tujuan sistem pemerintahan.

Out put yang dihasilkan baik berupa barang maupun jasa juga mengandung pengertian kualitatif yang lebih luas dan menyiratkan pula cara untuk mencapai tujuan, yakni menyajikan pelayanan yang lebih meningkat dan lebih baik kepada para pemakai jasa sistem pemerintahan. Ciri-ciri pelayanan yang lebih baik dapat dilihat dari segi (1) sifatnya yang responsif; (2) kadar obyektivitas, dan (3) ketepatan waktunya. Jadi peningkatan produktivitas bukan hanya berarti peningkatan out put secara kuantitatif, melainkan mencakup juga peningkatan kualitatif dalam arti mutu yang dapat dilihat. Secara khusus dalam konteks produktivitas ini mempunyai implikasi adanya pergeseran dalam sikap pandang atau orientasi yang semula mengacu ke " kegiatan " (*activity oriented*) menjadi mengacu kepada " hasil " (*result oriented*)

Dengan melihat uraian di muka, maka Konsep produktivitas kerja yang digunakan dalam penelitian ini cenderung memberikan arti produktivitas kerja pegawai sebagai *tingkat sampai dimana tugas-tugas terlaksana sesuai dengan ketentuan yang berlaku dalam menghasilkan barang atau jasa yang diperuntukan bagi masyarakat layanan, dalam batas penyediaan biaya dan waktu pelaksanaan dan dengan cara yang mendukung pencapaian tujuan-tujuan pada*

*umumnya*. Sedangkan dimensi yang digunakan untuk mengukur tingkat produktivitas kerja yakni :

- Terlaksananya tugas-tugas ;
- Pencapaian hasil dalam memproduksi barang dan jasa ;
- Pemanfaatan biaya dan waktu bagi pelaksanaan tugas
- Cara pencapaian tujuan.

### **Konsep Kompetensi Pemimpin**

Banyak definisi mengenai pemimpin dan kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli. Ralph M. Stogdill (Stoner, 1996: 114), dalam surveinya mengenai teori dan riset kepemimpinan telah menunjukkan bahwa ada banyak definisi yang berlainan tentang kepemimpinan hampir sebanyak orang yang berusaha mendefinisikan konsep tersebut. Diantaranya Edwin A. Fleishman (Gibson, 1984: 263) memberikan definisi kepemimpinan adalah suatu usaha mempengaruhi dan mengarahkan orang antar perseorangan (*interpersonal*), lewat proses komunikasi, untuk mencapai sesuatu atau beberapa tujuan.

Definisi yang dikemukakan fleishman tersebut, komentar yang diberikan Gibson (1984: 264) adalah sebagai berikut :

Definisi ini mengandung arti bahwa kepemimpinan mencakup penggunaan pengaruh dan semua hubungan antar perseorangan dapat menyangkut kepemimpinan. Unsur kedua dalam definisi berhubungan dengan pentingnya komunikasi. Kejelasan dan ketelitian komunikasi mempengaruhi perilaku dan hasil karya pengikut.

Ada tiga implikasi yang penting dari definisi di atas. *Pertama*, kepemimpinan harus melibatkan *orang lain* - bawahan atau pengikut. Dengan kesediaan mereka menerima pengarahan dari pemimpin, para anggota kelompok membantu menentukan status pemimpin dan memungkinkan proses kepemimpinan. Tanpa bawahan, semua kualitas kepemimpinan manajer akan tidak relevan.

Kedua, kepemimpinan melibatkan distribusi yang tidak merata dari kekuasaan diantara pemimpin dan anggota kelompok. Pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan beberapa dari kegiatan anggota kelompok, yang tidak dapat secara serupa mengarahkan kegiatan pemimpin. Namun demikian, anggota kelompok jelas akan mempengaruhi kegiatan itu dalam beberapa cara.

Ketiga, selain secara sah dapat mengarahkan bawahan atau pengikut mereka, pemimpin juga dapat mempunyai pengaruh. Dengan kata lain, pemimpin tidak hanya dapat mengatakan kepada bawahan mereka apa yang harus dikerjakan tetapi juga dapat

mempengaruhi bagaimana bawahan melaksanakan perintah pemimpin. Sebagai contoh, manajer dapat mengarahkan bawahan untuk melaksanakan tugas tertentu, tetapi mungkin pengaruhnya atas bawahanlah yang akan menentukan apakah tugas itu dilaksanakan dengan benar atau tidak.

Eksistensi bawahan tidak bisa diabaikan begitu saja, sebab tiadanya keikutsertaan bawahan, maka organisasi itu akan menemui kesulitan dalam mencapai tujuannya. Tentu saja untuk mencapai sukses tidak lain tergantung pada kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan atau meyakinkan/mengajak mereka, sehingga para bawahan itu akan berpartisipasi kepada apa yang telah diajukannya dengan penuh semangat. Ini merupakan faktor manusiawi yang mengikat sebagai suatu kelompok bersama dan memotivasi mereka dalam mencapai tujuan.

Pemimpin dianggap oleh lainnya bertanggung jawab atas tercapainya tujuan yang ditentukan oleh organisasi yang bersangkutan. Keberhasilan dapat dilihat dari kemampuannya mempengaruhi bawahan dalam kerangka tujuan organisasi. Efektivitas kepemimpinannya tidak semata-mata tertuju kebawah, yakni sekelompok orang yang menjadi bawahannya melainkan juga

secara horizontal dan bahkan juga vertikal terhadap pimpinannya yang secara hierarkhis lebih tinggi dari pada nya.

Penerimaan otoritas pemimpin dalam suatu organisasi administratif (birokrasi pemerintah) dituntut adanya suatu *kemampuan lebih* dari pemimpin dibandingkan dengan anggota kelompok yang dipimpinnya. Dalam hal ini Arifin (1971: 48) mengemukakan bahwa untuk dapat melakukan peranannya sebaik-baiknya, maka pemimpin kerja Indonesia harus mempunyai sifat-sifat kepribadian yang khas yang tidak menjadi penghalang padanya menjalankan peranannya itu.

Seorang pemimpin di samping dipatuhi oleh bawahannya karena dia mempunyai kekuasaan formil yang diperoleh atas dasar status yang diberikan kepadanya oleh pejabat di tingkat atasnya, diisyaratkan pula adanya potensi lebih agar memperkuat kepatuhan bawahan terhadap dirinya. Potensi lebih ini dapat berupa suatu kewibawaan pribadi maupun berupa kelebihan pengetahuan atau kecakapan terutama yang menyangkut bidang pekerjaan kelompok yang dipimpinnya; dan biasanya kemampuan semacam ini sering disebut sebagai *managerial competence/managerial skill*.

Menurut Robert Katz yang dikutip Stephen P. Robbins (1996 : 7 - 8) mengidentifikasikan tiga ketrampilan manajemen yang

mutlak diperlukan: *pertama*, ketrampilan teknis meliputi kemampuan menerapkan pengetahuan atau keahlian spesialisasi; *kedua*, ketrampilan manusiawi meliputi kemampuan bekerjasama dengan, memahami, dan memotivasi orang-orang lain, baik perorangan maupun kelompok; *ketiga*, ketrampilan konseptual meliputi kemampuan mental untuk menganalisis dan mendiagnosis situasi rumit.

Selanjutnya bagaimana dia mengetrapkan kekuasaan formilnya, kewibawaan, dan *managerial skill/managerial competence* nya akan diketahui dari gaya atau pun perilaku kepemimpinan yang dirasakan oleh para anak buah atau bawahannya.

Perilaku kepemimpinan itu sendiri menurut Fiedler (1967: 36) diartikan sebagai :

Tindakan-tindakan khusus dimana seorang pemimpin meminta para anggota kelompok agar supaya mereka melakukan serta mengkoordinasikan pekerjaan di dalam kelompok mereka. Di sini mungkin meliputi hal-hal seperti : menjalin hubungan-hubungan kerja, memberi pujian atau tegoran terhadap anggota kelompok atau bawahannya, dan menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan seta perasaan-perasaan mereka.

Sekiranya perlu disadari bahwa para manajer memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda, dan penting diingat pula bahwa

gaya itu bukanlah soal bagaimana pendapat pemimpin tentang perilaku mereka sendiri dalam situasi, bagaimana persepsi orang lain (yang paling penting adalah persepsi pengikut mereka) tentang perilaku pemimpin. Dalam teori perilaku kepemimpinan yang ada nampaknya perilaku yang spesifik yang membedakan pemimpin dari bukan pemimpin.

Kelompok Michigan (Universitas Michigan) menemukan dua macam perilaku kepemimpinan (Sutarto, 1986 : 85), yaitu *the job-centered* (terpusat pada pekerjaan), dan *the employee-centered* (terpusat pada pegawai).

Pemimpin yang berorientasi kepada bawahan digambarkan sebagai orang-orang yang menekankan kepada hubungan interpersonal. Mereka ini memiliki interest pribadi pada pemenuhan kebutuhan para bawahan dan menerima perbedaan individual diantara para anggota kelompok. Sebaliknya, para pemimpin yang berorientasikan kepada struktur tugas, cenderung untuk mengutamakan aspek teknis dan tugas dari pekerjaan. Perhatian pokok mereka adalah penyelesaian tugas-tugas kelompok dan para anggota kelompok itu hanya dipandang sebagai alat untuk mencapai tujuan.

Paul Harsey dan Ken Blanchard telah mengembangkan suatu model kepemimpinan yang lain yakni teori kepemimpinan situasional. Kepemimpinan situasional menggunakan dua dimensi kepemimpinan yang sama seperti yang dikenali oleh Fiedler : perilaku tugas dan hubungan. Tetapi Harsey dan Blanchard melangkah lebih jauh dengan menganggap masing-masing dimensi sebagai atau tinggi atau rendah dan kemudian menggabung semuanya menjadi empat perilaku pemimpin yang spesifik : *telling* (orientasi tugas tinggi - hubungan rendah), *selling* ( orientasi tugas tinggi - hubungan tinggi), *participating* (orientasi tugas rendah - hubungan tinggi), *delegating* ( orientasi tugas rendah - hubungan rendah). (Sutarto, 1986 : 137 - 138)

Tekanan pada pengikut dalam keefektifan kepemimpinan mencerminkan kenyataan bahwa merekalah yang menerima baik atau menolak pemimpin. Tidak peduli apa yang dilakukan si pemimpin itu, keefektifan bergantung pada tindakan dari pengikutnya. Inilah suatu dimensi yang penting yang telah dilewatkan atau kurang ditekankan dalam kebanyakan teori kepemimpinan. Istilah kesiapan (*readiness*), seperti didefinisikan oleh Harsey dan Blanchard (Miftah Thoha, 1983 : 316), merujuk ke

sejauh mana kemampuan dan kesediaan untuk menyelesaikan suatu tugas tertentu.

Kompetensi pemimpin/administrator merupakan bagian dari fungsi manajemen yang perlu dikembangkan bagi terselenggaranya efektifitas organisasi, yakni mencakup memotivasi bawahan, mengarahkan orang-orang lain, memilih saluran-saluran komunikasi yang paling efektif, dan memecahkan konflik-konflik. Menurut White, yang dikutip Hersey dan Blanchard, (Sutarto, 1986: 3) kompetensi merupakan kemampuan seorang dalam mengendalikan faktor-faktor lingkungan baik fisik maupun sosial.

Pengertian yang lain menyebutkan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil berupa pengetahuan, keahlian dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya ( Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 43/KEP/2001 tentang standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil)

Menurut Kusmana (Prisma, 1995: 86) memandang kompetensi itu sebagai :

Kemampuan umum yang diperlukan atau dituntut untuk mendukung penampilan (performance) dalam suatu jabatan

pekerjaan tertentu yang mencakup sejumlah tingkah laku yang amat penting dan menjadi syarat utama bagi penampilan yang memuaskan dalam menjalankan suatu jabatan atau pekerjaan.

Bila telah menjadi jelas bahwa pemimpin yang efektif tidak kelihatan memiliki ciri atau karakteristik yang berbeda, para peneliti mencoba memisahkan *perilaku* yang membuat pemimpin efektif, yakni bagaimana mereka mendelegasikan tugas, bagaimana mereka berkomunikasi dengan dan mencoba memotivasi bawahan, bagaimana mereka menjalankan tugas, dan sebagainya (Stoner, 1996 : 118)

Dalam rangka meningkatkan produktivitas diperlukan seperangkat perilaku para administrator yang meliputi kemampuan umum, ketrampilan dan pengetahuan mengenai kebijaksanaan, aturan dan pedoman pelaksanaan tugas administratif bagi tercapainya tujuan organisasi sesuai dengan jabatan yang disandangnya. Karena itu, karakteristik suatu pekerjaan dalam jabatan tertentu di organisasi pun berbeda-beda pula. Walaupun berlainan, menurut Hablin dan Miller serta Wiggins, kompetensi dan efektifitas dan produktivitas suatu organisasi memiliki interkorelasi. (Prisma, 1993: 86)

Keterlibatan seseorang seandainya seseorang itu merasa ikut ambil bagian baik mental, pikiran maupun emosional terhadap sesuatu itu, dan ikut bertanggung jawab dalam pelaksanaan tugas. Prinsip ini berlaku untuk semua tingkatan dan golongan jabatan meskipun intensitasnya nampak berbeda antara satu kelompok kerja dengan kelompok kerja yang lain. Bagi pegawai/karyawan operasional yang dalam melaksanakan tugasnya memerlukan hanya pengetahuan teknis dan tidak dituntut untuk memiliki pengetahuan dan ketrampilan di bidang manajemen, maka bentuk keikutsertaannya akan lebih menonjol pada proses pengambilan keputusan, perencanaan, penyusunan program, dan sebagainya. Keikutsertaannya ini merupakan hal yang penting dalam rangka menumbuhkan rasa tanggung jawab yang semakin besar dalam pelaksanaan tugas.

Kegiatan yang dilakukan pemimpin tersebut yakni mengusahakan melalui orang lain agar sesuatu itu terlaksana seperti yang diharapkan. Kesesuaian paham dan saling pengertian menjamin hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan. Untuk itu selalu dipertahankan komunikasi yang efektif lewat berbagai saluran komunikasi. Komunikasi antara atasan dengan bawahan tentunya meliputi cara-cara pemimpin menyampaikan maksud-maksud,

tujuannya dan bagaimana caranya sesuatu dapat dan harus dikerjakan bawahan. Di samping itu pemimpin juga harus dapat mengerti, menerima dan mendengar maksud-maksud dari bawahan. Eksistensi kerjasama kelompok ini dari sisi yang lain sebagai kemampuan pemimpin dalam memberikan semangat untuk menghasilkan sesuatu yang optimal.

Dari uraian di atas dapatlah dikatakan bahwa kemampuan para Pemimpin/Administrator (para Kepala Bidang di lingkungan Badan Pengelolaan dan Pengendalian Dampak Lingkungan Propinsi Jawa Tengah) dalam memimpin atau mengetrapkan *managerial competence/managerial skill* (kemampuan teknis, kemampuan manusiawi dan kemampuan konseptual) yang dimilikinya, terwujud didalam perilaku kepemimpinan mereka sebagaimana yang dirasakan oleh para bawahannya. Dengan demikian Konsep kompetensi pemimpin yang dimaksud adalah *kemampuan para Kepala Bidang dalam mengarahkan tugas-tugas, melakukan komunikasi dengan bawahan, menggerakkan dan mendorong semangat para pegawai bawahan, agar melaksanakan tugas-tugas secara efektif, tetib dan lancar. Pemimpin disini adalah orang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, mendorong, dan*

*menggerakkan orang atau sekelompok orang untuk bertindak guna mencapai tujuan-tujuan kelompok.*

Melihat uraian konsep kompetensi pemimpin yang dipakai, dimensi yang digunakan untuk mengukur tingkat kompetensi pemimpin yakni :

- Kemampuan mendorong adanya partisipasi ;
- Kemampuan mengadakan komunikasi ; dan
- Kemampuan memberikan motivasi

### **Konsep Disiplin Kerja**

Di dalam pembahasan disiplin kerja, ada beberapa konsep tentang disiplin. Dalam ensiklopedia administrasi, disiplin adalah suatu keadaan tertib dimana orang-orang yang tergabung dalam suatu organisasi tunduk pada peraturan-peraturan yang telah ada dengan rasa senang hati. (The Liang Gie et. al., 1977: 96). Moenir (1983:47) mengartikan disiplin sebagai suatu sikap yang mencerminkan ketaatan dan ketetapan terhadap suatu aturan. Analog dengan hal ini Nitisemito (1980: 260) berpendapat bahwa kedisiplinan lebih tepat kalau diartikan sebagai suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi.

baik tertulis maupun tidak. Hakekat disiplin itu sendiri menurut S. Prajudi Atmosudirdjo (1976: 210), adalah ketaatan, ketekunan, kegiatan, sikap, kelakuan, sikap hormat yang nampak sesuai dengan tata aturan yang telah disepakati antara badan organisasi dan pegawai-pegawainya (warga-warganya)

Menurut A.S. Munandar (1985: 15), yang dimaksud dengan disiplin adalah kesadaran diri untuk mentaati nilai, norma dan aturan yang berlaku dalam lingkungannya.

Selanjutnya masih dalam konteks di atas, Kuncorohadi (1980: 24) menjelaskan bahwa disiplin kerja adalah suatu ketertiban dalam melaksanakan tugas kewajiban sehingga kesemuanya dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Sementara itu Utami Munandar (1985) menyatakan bahwa disiplin kerja adalah ketaatan seorang tenaga kerja terhadap aturan-aturan kerja yang telah ditentukan.

Ketaatan dan tunduk terhadap aturan yang ada yang dilandasi dengan kesadaran dan rasa senang merupakan fenomena dalam rangka tertib organisasi. Apabila sikap para anggota organisasi menunjukkan ketaatan semacam ini niscaya segala yang menjadi tujuan dapat dicapai. Artinya ketaatan pegawai terhadap aturan-aturan yang ada memegang peranan penting dalam tertib organisasi.

Disiplin tidak saja berhubungan dengan aturan-aturan, tetapi juga berhubungan dengan nilai dan norma. Pegawai dapat menerima atau tidak menerima aturan yang ada karena perangkat nilainya serupa atau tidak serupa dengan perangkat nilai yang berlaku dalam instansi. Apabila aturan-aturan dan norma serta nilai dipersepsikan oleh pegawai sebagai merugikan diri, tak bermanfaat bagi diri, maka pegawai akan cenderung untuk tidak mentaati aturan-aturan yang berlaku. Sebaliknya jika aturan-aturan, norma dan nilai dihayati sebagai bermanfaat bagi diri sesuai dengan pandangannya, menguntungkan diri dan orang lain, bermanfaat bagi kepentingan bersama, maka pegawai cenderung mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

Disiplin kerja dapat bersifat eksternal, artinya jika ketaatan terhadap aturan kerja dirasakan sebagai suatu yang ditentukan dari luar oleh orang lain (seperti atasan/pimpinan instansi) sehingga memerlukan pengawasan. Sedangkan disiplin kerja yang bersifat internal timbul atas kesadaran dan keyakinan pegawai bahwa mengikuti aturan kerja memang perlu demi kesejahteraan dirinya. Disiplin kerja yang berdaya guna dan berhasil guna yaitu disiplin internal yang tidak dirasakan sebagai suatu yang dipaksakan dari luar. Disiplin yang baik itu timbul jika adanya kesadaran yang

mendasar dari para pegawai. Mendasar dalam arti bahwa kesadaran itu tumbuh dan berkembang dari diri pribadi sendiri tanpa didorong-dorong secara drastis dari luar dirinya sendiri. Oleh karena itu dalam perkembangan sosialisasi, maka disiplin yang bersifat internal merupakan tingkat perkembangan yang lebih tinggi dari disiplin yang bersifat eksternal. Dalam hal ini Alfred R. Lateiner dan I.E. Levine (1971: 67) mengatakan bahwa dalam bentuk yang paling berguna, disiplin merupakan kekuatan yang berkembang didalam tubuh pekerja sendiri dan yang menyebabkan dia dapat menyesuaikan diri dengan sukarela kepada keputusan-keputusan, peraturan-peraturan, dan nilai-nilai tinggi dari pekerjaan dan tingkah laku.

Dalam menegakkan disiplin kerja pegawai sebetulnya sangatlah perlu mengetahui ukuran disiplin kerja atau yang dapat menentukan tingkat disiplin kerja pegawai. Adanya beberapa gejala yang menunjukkan disiplin atau tidak, menurut D.S. Widodo (1984: 23) dapat dilihat dengan cara: apabila orang-orang, pegawai-pegawai dengan senang hati melaksanakan aturan-aturan, norma-norma, instruksi-instruksi atasannya dan mentaati aturan-aturan yang dinyatakan berlaku kepadanya.

Sedangkan lainnya yang dapat mengukur disiplin kerja, sebagai mana yang dikemukakan oleh Alfred R. Lateiner and I.E. Levine (Imam Soedjono, 1971: 67), yakni disiplin yang sejati terdapat apabila :

para pegawai datang ke kantor dengan teratur dan tepat pada waktunya; apabila mereka berpakaian serba baik pada tempat pekerjaannya; apabila mereka mempergunakan bahan-bahan dan perlengkapan dengan hati-hati; apabila mereka menghasilkan jumlah dan kualitas pekerjaan yang memuaskan dan mengikuti cara bekerja yang ditentukan oleh kantor atau perusahaan; dan apabila mereka menyelesaikan pekerjaan dengan semangat yang baik.

Dengan demikian konsep disiplin kerja yang dipakai dalam penelitian ini dapat diartikan sebagai *suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang menunjukkan ketaatan terhadap peraturan yang diwajibkan atau diharapkan pegawai yang bersangkutan dapat melaksanakan tugas pekerjaannya secara tertib dan lancar. Ketaatan yang dimaksud menyangkut ketaatan terhadap penggunaan waktu dan bahan-bahan, Perhatian dan tanggung jawab terhadap pekerjaan; penyelesaian pekerjaan , dan akan adanya hukuman pelanggaran peraturan. disiplin Pegawai Negeri Sipil, sehingga diharapkan pegawai yang bersangkutan dapat melaksanakan tugas pekerjaannya secara tertib dan lancar.*

Melihat uraian konsep disiplin kerja yang dipakai, dimensi yang digunakan untuk mengukur tingkat disiplin kerja yakni :

- Penggunaan waktu ;
- Penggunaan bahan-bahan ;
- Perhatian dan tanggung jawab terhadap pekerjaan;
- Penyelesaian pekerjaan , dan
- Keyakinan pegawai akan adanya hukuman pelanggaran peraturan.

### **Konsep Iklim Organisasi**

Selanjutnya di dalam membahas konsep iklim organisasi menurut Soeharsono Sagir (1985: 101), yang dimaksud dengan lingkungan kerja (*environment climate*) di sini, dapat juga diartikan dengan iklim organisasi/iklim kerja atau suasana kerja yang berhubungan dengan hubungan antar manusia (*human relation*) tetapi juga diartikan suasana dalam arti fisik; tempat kerja yang luas, bersih, sehat dan membuat karyawan merasa betah bekerja.

Iklim itu sendiri berarti suasana, keadaan waktu (peristiwa dan sebagainya) (WJS Purwadarminta, 1966). Karl Albrecht (1985: 82) menganggap iklim itu sebagai keadaan emosional budaya yaitu suasana hati organisasi itu. Kemudian pengertian yang agak lengkap

sebagaimana yang dijelaskan Gondokusumo (1980: 34) bahwa iklim atau situasi adalah keadaan pada suatu waktu tertentu dalam perkembangan lingkungan kerja tersebut. Situasi itu dapat tegang, tenang dan santai, dan dapat mempengaruhi sikap dan kerja karyawan secara negatif dan positif.

Analog dengan yang dikemukakan di atas, Steers (Magdalena Jamin, 1980:115) berpendapat bahwa yang dimaksud iklim organisasi adalah sikap, nilai, norma, dan perasaan yang lazim dimiliki para pekerja sehubungan dengan organisasi mereka.

Istilah iklim berarti dapat digunakan untuk kondisi sosial yang berlaku dalam organisasi. Ini berarti akan dapat ditemukan iklim sosial secara keseluruhan dalam organisasi, yaitu gabungan persepsi dari para pegawai terhadap perlakuan manajer dan teman-temannya atas mereka, dan bagaimana mereka bisa rukun satu sama lainnya. Iklim sosial yang positif lah pada akhirnya akan menjadikan lingkungan kerja yang mantap, secara psikologis mendorong, serta manusiawi dalam hal nilai dan proses antar pribadi. Tentunya akan sedikit menggambarkan kualitas kehidupan kerja dalam organisasi sebagai kualitas yang dirasa dalam hati para pegawai dari semua aspek keanggotaannya dalam organisasi itu.

Menurut beberapa pendapat dapat dilihat, bahwa dalam konsep iklim organisasi itu sebenarnya kita dihadapkan pada sifat-sifat atau ciri-ciri yang dirasa terdapat dalam lingkungan kerja dan timbul terutama karena kegiatan organisasi, yang dilakukan secara sadar atau tidak, dan yang dianggap mempengaruhi tingkah laku kemudian. Dengan kata lain iklim organisasi dapat dipandang sebagai kepribadian organisasi seperti apa yang dilihat dan dirasakan oleh pegawai. Hal ini akan terkait dengan bidang persepsi yakni iklim yang dilihat oleh para pegawai, dan bukan selalu iklim yang sebenarnya.

Persepsi banyak dipengaruhi oleh keadaan emosi pegawai. Emosi yang kuat seperti rasa benci yang amat sangat terhadap suatu peraturan organisasi, dapat menyebabkan pegawai itu tidak menyenangi sebagian besar kebijakan dan peraturan organisasi. Menentukan keadaan emosi seseorang itu amat sulit. Namun demikian para pemimpin/manajer perlu memperhatikan masalah atau praktek apakah yang menggerakkan emosi yang kuat pada pegawai. Emosi yang kuat seringkali merubah persepsi. Disamping itu bidang persepsi ini sangat tergantung pula pada komunikasi dan begitu pula sebaliknya. Persepsi timbul karena adanya dua faktor baik internal maupun eksternal. Miftah Thoha (1983: 135)

berpendapat bahwa faktor internal antaranya tergantung pada proses pemahaman sesuatu termasuk didalamnya sistem nilai, tujuan, kepercayaan dan tanggapannya terhadap hasil yang dicapai. Sedang faktor eksternal berupa lingkungan pekerjaan masing-masing pegawai.

Adapun ukuran-ukuran yang digunakan untuk mengetahui tingkat iklim organisasi, maka berikut ini Campbell dkk mengidentifikasi sepuluh dimensi iklim pada tingkat organisasi secara keseluruhan, yakni :

1. Struktur tugas ;  
Tingkat perincian metode yang dipakai melaksanakan tugas oleh organisasi.
2. Hubungan imbalan - hukuman ;  
Tingkat batas pemberian imbalan tambahan seperti promosi dan kenaikan gaji didasarkan pada prestasi dan jasa dan bukan pada pertimbangan-pertimbangan lain seperti senioritas, favoritisme dan lain-lain.
3. Sentralisme keputusan ;  
Batas-batas keputusan penting dipusatkan pada manajemen atas.
4. Tekanan pada prestasi ;  
Keinginan pihak pekerja organisasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik dan memberikan sumbangannya bagi sasaran karya organisasi.
5. Tekanan pada latihan dan pengembangan ;  
Tingkat batas organisasi berusaha meningkatkan prestasi individu melalui kegiatan latihan dan pengembangan yang tepat.
6. Kemauan versus resiko ;  
Tingkat batas tekanan dalam organisasi menimbulkan perasaan kurang aman dan kecemasan pada para anggotanya.

7. Keterbukaan versus ketertutupan ;  
Tingkat batas orang-orang lebih suka berusaha menutupi kesalahan mereka dan menampilkan diri secara baik dari pada berkomunikasi secara bebas dan bekerjasama.
8. Status dan semangat ;  
Perasaan umum diantara para individu bahwa organisasi merupakan tempat bekerja yang baik.
9. Pengakuan dan umpan balik ;  
Tingkat batas seorang individu mengetahui apa pendapat atasannya dan manajemen mengenai pekerjaannya serta tingkat batas dukungan mereka atas dirinya.
10. Kompetensi dan keluwesan organisasi secara umum ;  
Tingkat batas organisasi mengetahui apa tujuannya dan mengejanya secara luwes dan kreatif. Termasuk juga batas organisasi mengantisipasi masalah, mengembangkan metoda baru dan mengembangkan ketrampilan baru pada pekerjaan sebelum masalahnya menajadi gawat.

Sedangkan dari segi keinginan, kebutuhan dan nilai-nilai pekerja, maka menurut Karl Albrecht (1985: 79) iklim itu minimal terdiri dari aspek-aspek sebagai berikut :

1. Pekerjaan yang patut dikerjakan ;  
Yaitu pekerjaan yang bermanfaat bagi tujuan-tujuan organisasi dan meminta bagian ketrampilan, pengetahuan dan kesanggupan para karyawan.
2. Kondisi kerja yang memadai ;  
Seperangkat kondisi fisik dan psikologis yang cukup manusiawi dan aman, di sekeliling tempat pelaksanaan tugasnya.
3. Upah dan keuntungan yang memadai sebagai imbalan kerja yang baik ;
4. Jaminan kerja ;  
Mengetahui bahwa seorang mempunyai harapan masa datang bila dia mau bekerja.
5. Supervisi yang menyangkut perlakuan yang positif ;  
Bersifat mendukung dan menyetujui oleh atasannya, serta orang-orang dari kalangan yang lebih tinggi.
6. Umpan balik atas pekerjaan seseorang ;

Pengakuan dan penghargaan terhadap jasa seseorang bagi tujuan-tujuan organisasi.

7. Kesempatan untuk tumbuh dan berkembang dalam ketrampilan kerja dan pertanggung-jawaban ;  
Pekerjaan yang secara bertahap lebih menantang yang mengembangkan atau mendorong peningkatan ketrampilan.
8. Kesempatan yang wajar untuk maju berdasarkan jasa ;  
Kesempatan untuk latihan, kenaikan ke kedudukan manajemen yang lebih tinggi, serta kesempatan bersaing secara sehat untuk memperoleh kenaikan tingkat.
9. Iklim sosial yang positif ;  
Lingkungan kerja yang mantap serta psikologis mendorong, serta manusiawi dalam hal nilai dan proses antar pribadi.
10. Keadilan dan perlakuan yang wajar terhadap semua orang ;  
Perasaan bahwa orang-orang yang memimpin menghargai dan menekankan kejujuran seta perlakuan sama terhadap semua karyawan tanpa membedakan latar belakang sosial atau suku bangsa.

Sudah selayaknya setiap pegawai akan membutuhkan adanya tempat kerja dan suasana kerja yang menyenangkan, serta tersedianya alat-alat kantor yang cukup memadai bagi penyelesaian tugas-tugas pekerjaan.

Menurut Henry Simamora (1997) penciptaan iklim hubungan karyawan dalam hal keyakinan, kepercayaan, dan keterbukaan merupakan pertimbangan mendasar dan memberikan hasil. Iklim organisasi seperti itu dianggap sejalan dengan produktivitas yang tinggi dan implementasi strategi organisasi yang efektif. Jika iklim

organisasi merupakan iklim terbuka dan memancing karyawan mengutarakan ketidakpuasan dan kepentingannya tanpa rasa takut akan adanya pembalasan, maka ketidakpuasan dan perhatian seperti itu dapat ditangani dengan cara yang positif. Iklim keterbukaan tercipta bilamana karyawan memiliki keyakinan yang tinggi dan percaya pada keadilan keputusan dan tindakan manajerial.

Dengan demikian Konsep Iklim Organisasi yang dapat dipergunakan dalam penelitian ini, bahwa yang dimaksud dengan iklim organisasi adalah *suasana yang dirasakan pegawai sehubungan dengan organisasinya yang berkaitan dengan struktur tugas, kemampuan untuk berkembang, sentralisasi keputusan, pemberian tanggung jawab, pemenuhan kebutuhan, dan jaminan keselamatan/keamanan dan keadilan yang tercermin dalam sikap, tingkah laku pegawai dalam melaksanakan tugasnya*.

Melihat uraian konsep iklim organisasi yang dipakai, dimensi yang digunakan untuk mengukur tingkat iklim organisasi yakni :

- Struktur tugas ;
- Kemampuan untuk berkembang ;
- Sentralisasi keputusan ;
- Pemberian tanggung jawab ;

- Pemenuhan kebutuhan, dan
- Jaminan keselamatan/keamanan dan keadilan.

## **B. Pembahasan Penelitian Yang Relevan**

Beberapa penelitian terhadap Produktivitas kerja telah banyak dilakukan, diantaranya penelitian yang dilaksanakan oleh Roslitasari (1996) pada PT Intercalli Jakarta. Dari hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel upah, kesempatan untuk maju, serta kebijaksanaan dan peraturan perusahaan tentang jam kerja secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang berarti terhadap produktivitas tenaga kerja. Sedangkan secara parsial variabel upah maupun kebijaksanaan dan peraturan perusahaan tentang jam kerja mempunyai pengaruh yang berarti terhadap produktivitas tenaga kerja. Untuk variabel yang lain seperti kesempatan untuk maju tidak mempunyai pengaruh yang berarti.

Variabel-variabel penelitian seperti upah dan kesempatan untuk maju apabila di tarik ke variabel yang lebih besar, maka dapat digambarkan menjadi variabel iklim organisasi. Disamping itu variabel kebijaksanaan dan peraturan perusahaan tentang jam kerja juga dapat ditarik ke variabel yang lebih besar, sehingga dapat

dinterpretasikan sebagai manajemen yang baik dan disiplin kerja yang tinggi. Dengan demikian variabel-variabel yang telah diujikan di lapangan tersebut yang mempunyai pengaruh terhadap produktivitas kerja mempunyai relevansi yang tinggi terhadap penelitian yang akan dilaksanakan penulis walaupun berbeda domainnya.

### **C. Hipotesis**

Dengan landasan teori yang telah diuraikan di muka, maka dapat dirumuskan hipotesis nya sebagai berikut :

Model Verbal

#### 1. Hipotesis minor

Terdapat hubungan positif dan bermakna antara :

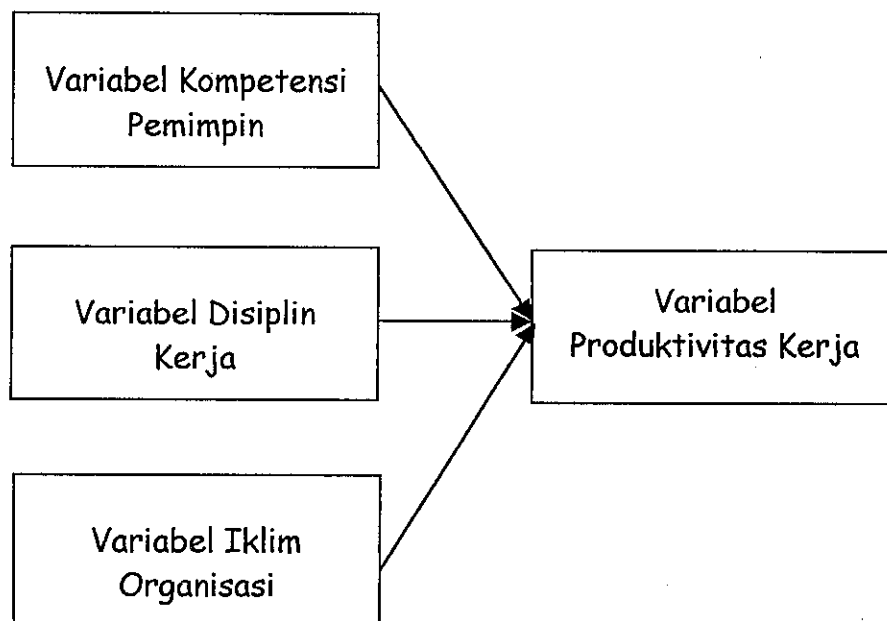
- a) Variabel Kompetensi Pemimpin dengan Variabel Produktivitas Kerja Pegawai ;
- b) Variabel Disiplin kerja dengan Variabel Produktivitas Kerja Pegawai ;
- c) Variabel Iklim Organisasi dengan Variabel Produktivitas Kerja Pegawai ;

## 2. Hipotesis mayor

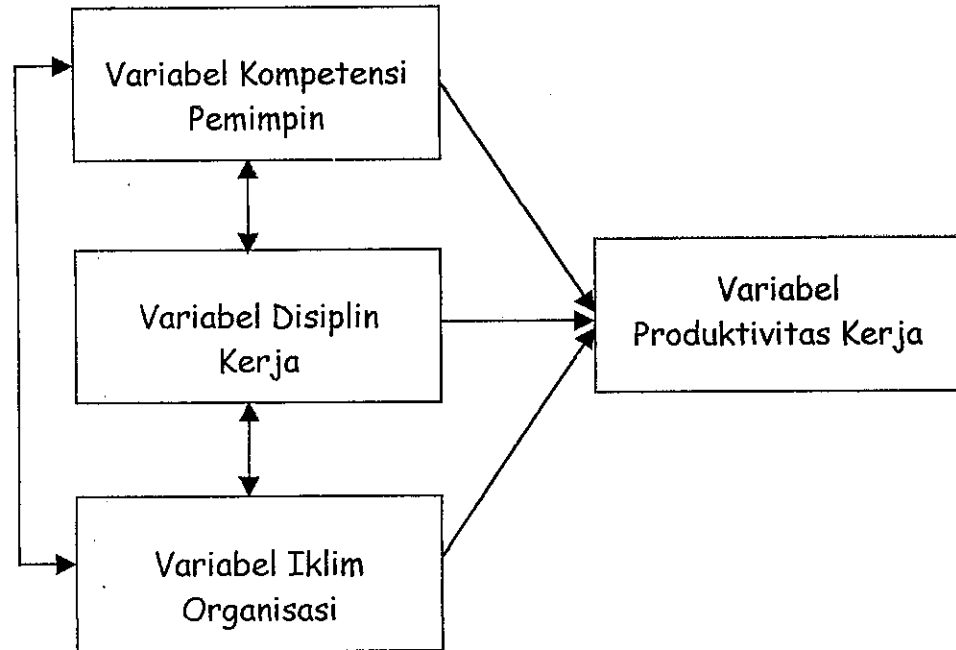
Ada hubungan positif antara Variabel Kompetensi Pemimpin, Variabel Disiplin Kerja dan Variabel Iklim Organisasi dengan Variabel Produktivitas Kerja Pegawai.

### Model Geometrik

#### 1. Geometrik Minor



## 2. Geometrik Mayor



Berdasarkan hipotesis yang telah penulis kemukakan di atas, maka penulis akan mencoba mencari kebenarannya melalui penelitian di lapangan. Hipotesis akan ditolak seandainya salah, dan akan diterima seandainya fakta-fakta di lapangan membenarkannya.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Rancangan Penelitian/Perspektif Pendekatan Penelitian**

Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasi yang bertujuan menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti dalam rangka mengungkap fenomena sosial tertentu. Hasil kajian sebagai tindak lanjut analisis informasi hasil olahan, dilengkapi dengan tafsirannya.

Berdasarkan tujuan penelitian di muka, maka metode yang dipakai adalah dengan menggunakan metode analisis kuantitatif. Metoda analisis kuantitatif dilaksanakan dengan menggunakan alat statistik sesuai dengan data yang didapat dari responden berdasarkan daftar pertanyaan yang telah disebar.

#### **B. Ruang Lingkup Penelitian/Fokus Penelitian**

Kebanyakan kesulitan organisasi-organisasi dialami ketika upaya untuk meningkatkan produktivitas berasal dari ketergantungan pada teknik tanpa kepercayaan. Untuk itu fokus penelitian ini lebih

ditekankan hanya pada hubungan antara kompetensi pemimpin, iklim organisasi dan disiplin kerja sebagai variabel independen dengan produktivitas kerja di satu sisi sebagai variabel dependen.

## 1. Variabel Dependen

### Variabel Produktivitas Kerja

Ddimensi yang dipergunakan untuk melihat tingkat produktivitas kerja pegawai meliputi: (1) Terlaksananya tugas-tugas; (2) Pencapaian hasil dalam memproduksi barang atau jasa; (3) Pemanfaatan biaya dan waktu bagi pelaksanaan tugas; dan (4) Cara pencapaian tujuan.

## 2. Variabel Independen

### a. Variabel Kompetensi Pemimpin

Dalam penelitian ini kompetensi pemimpin dianggap cukup menggambarkan pemimpin yang efektif dipandang sebagai pendekatan perilaku terhadap kepemimpinan, dengan mencoba menentukan apa yang dilakukan oleh pemimpin yang efektif yakni bagaimana mereka mendelegasikan tugas, bagaimana mereka berkomunikasi dengan dan mencoba memotivasi bawahan, bagaimana mereka menjalankan tugas.

Selanjut untuk mengetahui tingkat kompetensi pemimpin dapat digunakan beberapa dimensi; (1) Kemampuan mendorong adanya partisipasi; (2) Kemampuan mengadakan komunikasi; dan (3) Kemampuan memberikan motivasi.

#### b. Variabel Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan fungsi operatif dari manajemen sumber daya manusia yang penting, karena tanpa disiplin yang baik sulit bagi suatu organisasi mencapai hasil yang optimal. Oleh karena itu dimensi yang digunakan untuk mengetahui tingkat disiplin kerja yakni: (1) Penggunaan waktu; (2) Penggunaan bahan-bahan; (3) Perhatian dan tanggung jawab terhadap pekerjaan; (4) Penyelesaian pekerjaan; dan (5) Keyakinan pegawai akan adanya hukuman pelanggaran peraturan.

#### c. Variabel Iklim Organisasi

Dimensi yang digunakan untuk mengetahui tingkat iklim organisasi yakni: (1) Struktur tugas; (2) Kesempatan untuk berkembang; (3) Sentralisasi keputusan; (4) Pemberian

tanggung jawab; (5) Pemenuhan kebutuhan fasilitas; dan (6) Jaminan keselamatan/keamanan dan keadilan.

### **C. Lokasi Penelitian**

Lokasi yang ditunjuk dalam penelitian ini adalah Badan Pengelolaan dan Pengendalian Dampak Lingkungan (BAPPEDAL) Propinsi Jawa Tengah di Semarang.

Dasar pertimbangan yang diajukan dalam pemilihan lokasi penelitian ini :

1. Secara empiris kondisi pegawai yang ada belum nampak adanya budaya kerja yang produktif dalam rangka peningkatan produktivitas kerjanya.
2. Ini berarti sumbang saran yang akan diberikan sangat bermanfaat terhadap kepentingan optimalisasi produktivitas kerja.

### **D. Variabel Penelitian/Fenomena Yang Diamati**

#### **1. Klasifikasi Variabel**

Penelitian ini akan meliputi beberapa konsep yang dikelompokkan menjadi dua kelompok variabel. Variabel yang satu dikelompokkan sebagai variabel independen yakni variabel

yang lebih dahulu atau yang mempengaruhi. Variabel independen ini akan meliputi Tingkat Kompetensi Pemimpin, Tingkat Disiplin Kerja, dan Tingkat Iklim Organisasi. Sedangkan variabel yang lain disebut sebagai dependen variabel, yakni variabel yang mengikuti, atau yang dipengaruhi. Variabel ini hanya satu yakni Tingkat Produktivitas Kerja.

## 2. Definisi Konseptual

Untuk mencegah kekaburan pengertian dari masing-masing variabel dalam hipotesis, maka dalam penulisan tesis ini akan dikemukakan definisi konsep dari masing-masing variabel tersebut.

### a. Variabel Produktivitas Kerja

Produktivitas Kerja adalah tingkat sampai dimana tugas-tugas terlaksana sesuai dengan ketentuan yang berlaku dalam menghasilkan barang atau jasa yang diperuntukkan bagi masyarakat layanan, dalam batas penyediaan biaya dan waktu pelaksanaan dan dengan cara yang mendukung pencapaian tujuan-tujuan pada umumnya.

b. Variabel Kompetensi Pemimpin

Kompetensi Pemimpin adalah kemampuan para Kepala Bidang dalam mengarahkan tugas-tugas, melakukan komunikasi dengan bawahan, menggerakkan dan mendorong semangat para pegawai bawahan, agar melaksanakan tugas-tugas secara efektif, tertib dan lancar. Pemimpin disini adalah orang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, mendorong, dan menggerakkan orang atau sekelompok orang untuk bertindak guna mencapai tujuan-tujuan kelompok.

c. Variabel Disiplin Kerja

Disiplin kerja adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang menunjukkan ketaatan terhadap peraturan yang diwajibkan atau diharapkan oleh organisasi, agar pegawai yang bersangkutan dapat melaksanakan tugas pekerjaannya dengan tertib dan lancar. Ketaatan yang dimaksud menyangkut ketaatan terhadap penggunaan waktu dan bahan-bahan, perhatian dan tanggung jawab terhadap pekerjaan; penyelesaian pekerjaan, dan akan adanya hukuman pelanggaran peraturan disiplin Pegawai Negeri Sipil,

sehingga diharapkan pegawai yang bersangkutan dapat melaksanakan tugas pekerjaannya secara tertib dan lancar.

d. Variabel Iklim Organisasi

Iklim Organisasi adalah suasana yang dirasakan pegawai sehubungan dengan organisasinya yang berkaitan dengan struktur tugas, kemampuan untuk berkembang, sentralisasi keputusan, pemberian tanggung jawab, pemenuhan kebutuhan, dan jaminan keselamatan/keamanan dan keadilan yang tercermin dalam sikap, tingkah laku pegawai dalam melaksanakan tugasnya

3. Definisi Operasional

Dari konsep yang telah dikemukakan di atas, maka untuk mengetahui variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini akan diberikan definisi operasional nya sebagai berikut :

a. Variabel Produktivitas Kerja Pegawai dapat dilihat dari :

- 1) Dimensi terlaksananya tugas-tugas, dengan melihat gejalanya melalui beberapa indikator :

- a) Tingkat kesenangan pegawai di dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya.
  - b) Tingkat kesesuaian antara minat/keinginan pegawai dengan pekerjaan yang sedang dilaksanakan.
  - c) Tingkat kesetujuan pegawai terhadap pernyataan, bahwa berhasil tidaknya suatu pekerjaan bergantung kepada orang yang melakukan.
  - d) Tingkat kebebasan yang diberikan oleh atasan bagi bawahan untuk bekerja sendiri.
  - e) Tingkat kebebasan bagi pegawai untuk bebas mengembangkan bakat serta kepandaian di tempat kerjanya.
  - f) Tingkat banyaknya pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh pegawai.
- 2) Dimensi pencapaian hasil dalam memproduksi barang dan jasa yang diperuntukkan bagi masyarakat layanan, dengan melihat gejalanya melalui indikator:
- a) Tingkat kualitas hasil pekerjaan yang dilaksanakan.

- b) Tingkat ketepatan antara pekerjaan yang berhasil dikerjakan dibanding dengan metode kerja.
  - c) Tingkat keyakinan pegawai, bahwa hasil pekerjaan akan diterima atasan.
  - d) Tingkat keyakinan pegawai, bahwa hasil pekerjaannya akan dapat memuaskan masyarakat layanan.
- 3) Dimensi pemanfaatan biaya dan waktu bagi pelaksanaan tugas, dengan mengetahui gejalanya melalui indikator:
- a) Tingkat kesesuaian tidaknya antara tenaga yang tersedia dengan volume pekerjaan di lingkungan kerja pegawai dimaksud.
  - b) Tingkat ketepatan waktu, bahwa pekerjaan diselesaikan tepat pada waktunya.
  - c) Tingkat efisiensi kerja dalam unit kerja pegawai dimaksud.
  - d) Tingkat penggunaan komposisi waktu yang digunakan pegawai dalam pelaksanaan tugas sehari-hari di kantor.
- 4) Dimensi cara pencapaian tujuan, gejalanya dapat dilihat melalui indikator:

- a) Tingkat kesesuaian antara pekerjaan yang berhasil dilaksanakan dibandingkan dengan ketentuan/prosedur yang berlaku.
  - b) Tingkat tanggapan pegawai bahwa oleh atasan selalu ditekankan untuk menggunakan saluran yang semestinya.
  - c) Tingkat penggunaan cara yang terbaik oleh pegawai di dalam pelaksanaan tugas.
  - d) Tingkat kesetujuan pegawai terhadap pernyataan, bahwa dalam situasi apapun untuk mengatasinya terdapat prosedur yang harus diikuti.
- b. Variabel kompetensi pemimpin dapat dilihat dari :
- 1) Dimensi kemampuan mendorong adanya partisipasi, gejalanya dilihat melalui indikator:
    - a) Keikutsertaan bawahan dalam pertemuan-pertemuan/rapat-rapat yang diadakan pada setiap unit kerja.

- b) Keikutsertaan bawahan mengemukakan pendapat-pendapat terhadap masalah-masalah yang dihadapi dalam pelaksanaan tugas.
  - c) Kesempatan-kesempatan yang diberikan bawahan untuk mengemukakan usul.
  - d) Adanya saran-saran dan nasehat-nasehat yang diterima pimpinan sebelum mengambil keputusan akhir.
- 2) Dimensi kemampuan mengadakan komunikasi, gejalanya dapat dilihat melalui indikator:
- a) Kejelasan informasi/keterangan-keterangan atau ide-ide tentang apa yang dimaksud.
  - b) Kejelasan setiap perintah atau instruksi-instruksi yang disampaikan kepada bawahan.
  - c) Pemakaian bahasa dan istilah-istilah yang sudah dipahami bawahan.
  - d) Adanya saling pengertian antara pimpinan dan bawahan tentang sesuatu maksud.
- 3) Dimensi kemampuan memberi motivasi, gejalanya dilihat melalui :

- a) Adanya perhatian-perhatian yang khusus dari pimpinan atas prestasi/hasil yang dicapai oleh bawahan.
- b) Adanya bantuan-bantuan yang diberikan oleh pimpinan atas kesulitan-kesulitan yang dihadapi bawahan.
- c) Adanya pemberian contoh sesuatu yang belum diketahui bawahan.

c. Variabel Disiplin Kerja, dapat dilihat dari :

- 1) Dimensi penggunaan waktu, gejalanya dilihat melalui indikator:
  - a) Ketepatan datang dan pulang dari tempat kerja.
  - b) Kesiediaan pegawai mengerjakan tugas setelah jam kantor usai.
- 2) Dimensi penggunaan bahan-bahan, gejalanya dilihat melalui indikator:
  - a) Kesiediaan pegawai menghemat penggunaan barang dan dana.

- b) Adanya kesadaran pegawai untuk tidak menggunakan barang-barang diluar kedinasan.
- 3) Dimensi perhatian dan tanggung jawab terhadap pekerjaan, gejalanya dapat dilihat melalui indikator:
- a) Kesungguhan dalam melaksanakan tugas.
  - b) Pengamatan terhadap pelaksanaan tugas.
  - c) Pengamatan terhadap rahasia jabatan.
- 4) Dimensi penyelesaian pekerjaan, gejalanya dilihat melalui indikator:
- a) Semangat menyelesaikan pekerjaan.
  - b) Kemudahan dalam menyelesaikan pekerjaan.
  - c) Pengamatan terhadap hasil kerja.
- 5) Dimensi hukuman pelanggaran peraturan, gejalanya dapat dilihat melalui indikator:
- Keyakinan pegawai akan adanya hukuman pelanggaran peraturan.
- d. Variabel Iklim Organisasi, dapat dilihat dari dimensi:

- 1) Dimensi struktur tugas, gejalanya dapat dilihat melalui indikator:
  - a) Keterikatan terhadap prosedur kerja yang berlaku.
  - b) Digunakan metode kerja dalam pelaksanaan pekerjaan.
  - c) Kejelasan wewenang dan tanggung jawab terhadap pelaksanaan tugas.
  - d) Pendistribusian tugas.
  
- 2) Dimensi kemampuan untuk berkembang, gejalanya dilihat melalui indikator:
  - a) Kenaikan golongan kepangkatan.
  - b) Kesempatan menduduki jabatan yang lebih tinggi
  - c) Kesempatan menambah ketrampilan dan pengetahuan.
  
- 3) Dimensi sentralisasi keputusan, gejalanya dapat dilihat melalui indikator:
  - a) Keikutsertaan pegawai dalam membicarakan tujuan-tujuan penting dari unit kegiatannya.
  - b) Kewenangan pegawai membuat keputusan dalam pekerjaan.

- 4) Dimensi pemberian tanggung jawab, gejalanya dapat dilihat melalui indikator:
  - a. Keyakinan pegawai akan adanya pemberian tanggung jawab yang lebih besar.
  - b. Kemandirian pegawai dalam pelaksanaan tugas
  
- 5) Dimensi pemenuhan kebutuhan, gejalanya dilihat melalui indikator:
  - a. Pemenuhan kebutuhan akan fasilitas-fasilitas di dalam melaksanakan tugas.
  - b. Kesejahteraan yang memadai sebagai imbalan kerja yang baik
  
- 6) Dimensi jaminan keselamatan/keamanan dan keadilan, gejalanya dapat dilihat melalui indikator:
  - a. Keyakinan pegawai akan adanya jaminan keselamatan/keamanan.
  - b. Perlakuan yang sama dan berkeadilan terhadap semua pegawai.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat kisi-kisi instrumen pada lampiran

## **E. Jenis dan Sumber Data**

Dalam penelitian ini menggunakan dua sumber data, yakni sumber data primer dan sumber/data sekunder.

### **1. Sumber Data Primer**

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumber data, diamati dan dicatat untuk pertama kalinya (Sugiyono, 1994). Sumber data primer dalam penelitian ini adalah responden yang diperoleh secara langsung dari sumbernya (para pegawai di lingkungan Kantor BAPPEDAL Propinsi Jawa Tengah). Dalam hal ini diperoleh secara langsung dengan mengirimkan kuesioner/daftar pertanyaan yang merupakan persepsi, pendapat dan opini dari responden mengenai produktivitas kerja, dan melakukan wawancara secara langsung. Kuesioner yang diajukan disusun berdasarkan variabel yang ditentukan dengan menyediakan jawaban alternatif.

### **2. Sumber Data Sekunder**

Data sekunder merupakan jenis data yang bukan diusahakan sendiri pengumpulannya oleh penelitian (Sugiyono, 1995).

Data sekunder merupakan jenis data yang bukan diusahakan sendiri pengumpulannya oleh penelitian (Sugiyono, 1995). Sumber Data sekunder dalam penelitian ini dapat diperoleh dari literatur-literatur, jurnal-jurnal penelitian, majalah maupun data dokumen yang diperlukan dalam penelitian ini.

Sumber data didapat dari obyek yang diamati dan diteliti secara langsung dengan mengadakan pengumpulan data melalui pengisian kuesioner dan wawancara kepada responden yang telah ditentukan.

#### **F. Instrumen Penelitian**

Alat yang digunakan dalam penelitian ini adalah daftar pertanyaan dan *interview guide*. Yang menjadi dasar dari metode ini adalah *self report* dari subyeknya, dengan harapan dapat mengenai sasaran, karena subyek dianggap paling tahu dirinya. Sedangkan *interview guide* diharapkan sebagai pelengkap dalam analisis.

#### **G. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel**

##### **1. Populasi**

Dalam suatu penelitian, populasi yang dipilih mempunyai hubungan yang erat dengan masalah yang diteliti. Populasi atau

universe adalah jumlah keseluruhan unit analisis yang ciri-cirinya akan diduga (Masri Singarimbun & Sofian Effendi, 1989). Ini berarti populasi merupakan kumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik.

Target Populasi dari penelitian ini adalah para Pegawai Negeri Sipil yang bekerja di Kantor Badan Pengelolaan dan Pengendalian Dampak Lingkungan (BAPPEDAL) Propinsi Jawa Tengah yang berjumlah 82 pegawai.

## 2. Teknik Pengambilan Sampel

Pertanyaan timbul, berapa besarnya sampel yang harus diambil untuk mendapatkan data yang representatif?. Untuk itu Sutrisno Hadi (1984: 73) menyebutkan, bahwa sebenarnya tidaklah pernah ada ketentuan yang mutlak berapa persen suatu sampel harus diambil dari populasi.

Ada beberapa rumus yang dapat digunakan untuk menghitung besarnya sampel yang diperlukan dalam penelitian. Namun cara untuk menentukan ukuran sampel yang sangat praktis dalam penelitian ini adalah menggunakan tabel Krejcie. Krejcie dalam melakukan perhitungan ukuran sampel didasarkan atas kesalahan 5 %. Jadi sampel yang diperoleh itu mempunyai kepercayaan 95 % terhadap populasi. Tabel Krejcie terdapat pada daftar lampiran. Berdasarkan data yang ada jumlah PNS yang aktif adalah 82 orang pegawai (tidak termasuk Kepala Badan, Sekretaris dan 4 Kepala Bidang), maka dari tabel itu hanya terlihat bila jumlah populasi 80 maka sampelnya 66, bila populasi 85 maka sampelnya 70. Untuk itu penulis berketetapan mengambil populasi 80 dalam tabel Krejcie dengan pertimbangan pembulatan kebawah, sehingga sampel dalam penelitian ini berjumlah 66 orang pegawai.

Oleh karena mengingat populasi yang dianggap heterogin menurut suatu karakteristik tertentu terlebih dahulu dikelompok-kelompokkan dalam beberapa subpopulasi maka tiap subpopulasi yang ada memiliki anggota sampel yang relatif homogen. Lalu dari tiap subpopulasi ini secara acak diambil anggota sampelnya.

Dasar penentuan strata diambil dari masing-masing golongan kepangkatan dan keberadaan pegawai di masing-masing unit kerjanya.

Untuk itu diperlukan satuan yang sering disebut *sample fraction* (f) untuk masing-masing subpopulasi sebagai faktor pengalinya. Jumlah *sample fraction* disesuaikan dengan jumlah stratanya. Nilai f dihitung dengan rumus (Husein Umar, 1999 : 118) :

$$f_i = \frac{N_i}{N}$$

Berdasarkan data yang ada, maka nilai masing-masing *sample fraction* nya adalah sebagai berikut :

Tabel III.1

PERHITUNGAN SAMPEL PADA SUBPOPULASI

SUBPOPULASI	$N_i$	NILAI f	SAMPEL DIAMBIL
Golongan I	3	0,037	2
Golongan II	14	0,171	11
Golongan III	65	0,792	53
Jumlah	82	1,0	66

Selanjutnya daftar pertanyaan dibagikan secara random kepada responden di masing-masing unit menyesuaikan dengan jumlah dan proporsi pegawai yang berada di unit-unit, sebagai berikut :

Tabel III.2

**JUMLAH PNS DI MASING-MASING UNIT PADA  
KANTOR BAPPEDAL PROPINSI JAWA TENGAH  
DAN SAMPEL YANG DIAMBIL**

UNIT	JUMLAH PNS	DATA PER GOL.				SAMPEL GOL.				JUML SAMPEL
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	
Sekretariat	32	3	8	21	-	2	6	17	-	25
Bidang Pengembangan Kapasitas	10	-	3	7	-	-	2	5	-	7
Bidang Pengendalian Pencemaran Lingkungan	14	-	1	13	-	-	1	11	-	12
Bidang Pengembangan Teknologi Lingkungan	12	-	-	12	-	-	-	10	-	10
Bidang Pengendalian Kerusakan Lingkungan	14	-	2	12	-	-	2	10	-	12
Jumlah	82	3	14	65	-	2	11	53	-	66

*Sumber data : Sekretariat BAPPEDAL (data jumlah PNS s/d 31 Desember 2001)*

### H. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan untuk menunjukkan aktivitas ilmiah yang sistematis dilakukan dengan jalan memberikan daftar pertanyaan/kuesioner kepada para

responden, setelah diberi kesempatan dalam jangka waktu tertentu untuk mengisi daftar pertanyaan tersebut, kemudian ditarik kembali oleh peneliti untuk dijadikan data primer bagi penelitian ini.

Disamping itu juga dilakukan wawancara langsung dengan pimpinan (Kepala Badan, Sekretaris dan Para Kepala Bidang) untuk memperoleh data yang bersifat memberikan keterangan dan menambah penjelasan terhadap obyek yang diteliti.

#### **I. Teknis Analisis Data**

Dalam penelitian ini alat yang digunakan untuk menganalisis data/uji hipotesa adalah statistik dengan menggunakan program SPSS (*Statistical Program for Social Science*).

Analisis statistik harus menggunakan data kuantitatif. Untuk mengkuantitatifkan data tersebut perlu memberikan angka-angka (skor) secara berjenjang terhadap kemungkinan jawaban responden.

Selanjutnya untuk korelasi tunggal/ sederhana akan digunakan teknik statistik *Koefisien Korelasi Rank Kendall*, sedangkan untuk uji korelasi berganda akan digunakan statistik *Korelasi Parsial Kendall dan Koefisien Konkordansi Kendall (W)*.

## 1. Korelasi Rank Kendall

Koefisien korelasi ini cocok untuk variabel ordinal atau variabel interval yang tidak memenuhi asumsi normalitas.

Penggunaan korelasi Rank Kendall menurut Sugijono (1994: 117), untuk mencari hubungan atau untuk menguji hipotesis antara dua variabel atau lebih bila datanya berbentuk ordinal atau ranking.

Rumus yang dipakai ( Singgih, 2001: 261)

$$\tau = \frac{2S}{n(n-1)}$$

$\tau$  : koefisien korelasi Kendall tau yang besarnya  $(-1 < 0 < 1)$

S : skor yang sebenarnya

n : jumlah data atau dalam penelitian adalah 66 Pegawai

Apabila terdapat nilai yang sama yakni memakai rumus :

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

dimana :

$T_x = \frac{1}{2} \sum t(t-1)$  → t adalah banyaknya observasi yang berangka sama

$$T_x = \frac{1}{2} \sum t(t-1)$$

Untuk indeks korelasi sebenarnya dapat diketahui adanya 4 hal, yakni arah korelasi, ada tidaknya korelasi, interpretasi mengenai tinggi-rendahnya korelasi, dan signifikan tidaknya harga r.

Harga yang mungkin dicapai adalah antara -1 hingga +1. Tanda positif atau negatif koefisien menunjukkan arah hubungan. Semakin besar harga absolut koefisien maka semakin besar pula kekuatan hubungan kedua variabel. Selanjutnya menurut Sutrisno Hadi (2001: 286) dikatakan, bahwa :

Koefisien korelasi bergerak diantara 0,000 sampai + 1,000 atau diantara 0,000 sampai - 1,000, tergantung pada arah korelasi, nihil, positif, atau negatif. Koefisien yang bertanda positif menunjukkan arah korelasi yang positif. Koefisien yang bertanda negatif menunjukkan arah korelasi yang negatif. Sedangkan koefisien yang bernilai 0,000 menunjukkan tidak adanya hubungan antara X dan Y. Bilamana dua variabel mempunyai koefisien korelasi sebesar +1,000 atau -1,000, kedua variabel itu dikatakan mempunyai korelasi yang sempurna.

Namun demikian hasil korelasi saja belum bisa digunakan untuk menafsir keeratan hubungan antara variabel X dan Y, karena harus dilakukan uji signifikan antara kedua variabel tersebut.

Untuk uji signifikansi terhadap n di atas 10 bisa menggunakan uji z, dengan rumus di bawah ini :

$$Z = \frac{3\tau\sqrt{n(n-1)}}{\sqrt{2(2n+5)}}$$

Kriteria hipotesis

Untuk menentukan Ho dan Ha

Ho :  $\tau = 0$

Tidak terdapat hubungan antara variabel X dengan variabel Y

Ha :  $\tau > 0$

Terdapat hubungan antara variabel X dengan variabel Y

Dasar pengambilan keputusan

- Dengan membandingkan z hitung dengan z tabel :

Jika z hitung < z tabel, maka Ho diterima

Jika z hitung > z tabel, maka Ho ditolak

- Dengan melihat angka probabilitas, dengan ketentuan :

Probabilitas > 0,005 maka Ho diterima

Probabilitas < 0,005 maka Ho ditolak

## 2. Korelasi parsial Kendall

Korelasi parsial menghitung korelasi dua buah variabel seperti perhitungan korelasi pada umumnya, namun dengan menganggap sebuah variabel (ketiga) menjadi konstan. Hal ini diasumsikan bahwa dalam praktek disadari, bahwa sebuah variabel tidak terkait dengan hanya satu variabel, namun bisa dengan beberapa variabel lainnya. Hubungan antara ke tiga faktor ( $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ ) dengan produktivitas kerja ( $Y$ ) akan dilakukan dengan korelasi parsial dan menggunakan rumus : (Singgih, 2001 : 267)

$$\tau_{xy.z} = \frac{\tau_{xy} - \tau_{xz}\tau_{yz}}{\sqrt{[1 - \tau_{xz}^2][1 - \tau_{yz}^2]}}$$

### 3. Koefisien Konkordansi Kendall (W)

Test statistik ini digunakan untuk mencari atau mengetahui koefisien korelasi antara dua atau lebih variabel independen (X) dengan satu variabel dependen (Y). Dalam penelitian ini Koefisien Konkordansi Kendall (W) digunakan untuk mengetahui hubungan antara kompetensi pemimpin, disiplin kerja dan iklim organisasi dengan produktivitas kerja pegawai di Kantor BAPPEDAL Propinsi Jawa Tengah, dan menggunakan rumus : (Singgih, 2001: 206)

$$W = \frac{n \sum Ri^2 - 3n^2 k(k+1)^2}{n^2 k(k^2 - 1)}$$

Dimana :

k : jumlah variabel

n : jumlah responden

Ri : jumlah tiap kolom

Setelah harga W diketemukan, maka harus diuji signifikannya dengan menggunakan rumus : (Singgih, 2001: 206)

$$\chi^2 = n(k-1)W$$

Dengan db = N-1, dan signifikansinya 5 % ( $\alpha = 0,05$ ), maka dapat diketahui :

- Jika  $\chi^2 h \geq \chi^2 t$ , maka  $H_a$  diterima, dan
- Jika  $\chi^2 h < \chi^2 t$ , maka ditolak.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

Besarnya volume dan kompleksitas permasalahan lingkungan, utamanya pencemaran dan kerusakan lingkungan yang secara nyata menyebar dan terjadi di tingkat daerah sebagai akibat dari meningkatnya kegiatan pembangunan, maka Badan Pengelolaan Dan Pengendalian Dampak Lingkungan Daerah (BAPPEDAL) Propinsi Jawa Tengah sebagai lembaga teknis yang memiliki kapasitas teknis untuk melakukan tugas dan fungsi pengendalian dampak lingkungan secara maksimal sesuai dengan tuntutan perubahan perlu dilakukan penataan kembali, agar permasalahan dampak lingkungan yang terjadi di daerah dapat ditangani secara dini, proporsional dan struktural. Penguatan kelembagaan lingkungan daerah untuk *act locally* ini memiliki urgensi yang prioritas dengan diberlakukannya otonomi daerah.

Selanjutnya agar Badan Pengelolaan Dan Pengendalian Dampak Lingkungan (BAPPEDAL) di Daerah ini agar tetap eksis perlu adanya perubahan-perubahan yang direncanakan guna meningkatkan

produktivitas kerjanya. Menurut James A.F. Stoner (1998), bahwa organisasi adalah sistem. Artinya organisasi dibentuk oleh unsur-unsur yang saling berinteraksi dan saling tergantung satu sama lain dibawah pengaruh kekuatan-kekuatan umum. Ketiga unsur tersebut meliputi struktur, teknologi dan orang-orang. Kalau terjadi perubahan pada unsur yang satu, maka unsur yang lain akan terpengaruh olehnya. Perubahan akan berjalan efektif apabila adanya interaksi ketiga unsur itu dan bila perlu mengubah ketiga-tiga nya.

Perubahan struktur telah dilakukan berdasarkan Peraturan Daerah Propinsi Jawa Tengah Nomor 8 Tahun 2001 sebagai implikasi terhadap pelaksanaan otonomi daerah, dengan tugas pokok :

membantu Gubernur dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah di bidang lingkungan hidup  
Untuk melaksanakan Tugas Pokok Kepala BAPPEDAL mempunyai fungsi :

1. Pelaksanaan perumusan kebijakan teknis di bidang lingkungan hidup;
2. Pelaksanaan pelayanan penunjang dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah di bidang Lingkungan Hidup;
3. Pelaksanaan penyusunan rencana dan program, monitoring evaluasi dan pelaporan di bidang Lingkungan Hidup;
4. Pelaksanaan pengaturan pengelolaan lingkungan dalam pemanfaatan sumber daya laut 4 (empat) mil sampai dengan 12 (dua belas) mil;
5. Pelaksanaan fasilitasi pengaturan pengamanan,, pelestarian dan pengembangan sumber daya air lintas Kabupaten/Kota;

6. Pelaksanaan fasilitasi pengendalian pencemaran dan kerusakan lingkungan serta pemulihan kualitas lingkungan;
7. Pengawasan pelaksanaan konservasi dan penanggulangan bencana lingkungan;
8. Pelaksanaan pengembangan kapasitas kelembagaan, sumber daya manusia dan kemitraan lingkungan serta sistem manajemen lingkungan.

Guna mendukung terwujudnya pembangunan berkelanjutan yang berwawasan lingkungan melalui pemberdayaan dan peningkatan kualitas lingkungan, pemanfaatan sumber daya alam yang ditunjang dengan kemampuan sumber daya manusia dan meningkatkan peran serta masyarakat dalam pengelolaan lingkungan, BAPPEDAL Propinsi Jawa Tengah mempunyai visi dan misi sebagai landasan pencapaian tujuan jangka panjang dan jangka pendek.

1. Visi

Pengembangan potensi Jawa Tengah dalam pengelolaan lingkungan hidup untuk mewujudkan pembangunan berkelanjutan berwawasan lingkungan hidup menuju kemandirian daerah.

2. Misi

- a. Meningkatkan kapasitas pengendalian dampak lingkungan hidup lintas Kabupaten/Kota.

- b. Mengkoordinasikan dan melaksanakan pengendalian kerusakan dan pencemaran lingkungan serta pemulihan kualitas lingkungan.
- c. Menyelenggarakan pengaturan tentang pengamanan dan pelestarian sumber daya air lintas Kabupaten/Kota.
- d. Mengembangkan kualitas SDM dan kelembagaan, perangkat dan teknologi lingkungan, pengkajian dampak lingkungan serta sistem manajemen lingkungan.
- e. Meningkatkan pentaatan hukum lingkungan

Untuk merealisasikan visi dan misi telah dilaksanakan 6 (enam) program utama, yakni program pembinaan daerah pantai, program pembinaan dan pengelolaan lingkungan hidup, program penyelamatan hutan, tanah dan air; program rehabilitasi lahan kritis; program pengendalian pencemaran lingkungan hidup; program inventarisasi dan evaluasi sumber daya alam dan lingkungan hidup.

Selanjutnya dalam rangka mengantisipasi pembangunan lingkungan hidup, maka upaya pengelolaan lingkungan hidup yang lebih baik telah dikembangkan melalui 5 (lima) program pengelolaan lingkungan hidup, yaitu program pengelolaan lingkungan alam,

program pengelolaan lingkungan buatan, program pengelolaan lingkungan sosial, program pengendalian, pencemaran lingkungan, dan program penegakan hukum lingkungan.

### A. Hasil Penelitian

Data yang diperoleh dilapangan melalui daftar pertanyaan yang dibagikan kepada responden sebanyak 66 pegawai dari sejumlah populasi 82 pegawai di lingkungan Badan Pengelolaan Dan Pengendalian Dampak Lingkungan (BAPPEDAL) Propinsi Jawa Tengah ini, akan dapat memberikan gambaran terhadap permasalahan sentral yang telah dikemukakan di depan.

Penulis akan mencoba mendiskripsikan hasil penelitian dari masing-masing variabel yang penyajiannya ditampilkan dalam tabel-tabel tunggal (monovariat) dengan menggunakan teknik analisis distribusi frekuensi dan prosentasi atas bantuan analisis SPSS. Standartisasi skor digunakan 4 jenjang yaitu :

- > 75 - 100 % = sangat baik/sangat tinggi
- 51 - 75 % = baik/tinggi
- 25 - 50 % = cukup baik/sedang
- < 25 % = tidak baik/rendah

## 1. Variabel Produktivitas Kerja

Titik tekan Produktivitas kerja pegawai terletak pada identifikasi *out put* yakni barang atau jasa yang wajib dihasilkan, spesifikasi mutu *out put* serta cara penyampaiannya maupun batas pembiayaan dari segi efisiensi produksi. Artinya bahwa produktivitas kerja pegawai akan dapat dilihat atau diukur melalui dimensi terlaksananya tugas-tugas, pencapaian hasil dalam memproduksi barang dan jasa, pemanfaatan biaya dan waktu bagi pelaksanaan tugas serta cara pencapaian tujuan. Untuk itu dalam rangka mengkoodinasikan kegiatan pengelolaan lingkungan hidup di daerah, maka penekanan terhadap *out put* dan efisiensi produksi secara bersama-sama begitu dipentingkan.

### a. Terlaksananya tugas-tugas

Dimensi ini akan lebih banyak melihat pekerjaan sebagai suatu fenomena bagi pegawai untuk memberikan perhatiannya terhadap implikasi adanya pergeseran dalam sikap dan orientasi yang mengacu kepada hasil.

Indikator pertama yang menjadi sumber pegawai memandang pekerjaan yang dibebankan kepadanya dapat dilihat dari tingkat kesenangannya dalam melaksanakan pekerjaan.

Tabel IV.1

TINGKAT KESENANGAN PEGAWAI DI DALAM MELAKSANAKAN PEKERJAAN YANG DIBEBANKAN KEPADANYA

No	Kesenangan pegawai dalam pekerjaan	F	%
1.	Sangat senang hati	14	4,5
2.	Senang hati	35	53,0
3	Cukup senang	14	21,2
4	Sama sekali tidak senang	3	21,2
	Jumlah	66	100

*Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 1*

Secara umum kesenangan pegawai didalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya di lingkungan BAPPEDAL Propinsi Jawa Tengah ini, dapat dikatakan baik/tinggi, karena (53 %) pegawai yang diteliti menyatakan senang hati melaksanakan pekerjaan rutinnnya. Sebagian besar kesenangan pegawai ini menjadi suatu hal yang penting untuk terlaksananya suatu pekerjaan dalam lingkup yang lebih besar.

Selanjutnya dapat dilihat bagaimana minat pegawai terhadap pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Tabel IV.2

TINGKAT KESESUAIAN ANTARA MINAT/KEINGINAN PEGAWAI DENGAN PEKERJAAN YANG SEDANG DILAKSANAKAN

No	Kesesuaian minat dengan pekerjaan	F	%
1.	Sangat sesuai	10	15,2
2.	Sesuai	43	65,2
3	Kurang sesuai	11	16,7
4	Sama sekali tidak sesuai	2	3,0
	Jumlah	66	100

*Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 2*

Dari hasil penelitian para pegawai sebagian besar menyatakan kesesuaian minat terhadap pekerjaan tinggi (65,2 %). Baik yang bekerja di teknis maupun yang di ketata-usahaan lebih banyak merasakan bahwa dasar pendidikan dan pelatihan yang mereka peroleh banyak yang membangun minat. Bekerja di lingkungan hidup nampaknya bagi mereka memberikan prospek yang baik, karena lingkungan hidup saat ini menjadi isue global yang memungkinkan untuk dapat berkembang diri. Namun juga ada yang menyatakan sama

sekali tidak sesuai (3 %), karena mereka merasa tidak cocok antara pendidikan dengan *job discription* nya.

Menyadari bahwa pegawai menjadi titik sentral terhadap pelaksanaan pekerjaan, berikut ini dapat dilihat persetujuan mereka terhadap pernyataan berikut ini.

Tabel IV.3

TINGKAT KESETUJUAN PEGAWAI TERHADAP PERNYATAAN, BAHWA BERHASIL TIDAKNYA SUATU PEKERJAAN BERGANTUNG KEPADA ORANG YANG MELAKUKAN

No	Pernyataan, keberhasilan pekerjaan bergantung pada pegawai	F	%
1.	Sangat setuju	13	19,7
2.	Setuju	35	53
3	Kurang setuju	14	21,2
4	Sangat tidak setuju	4	6,1
	Jumlah	66	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 3

Para pegawai yang diteliti nampaknya mencapai 21,2 % (sedang) yang menyatakan kurang setuju terhadap pernyataan, bahwa berhasil tidaknya suatu pekerjaan bergantung kepada orang yang melakukan. Mereka lebih melihat keberhasilan itu tergantung pada situasi dan kondisi, serta pola sistem dan

kerjasama kelompok. Namun sebagian besar (53 %/tinggi) setuju terhadap pernyataan tersebut.

Kemudian untuk mengetahui apakah seorang pegawai diberi kebebasan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan kreativitasnya dapat disimak jawaban mereka terhadap pertanyaan berikut ini.

Tabel IV.4

TINGKAT KEBEBASAN YANG DIBERIKAN OLEH ATASAN BAGI BAWAHAN  
UNTUK BEKERJA SENDIRI

No	Kebebasan bekerja sendiri	F	%
a.	Sangat bebas	7	10,6
b.	Bebas	40	60,6
c.	Kurang bebas	13	19,7
d.	Sangat tidak bebas	6	9,1
	Jumlah	66	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 4

Merasa bebas dibiarkan pimpinan/atasan untuk bekerja sesuai dengan kreativitasnya adalah yang paling banyak dilakukan (tinggi), sebagaimana dinyatakan oleh (60,6 %) responden. Alasan mereka lebih terfokus pada suatu kenyataan bahwa kebebasan yang diberikan terkait dengan hasil kerja yang

pernah dicapai sebelumnya. Namun kebebasan ini masih dalam koridor etika dan prosedur kerja yang telah ditentukan. Sedangkan yang menyatakan kurang bebas termasuk rendah yakni ada 13 pegawai (19,7 %).

Pemberian kebebasan oleh pimpinan ini sangat diperlukan terhadap pekerjaan yang memerlukan koordinasi tinggi atau lintas sektor seperti halnya sektor lingkungan hidup ini.

Hal ini pun juga tidak terlepas dari kebebasan masing-masing pegawai untuk memaksimalkan kemampuannya secara bebas, sebagaimana dalam tabel di bawah ini.

Tabel IV.5

TINGKAT KEBEBASAN BAGI PEGAWAI UNTUK BEBAS MENGEMBANGKAN BAKAT SERTA KEPANDAIAAN DI TEMPAT KERJANYA

No	Tingkat kebebasan pengembangan bakat dan kepandaian	F	%
1.	Sangat bebas	8	4,5
2.	Bebas	42	63,6
3	Kurang bebas	13	19,7
4	Sangat tidak bebas	3	4,5
	Jumlah	66	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 5

UPT-PUSTAK-UNDIP

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan bakat dan kepandaian di tempat kerja terdeteksi 63,6 % merasa bebas. Kesempatan yang luas dalam mengikuti DIKLAT yang dirasakan, disamping juga keleluasaan melakukan koordinasi diagonal antar unit. Namun diantaranya (19,7 %) menyatakan kurang bebas, karena tidak ada kesesuaian dengan keinginan atasan.

Selanjutnya dapat dilihat juga bagaimana beban tugas yang dapat diselesaikan sebagaimana Tabel IV.6

Tabel IV.6

TINGKAT BANYAKNYA PEKERJAAN YANG DAPAT DISELESAIKAN OLEH  
PEGAWAI

No	Penyelesaian pekerjaan	F	%
1.	Seluruh pekerjaan dapat diselesaikan	19	28,8
2.	Hampir seluruh pekerjaan dapat diselesaikan	33	50,0
3.	Beberapa saja pekerjaan yang dapat diselesaikan	11	16,7
4.	Sedikit sekali pekerjaan yang dapat diselesaikan	3	4,5
	Jumlah	66	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 6

Para pegawai yang diteliti secara umum (50,0 %) dapat menyelesaikan hampir seluruh pekerjaan. Persoalan waktu

dan sarana yang menjadi kendala, sehingga sebagian pegawai (16,7 %) merasa beberapa saja pekerjaan yang dapat diselesaikan.

b. Pencapaian hasil dalam memproduksi barang dan jasa.

Hasil kerja yang didapatkan menjadi sasaran yang harus ditempuh setiap kali melakukan aktivitas. Dalam mencapai sasaran yang telah direncanakan sebelumnya akan lebih banyak menyangkut pemanfaatan sumber daya yang ada dengan menggunakan prosedur (pedoman) dan metode kerja yang ada.

Beban kerja yang dapat diselesaikan sebagai *out put* ini akan ditanyakan kepada responden mengenai kualitasnya.

Tabel IV.7

TINGKAT KUALITAS PEKERJAAN YANG DAPAT DISELESAIKAN OLEH  
PEGAWAI

No	Kualitas pekerjaan	F	%
1.	Sangat baik	4	6,1
2.	Baik	47	71,2
3	Kurang baik	11	16,7
4	Sangat tidak baik	4	6,1
	Jumlah	66	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 7

Menurut penilaian mayoritas pegawai yang dijadikan responden (47 %) menyatakan kualitas hasil pekerjaan baik. Secara umum memberikan alasan bahwa hasil pekerjaan selama ini diterima oleh atasan, dan memenuhi sasaran sesuai dengan apa yang direncanakan. Sedangkan yang menyatakan kurang baik sejumlah 11 pegawai (16,7 %). Umumnya mereka menyatakan bahwa hasil pekerjaan mereka masih banyak mendapat koreksi dan tidak secara tuntas mereka selesaikan. Alasan ini juga banyak dinyatakan oleh pegawai (6,1%) yang memilih jawaban sangat tidak baik.

Hasil kerja yang ada apakah sudah sesuai dengan metode kerja dan pedoman, dapat dilihat dalam Tabel IV.8

Tabel IV.8

TINGKAT KETEPATAN ANTARA PEKERJAAN YANG BERHASIL DIKERJAKAN  
DIBANDINGKAN DENGAN METODE KERJA

No	Ketepatan penggunaan metode kerja	F	%
1.	Sangat tepat dengan metode kerja	10	15,2
2.	Tepat dengan metode kerja	40	60,6
3	Kurang tepat dengan metode kerja	14	21,2
4	Sama sekali tidak tepat dengan metode kerja	2	3,0
	Jumlah	66	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 8

Untuk kegiatan pengelolaan lingkungan hidup menurut sebagian besar pegawai yang dijadikan responden (60,6 %) menyatakan bahwa hasil kerja selama ini sudah tepat dengan metode kerja. Sedangkan 14 pegawai yang lain (21,2 %) menyatakan kurang tepat dengan metode kerja, karena pada umumnya memberikan alasan belum diterapkannya metode kerja yang benar.

Hasil pekerjaan akan diterima oleh atasan atau tidak berikut ini akan kita tanyakan keyakinan para pegawai, selengkapnya dapat diperiksa Tabel IV.9

Tabel IV.9

TINGKAT KEYAKINAN PEGAWAI, BAHWA HASIL PEKERJAAN AKAN DITERIMA ATASAN

No	Keyakinan penerimaan hasil pekerjaan oleh atasan	F	%
1.	Sangat yakin	9	13,6
2.	Yakin	40	60,6
3	Kurang yakin	10	15,2
4	Sama sekali tidak yakin	7	10,6
	Jumlah	66	100

*Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 9*

Berdasarkan responden yang diteliti (60,6 %) menyatakan merasa yakin, bahwa hasil pekerjaannya akan diterima atasan.

Umumnya memberikan alasan kesesuaian hasil pekerjaan dengan kebijakan manajemen dan ketentuan yang melandasi. Sedangkan yang memilih jawaban kurang yakin (15,2 %) karena sering dan banyaknya pekerjaan itu mendapat koreksi atasan.

Selanjutnya hasil pekerjaan dikaitkan dengan masyarakat layanan, selengkapnya dapat dilihat dalam Tabel IV.10

Tabel IV.10

TINGKAT KEYAKINAN PEGAWAI, BAHWA HASIL PEKERJAANNYA AKAN  
DAPAT MEMUASKAN MASYARAKAT LAYANAN

No	Keyakinan hasil pekerjaan memuaskan masyarakat layanan	F	%
1.	Sangat yakin	11	16,7
2.	Yakin	34	51,5
3	Kurang yakin	18	27,3
4	Sama sekali tidak yakin	3	4,5
	Jumlah	66	100

*Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 10*

Hampir sebagian besar pegawai (51,5 %) menyatakan yakin, namun secara tidak langsung. Sebab pengelolaan lingkungan bersifat koordinatif yang hanya melibatkan komponen-komponen terkait yang ada di masyarakat. Sedangkan yang menjawab kurang yakin (27,3 %), lebih kepada belum

tersentuhnya semua kepentingan masyarakat di bidang lingkungan hidup.

c. Pemanfaatan biaya dan waktu bagi pelaksanaan tugas

Pencapaian sasaran atau tujuan organisasi terbatas pada biaya dan waktu yang ada. Pemanfaatan sarana dan prasarana yang semaksimal mungkin akan mempunyai nilai dan masa pakai yang tertinggi selama mungkin. Artinya memanfaatkan sarana dan prasarana yang tersedia secara optimal berarti mengusahakan sedemikian rupa sehingga tidak terjadi pemborosan dalam bentuk apapun. Di samping itu juga target waktu penyelesaian pekerjaan perlu diperhatikan. Agar pekerjaan itu dapat memenuhi target, maka waktu yang ada dapat digunakan semaksimal mungkin dengan membuat penjadwalan waktu setiap pekerjaan.

Penjadwalan waktu tersebut akan nampak seluruh aktivitas pegawai di dalam melaksanakan pekerjaan terprogram sesuai dengan peruntukannya, misalnya mulai dan berhenti bekerja, istirahat (santai setelah bekerja; bukan santai dalam bekerja), pekerjaan dimulai dan berakhir dan sebagainya.

Indikator pertama akan ditanyakan kepada responden mengenai sumber daya yang mendukung pencapaian hasil.

Tabel IV.11

TINGKAT KESESUAIAN TIDAKNYA ANTARA TENAGA YANG TERSEDIA DENGAN VOLUME PEKERJAAN DILINGKUNGAN KERJA PEGAWAI DIMAKSUD

No	Kesesuaian jumlah pegawai dengan volume pekerjaan	F	%
1.	Sangat mencukupi	3	4,5
2.	Mencukupi	21	31,8
3	Kurang mencukupi	37	56,1
4	Sama sekali tidak mencukupi	5	4,5
	Jumlah	66	100

*Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 11*

Menurut penilaian sebagian besar responden (56,1 %) menyatakan bahwa tenaga (pegawai) yang ada kurang mencukupi dibandingkan dengan volume pekerjaan yang ada. Artinya bahwa personil yang ada di bidang-bidang/unit-unit tertentu belum memadai. Hal ini termasuk mereka (4,5 %) yang menyatakan sama sekali tidak mencukupi.

Namun demikian ada beberapa unit yang dianggap personilnya sudah mencukupi untuk menyelesaikan

pekerjaan, sebagaimana yang dinyatakan oleh beberapa responden yang menjawab mencukupi (31,8 %).

Kondisi demikian ini akan sangat bervariasi terhadap kecepatan penyelesaian pekerjaan.

Tabel IV.12

TINGKAT KETEPATAN WAKTU, BAHWA PEKERJAAN DISELESAIKAN TEPAT PADA WAKTUNYA

No	Ketepatan penyelesaian pekerjaan	F	%
1.	Sangat baik	1	1,5
2.	Baik	32	48,5
3	Cukup baik	29	43,9
4	Sama sekali tidak baik	4	6,1
	Jumlah	66	100

*Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 12*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketepatan penyelesaian pekerjaan di beberapa unit dapat diselesaikan dengan baik, hal ini ditunjukkan oleh sekitar (48,5 %) responden yang memilih jawaban baik. Namun juga kadang-kadang ada beberapa tugas yang memerlukan waktu panjang, sebagaimana yang diungkap oleh responden (43,9 %) Sedangkan ke empat (6,1 %) responden karena terbatasnya

prasarana yang ada, maka pelaksanaan pekerjaan sering tidak tepat waktu.

Selanjutnya mengenai efisiensi kerja yang dilakukan pegawai, selengkapnya dapat diperiksa dalam Tabel IV.13

Tabel IV.13

TINGKAT EFISIENSI KERJA DALAM UNIT KERJA PEGAWAI DIMAKSUD

No	Efisiensi kerja	F	%
1.	Sangat tinggi	3	4,5
2.	Tinggi	13	19,7
3	Sedang	33	50,0
4	Rendah	17	25,8
	Jumlah	66	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 13

Sebagian besar responden (50 %) menilai sedang efisiensi kerja di unit kerjanya masing-masing. Alasan yang paling banyak dikemukakan, bahwa selama ini orientasinya masih mengejar target sasaran (out put). Sedangkan para responden (25,8 %) yang menilai rendah, menyatakan bahwa belum ada kesadaran tentang efisiensi di lingkungan pegawai.

Selanjutnya komposisi waktu rata-rata yang digunakan dalam melaksanakan pekerjaan, dapat dilihat perolehan data berikut ini.

Tabel IV. 14

TINGKAT PENGGUNAAN KOMPOSISI WAKTU YANG DIGUNAKAN PEGAWAI  
DALAM PELAKSANAAN TUGAS SEHARI-HARI

No	Komposisi waktu pelaksanaan tugas	F	%
a.	Semua waktu dimanfaatkan untuk melaksanakan pekerjaan	9	13,6
b.	Sebagian besar waktu dimanfaatkan untuk melaksanakan pekerjaan	35	53,0
c.	Sebanding antara waktu efektif dan waktu diluar pekerjaan	17	25,8
d.	Sebagian kecil waktu dimanfaatkan untuk melaksanakan pekerjaan.	5	7,6
	Jumlah	66	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 14

Menurut pengakuan para pegawai yang dijadikan responden (53,%), menunjukkan bahwa mereka pada umumnya memanfaatkan sebagian besar waktunya untuk melaksanakan pekerjaan. Sedangkan para pegawai (25,8 %) yang memilih jawaban sebanding antara waktu efektif dan waktu diluar pekerjaan, pada umumnya menyatakan bahwa volume pekerjaan belum begitu besar.

d. Cara pencapaian tujuan

Penentuan dan penerapan metode kerja yang cocok dimaksudkan dengan adanya pedoman kerja (manual) untuk kedinasan ini, dapat mempermudah pelaksanaan pekerjaan dan mengingatkan kembali apabila terdapat hal-hal yang penting.

Penentuan dan penerapan metoda kerja yang cocok, dapat dilakukan terutama pada bidang penyempurnaan metoda (pedoman kerja) ini. Dengan adanya penyempurnaan metoda kerja diharapkan praktek-praktek kerja yang tidak produktif dapat dihilangkan/berkurang. Dalam rangka menghilangkan atau mengurangi praktek-praktek kerja yang tidak produktif berarti harus diperhatikan juga mengenai prosedur kerja yang ada. Dengan adanya prosedur kerja yang merupakan rangkaian pekerjaan tersebut, maka akan dapat diketahui oleh tiap-tiap pihak mengenai apa yang menjadi tugasnya, jangka waktu pelaksanaannya dan arah kegiatannya.

Indikator pertama, yakni kesesuaian antara pekerjaan yang berhasil dilaksanakan dengan prosedur kerja yang ada, dapat dilihat dalam Tabel IV.15

Tabel IV.15

TINGKAT KESESUAIAN ANTARA PEKERJAAN YANG BERHASIL  
DILAKSANAKAN DIBANDING KAN DENGAN KETENTUAN/  
PROSEDUR YANG BERLAKU

No	Kesesuaian hasil pekerjaan dengan prosedur	F	%
a.	Sangat sesuai	5	7,6
b.	Sesuai	36	54,5
c.	Kurang sesuai	23	34,8
d.	Sama sekali tidak sesuai	2	3,0
	Jumlah	66	100

*Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 15*

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa sebagian besar pegawai yang dijadikan responden (54,5 %) menyatakan adanya kesesuaian antara pekerjaan yang berhasil dilaksanakan dengan ketentuan/prosedur yang berlaku. Alasan yang dikemukakan rata-rata menyatakan bahwa prosedur kerja yang berlaku harus dilaksanakan dan tidak boleh diabaikan. Sedangkan yang menjawab kurang sesuai (34,8%) menyatakan bahwa secara normatif prosedur kerja yang tetap belum ditetapkan.

Selanjutnya apakah prosedur kerja/saluran kerja selalu ditekankan oleh pimpinan, dapat dikemukakan data berikut ini.

Tabel IV.16

TINGKAT TANGGAPAN PEGAWAI BAHWA OLEH ATASAN SELALU DITEKANKAN UNTUK MENGGUNAKAN SALURAN YANG SEMESTI NYA

No	Penggunaan saluran yang semestinya	F	%
1.	Sangat ditekankan	10	15,2
2.	Ditekankan	32	48,5
3	Kurang ditekankan	16	24,2
4	Sama sekali tidak ditekankan	8	12,1
	Jumlah	66	100

*Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 16*

Sesuai hasil penelitian, sebagian besar pegawai yang dijadikan responden (48,5 %) menyatakan bahwa didalam melaksanakan pekerjaan ditekankan oleh manajemen untuk menggunakan saluran/prosedur kerja. Alasan yang dikemukakan sebagian besar adalah untuk menjaga tertib administrasi organisasi. Sedangkan responden (24,2 %) yang menyatakan kurang sesuai, pada umumnya mengemukakan kurangnya kepatuhan para pegawai.

Setelah menggunakan saluran/prosedur kerja, apakah para pegawai menggunakan cara kerja yang terbaik, selengkapnya dapat dilihat pendapat mereka (para responden) dalam Tabel IV.17

Tabel IV.17

TINGKAT PENGGUNAAN CARA YANG TERBAIK OLEH PEGAWAI DI DALAM PELAKSANAAN TUGAS

No	Penggunaan cara terbaik dalam tugas	F	%
1.	Selalu	23	34,8
2.	Seringkali	18	27,3
3	Kadang-kadang	18	27,3
4	Sama sekali tidak pernah	7	10,6
	Jumlah	66	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 17

Hasil penelitian menunjukkan bahwa para pegawai yang dijadikan responden (34, 8 %) dalam melaksanakan tugas-tugas selalu menggunakan cara-cara kerja yang terbaik, seperti tercepat, termudah, teraman, teringan, terpendak jarak, dan sebagainya. Alasan yang dikemukakan pada umumnya mereka menyadari, bahwa kerja yang (efisien dan efektif) baik selalu dibiasakan dan dipelajari. Hal ini pun juga hampir sama bagi para responden (27,3 %) yang seringkali

melakukan kerja yang terbaik. Sedangkan yang menyatakan kadang-kadang (27,3 %) pada umumnya melihat kepentingan pekerjaan itu sendiri, segera atau tidak.

Selanjutnya pentingnya prosedur untuk mengatasi masalah pekerjaan, berikut ini dapat diperoleh tanggapan responden.

Tabel IV.18

TINGKAT KESETUJUAN PEGAWAI TERHADAP PERNYATAAN, BAHWA DALAM SITUASI APA PUN UNTUK MENGATASINYA TERDAPAT PROSEDUR YANG HARUS DIIKUTI

No	Persetujuan, penggunaan prosedur dalam mengatasi masalah	F	%
a.	Sangat setuju	14	21,2
b.	Setuju	31	47,0
c.	Tidak setuju	17	25,8
d.	Sama sekali tidak setuju	4	6,1
	Jumlah	66	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 18

Para pegawai yang diteliti nampaknya mencapai 47,0 % (sedang) yang menyatakan setuju terhadap pernyataan, bahwa dalam situasi apapun yang terjadi untuk mengatasinya terdapat prosedur yang harus diikuti. Alasan yang mereka berikan pada umumnya menyatakan bahwa prosedur sangat menentukan hasil yang terbaik dan sebagai pedoman kerja.

Sedangkan yang tidak setuju (25,8 %) secara umum memberikan alasan bahwa dalam situasi tertentu kadang-kadang diperlukan langkah-langkah diluar kebiasaan, dan juga tergantung situasi dan kondisi.

Selanjutnya secara umum dapat diketahui kategori produktivitas kerja, sebagaimana hasil perhitungan pada Tabel IV.19

Tabel IV.19

KATEGORI PENILAIAN VARIABEL PRODUKTIVITAS KERJA

Nilai	Kategori	Jumlah	%
60 - 72	Sangat Baik	2	3
46 - 59	Baik	47	71,2
32 - 45	Cukup baik/sedang	17	25,8
18 - 31	Tidak baik	0	0
	Jumlah	66	100

Dengan melihat data (kategori) tersebut di atas, maka dapat diartikan bahwa produktivitas kerja yang dilakukan oleh para pegawai Badan Pengelolaan dan Pengendalian Dampak Lingkungan Propinsi Jawa Tengah termasuk baik.

## 2. Variabel Kompetensi Pemimpin ( $X_1$ )

Kompetensi pemimpin/administrator merupakan bagian dari fungsi manajemen yang perlu dikembangkan bagi terselenggaranya efektifitas organisasi, yakni mencakup memotivasi bawahan, mengarahkan orang-orang lain, memilih saluran-saluran komunikasi yang paling efektif, dan memecahkan konflik-konflik. Artinya bahwa dalam rangka menggerakkan atau mempengaruhi bawahannya diperlukan suatu kemampuan seorang pemimpin untuk mengadakan komunikasi atau membentuk hubungan antara dirinya dengan bawahannya secara interpersonal agar secara efektif kepemimpinannya dapat diterima oleh bawahannya, di samping diperlukan juga kemampuannya mendorong adanya partisipasi dengan bawahannya.

Selanjutnya bagaimana kompetensi pemimpin di lapangan, maka sesuai dengan acuan dasar yang dibahas dimuka menggunakan diskripsi kemampuan perilaku kedalam tiga dimensi yaitu kemampuan mendorong adanya partisipasi, kemampuan mengadakan komunikasi dan kemampuan memberi motivasi.

Untuk itu dalam rangka mengkoordinasikan kegiatan pengelolaan lingkungan hidup di daerah, maka kompetensi pemimpin akan menjadi suatu yang sangat menentukan dalam mengantisipasi permasalahan-permasalahan lingkungan yang dihadapi.

a. Kemampuan mendorong adanya partisipasi

Dimensi ini akan lebih banyak melihat cara pemimpin memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk berpartisipasi/ikut serta di dalam pembuatan keputusan-keputusan yang mempengaruhi pekerjaan atau tindakan mereka.

Indikator pertama berkaitan dengan keikutsertaan bawahan dalam pertemuan-pertemuan/rapat- Rapat yang diadakan di masing-masing unit.

Tabel IV.20

KEIKUTSERTAAN BAWAHAN DALAM PERTEMUAN-PERTEMUAN/RAPAT YANG DIADAKAN PADA SETIAP UNIT KERJA

No	Keikutsertaan di dalam rapat-rapat	F	%
1.	Ya	55	83,3
2.	Tidak	11	16,7
	Jumlah	66	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 19

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa para pegawai yang dijadikan responden (83,3 %) menyatakan bahwa selama bekerja di unit nya masing-masing mempunyai komitmen untuk hadir dalam setiap pertemuan atau rapat yang ada kaitannya dengan tugas pekerjaan. Untuk memperkokoh koordinasi, membangun jiwa korsa dan kerja kelompok, mendapatkan hasil yang lebih baik, merupakan alasan-alasan yang mereka berikan. Sedangkan yang lain (16,7 %), tidak mempunyai komitmen dimaksud, karena selalu lama dan berkepanjangan setiap kali rapat.

Indikator berikutnya, dapat dilihat dalam Tabel IV.21.

Tabel IV.21

KEIKUTSERTAAN BAWAHAN MENGEMUKAKAN PENDAPAT-PENDAPAT  
TERHADAP MASALAH-MASALAH YANG DIHADAPI DALAM  
PELAKSANAAN TUGAS

No	Keikutsertaan mengemukakan pendapat	F	%
1.	Selalu	33	50,0
2.	Seringkali	22	33,3
3	Jarang sekali	11	16,7
4	Tidak pernah	0	0
	Jumlah	66	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 20

Para pegawai yang dijadikan responden (50 %) memberikan penilaian tinggi terhadap pimpinan mereka, karena selalu memberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat seandainya terdapat permasalahan dalam melaksanakan pekerjaan. Pegawai yang lain (33,3 %) hanya menyatakan seringkali. Sedangkan sisanya menyatakan jarang sekali (16,7 %).

Selanjutnya bagaimana pimpinan mengelola usul dan saran bawahan, selengkapnya dapat dilihat berikut ini.

Tabel IV.22

**KESEMPATAN-KESEMPATAN YANG DIBERIKAN BAWAHAN UNTUK  
MENGEMUKAKAN USUL**

No	Kesempatan mengajukan usul	F	%
1.	Selalu	26	39,4
2.	Seringkali	24	36,4
3	Jarang sekali	12	18,2
4	Tidak pernah	4	6,1
	Jumlah	66	100

*Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 21*

Secara umum kemampuan pimpinan diterima dengan baik oleh Pegawai, karena (39,4 %) pegawai yang diteliti menyatakan pimpinan selalu memperhatikan usul atau yang

ditanyakan oleh bawahan. Demikian pula pada unit-unit tertentu para pegawai (36,4 %) menyatakan seringkali pimpinan memperhatikan usul bawahan. Namun di lain unit para pegawai (18,2 %) merasakan pimpinan jarang sekali memperhatikan usul bawahan. Apalagi para pegawai (6,1 %) yang memilih jawaban tidak pernah, dengan alasan bahwa pada umumnya segalanya sudah menjadi kebijaksanaan pimpinan.

Selanjutnya bagaimana kemauan bawahan dapat diterima oleh pimpinan, dapat dilihat dalam Tabel IV.23.

Tabel IV.23

ADANYA SARAN-SARAN DAN NASEHAT-NASEHAT YANG DITERIMA  
PIMPINAN SEBELUM MENGAMBIL KEPUTUSAN AKHIR

No	Diterimanya saran nasehat oleh pimpinan	F	%
1.	Selalu	15	22,7
2.	Seringkali	31	47,0
3	Jarang sekali	16	24,2
4	Tidak pernah	4	6,1
	Jumlah	66	100

Sumber.: diolah dari jawaban pertanyaan nomor 22

Hasil penelitian menunjukkan bahwa saran-saran dan nasehat-nasehat dari bawahan seringkali dipertimbangkan pimpinan dalam mengambil keputusan, sebagaimana dinyatakan oleh sebagian besar responden (47 %).

Dan keputusan tersebut secara umum seringkali diterima dengan senang hati, sebagaimana terungkap pada Tabel IV.24 berikut ini.

Tabel IV.24

KEPUTUSAN YANG DIAMBIL PIMPINAN DITERIMA OLEH PEGAWAI  
DENGAN SENANG HATI

No	Penerimaan keputusan dengan senang	F	%
1.	Selalu	11	16,7
2.	Seringkali	32	48,50
3	Kadang-kadang	21	31,28
4	Tidak pernah	2	3,0
	Jumlah	66	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 23

b. Kemampuan mengadakan komunikasi

Dimensi ini akan lebih banyak melihat cara pemimpin mengadakan hubungan-hubungan untuk menjalin saling pengertian antara pimpinan sendiri dengan bawahan/pegawai

atau cara menyampaikan maksud dan tujuannya itu kepada bawahan dan menjelaskan atau menunjukkan bagaimana sesuatu dapat dikerjakan agar pegawai mengerti tentang apa yang dikerjakan dan demikian juga pimpinan dapat mengerti maksud-maksud bawahannya.

Indikator pertama akan berkaitan dengan pemberian keterangan dalam setiap pelaksanaan pekerjaan.

Tabel IV.25

PEMBERIAN KETERANGAN DALAM SETIAP PELAKSANAAN PEKERJAAN

No	Pemberian keterangan	F	%
a.	Selalu	15	22,7
b.	Seringkali	22	33,3
c.	Kadang-kadang	26	39,4
d.	Tidak pernah	3	4,5
	Jumlah	66	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 24

Berdasarkan responden yang diteliti (39,4 %) menyatakan hanya kadang-kadang saja pimpinan memberikan keterangan dalam setiap pelaksanaan pekerjaan. Sedangkan (33,3 %) menyatakan seringkali.

Selanjutnya informasi, ide-ide atau keterangan-keterangan yang disampaikan pimpinan dalam setiap pelaksanaan pekerjaan, secara umum (43,9 %) diterima cukup jelas oleh bawahan, selengkapnya dapat diperlihatkan oleh Tabel IV.26

Tabel IV.26

KEJELASAN INFORMASI/KETERANGAN-KETERANGAN ATAU IDE-IDE  
TENTANG APA YANG DIMAKSUD

No	Kejelasan informasi	F	%
1.	Sangat jelas	10	15,2
2.	Jelas	29	43,9
3	Cukup jelas	27	40,9
4	Tidak mengerti sama sekali	0	0
	Jumlah	66	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 25

Kejelasan setiap perintah atau instruksi-instruksi yang disampaikan kepada bawahan menjadikan suatu kegiatan dapat diselesaikan sesuai dengan apa yang diinginkan. Adanya saling pengertian dalam pelaksanaan tugas ini sebagaimana yang dirasakan para pegawai merupakan hubungan kedekatan antara pimpinan dan bawahan. Hubungan yang komunikatif antara pimpinan dan bawahan

utamanya yang berkaitan dengan sikap dan cara penyampaiannya yang timbal balik secara empirik dapat dilihat dan disimak dalam Tabel IV.27.

Tabel IV.27

KEJELASAN SETIAP PERINTAH ATAU INSTRUKSI- INSTRUKSI YANG DISAMPAIKAN KEPADA BAWAHAN

No	Kejelasan perintah	F	%
1.	Sangat jelas	11	16,2
2.	Jelas	26	39,4
3	Cukup jelas	27	40,9
4	Sama sekali tidak jelas	2	3,0
	Jumlah	66	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 26

Hasil penelitian menunjukkan, bahwa sikap dan cara pimpinan memberikan perintah atau instruksi-instruksi dirasakan oleh sebagian besar pegawai yang dijadikan responden (40,9 %) cukup jelas. Pertimbangan yang mereka kemukakan pada umumnya berkaitan dengan masalah tidak lengkapnya, tidak sistematisnya dan tidak argumentatifnya penjelasan yang kadang-kadang dikemukakan pimpinan. Hal ini di dukung oleh 2 (dua) responden (3,0), yang menyatakan bahwa instruksinya tidak pernah langsung kepada pegawai

INT. PUSTAKA - UNDIP

yang bersangkutan. Sedangkan para pegawai (39,4 %) merasakan jelas segala instruksi/perintah pimpinan, karena pada umumnya menyatakan mudah dipahami dan mudah dilaksanakan. Demikian juga para pegawai (16,7 %) yang merasakan selalu jelas setiap instruksi/perintah pimpinan dalam pelaksanaan tugas.

Indikator berikutnya berkaitan dengan pemakaian bahasa dan istilah-istilah didalam memberikan *disposisi*, secara empirik dapat dikemukakan selengkapnya dalam Tabel IV 28

Tabel IV.28

PEMAKAIAN BAHASA DAN ISTILAH-ISTILAH YANG SUDAH  
DIPAHAMI BAWAHAN

No	Pemakaian bahasa yang mudah dipahami	F	%
1.	Selalu	8	12,1
2.	Seringkali	25	37,9
3	Kadang-kadang	30	45,5
4	Tidak pernah	3	4,5
	Jumlah	66	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 27

Hanya kadang-kadang saja pimpinan secara rinci memberikan penjelasan dalam setiap disposisi, hal ini didasarkan adanya pernyataan (45,5 %) responden. Alasan yang dikemukakan

pada umumnya berkaitan dengan kekuranglengkapan keterangan yang menyertai disposisi, sehingga kadangkala sering ditanyakan ulang maksudnya. Sedangkan pegawai yang lain (37,9 %) menyatakan bahwa pimpinan selalu memberikan disposisi secara rinci.

Indikator selanjutnya secara empirik akan diperoleh datanya yang berkaitan dengan pernyataan pegawai terhadap kesesuaian pengertian dengan pimpinan.

Tabel IV.29

ADANYA SALING PENGERTIAN ANTARA PIMPINAN DAN BAWAHAN  
TENTANG SESUATU MAKSUD

NO	Adanya saling pengertian	F	%
1.	Selalu	14	21,2
2.	Seringkali	27	40,9
3	Kadang-kadang	21	31,8
4	Tidak pernah	4	6,1
	Jumlah	66	100

*Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 28*

Berdasarkan informasi sebagian besar responden (40,9 %) bahwa pimpinan seringkali mendengarkan dan memperhatikan maksud dan keinginan para pegawai tentang sesuatu hal baik yang disampaikan secara tertulis maupun

lesan di dalam setiap pelaksanaan pekerjaan. Sebagian pegawai lagi (31,8 %) menyatakan hanya kadang-kadang saja, karena pada umumnya dikemukakan bahwa sering terjadi pemahaman yang tidak pas atas pendapat-pendapat pegawai/bawahan. Disamping itu seperti yang dikemukakan oleh pegawai yang lain (21,2 %) bahwa pimpinan di unitnya masing-masing tidak pernah memperhatikan bawahan.

c. Kemampuan memberi motivasi

Dimensi ini akan melihat dan mengukur kemampuan pemimpin memberi motivasi kepada bawahan atau para pegawai sehingga menimbulkan semangat dari para bawahan yang bersangkutan. Kemampuan pemimpin sangatlah penting untuk mendorong pegawai atau bawahan untuk meningkatkan kemampuannya melaksanakan pekerjaan. Di pihak lain para pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya akan dilandasi dengan perasaan senang (tidak tertekan) dan merasa betah bekerja. Hal ini telah dicoba dioperasionalkan ke dalam beberapa indikator dengan maksud untuk lebih mendekatkan pada kenyataan empirik di lapangan.

Indikator pertama berkaitan dengan adanya perhatian-perhatian yang khusus dari pimpinan terhadap prestasi/hasil yang dicapai oleh bawahan, kenyataan di lapangan akan dipaparkan dalam Tabel IV.30, 31, dan 32.

Tabel IV.30

## PEMBERIAN PERHATIAN PIMPINAN TERHADAP HASIL KERJA PEGAWAI

No	Perhatian pimpinan terhadap hasil	F	%
1.	Selalu	15	22,7
2.	Seringkali	29	43,9
3.	Kadang-kadang	20	30,3
4.	Tidak pernah	2	3,0
	Jumlah	66	100

*Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 29*

Berdasarkan hasil pengakuan (43,9 %) responden di unit kerjanya masing-masing seringkali merasakan pemberian perhatian pimpinan terhadap hasil kerja. Sebagian yang lain (22,7 %) merasakan selalu ada perhatian, hal ini secara umum mereka merasakan bahwa setiap saat pekerjaannya diperiksa untuk mendapatkan hasil yang baik. Sedangkan (30,3 %) pegawai yang dijadikan responden hanya merasakan kadang-

kadang saja. Alasan yang menyatakan tidak adanya penghargaan dari pimpinan atas hasil kerja bawahan di kemukakan oleh 2 (dua) pegawai (3,0 %) di dalam memberikan penilaian pimpinan dalam memberikan perhatian kepada bawahannya.

Tabel IV.31

PEMBERIAN PERHATIAN PIMPINAN TERHADAP PEGAWAI  
YANG TIDAK SUKSES

No	Perhatian pimpinan terhadap pegawai yang tidak sukses	F	%
1.	Selalu	11	16,7
2.	Seringkali	28	42,4
3	Jarang sekali	20	30,3
4	Tidak pernah	7	10,6
	Jumlah	66	100

*Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 30*

Secara umum para pegawai yang ditunjuk sebagai responden (42,4 %) memberikan pernyataan bahwa pimpinan seringkali menaruh perhatian atau minat pada kelompok atau pegawai yang tidak sukses dalam pelaksanaan pekerjaan. Alasan yang diberikan umumnya berkaitan dengan adanya perubahan sikap dari pegawai yang bersangkutan. Pegawai yang lain

(16,7 %) menyatakan pimpinan selalu memperhatikan dan menaruh minat, karena untuk kemajuan bersama. Sedangkan responden yang lainnya (30,3 %) merasakan jarangsekali pimpinan di unitnya menaruh perhatian dan minat terhadap bawahan yang tidak berhasil, karena selama ini memang dirasa kurang adanya pembinaan. Tidak pernahnya pimpinan menaruh perhatian dirasakan oleh 7 (tujuh) pegawai (10,6 %), karena pegawai yang tidak sukses memang tidak dapat diandalkan dalam penyelesaian pekerjaan.

Tabel IV.32

PEMBERIAN PENGHARGAAN PIMPINAN TERHADAP PEGAWAI  
YANG BERPRESTASI

No	Penghargaan prestasi	F	%
a.	Selalu	9	13,6
b.	Seringkali	28	42,4
c.	Jarang sekali	22	33,3
d.	Tidak pernah	7	10,6
	Jumlah	66	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 31

Berdasarkan hasil survey diketahui bahwa secara umum pegawai (42,4 %) menyatakan bahwa pimpinan mereka

seringkali menyatakan penghargaan apabila dalam menyelesaikan pekerjaan menunjukkan prestasi/hasil yang tinggi. Rata-rata bentuk penghargaannya tersirat dalam pemberian disposisi, walaupun ada juga yang dipanggil secara khusus, yakni ucapan terima kasih dan pemberian kesempatan. Sedangkan pegawai yang lain (33,3 %) menyatakan jarang sekali pimpinan memberi penghargaan. Alasan yang dikemukakan sebagian besar menyatakan bahwa tradisi menghargai kerja bawahan belum ada. Hal lain yang dikemukakan oleh 7 (tujuh) pegawai yang lain (10,6 %), menyatakan tidak pernah karena pegawai yang bersangkutan merasa tidak pernah berprestasi.

Indikator selanjutnya berkaitan dengan bantuan pimpinan terhadap kesulitan-kesulitan yang dihadapi bawahan dalam pelaksanaan pekerjaan. Timbulnya kesulitan-kesulitan/hambatan-hambatan dalam bekerja merupakan suatu hal yang wajar. Kesulitan-kesulitan tersebut dalam penelitian ini lebih banyak berhubungan dengan tugas, walaupun tidak menutup kemungkinan masalah-masalah pribadi (keluarga) dapat juga mempengaruhi konsentrasi

bekerja. Untuk itu selengkapnya dapat diperlihatkan oleh

Tabel IV.33

Tabel IV.33

ADANYA BANTUAN-BANTUAN YANG DIBERI KAN OLEH PIMPINAN ATAS  
KESULITAN-KESULITAN YANG DIHADAPI BAWAHAN

No	Pemberian bantuan pimpinan	F	%
1.	Selalu	16	24,2
2.	Seringkali	31	47,0
3	Jarang sekali	17	25,8
4	Tidak pernah	2	3,0
	Jumlah	66	100

*Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 32*

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa menurut pegawai yang ditunjuk sebagai responden (47,0 %) menyatakan bahwa pimpinan seringkali memberikan bantuan atau pengarahan terhadap para pegawai yang mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas. Hal senada juga dinyatakan oleh pegawai yang lain (24,2 %) , yakni selalu membantu. Alasan yang diberikan pada umumnya tidak lain hanya untuk kepentingan pekerjaan agar lebih meningkat, terutama untuk mendorong staf yang dianggap kurang

produktif. Sedangkan pegawai (25,8 %) yang lain merasa jarang sekali pimpinan memberikan bantuan dimaksud. Hanya dua pegawai (3,0 %) yang menyatakan pimpinan tidak pernah memberi bantuan, karena menganggap kurang menguasai masalah dan rendahnya kepekaan terhadap lingkungan.

Indikator terakhir akan melihat kecenderungan pimpinan dalam membangun minat bawahan, hal ini secara empiris dapat dilihat dalam Tabel IV.34

Tabel IV.34

ADANYA PEMBERIAN CONTOH SESUATU YANG BELUM DIKETAHUI  
BAWAHAN

No	Pemberian contoh	F	%
1.	Selalu	8	12,1
2.	Seringkali	32	48,5
3	Kadang-kadang	23	34,8
4	Tidak pernah	3	4,5
	Jumlah	66	100

*Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 33*

Secara umum pimpinan mempunyai komitmen dengan seringkali menunjukkan contoh-contoh untuk dijadikan

pedoman agar dapat diketahui dan menarik minat pegawai, karena (48,5 %) merasakan hal demikian. Untuk kelancaran pekerjaan merupakan alasan yang banyak dikemukakan oleh sejumlah pegawai (12,1 %) yang merasakan pimpinannya selalu memperhatikan pedoman kerja. Sedangkan yang lainnya (34,8 %) hanya merasakan kadang-kadang saja. Sisanya (4,5 %) menyatakan tidak pernah, karena pimpinan tidak mempunyai visi dan standar kebijakan yang dipedomani oleh bawahan.

Kemudian untuk melihat kategori kompetensi pemimpin secara umum dapat diketahui, sebagaimana hasil perhitungan berikut ini.

Tabel IV.35

## KATEGORI PENILAIAN VARIABEL KOMPETENSI PEMIMPIN

Nilai	Kategori	Jumlah	%
48 - 58	Sangat baik	12	18,2
37 - 47	Baik	38	57,6
26 - 36	Cukup baik/sedang	16	24,2
15 - 25	Tidak baik	0	0
	Jumlah	66	100

Dengan melihat data (kategori) tersebut di atas, maka dapat diartikan bahwa kompetensi pemimpin yang diketahui dan dipahami oleh para pegawai Badan Pengelolaan dan Pengendalian Dampak Lingkungan Propinsi Jawa Tengah termasuk baik.

### 3. Variabel Disiplin Kerja ( $X_2$ )

Disiplin kerja merupakan kebutuhan yang mutlak dalam menjalankan roda organisasi secara lancar. Tanpa disiplin yang baik tentunya sulit bagi organisasi mencapai hasil yang optimal. Untuk menilai apakah disiplin kerja sudah mendarah daging di kalangan pegawai, maka sesuai dengan acuan dasar yang dibahas di muka menggunakan deskripsi disiplin kerja kedalam lima dimensi yaitu penggunaan waktu, penggunaan bahan-bahan, perhatian dan tanggung jawab terhadap pekerjaan, penyelesaian pekerjaan, dan keyakinan pegawai akan adanya hukuman pelanggaran peraturan.

Untuk itu dalam rangka kelancaran pelaksanaan kegiatan koordinasi pengelolaan lingkungan hidup di daerah, maka

disiplin kerja menjadi suatu kebutuhan yang tidak bisa ditawar lagi.

a. Penggunaan waktu

Dimensi ini akan melihat para pegawai di lingkungan Badan Pengelolaan dan Pengendalian Dampak Lingkungan Propinsi Jawa Tengah memanfaatkan waktunya di dalam pelaksanaan pekerjaan. Suatu pertanda yang baik atau jelek terhadap disiplin kerja akan bergantung bagaimana pegawai yang bersangkutan mengelola waktu.

Indikator pertama secara empiris akan melihat bagaimana para pegawai mematuhi aturan jam kerja, selengkapnya dapat diperoleh informasi pada Tabel IV.36

Tabel IV.36

KETEPATAN DATANG DAN PULANG DARI TEMPAT KERJA

No	Ketepatan jam kantor	F	%
1.	Selalu tepat pada waktunya	22	33,3
2.	Seringkali tepat pada waktunya	38	57,6
3	Jarang sekali tepat pada waktunya	6	9,1
4	Tidak pernah tepat pada waktunya	0	0
	Jumlah	66	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 34

Berdasarkan hasil penelitian diketahui, bahwa sebagian besar responden (57,6 %) menyatakan seringkali menepati ketentuan waktu jam kantor. Sebagian yang lain (33,3 %) selalu menepati ketentuan jam kantor. Sedangkan responden yang lain (9,1 %) jarang sekali menepati ketentuan jam kantor.

Indikator selanjutnya berkaitan dengan adanya kesediaan pegawai mengerjakan tugas setelah jam kantor usai, secara empiris di lapangan akan ditunjukkan dalam Tabel : 37 dan 38.

Tabel IV.37

**KESESUAIAN WAKTU JAM KANTOR MESKIPUN PEKERJAAN TELAH  
DISELESAIKAN SEBELUM JAM KERJA USAI**

No	Kesesuaian waktu terhadap pekerjaan yang telah selesai sebelum jam kerja usai	F	%
1.	Sangat sesuai	11	16,7
2.	Sesuai	35	53,0
3	Kadang-kadang	16	24,2
4	Tidak pernah sesuai sama sekali	4	6,1
	Jumlah	66	100

*Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 35*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai yang menjadi responden (53,0 %) menyatakan waktu jam kantor sesuai dengan ketentuan jumlah jam kantor meskipun pekerjaan dapat diselesaikan sebelum jam kerja usai. Demikian juga para pegawai yang lain (16,7 %) menyatakan sangat sesuai. Sedangkan yang menyatakan kadang-kadang sesuai (24,2 %) memberikan alasan kadang-kadang pula mempunyai kepentingan lain di luar kedinasan. Hanya 4 (empat) pegawai (6,1 %) yang menyatakan tidak pernah tepat pada waktunya.

Bagaimana halnya apabila pekerjaan dimaksud belum dapat diselesaikan walaupun jam kantor telah usai, selengkapnya dapat dilihat dalam Tabel IV.38

Tabel IV.38

## PENYELESAIAN PEKERJAAN WALAUPUN JAM KANTOR USAI

No	Penyelesaian pekerjaan diluar jam kantor	F	%
a.	Selalu	12	18,2
b.	Seringkali	30	45,5
c.	Jarang sekali	18	27,3
d.	Tidak pernah sama sekali	6	9,1
	Jumlah	66	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 36

Sebagian besar pegawai yang menjadi responden dalam penelitian ini (45,5 %) menyatakan seringkali menyelesaikan pekerjaan walaupun jam kantor telah usai. Namun pada umumnya memberikan alasan tidak mau menunda pekerjaan. Hal ini termasuk mereka (18,2 %) yang selalu menyelesaikan pekerjaan pada saat jam kantor usai. Sedangkan responden yang lain (27,3 %) menyatakan jarang sekali, alasannya tergantung sifat pekerjaan itu sendiri. Hanya 6 pegawai (9,1 %) yang menyatakan tidak pernah sama sekali mengerjakan pekerjaan di luar jam kantor.

b. Penggunaan bahan-bahan

Kesadaran yang mendalam terhadap disiplin kerja apabila muncul dari dalam diri masing-masing individu untuk berperilaku tertib di dalam organisasi. Sumber daya yang ada sebagai bahan pelaksanaan tugas tentunya akan dimanfaatkan secara optimal. Penggunaan bahan-bahan ini secara operasional merupakan salah satu dimensi untuk mengukur disiplin kerja pegawai.

Indikator pertama dari dimensi penggunaan bahan-bahan ini akan dilihat kesediaan pegawai menghemat penggunaan barang dan dana, selengkapnya dapat ditunjukkan dalam Tabel IV.39 dan 40.

Tabel IV.39

## KETERSEDIAAN BARANG DAN DANA

No	Ketersediaan barang dan dana	F	%
1	Sangat mencukupi	1	1,5
2	Mencukupi	26	39,4
3	Kurang mencukupi	35	53,0
4	Tidak mencukupi sama sekali	4	6,1
	Jumlah	66	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 37

Kenyataan dilapangan barang dan dana yang tersedia kurang mencukupi kebutuhan pegawai dalam pelaksanaan pekerjaan rutin, hal ini yang dinyatakan oleh sebagian besar pegawai (53,0 %). Rata-rata memberikan alasan belum sesuai dengan sifat dan volume pekerjaan. Namun ada sebagian (39,4 %) yang menyatakan telah mencukupi kebutuhan. Pertimbangan yang diberikan paka umumnya dikemukakan sesuai dengan volume pekerjaan yang tidak tinggi.

Ketersediaan peralatan kantor akan menunjang kelancaran pelaksanaan pekerjaan, hal ini tentunya akan ditunjang kemampuan pegawai memanfaatkannya.

Tabel IV.40

## KEMAMPUAN MENGGUNAKAN BARANG DAN DANA

No	Kemampuan pembuatan barang	F	%
1.	Sangat mampu	3	4,5
2.	Mampu	41	62,1
3	kurang mampu	18	27,3
4	sangat tidak mampu	4	6,1
	Jumlah	66	100

*Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 38*

Menurut hasil penelitian di lapangan diperoleh petunjuk, bahwa sebagian besar pegawai (62,1 %) menyatakan mampu menggunakan barang dan dana yang tersedia semaksimal mungkin dengan menggunakan prinsip hemat dan tepat sasaran. Sedangkan yang lainnya (27,3 %) menyatakan kurang mampu.

Indikator selanjutnya akan dilihat kesadaran pegawai untuk tidak menggunakan barang-barang diluar ke dinas, hal ini akan diperlihatkan oleh Tabel IV.41

Tabel IV.41

**KESADARAN PEGAWAI UNTUK TIDAK MENGGUNAKAN BARANG-BARANG  
DILUAR KE DINASAN**

No	Penggunaan fasilitas kantor di luar kedinasan	F	%
1.	Tidak pernah sama sekali	32	48,5
2.	Jarang sekali	27	40,9
3	Seringkali	7	10,6
4	Selalu	0	0
	Jumlah	66	100

*Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 39*

Secara umum para pegawai yang ditunjuk sebagai responden (48,5 %) menyatakan tidak pernah sama sekali menggunakan fasilitas kantor untuk kegiatan diluar kedinasan. Alasan yang diberikan lebih banyak karena tidak membutuhkan dan tidak ada kesempatan untuk menggunakannya. Namun yang menyatakan jarang sekali (40,9 %) lebih banyak memberikan alasan untuk memenuhi kepentingan yang sangat mendesak. Sedangkan pegawai (10,6 %) yang menyatakan seringkali, karena rata-rata mereka diberi tanggung jawab untuk memegang kendaraan dinas.

Dimensi selanjutnya berkaitan dengan tanggung jawab terhadap pekerjaan.

c. Perhatian dan tanggung jawab terhadap pekerjaan

Suatu pekerjaan yang dilaksanakan oleh para pegawai memberikan nuansa terhadap keberlangsungan suatu organisasi. Pekerjaan tersebut biasanya tercantum dalam uraian tugas masing-masing pegawai. Setiap uraian tugas diantaranya selalu mencantumkan wewenang dan tanggung jawab yang diperhitungkan dalam pelaksanaan pekerjaan. Persyaratan-persyaratan lain yang diperlukan di dalam pelaksanaan tugas tentunya adanya kesesuaian dasar pendidikan pegawai dengan sifat dan jenis pekerjaan. Hal ini menjadi langkah awal terhadap kelancaran tugas. Perhatian, minat dan lain-lain akan tumbuh mewarnai keberlangsungan pekerjaan itu. Oleh karena itu program-program pengelolaan lingkungan hidup di daerah yang telah disusun dalam pelaksanaannya salah satunya menjadi perwujudan intensitas pegawai terhadap pekerjaan-pekerjaan yang diampunya. Disamping itu dalam pelaksanaannya juga tidak terlepas dari kemampuan dan perhatian pegawai dalam menterjemahkan uraian tugas menjadi kegiatan operasional.

Indikator pertama dalam dimensi ini akan melihat kesungguhan pegawai dalam melaksanakan tugas, selengkapnya akan terungkap dalam Tabel IV.42, 43 dan 44

Tabel IV.42

## KESEDIAAN UNTUK BEKERJA LEBIH KERAS

No	Pernyataan, kesediaan bekerja keras	F	%
1	Sangat setuju	1	1,5
2	Setuju	19	28,8
3	Ragu-ragu	36	54,5
4	Tidak setuju	10	15,2
	Jumlah	66	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 40

Sebagian besar pegawai yang dijadikan responden (54,5 %) menyatakan ragu-ragu terhadap pernyataan *kesediaan untuk berusaha lebih keras dalam melaksanakan tugas demi kemajuan organisasi ini*. Di samping itu sebagian pegawai (15,2 %) yang lain memberikan jawaban tidak setuju. Alasan yang banyak dikemukakan lebih kepada tidak meratanya kesejahteraan. Sedangkan pegawai (28,8 %) yang menyatakan setuju umumnya memberikan alasan bahwa bekerja itu menyenangkan dan untuk kesejahteraan bersama.

Selanjutnya secara empiris dapat lihat kesungguhan pegawai berinisiatif dalam pelaksanaan tugas, selengkapnya dapat diperiksa pada Tabel IV.43

Tabel IV.43

## INISIATIF PEGAWAI DALAM MENUNGGU PENUGASAN

No	Inisiatif pegawai	F	%
1	Selalu	5	7,6
2	Seringkali	39	59,1
3	Jarang sekali	15	22,7
4	Tidak pernah sama sekali	7	10,6
	Jumlah	66	100

*Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 41*

Kenyataan di lapangan para pegawai (59,1 %) mengemukakan seringkali mempunyai inisiatif didalam menghadapi pekerjaan rutin sambil menunggu penugasan dari atasan. Alasan yang diberikan umumnya menyangkut tuntutan pekerjaan tertentu. Sedangkan pegawai (22,7 %) yang lain menyatakan jarang sekali mempunyai inisiatif di dalam pelaksanaan tugas. Selanjutnya pegawai yang lainnya (10,6 %) menyatakan tidak pernah sama sekali mempunyai inisiatif.

Kemudian dapat dilihat berikutnya yang dilakukan pegawai dalam menghadapi permasalahan pekerjaan, dapat dikemukakan dalam Tabel IV.44

Tabel IV.44

## MENDISKUSIKAN SEGALA PERMASALAHAN PEKERJAAN

No	Diskusi masalah pekerjaan	F	%
1	Selalu	8	12,1
2	Seringkali	39	59,1
3	Kadang-kadang	17	25,8
4	Tidak pernah sama sekali	2	3,0
	Jumlah	66	100

*Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 42*

Menurut hasil penelitian diperoleh kejelasan, bahwa sebagian besar pegawai yang dijadikan responden (59,1 %) menyatakan seringkali mendiskusikan segala permasalahan yang ada dalam pekerjaan dengan teman-teman sekerja agar dapat diperoleh jalan keluarnya. Kebanyakan mereka menyatakan mempunyai keterbatasan dalam hal materi pekerjaan sehingga perlu informasi dan diskusi. Sedangkan pegawai yang lain (25,8 %) menyatakan kadang-kadang saja melakukan diskusi dalam setiap pelaksanaan pekerjaan.

Indikator selanjutnya akan melihat seberapa jauh pengamatan terhadap pelaksanaan tugas terhadap pelaksanaan tugas, selengkapnya dapat dilihat dalam Tabel IV.45 dan 46 berikut ini.

Tabel IV.45

**KETAATAN TERHADAP KETENTUAN ATAU PROSEDUR  
DALAM PELAKSANAAN TUGAS**

No	Ketaatan terhadap ketentuan	F	%
1	Selalu	11	16,7
2	Seringkali	36	54,5
3	Jarang sekali	17	25,8
4	Tidak pernah sama sekali	2	3,0
	Jumlah	66	100

*Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 43*

Secara umum sebagian besar pegawai (54,5 %) menyatakan seringkali mengikuti ketentuan-ketentuan atau prosedur dalam pelaksanaan tugas. Sebagian pegawai yang lain (16,7 %) selalu mengikuti ketentuan-ketentuan yang berlaku. Alasan yang diberikan lebih banyak kepada sikap kehati-hatian yakni menghindari kesalahan atau salah langkah. Sedangkan responden yang lain (25,8 %) menyatakan jarang

sekali mengikuti, karena lebih banyak mengikuti perintah atasan. Hal ini termasuk juga 2 (dua) pegawai (3,0 %) yang menyatakan tidak pernah sama sekali.

Selanjutnya seberapa besar pengetahuan pegawai terhadap segala ketentuan, secara empiris dapat dikemukakan dalam Tabel IV.46

Tabel IV.46

PENGETAHUAN PEGAWAI TERHADAP SEGALA PERATURAN  
DALAM PELAKSANAAN TUGAS

No	Pengetahuan terhadap ketentuan	F	%
1	Selalu	10	15,2
2	Seringkali	34	51,5
3	Kadang-kadang	16	24,2
4	Tidak pernah sama sekali	6	9,1
	Jumlah	66	100

*Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 44*

Kenyataan dilapangan menunjukkan bahwa berdasarkan responden yang diteliti (51,5 %) menyatakan seringkali mengetahui segala peraturan yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas. Sebagian lagi (15,2 %) menyatakan selalu mengetahui segala peraturan yang berkaitan dengan

pelaksanaan tugas. Sedangkan yang lain (24,2 %) hanya kadang-kadang saja yang mengetahui segala peraturan, dan hanya 6 (enam) pegawai (9,1 %) yang tidak mengetahui sama sekali.

Selanjutnya indikator yang berikut akan melihat pendapat pegawai terhadap rahasia jabatan, hal ini akan diungkap dalam Tabel IV.47

Tabel IV.47

DIKEMUKAKANNYA RAHASIA JABATAN KEPADA PEJABAT  
YANG BERWENANG

No	Dikemukakan rahasia jabatan kepada pejabat berwenang	F	%
1	Sangat setuju	5	7,6
2	Setuju	43	65,2
3	Kurang setuju	15	22,7
4	Sangat tidak setuju	3	4,5
	Jumlah	66	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 45

Berdasarkan responden yang diteliti (65,2 %) menyatakan setuju terhadap ungkapan *saya selama menjadi PNS selalu memegang/menyimpan rahasia jabatan, kecuali kepada dan atas perintah pejabat yang berwenang, rahasia tersebut*

UPT-PUSTAK-UNDIP

*dapat dikemukakan.* Sedangkan pegawai yang lain (22,7 %) menyatakan kurang setuju terhadap ungkapan tersebut, dan hanya 3 (tiga) pegawai (4,5 %) yang menyatakan sangat tidak setuju.

d. Penyelesaian pekerjaan

Berhasil tidaknya Program-program pembangunan di bidang lingkungan hidup dalam pelaksanaannya akan banyak dilihat dari aspek pegawai yang melaksanakannya.

Indikator pertamanya dapat dilihat kemudahan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, untuk itu dapat dilihat dalam

Tabel IV.48

Tabel IV.48

KEMUDAHAN DALAM MENYELESAIKAN PEKERJAAN

No	Kemudahan penyelesaian pekerjaan	F	%
1	Selalu	11	16,7
2	Seringkali	44	66,7
3	Jarang sekali	8	12,1
4	Tidak pernah sama sekali	3	4,5
	Jumlah	66	100

*Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 46*

Nampak dilapangan sebagian besar responden (66,7 %) menyatakan seringkali dengan mudah menyelesaikan pekerjaan. Sebagian lagi ( 16,7 %) menyatakan selalu dengan mudah menyelesaikannya. Sedangkan responden atau pegawai yang lain (12,1%) menyatakan jarang sekali dengan mudah menyelesaikan suatu pekerjaan. Hanya sebagian kecil saja (4,5 %) yang menyatakan tidak pernah sama sekali.

Indikator selanjutnya berkaitan dengan semangat pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, dapat dilihat dalam Tabel IV.49

Tabel IV.49

## SEMANGAT MENYELESAIKAN PEKERJAAN

No	Semangat menyelesaikan pekerjaan	F	%
1	Selalu	10	15,2
2	Seringkali	33	50,0
3	Jarang sekali	22	33,3
4	Tidak pernah sama sekali	1	1,5
	Jumlah	66	100

*Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 47*

Menurut hasil penelitian menunjukkan, bahwa sebagian besar responden (66,7 %) menyatakan seringkali bersemangat

dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan kepada mereka. Selalu semangat dikemukakan oleh 10 pegawai (15,2 %). Sedangkan responden yang lain (33,3 %) menyatakan jarang sekali bersemangat. Hanya seorang responden (1,5 %) yang menyatakan tidak pernah sama sekali bersemangat dalam menyelesaikan tugas-tugas.

Indikator selanjutnya akan melihat pengamatan responden terhadap hasil kerja pegawai pada umumnya di lingkungan BAPPEDAL Propinsi Jawa Tengah, selengkapnya dapat diperiksa Tabel IV.50

Tabel IV.50

## PENGAMATAN TERHADAP HASIL KERJA

No	Pengamatan hasil kerja	F	%
1	Selalu	13	19,7
2	Seringkali	30	45,5
3	Jarang sekali	23	34,8
4	Tidak pernah sama sekali	0	0
	Jumlah	66	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 48

Penekanan untuk dapat melaksanakan pekerjaan dengan kualitas hasil yang tinggi, menurut para responden (45,5 %)

seringkali dilakukan oleh para pegawai. Sejumlah responden yang lain (19,7 %) menyatakan pegawai selalu menekankan hal tersebut. Sedangkan yang menyatakan jarang sekali ada sejumlah 23 responden (34,8 %). Alasan yang dikemukakan umumnya kebijakan manajemen tidak mendukung, dan masih bergantung kepada atasan.

e. Hukuman pelanggaran peraturan

Berdasarkan Pasal 1 Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980, dijelaskan bahwa peraturan disiplin PNS adalah peraturan yang mengatur kewajiban, larangan dan sanksi apabila kewajiban tidak ditaati atau larangan dilanggar oleh PNS. Dengan diaturnya kewajiban-kewajiban yang harus ditaati dan larangan yang harus dihindari oleh PNS yang bersangkutan, maka apabila benar-benar dilaksanakan secara konsekuen niscaya akan menyebabkan pelaksanaan tugas atau pekerjaan berjalan dengan tertib dan lancar.

Indikator yang memberikan gambaran mengenai keyakinan pegawai akan adanya hukuman pelanggaran peraturan dapat dilihat atau diperiksa selengkapnya pada Tabel : 51.

Tabel IV.51

## KEYAKINAN PEGAWAI AKAN ADANYA HUKUMAN PELANGGARAN PERATURAN

No	Keyakinan hukuman pelanggaran	F	%
1	Selalu	10	15,2
2	Seringkali	19	28,8
3	Jarang sekali	30	45,5
4	Tidak pernah sama sekali	7	10,6
	Jumlah	66	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 49

Secara umum sebagian besar pegawai yang dijadikan responden (45,5 %) menyatakan jarang sekali PNS yang telah melakukan pelanggaran peraturan atau ketentuan yang berlaku mendapat tindakan yang tegas. Alasan yang diberikan secara umum menyatakan sistem tidak mendukung. Sedangkan pegawai yang lain (28,8 %) menyatakan seringkali, dan ada pegawai (15,2 %) yang berkeyakinan bahwa pegawai yang melanggar selalu mendapat sanksi yang tegas. Hanya 7 (tujuh) pegawai (10,6 %) yang menyatakan tidak pernah sama sekali diberikan sanksi yang berat bagi PNS yang melanggar.

Selanjutnya untuk melihat kategori disiplin kerja secara umum dapat diketahui, sebagaimana hasil perhitungan berikut ini.

Tabel IV.52

## KATEGORI PENILAIAN VARIABEL DISIPLIN KERJA

Nilai	Kategori	Jumlah	%
55 - 67	Sangat baik	0	0
42 - 54	Baik	52	78,8
29 - 41	Cukup baik/sedang	12	18,2
16 - 28	Tidak baik	2	3,0
	Jumlah	66	100

Dengan melihat data (kategori) tersebut di atas, maka dapat diartikan bahwa Disiplin Kerja pegawai di lingkungan Badan Pengelolaan dan Pengendalian Dampak Lingkungan Propinsi Jawa Tengah termasuk baik (78,79 %).

#### 4. Variabel Iklim Organisasi ( $X_3$ )

Iklim organisasi lebih berkaitan dengan bidang persepsi para pegawai terhadap lingkungan kerja mereka. Situasi dan lingkungan kerja yang dirasakan ini akan memberi pengaruh memotivasi, apabila dinilai positif oleh para pegawai. Artinya iklim yang bersangkutan dianggap lebih mementingkan pegawai

dengan komunikasi terbuka, dukungan bersama dan desentralisasi pengambilan keputusan. Di samping itu juga iklim yang bersifat kekeluargaan dengan tekanan pada hubungan antar pribadi di antara para pegawai. Sudah barang tentu disaat pegawai menjalankan tugas-tugasnya, ingin juga mendapatkan perlakuan yang baik dari orang-orang yang ada disekitarnya, baik sesama pegawai se tingkat kedudukannya, atasan atau pimpinan dan orang-orang atau pegawai dari instansi lain. Namun sebaliknya iklim organisasi dapat pula menghambat pegawai dalam pelaksanaan pekerjaan.

Oleh karena itu akan dicoba ditampilkan iklim organisasi dalam beberapa dimensi-dimensi berikut ini.

a. Struktur tugas

Tugas pokok BAPPEDAL Propinsi Jawa Tengah sebagaimana yang diatur dalam Peraturan Daerah Propinsi Jawa Tengah Nomor 8 Tahun 2001, disusun berdasarkan kewenangan di bidang lingkungan hidup. Dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan akan nampak struktur tugasnya. Dimensi ini akan dioperasionalkan dalam beberapa indikator

yakni keterikatan terhadap prosedur kerja yang berlaku, digunakan metode kerja dalam pelaksanaan pekerjaan, kejelasan wewenang dan tanggung jawab terhadap tugas, dan pendistribusian tugas.

Indikator pertama akan diperoleh data berdasarkan hasil jawaban responden mengenai keterikatan terhadap prosedur kerja yang berlaku dalam pelaksanaan setiap pekerjaan, selengkapnya dapat diperiksa dalam Tabel IV.53

Tabel IV.53

KETERIKATAN TERHADAP PROSEDUR KERJA YANG BERLAKU

No	Keterikatan terhadap prosedur	F	%
1	Selalu	21	31,8
2	Seringkali	25	37,9
3	Jarang sekali	19	28,8
4	Tidak pernah sama sekali	1	1,5
	Jumlah	66	100

*Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 50*

Menurut hasil penelitian nampak sebagian besar para pegawai yang ditujuk sebagai responden (37,9 %) menyatakan seringkali harus terikat mengikuti prosedur kerja dengan teliti dalam melaksanakan setiap pekerjaan.

Responden yang lain (31,8 %) menyatakan selalu atau senantiasa terikat dengan prosedur kerja yang ada. Sedangkan yang lain (28,8 %) memberikan pernyataan jarang sekali, dan hanya seorang pegawai (1,5 %) yang menyatakan tidak pernah sama sekali.

Indikator selanjutnya berkaitan dengan digunakannya metode kerja dalam pelaksanaan pekerjaan. Untuk lebih jelasnya dapat diperiksa dalam Tabel IV.54 berikut ini.

Tabel IV.54

## DIGUNAKANNYA METODE KERJA DALAM PELAKSANAAN PEKERJAAN

No	Penggunaan metode kerja	F	%
1	Selalu	21	31,8
2	Seringkali	30	45,5
3	Jarang sekali	3	4,5
4	Sangat tidak pernah	12	18,2
	Jumlah	66	100

*Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 51*

Sebagian besar responden yang diteliti (45,5 %) menyatakan seringkali menggunakan metode kerja yang ada dalam pelaksanaan tugas. Kemudian yang menyatakan selalu

mengetahui dan menggunakan metode kerja ada sejumlah 21 (dua puluh satu) responden (31,8 %). Hanya ada 3 responden (18,2 %) yang menyatakan jarang sekali, sedangkan yang menyatakan sangat tidak pernah ada 12 (dua belas) pegawai (18,2 %).

Berikutnya indikator kejelasan wewenang dan tanggung jawab terhadap tugas, selengkapnya dapat diperiksa dalam Tabel IV.55

Tabel IV.55

**KEJELASAN WEWENANG DAN TANGGUNG JAWAB  
TERHADAP TUGAS**

No	Kejelasan wewenang	F	%
1	Sudah	48	72,7
2	Belum	18	27,3
	Jumlah	66	100

*Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 52*

Secara empiris menurut pengamatan pegawai yang ditunjuk sebagai responden (72,7 %) menyatakan, bahwa kejelasan wewenang dan tanggung jawab sudah ada pada setiap pegawai dalam melaksanakan tugas. Namun di lain pihak

para pegawai (27,3 %) menyatakan belum ada. Alasan yang diberikan pada saat penelitian dilakukan, penjabaran tugas pokok dan uraian tugas belum selesai dirumuskan.

Kemudian dapat dilihat dari pengamatan pegawai, bagaimana distribusi tugas yang ada di Kantor BAPPEDAL Propinsi Jawa Tengah ini, selengkapnya dapat diperiksa dalam Tabel IV.56 berikut ini.

Tabel IV.56

## PENDISTRIBUSIAN TUGAS

No	Distribusi tugas	F	%
1	Sangat merata	2	3,0
2	Merata	30	45,5
3	Kurang merata	31	47,0
4	Sangat tidak merata	3	4,5
	Jumlah	66	100

*Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 53*

Distribusi tugas staf yang ada dinilai kurang merata oleh sebagian pegawai yang ditunjuk sebagai responden (47,0%). Sedangkan responden yang lain (45,5 %) menilai distribusi tugas staf di kantor BAPPEDAL Propinsi Jawa Tengah merata.

b. Kemampuan untuk berkembang

Suasana yang mendorong pegawai untuk berkembang, manakala dalam organisasi itu memberikan penekanan terhadap peningkatan prestasi atau hasil kerja yang optimal. Satu sisi terdapatnya Pekerjaan yang secara bertahap lebih menantang yang mengembangkan atau mendorong peningkatan ketrampilan, sisi lain adanya kebijakan manajemen meningkatkan prestasi individu melalui kegiatan latihan dan pengembangan yang tepat. Suasana demikian sangat memungkinkan bagi pegawai untuk mencapai keahlian di bidang tertentu dan karena itu pegawai akan menjadi puas, sehingga dapat diharapkan memberikan sumbangan secara maksimal dalam pencapaian visi dan misi organisasi.

Dimensi ini akan dioperasionalkan dalam beberapa indikator yakni pekerjaan yang lebih menantang untuk peningkatan ketrampilan, kesempatan berprestasi yang lebih tinggi, dan kesempatan menambah ketrampilan dan pengetahuan.

Indikator pertama akan diperoleh informasi dari pegawai yang berkaitan dengan pekerjaan yang lebih menantang untuk

peningkatan ketrampilan. Untuk itu selengkapnya dapat diperiksa dalam Tabel IV.57 berikut ini.

Tabel IV.57

PEKERJAAN YANG LEBIH MENANTANG UNTUK PENINGKATAN  
KETRAMPILAN.

No	Pekerjaan menantang	F	%
1	Selalu	6	9,1
2	Seringkali	30	45,5
3	Jarang sekali	24	36,4
4	Sangat tidak pernah	6	9,1
	Jumlah	66	100

*Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 54*

Menurut hasil penelitian diperoleh informasi, bahwa sebagian besar responden (45,5 %) menyatakan seringkali mendapat tugas atau pekerjaan yang lebih menantang sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Namun sebagian pegawai yang lain (36,4 %) menyatakan jarang sekali mendapatkan tugas yang lebih menantang.

Memang tugas dibidang lingkungan hidup akan lebih tertantang bagi mereka yang benar-benar ada perhatian dengan masalah-masalah lingkungan hidup.

Untuk bisa mengerjakan tugas-tugas di bidang lingkungan hidup yang relatif masih baru, sangat diperlukan pendidikan ketrampilan teknis tertentu. BAPPEDAL Propinsi Jawa Tengah telah melakukan kerjasama dengan PPLH Perguruan Tinggi se Jawa Tengah dalam hal penyelenggaraan Kursus-kursus teknis di bidang lingkungan hidup.

Selanjutnya upaya peningkatan ketrampilan ini sudah memberikan kesempatan yang luas kepada pegawai atau belum, selengkapnya dapat diperiksa dalam Tabel IV.58 berikut ini.

Tabel IV.58

## KESEMPATAN MENAMBAH KETRAMPILAN DAN PENGETAHUAN

No	Keyakinan adanya kesempatan menambah ketrampilan dan pengetahuan	F	%
a.	Sangat yakin	7	10,6
b.	Yakin	40	60,6
c.	Kurang yakin	17	25,8
d.	Sangat tidak yakin	2	3,0
	Jumlah	66	100

*Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 55*

Keyakinan pegawai terhadap tersedianya kesempatan yang memungkinkan untuk menambah pengetahuan dan

ketrampilan sudah sampai pada taraf yakin sebagaimana dinyatakan oleh sebagian besar responden (60,6 %), yang merasa sangat yakin dengan adanya kesempatan (10,6 %). Sedangkan yang merasa kurang yakin terhadap kesempatan yang tersedia untuk peningkatan ketrampilan sebanyak 17 Pegawai (25,8 %), dan yang merasa sangat kurang yakin terhadap kesempatan yang ada (3,0 %)

Indikator yang berikut akan melihat seberapa besar keyakinan pegawai terhadap kesempatan untuk memperoleh prestasi yang lebih tinggi.

Tabel IV.59

## KESEMPATAN BERPRESTASI YANG LEBIH TINGGI

No	Keyakinan dapat kesempatan berprestasi	F	%
1	Sangat yakin	5	7,6
2	Yakin	27	40,9
3	Kurang yakin	29	43,9
4	Sangat tidak yakin	5	7,6
	Jumlah	66	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 56

Keyakinan pegawai terhadap tersedianya kesempatan yang memungkinkan untuk berprestasi yang lebih tinggi baru

sampai pada taraf kurang yakin sebagaimana dinyatakan oleh sebagian besar responden (43,9 %), yang merasa sangat tidak yakin dengan adanya kesempatan (7,6 %). Sedangkan yang merasa yakin terhadap kesempatan yang tersedia untuk peningkatan prestasi yang lebih tinggi sebanyak 27 Pegawai (40,9 %), dan yang merasa sangat yakin terhadap kesempatan yang ada (7,6 %).

c. Sentralisasi keputusan

Dimensi ini akan melihat batas-batas keputusan yang mana yang perlu dan tidak dipusatkan pada manajemen atas. Jenis keputusan yang berlaku disetiap organisasi publik meliputi keputusan strategis dan keputusan taktis. Keputusan yang pertama biasanya menyangkut alokasi sumber daya, misal manusia dan uang, hal ini merupakan pusat bagi keputusan yang paling mendasar. Jenis keputusan yang terakhir biasanya keputusan yang menyangkut kegiatan rutin organisasi. Jenis keputusan terakhir inilah yang banyak didistribusikan pada tingkat yang lebih rendah atau semua tingkatan dalam organisasi.

Selanjutnya agar dapat diukur dimensi ini akan dioperasionalkan dalam beberapa indikator yakni keikutsertaan pegawai dalam membicarakan tujuan-tujuan penting dari unit kegiatannya, dan kewenangan pegawai membuat keputusan dalam pekerjaan.

Indikator pertama berkaitan dengan keikutsertaan pegawai dalam membicarakan tujuan-tujuan penting dalam unitnya, selengkapnya dapat diungkapkan berikut ini.

Tabel IV.60

KEIKUTSERTAAN PEGAWAI DALAM MEMBICARAKAN TUJUAN-TUJUAN PENTING DARI UNIT KEGIATANNYA

No	Keikutsertaan dalam pembicaraan tujuan	F	%
1	Selau	9	13,6
2	Seringkali	34	51,5
3	Jarang sekali	19	28,8
4	Tidak pernah	4	6,1
	Jumlah	66	100

*Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 57*

Mengenai diikutsertakan pimpinan dalam membicarakan tujuan-tujuan penting dalam unit kerja masing-masing, berdasarkan hasil sampel diketahui bahwa (51,5 %)

responden menyatakan seringkali diikutsertakan pimpinan, (13,6 %) responden lain menyatakan selalu diikutsertakan. Sedangkan (28,8 %) responden menyatakan jarang sekali diikutsertakan pimpinan dalam membicarakan tujuan-tujuan penting dalam unit kerja, dan (6,1 %) menyatakan tidak pernah sama sekali diikutsertakan pimpinan.

Indikator selanjutnya berkaitan dengan pemberian wewenang kepada pegawai untuk mengambil keputusan sendiri dalam setiap pelaksanaan tugas rutin. Penjelasan lebih lanjut dapat diperiksa pada Tabel IV.61

Tabel IV.61

## KEWENANGAN PEGAWAI MEMBUAT KEPUTUSAN DALAM PEKERJAAN

No	Kewenangan memutuskan	F	%
1	Selalu	4	6,1
2	seringkali	37	56,1
3	jarang sekali	16	24,2
4	Tidak pernah	9	13,6
	Jumlah	66	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 58

Sebagian besar responden (56,1 %) menyatakan bahwa seringkali diberi wewenang untuk mengambil keputusan sendiri dalam setiap tugas pekerjaan, (6,1 %) menyatakan selalu diberi wewenang. Sedangkan (24,2 %) responden menyatakan jarang sekali diberi wewenang untuk mengambil keputusan sendiri dalam setiap tugas pekerjaan, hanya (13,6 %) responden yang menyatakan tidak pernah diberi wewenang.

d. Pemberian tanggung jawab

Pelimpahan atau pemberian tanggung jawab yang lebih besar merupakan harapan-harapan bagi setiap pegawai. Hal ini sebagai kemampuan untuk menduduki suatu jabatan di dalam organisasi., karena pegawai yang bersangkutan dianggap dan dinilai mampu melaksanakan tugas yang lebih besar.

Dimensi ini akan dioperasionalkan dalam beberapa indikator yakni keyakinan pegawai akan adanya pemberian tanggung jawab yang lebih besar, dan kemandirian pegawai terhadap pelaksanaan tugas.

Selanjutnya indikator pertama akan menilai keyakinan pegawai akan adanya pemberian tanggung jawab yang lebih besar. Selengkapnya dapat diamati pada Tabel IV.62

Tabel IV.62

KEYAKINAN PEGAWAI AKAN ADANYA PEMBERIAN TANGGUNG  
JAWAB YANG LEBIH BESAR

No	Pernyataan, pemberian tanggung jawab yang lebih besar	F	%
1	Sangat setuju	7	10,6
2	Setuju	38	57,6
3	Kurang setuju	20	30,3
4	Sangat tidak setuju	1	1,5
	Jumlah	66	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 60

Terhadap pernyataan *saya merasa dengan kemampuan saya sangat memungkinkan untuk diberi tugas dan tanggung jawab yang lebih besar*. Menurut hasil survey diketahui bahwa sebagian besar responden (57,6 %) menyatakan setuju, (10,6 %) responden lain menyatakan sangat setuju. Sedangkan (30,3 %) menyatakan kurang setuju, hanya (1,5 %) menyatakan sangat tidak setuju terhadap pernyataan di atas.

Indikator selanjutnya berkaitan dengan kamandirian pegawai dalam setiap pelaksanaan tugas, penjelasannya periksa Tabel : 63.

Tabel IV.63

## KEMANDIRIAN PEGAWAI TERHADAP PELAKSANAAN TUGAS

No	Kemandirian pegawai	F	%
1	Selalu	10	15,2
2	Seringkali	36	54,5
3	Jarang sekali	11	16,7
4	Tidak pernah	9	13,6
	Jumlah	66	100

*Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 59*

Kemandirian pegawai terhadap pelaksanaan tugas yang sesuai sangatlah penting, sebab akan memberikan keyakinan kepada pegawai untuk siap melaksanakan tugas yang lebih besar. Menurut hasil penelitian di kantor BAPPEDAL Propinsi Jawa Tengah, diketahui bahwa sebagian besar responden (54,5 %) merasakan seringkali dibiarkan bekerja mandiri dalam setiap pelaksanaan tugas, dan (15,2 %) merasakan selalu dibiarkan bekerja secara mandiri. Sedangkan (16,7 %) responden merasakan jarang sekali, hanya (13,6 %) responden yang

merasakan tidak pernah sama sekali dibiarkan bekerja secara mandiri oleh pimpinan dalam pelaksanaan tugas rutin sekalipun.

e. Pemenuhan kebutuhan

Kebutuhan pegawai dalam pelaksanaan tugas dapat berupa fasilitas kerja, disamping itu juga tambahan penghasilan sebagai imbalan kerja. Pemberian fasilitas kerja dan tambahan penghasilan tidak lain untuk memberikan kemudahan dan semangat dalam pelaksanaan tugas.

Indikator pertama berhubungan dengan fasilitas kedinasan dalam pelaksanaan tugas.

Tabel IV.64

PEMENUHAN KEBUTUHAN AKAN FASILITAS-FASILITAS DI DALAM MELAKSANAKAN TUGAS

No	Pernyataan pemenuhan kebutuhan akan fasilitas	F	%
1	Sangat setuju	6	9,1
2	Setuju	28	42,4
3	Kurang setuju	27	40,9
4	Sangat tidak setuju	5	7,6
	Jumlah	66	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 61

Terhadap pernyataan *selama ini saya merasa mendapat fasilitas-fasilitas dari dinas sebagai pendukung kelancaran pelaksanaan tugas*. Menurut hasil survey diketahui bahwa sebagian besar responden (42,4%) menyatakan setuju, (9,1 %) responden lain menyatakan sangat setuju. Sedangkan (40,9 %) menyatakan kurang setuju, hanya (7,6 %) menyatakan sangat tidak setuju terhadap pernyataan di atas.

Indikator selanjutnya menyangkut masalah tambahan penghasilan di luar gaji pokok, penjelasan berikut periksa

Tabel IV.65

Tabel IV.65

**KESEJAHTERAAN YANG MEMADAI SEBAGAI IMBALAN  
KERJA YANG BAIK**

No	Kesejahteraan memadai	F	%
1	Selalu	9	13,6
2	Seringkali	34	51,5
3	Jarang sekali	18	27,3
4	Tidak pernah	5	7,6
	Jumlah	66	100

*Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 62*

Sebagian besar responden (51,5 %) merasakan seringkali mendapat tambahan penghasilan sebagai imbalan kerja yang baik di luar gaji pokok, (13,6 %) menyatakan selalu mendapat tambahan penghasilan dimaksud. Sedangkan (27,3 %) responden yang lain jarang sekali mendapat tambahan penghasilan, dan hanya (7,6 %) responden yang tidak pernah mendapatkan tambahan penghasilan diluar gaji.

f. Jaminan keselamatan/keamanan dan keadilan

Jaminan keselamatan/keamanan dan keadilan dapat memotivasi pegawai dalam pelaksanaan pekerjaan.

Indikator pertama dengan penjelasan berikut ini.

Tabel IV.66

KEYAKINAN PEGAWAI AKAN ADANYA JAMINAN KESELAMATAN/KEAMANAN

No	Keyakinan jaminan keselamatan	F	%
a.	Sangat yakin	5	7,6
b.	Yakin	31	47,0
c.	Kadang-kadang yakin	21	31,8
d.	Tidak yakin	9	13,6
	Jumlah	66	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 64

Adanya pernyataan *saya merasa yakin bahwa saya akan mendapat jaminan keamanan/keselamatan dalam pelaksanaan tugas*. Menurut hasil penelitian diketahui bahwa sebagian besar responden (47,0 %) menyatakan yakin, (7,6 %) responden lain menyatakan sangat yakin. Sedangkan (31,8 %) menyatakan kurang yakin, hanya (13,6 %) menyatakan tidak yakin terhadap pernyataan di atas.

Indikator selanjutnya akan melihat pengamatan pegawai terhadap keadilan yang dilakukan manajemen di kantor BAPPEDAL Propinsi Jawa Tengah, selengkapnya periksa

Tabel IV.67

Tabel IV.67

PERLAKUAN YANG SAMA TERHADAP SEMUA PEGAWAI

No	Perlakuan yang sama	F	%
a.	Selalu	13	19,7
b.	Seringkali	27	40,9
c.	Jarang sekali	18	27,3
d.	Tidak pernah	8	12,1
	Jumlah	66	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 63

UPT-PUSTAK-UNDIP

Sebagian besar responden (40,9 %) menyatakan bahwa manajemen di Kantor BAPPEDAL Propinsi Jawa Tengah seringkali memberlakukan sama dan berkeadilan terhadap semua pegawai yang berkaitan dengan tugas maupun hubungan antar pribadi, dan (19,7 %) responden menyatakan bahwa manajemen selalu memberlakukan tersebut diatas. Sedangkan (27,3 %) responden merasakan bahwa manajemen jarangsekali memberlukannya, hanya ( 12,1 %) responden yang menyatakan tidak pernah.

Kemudian untuk melihat kategori Iklim Organisasi secara umum dapat diketahui, sebagaimana hasil perhitungan berikut ini.

Tabel IV.68

## KATEGORI PENILAIAN VARIABEL IKLIM ORGANISASI

Nilai	Kategori	Jumlah	%
48 - 58	Sangat baik	6	9,09
37 - 47	Baik	38	57,58
26 - 36	Cukup baik/sedang	22	33,33
15 - 25	Tidak baik	0	0
	Jumlah	66	100

Dengan melihat data (kategori) tersebut di atas, maka dapat diartikan bahwa Iklim organisasi yang dirasakan dan dipahami oleh para pegawai Badan Pengelolaan dan Pengendalian Dampak Lingkungan Propinsi Jawa Tengah termasuk cukup baik/sedang.

## **B. Analisis Hasil Penelitian**

Sesuai dengan analisa struktur hubungan antar variabel yang menggambarkan struktur kausal, maka hipotesis diuji secara statistik dengan menggunakan tabel silang dan teknis statistik Koefisien Korelasi Rank Kendall, sedangkan uji korelasi berganda digunakan statistik Korelasi Parsial Kendall dan Konkordansi Kendall.

### **1. Analisis Hubungan Antara Kompetensi Pemimpin ( $X_1$ ) dengan Produktivitas Kerja Pegawai (Y)**

Kompetensi Pemimpin diduga mempunyai pengaruh atau hubungan dengan Produktivitas Kerja Pegawai. Artinya bahwa kemampuan pemimpin mengadakan komunikasi atau membentuk hubungan antara dirinya dengan bawahan, memotivasi dan mendorong adanya partisipasi mempunyai hubungan atau pengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai di lingkungan Kantor BAPPEDAL Propinsi Jawa Tengah.

a. Analisis kontingensi/tabel silang

Untuk mengetahui seberapa besar hubungan antara kompetensi pemimpin dengan produktivitas kerja pegawai, akan disajikan korelasi antar indikator yang dianggap dominan dari masing-masing variabel, dan antar variabel.

Tabel IV.69

HUBUNGAN ANTARA TINGKAT PERHATIAN PIMPINAN TERHADAP PEGAWAI YANG TIDAK SUKSES DENGAN TINGKAT KEBEBASAN PEGAWAI UNTUK MENGEMBANGKAN BAKAT DAN KEPANDAIAAN

Kebebasan pegawai untuk mengembangkan bakat dan kepandaian	Perhatian pimpinan terhadap pegawai yang tidak sukses				Jumlah
	Tidak pernah	Jarang sekali	Seringkali	Selalu	
Sangat tidak bebas	1 14,3 %	2 10,0 %	0 0 %	0 0 %	3 4,5 %
Kurang Bebas	2 28,6 %	5 25,0 %	4 14,3 %	2 18,2 %	13 19,7 %
Bebas	3 42,9 %	13 65,0 %	21 75,0 %	5 45,5 %	42 63,6 %
Sangat bebas	1 14,3 %	0 0 %	3 10,7 %	4 36,4 %	8 12,1 %
Jumlah	7 100,0 %	20 100,0 %	28 100,0 %	11 100,0 %	66 100,0 %

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 5 dan 30

Melihat Tabel IV.69 nampak bahwa perhatian pimpinan terhadap pegawai yang tidak sukses seringkali (75,0 %) sehingga pegawai juga cenderung bebas untuk mengembangkan bakat dan kepandaian. Namun seandainya

perhatian pimpinan terhadap pegawai yang tidak sukses jarangsekali (25,0 %), maka pegawai makin kurang bebas untuk mengembangkan bakat dan kepandaiannya.

Selanjutnya apabila dilihat dari perbedaan persentasi terlihat, bahwa kehadiran variabel perhatian pimpinan terhadap pegawai yang tidak sukses *telah meningkatkan* kebebasan pegawai untuk mengembangkan bakat dan kepandaian sebanyak kurang lebih 22 % (tingkat perbedaan besar adalah  $36,4\% - 14,3\% = 22,1\%$  dibulatkan menjadi 22 %)

Kemudian berdasarkan hasil perhitungan korelasi Gamma diperoleh angka 0,451 dengan nilai/harga signifikan sebesar 0,014 ( $< 0,05$ ). Hal ini berarti ada hubungan positif lemah ( $0,451 < 0,5$ ) antara perhatian pimpinan terhadap pegawai yang tidak sukses dengan kebebasan pegawai untuk mengembangkan bakat dan kepandaian.

Selanjutnya untuk melihat bagaimana hubungan antara Kesempatan-kesempatan yang diberikan bawahan untuk mengemukakan usul dengan tingkat banyaknya pekerjaan

yang dapat diselesaikan oleh pegawai, dapat dilihat dalam uraian berikut ini

Tabel IV.70

**HUBUNGAN TINGKAT KESEMPATAN-KESEMPATAN YANG DIBERIKAN BAWAHAN UNTUK MENGEMUKAKAN USUL DENGAN TINGKAT BANYAKNYA PEKERJAAN YANG DAPAT DISELESAIKAN OLEH PEGAWAI**

Tingkat banyaknya pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh pegawai	Kesempatan-kesempatan yang diberikan bawahan untuk mengemukakan usul				Jumlah
	Tidak pernah	Jarang sekali	Seringkali	Selalu	
Sedikit sekali pekerjaan yang dapat diselesaikan	0 0 %	2 16,7 %	1 4,2 %	0 0 %	3 4,5 %
Beberapa saja pekerjaan yang dapat diselesaikan	3 75,0 %	1 8,3 %	3 12,5 %	4 15,4 %	11 16,7 %
Hampir seluruh pekerjaan dapat dilaksanakan	0 0 %	9 75,0 %	11 45,8 %	13 50,0 %	33 50,0 %
Seluruh pekerjaan dapat dilaksanakan	1 25,0 %	0 0 %	9 37,5 %	9 34,6 %	19 28,8 %
Jumlah	4 100,0 %	12 100,0 %	24 100,0 %	26 100,0 %	66 100,0 %

*Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 6 dan 21*

Berdasarkan Tabel IV.70 nampak bahwa kesempatan-kesempatan yang diberikan bawahan untuk mengemukakan usul menunjukkan seringkali (45,8 %) sehingga cenderung pegawai dapat melaksanakan hampir seluruh pekerjaan. Demikian halnya dengan kesempatan-kesempatan yang diberikan bawahan untuk mengemukakan usul jarang sekali

dilakukan (8,3 %) ada kecenderungan hanya beberapa pekerjaan saja yang dapat diselesaikan oleh pegawai.

Kemudian dengan melihat perbedaan persentasi nampak bahwa kehadiran variabel kesempatan-kesempatan yang diberikan bawahan untuk mengemukakan usul *telah meningkatkan* tingkat banyaknya pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh pegawai sebanyak kurang lebih 10 % (tingkat perbedaan besar adalah  $34,6 \% - 25,0 \% = 9,6 \%$  dibulatkan menjadi 10 %)

Kemudian berdasarkan hasil perhitungan korelasi Gamma diperoleh angka 0,333 dengan nilai/harga signifikan sebesar 0,031 ( $< 0,05$ ). Hal ini berarti ada hubungan positif lemah ( $0,333 < 0,5$ ) antara kesempatan-kesempatan yang diberikan bawahan untuk mengemukakan usul dengan tingkat banyaknya pekerjaan yang dapat diselesaikan

Banyaknya pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh pegawai tersebut, juga perlu diketahui kaitannya dengan kejelasan setiap perintah atau instruksi-instruksi yang disampaikan kepada bawahan. Kejelasan pimpinan memberikan

pengarahan akan berdampak luas terhadap pelaksanaan program-program pembangunan di bidang lingkungan hidup.

Untuk itu keterkaitan tersebut akan dibahas korelasi nya berikut ini.

Tabel IV.71

**HUBUNGAN TINGKAT KEJELASAN SETIAP PERINTAH ATAU INSTRUKSI- INSTRUKSI YANG DISAMPAIKAN KEPADA BAWAHAN DENGAN TINGKAT BANYAKNYA PEKERJAAN YANG DAPAT DISELESAIKAN OLEH PEGAWAI**

Tingkat banyaknya pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh pegawai	Kejelasan setiap perintah atau instruksi-instruksi yang disampaikan kepada bawahan				Jumlah
	Samasekali tidak jelas	Cukup jelas	Jelas	Sangat jelas	
Sedikit sekali pekerjaan yang dapat diselesaikan	0 0 %	2 7,4 %	1 3,8 %	0 0 %	3 4,5 %
Beberapa saja pekerjaan yang dapat diselesaikan	2 100,0 %	7 25,9 %	1 3,8 %	1 9,1 %	11 16,7 %
Hampir seluruh pekerjaan dapat dilaksanakan	0 0 %	16 59,3 %	12 46,2 %	5 45,5 %	33 50,0 %
Seluruh pekerjaan dapat dilaksanakan	0 0 %	2 7,4 %	12 46,2 %	5 45,5 %	19 28,8 %
Jumlah	2 100,0 %	27 100,0 %	26 100,0 %	11 100,0 %	66 100,0 %

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 6 dan 26

Menurut data tersebut di atas menunjukkan jelasnya (46,2 %) setiap perintah atau instruksi-instruksi yang disampaikan kepada bawahan diikuti dengan hampir seluruh pekerjaan

dapat dilaksanakan oleh pegawai. Di samping itu cukup jelasnya (25,9%) setiap perintah atau instruksi-instruksi yang disampaikan kepada bawahan dapat menimbulkan beberapa pekerjaan saja yang dapat dilaksanakan oleh pegawai.

Dilihat dari perbedaan persentasi nampak bahwa kehadiran variabel kejelasan setiap perintah atau instruksi-instruksi yang disampaikan kepada bawahan *telah meningkatkan* tingkat banyaknya pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh pegawai sebanyak kurang lebih 46 % (tingkat perbedaan besar adalah  $45,5\% - ,0\% = 45,5\%$  dibulatkan menjadi 46 %).

Hal tersebut terbukti dengan perhitungan korelasi Gamma diperoleh angka 0,611 dengan nilai/harga signifikan sebesar 0,000 ( $< 0,05$ ). Hal ini berarti ada hubungan positif kuat ( $0,611 < 0,5$ ) antara kejelasan setiap perintah atau instruksi-instruksi yang disampaikan kepada bawahan dengan tingkat banyaknya pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh pegawai.

Indikator dominan selanjutnya dari variabel kompetensi yang ada kaitannya dengan indikator dari variabel produktivitas kerja, yakni hubungan antara pemakaian bahasa dan istilah-

istilah yang sudah dipahami bawahan dengan tingkat keyakinan pegawai, bahwa hasil pekerjaan akan diterima atasan. Selengkapnya akan diuraikan dalam penjelasan berikut ini.

Tabel IV.72

**HUBUNGAN TINGKAT PEMAKAIAN BAHASA DAN ISTILAH-ISTILAH YANG SUDAH DIPAHAMI BAWAHAN DENGAN TINGKAT KEYAKINAN PEGAWAI AKAN DITERIMANYA HASIL PEKERJAAN OLEH ATASAN**

Tingkat keyakinan pegawai, bahwa hasil pekerjaan akan diterima atasan	Tingkat pemakaian bahasa dan istilah yang sudah dipahami bawahan				Jumlah
	Tidak pernah	Kadang-kadang	Seringkali	Selalu	
Samasekali tidak yakin	0 0,0 %	2 6,7 %	5 20,0 %	0 0,0 %	7 10,6 %
Kurang yakin	2 66,7 %	8 25,9 %	0 0,0 %	0 0,0 %	10 15,2 %
Yakin	1 33,3 %	18 60,0 %	15 60,0 %	6 75,5 %	40 60,6 %
Sangat yakin	0 0,0 %	2 6,7 %	5 20,0 %	2 25,5 %	9 13,6 %
Jumlah	3 100,0 %	30 100,0 %	25 100,0 %	11 100,0 %	66 100,0 %

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 9 dan 27

Setelah data dimasukkan dalam tabel silang, dapat dilihat seringkali (60,0 %) pemakaian bahasa dan istilah-istilah yang sudah dipahami bawahan, sehingga pegawai merasa yakin hasil pekerjaan akan diterima oleh atasan. Demikian juga halnya dengan pemakaian bahasa dan istilah-istilah yang sudah dipahami bawahan hanya kadang-kadang (25,9%), maka

pegawai merasa kurang yakin hasil pekerjaan akan diterima oleh atasan pegawai.

Sedangkan dilihat dari perbedaan persentasi menunjukkan kehadiran variabel pemakaian bahasa dan istilah-istilah yang sudah dipahami bawahan *telah meningkatkan* tingkat keyakinan pegawai akan diterimanya hasil pekerjaan oleh atasan sebanyak kurang lebih 25 % (tingkat perbedaan besar adalah  $25\% - 0\% = 25\%$ ).

Hubungan tersebut terbukti berdasarkan hasil perhitungan Gamma diperoleh angka 0,414 dengan nilai/harga signifikan sebesar 0,000 ( $< 0,05$ ), bahwa memang ada hubungan positif lemah ( $0,414 < 0,5$ ) antara kejelasan setiap perintah atau instruksi-instruksi yang disampaikan kepada bawahan dengan tingkat keyakinan pegawai akan diterima hasil pekerjaan oleh atasan

Selanjutnya dapat dilihat kesesuaian hasil pekerjaan yang sesuai ketentuan atau prosedur apabila dikaitkan dengan kejelasan pimpinan memberikan pengarahan.

Untuk itu keterkaitan tersebut akan dibahas korelasi nya berikut ini.

Tabel IV.73

**HUBUNGAN TINGKAT KEJELASAN SETIAP PERINTAH ATAU INSTRUKSI- INSTRUKSI YANG DISAMPAIKAN KEPADA BAWAHAN DENGAN TINGKAT KESESUAIAN ANTARA PEKERJAAN YANG BERHASIL DILAKSANAKAN DIBANDING KAN DENGAN KETENTUAN/PROSEDUR YANG BERLAKU**

Tingkat kesesuaian antara pekerjaan yang berhasil dilaksanakan dibandingkan dengan ketentuan/prosedur yang berlaku	Kejelasan setiap perintah atau instruksi-instruksi yang disampaikan kepada bawahan				Jumlah
	Samasekali tidak jelas	Cukup jelas	Jelas	Sangat jelas	
Sama sekali tidak sesuai	0 0,0 %	1 3,7 %	1 3,8 %	0 0,0 %	2 3,0 %
Kurang sesuai	1 50,0 %	14 51,9 %	7 26,9 %	1 9,1 %	23 34,8%
Sesuai	1 50,0 %	11 40,7 %	18 69,2 %	6 54,5 %	36 54,5 %
Sangat sesuai	0 0,0 %	1 3,7 %	0 0,0 %	4 36,4 %	5 7,6 %
Jumlah	2 100,0 %	27 100,0 %	26 100,0 %	11 100,0 %	66 100,0 %

*Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 15 dan 26*

Berdasarkan tabel silang tersebut diperoleh data bahwa (69,2 %) menyatakan jelas setiap perintah atau instruksi-instruksi yang disampaikan kepada bawahan, sehingga ada kesesuaian antara pekerjaan yang berhasil dilaksanakan dibandingkan dengan ketentuan/prosedur yang berlaku. Namun setiap

perintah atau instruksi-instruksi yang disampaikan kepada bawahan cukup jelas (51,9%) maka nampak adanya kurang kesesuaian dimaksud.

Selanjutnya berdasarkan perbandingan persentasi nampak bahwa kehadiran variabel kejelasan setiap perintah atau instruksi-instruksi yang disampaikan kepada bawahan *telah meningkatkan* tingkat kesesuaian antara pekerjaan yang berhasil dilaksanakan dibandingkan dengan ketentuan/prosedur yang berlaku sebanyak kurang lebih 36 % (tingkat perbedaan besar adalah  $36,4\% - 0\% = 36,4\%$  dibulatkan menjadi 36 %).

Kemudian hubungan tersebut diatas terbukti berdasarkan hasil perhitungan Gamma yakni diperoleh angka 0,558 dengan nilai/harga signifikan sebesar 0,001 ( $< 0,05$ ), bahwa memang ada hubungan positif kuat ( $0,558 < 0,5$ ) antara kejelasan setiap perintah atau instruksi-instruksi yang disampaikan kepada bawahan dengan tingkat kesesuaian antara pekerjaan yang berhasil dilaksanakan dibandingkan dengan ketentuan/prosedur yang berlaku

Selanjutnya akan dicoba diuraikan pemberian perhatian pimpinan terhadap hasil kerja pegawai dengan tingkat penggunaan cara yang terbaik oleh pegawai didalam pelaksanaan tugas, selengkapnya sebagaimana penjelasan berikut ini.

Tabel IV.74

HUBUNGAN TINGKAT PEMBERIAN PERHATIAN PIMPINAN TERHADAP HASIL KERJA PEGAWAI DENGAN TINGKAT PENGGUNAAN CARA YANG TERBAIK OLEH PEGAWAI DIDALAM PELAKSANAAN TUGAS

Tingkat penggunaan cara yang terbaik oleh pegawai didalam pelaksanaan tugas	Pemberian perhatian pimpinan terhadap hasil kerja pegawai				Jumlah
	Tidak pernah	Kadang-kadang	Seringkali	Selalu	
Sama sekali tidak pernah	0 0,0 %	2 10,0 %	4 13,8 %	1 6,7 %	7 10,6 %
Kadang-kadang	2 100,0 %	8 40,0 %	8 27,6 %	0 0,0 %	18 27,3 %
Seringkali	0 0,0 %	6 30,0 %	8 27,6 %	4 26,7 %	18 27,3 %
Selalu	0 0,0 %	4 20,0 %	9 31,0 %	10 66,7 %	23 34,8 %
Jumlah	2 100,0 %	20 100,0 %	29 100,0 %	15 100,0 %	66 100,0 %

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 17 dan 29

Menurut data Tabel IV.73 menunjukkan selalu (66,7%) ada pemberian perhatian pimpinan terhadap hasil kerja pegawai sehingga pegawai akan selalu menggunakan cara yang terbaik

di dalam pelaksanaan tugas. Di samping itu juga dinyatakan seringkali (27,6%) adanya pemberian perhatian pimpinan terhadap hasil kerja pegawai sehingga pegawai seringkali juga menggunakan cara yang terbaik didalam pelaksanaan tugas.

Seandainya dilihat dari perbandingan persentasi terlihat bahwa kehadiran variabel pemberian perhatian pimpinan terhadap hasil kerja pegawai *telah meningkatkan* tingkat penggunaan cara yang terbaik oleh pegawai didalam pelaksanaan tugas sebanyak kurang lebih 67 % (tingkat perbedaan besar adalah  $6.7\% - 0\% = 66,7\%$  dibulatkan menjadi 67 %).

Korelasi tersebut terbukti setelah dikonsultasikan dengan korelasi Gamma diperoleh angka 0,449 dengan nilai/harga signifikan sebesar 0,001 ( $< 0,05$ ), bahwa memang ada hubungan positif lemah ( $0,449 < 0,5$ ) antara pemberian perhatian pimpinan terhadap hasil kerja pegawai dengan tingkat penggunaan cara yang terbaik oleh pegawai didalam pelaksanaan tugas.

Menurut hasil perhitungan korelasi tabel silang antar indikator di atas memang ada hubungan yang signifikan antara variabel kompetensi pemimpin dengan variabel produktivitas kerja pegawai, dan bagaimana tabel silang totalnya dapat diikuti penjelasan berikut ini.

Tabel IV.75

**HUBUNGAN ANTARA VARIABEL KOMPETENSI PEMIMPIN DENGAN  
VARIABEL PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI**

Variabel produktivitas kerja pegawai	Variabel kompetensi pemimpin				Jumlah
	Tidak baik	Cukup baik/ sedang	Baik	Sangat baik	
Tidak baik	0 ,0 %	0 ,0 %	0 ,0 %	0 ,0 %	0 ,0 %
Cukup baik/ sedang	0 ,0 %	16 100,0 %	0 ,0 %	1 8,3 %	17 25,8 %
Baik	0 ,0 %	0 ,0 %	38 100,0 %	9 75,0 %	47 71,2 %
Sangat baik	0 ,0 %	0 ,0 %	0 ,0 %	2 16,7 %	2 3,0 %
Jumlah	0 ,0 %	16 100,0 %	38 100,0 %	12 100,0 %	66 100,0 %

*Sumber : diolah dari Tabel IV. 35 dan Tabel IV.19*

Pada tabel silang tersebut di atas menunjukkan tingkat kompetensi pemimpin yang baik atau sedang (100,0%) akan diikuti dengan tingkat produktivitas kerja pegawai yang baik atau sedang. Demikian juga tingkat kompetensi pemimpin

sangat baik (16,7%), produktivitas kerja pegawai sangat baik.

Hal ini berarti ada hubungan positif antara tingkat kompetensi pemimpin dengan produktivitas kerja pegawai.

#### b. Korelasi Kendall

Untuk mengetahui kebenaran hipotesis di muka yakni *terdapat hubungan positif dan bermakna antara variabel kompetensi pemimpin dengan variabel produktivitas*, maka dapat dilihat dan diukur besaran korelasi dengan metode Kendall.

#### Correlation

		X1		
Kendall's tau_b	Y	Correlation Coefficient	1.000	.419 **
		Sig. (2-tailed)	.000	.000
		N	66	66
	X1	Correlation Coefficient	.419 **	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000
		N	66	66

\*\* . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed)

Sesuai hasil out put diatas dapatlah diambil keputusan :

- Setelah dilakukan perhitungan z hitung diperoleh angka 4,47. Oleh karena z hitung (4,47) > z tabel (1,96), maka  $H_0$  ditolak.

- Dengan melihat angka probabilitas :  
Oleh karena angka pada bagian Sig (2-tailed) adalah 0.000 yang adalah  $< 0.05$ , maka  $H_0$  ditolak. Hal ini berarti kompetensi pemimpin memang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai.

Hasil perhitungan koefisien korelasi di atas menunjukkan ada hubungan kedua variabel, dan hubungan tersebut adalah kurang erat, karena nilai  $r_s$  lebih kecil dari 0.5 yakni 0.419. Namun nilai  $r_s$  adalah positif, berarti semakin tinggi variabel kompetensi pemimpin ( $X_1$ ) maka diperkirakan variabel produktivitas kerja pegawai ( $Y$ ) juga akan semakin tinggi, dan sebaliknya. Dengan demikian hipotesis yang diajukan dimuka dapat "DITERIMA".

## 2. Analisis Hubungan Antara Disiplin Kerja ( $X_2$ ) dengan Produktivitas Kerja Pegawai ( $Y$ )

Disiplin Kerja sebagaimana telah dikemukakan di muka juga diduga mempunyai pengaruh atau hubungan dengan Produktivitas Kerja Pegawai.

a. Analisis kontingensi/tabel silang

Untuk mengetahui seberapa besar hubungan antara disiplin kerja dengan produktivitas kerja pegawai, akan disajikan korelasi antar indikator yang dianggap dominan dari masing-masing variabel.

Tabel IV.76

HUBUNGAN TINGKAT KETAATAN PEGAWAI TERHADAP JUMLAH JAM KERJA DENGAN TINGKAT KEBEBASAN YANG DIBERIKAN OLEH ATASAN BAGI BAWAHAN UNTUK BEKERJA SENDIRI

Tingkat kebebasan yang diberikan oleh atasan bagi bawahan untuk bekerja sendiri	Ketaatan pegawai terhadap jumlah jam kerja				Jumlah
	Tidak pernah samasekali	Kadang-kadang	Sesuai	Sangat sesuai	
Sangat tidak bebas	0 0,0 %	3 18,8 %	3 8,6 %	0 0,0 %	6 9,1 %
Kurang Bebas	1 25,0 %	4 25,0 %	8 22,9 %	0 0,0 %	13 19,7 %
Bebas	3 75,0 %	7 43,8 %	21 60,0 %	9 81,8 %	40 60,6 %
Sangat bebas	0 0,0 %	2 12,5 %	3 8,6 %	2 18,2 %	7 10,6 %
Jumlah	4 100,0 %	16 100,0 %	35 100,0 %	11 100,0 %	66 100,0 %

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 4 dan 35

Menurut tabel silang di atas tergambar kesesuaian dan kadang-kadang sesuai ketaatan pegawai terhadap jumlah jam

kerja (60,0%) (25,0%) diikuti dengan kebebasan dan kurang bebas terhadap kebebasan yang diberikan pimpinan kepada pegawai untuk bekerja sendiri. Juga ada yang menyatakan sangat sesuai (18,2%) ketaatan pegawai terhadap jumlah jam kerja, dan diikuti dengan sangat bebasnya kebebasan yang diberikan pimpinan kepada pegawai untuk bekerja sendiri.

Di lihat dari perbandingan persentasi nampak bahwa kehadiran variabel ketaatan pegawai terhadap jumlah jam kerja *telah meningkatkan* tingkat kebebasan yang diberikan oleh atasan bagi bawahan untuk bekerja sendiri sebanyak kurang lebih 18 % (tingkat perbedaan besar adalah 18.2 % - ,0 %= 18,2 % dibulatkan menjadi 18 % ).

Korelasi tersebut terbukti setelah dikonsultasikan dengan korelasi Gamma diperoleh angka 0,347 dengan nilai/harga signifikan sebesar 0,033 ( $<0,05$ ), bahwa memang ada hubungan positif lemah ( $0,347 < 0,5$ ) antara ketaatan pegawai terhadap jumlah jam kerja dengan tingkat kebebasan yang diberikan oleh atasan bagi bawahan untuk bekerja sendiri.

Selanjutnya akan diuraikan juga penyelesaian pekerjaan di luar jam kerja, apabila dikaitkan dengan hasil pekerjaan pegawai.

Tabel IV.77

HUBUNGAN TINGKAT PENYELESAIAN PEKERJAAN DI LUAR JAM KERJA DENGAN TINGKAT BANYAKNYA PEKERJAAN YANG DAPAT DISELESAIKAN OLEH PEGAWAI

Banyaknya pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh pegawai	Penyelesaian pekerjaan di luar jam kerja				Jumlah
	Tidak pernah samasekali	Jarang sekali	Seringkali	Selalu	
Sedikit sekali pekerjaan dapat dilaksanakan	2 33,3 %	0 ,0 %	1 3,3 %	0 ,0 %	3 4,5 %
Beberapa saja pekerjaan yang dapat dilaksanakan	2 33,3 %	4 22,2 %	4 13,3 %	1 8,3 %	11 16,7%
Hampir seluruh pekerjaan dapat dilaksanakan	2 33,3 %	8 44,4 %	17 56,7 %	6 50,0 %	33 50,0 %
Seluruh pekerjaan dapat dilaksanakan	0 ,0 %	6 33,3 %	8 26,7 %	5 41,7 %	19 28,8 %
Jumlah	6 100,0 %	18 100,0 %	30 100,0 %	12 100,0 %	66 100,0 %

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 6 dan 36

Melihat tabel kontingensi diatas maka tergambaran seringkali dan jarang sekali (56,7%) (22,2%) penyelesaian pekerjaan di luar jam kantor diikuti dengan hampir seluruh pekerjaan dapat dilaksanakan dan hanya beberapa saja pekerjaan yang dapat dilaksanakan.

Jika dilihat adanya perbedaan persentasi menunjukkan bahwa kehadiran variabel penyelesaian pekerjaan di luar jam kerja *telah meningkatkan* banyaknya pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh pegawai sebanyak kurang lebih 48 % (tingkat perbedaan besar adalah  $41,7\% - 0\% = 41,7\%$  dibulatkan menjadi 48 %).

Korelasi tersebut terbukti setelah dikonsultasikan dengan korelasi Gamma diperoleh angka 0,335 dengan nilai/harga signifikan sebesar 0,044 ( $<0,05$ ), bahwa memang ada hubungan positif lemah ( $0,335 < 0,5$ ) antara penyelesaian pekerjaan di luar jam kerja dengan banyaknya pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh pegawai.

Hal ini memang ada hubungan positif antara penyelesaian pekerjaan di luar jam kerja dengan banyaknya pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh pegawai

Selanjutnya dapat dilihat keterkaitan variabel banyaknya pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh pegawai dengan ketaatan pegawai terhadap ketentuan-ketentuan atau prosedur untuk melaksanakan pekerjaan, berikut ini.

Tabel IV.78

**HUBUNGAN TINGKAT KETAATAN PEGAWAI TERHADAP KETENTUAN-KETENTUAN ATAU PROSEDUR UNTUK MELAKSANAKAN PEKERJAAN DENGAN BANYAKNYA PEKERJAAN YANG DAPAT DISELESAIKAN OLEH PEGAWAI**

Banyaknya pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh pegawai	Ketaatan pegawai terhadap ketentuan-ketentuan atau prosedur untuk melaksanakan pekerjaan				Jumlah
	Tidak pernah samasekali	Jarang sekali	Seringkali	Selalu	
Sedikit sekali pekerjaan dapat dilaksanakan	0 0,0 %	3 17,6 %	0 0,0 %	0 0,0 %	3 4,5 %
Beberapa saja pekerjaan yang dapat dilaksanakan	1 50,0 %	5 29,4 %	5 13,9 %	0 0,0 %	11 16,7 %
Hampir seluruh pekerjaan dapat dilaksanakan	1 50,0 %	5 29,4 %	20 55,6 %	7 63,6 %	33 50,0 %
Seluruh pekerjaan dapat dilaksanakan	0 0,0 %	4 23,5 %	11 30,6 %	4 36,4 %	19 28,8 %
Jumlah	2 100,0 %	17 100,0 %	36 100,0 %	11 100,0 %	66 100,0 %

*Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 6 dan 43*

Menurut tabel silang tersebut di atas terdapat pegawai yang menyatakan seringkali dan jarang sekali (55,6 %) (29,4 %) taat terhadap ketentuan-ketentuan atau prosedur untuk melaksanakan pekerjaan diikuti dengan hampir seluruh dan beberapa saja pekerjaan yang dapat dilaksanakan.

Di samping itu apabila dilihat dari perbedaan persentasi nampak bahwa kehadiran variabel ketaatan pegawai terhadap ketentuan-ketentuan atau prosedur untuk melaksanakan

pekerjaan *telah meningkatkan* banyaknya pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh pegawai sebanyak kurang lebih 36 % (tingkat perbedaan besar adalah  $36,4 \% - ,0 \% = 36,4 \%$  dibulatkan menjadi 36 %).

Korelasi tersebut terbukti setelah dikonsultasikan dengan korelasi Gamma diperoleh angka 0,439 dengan nilai/harga signifikan sebesar 0,008 ( $<0,05$ ), bahwa memang ada hubungan positif lemah ( $0,439 < 0,5$ ) antara ketaatan pegawai terhadap ketentuan-ketentuan atau prosedur untuk melaksanakan pekerjaan dengan banyaknya pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh pegawai

Hal ini memang ada hubungan positif antara ketaatan pegawai terhadap ketentuan-ketentuan atau prosedur untuk melaksanakan pekerjaan dengan banyaknya pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh pegawai

Kemudian dapat dilihat bagaimana keterkaitan antara kemudahan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan tingkat kualitas hasil pekerjaan yang dilaksanakan, selengkapnya diuraikan berikut ini.

Tabel IV.79

**HUBUNGAN TINGKAT KEMUDAHAN DALAM MENYELESAIKAN  
PEKERJAAN DENGAN TINGKAT KUALITAS HASIL PEKERJAAN YANG  
DILAKSANAKAN,**

Tingkat kualitas hasil pekerjaan yang dilaksanakan	Kemudahan dalam menyelesaikan pekerjaan				Jumlah
	Tidak pernah samasekali	Jarang sekali	Seringkali	Selalu	
Sangat tidak baik	0 0,0 %	3 37,6 %	1 2,3 %	0 0,0 %	4 6,1 %
Kurang baik	2 66,7 %	2 25,0 %	7 13,9 %	0 0,0 %	11 16,7 %
Baik	1 33,3 %	3 37,5 %	34 77,3 %	9 81,8 %	47 71,2 %
Sangat baik	0 0,0 %	0 0,0 %	2 4,5 %	2 18,2 %	4 6,1 %
Jumlah	3 100,0 %	8 100,0 %	36 100,0 %	11 100,0 %	66 100,0 %

*Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 7 dan 46*

Melihat tabel silang diatas menunjukkan adanya seringkali dan jarang sekali (77,3 %) (25,0 %) kemudahan dalam menyelesaikan pekerjaan, sehingga akan baik dan kurang baik kualitas hasil pekerjaan yang dilaksanakan.

Dilihat dari perbedaan persentasi nampak bahwa kehadiran variabel kemudahan dalam menyelesaikan pekerjaan *telah meningkatkan* tingkat kualitas hasil pekerjaan yang dilaksanakan sebanyak kurang lebih 18 % (tingkat perbedaan

besar adalah  $18,2 \% - ,0 \% = 18,2 \%$  dibulatkan menjadi  $18 \%$ ).

Korelasi tersebut terbukti setelah dikonsultasikan dengan korelasi Gamma diperoleh angka 0,781 dengan nilai/harga signifikan sebesar 0,000 ( $<0,05$ ), bahwa memang ada hubungan positif kuat ( $0,781 > 0,5$ ) antara penyelesaian pekerjaan di luar jam kerja dengan banyaknya pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh pegawai.

Hal ini memang ada hubungan positif antara kemudahan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan tingkat kualitas hasil pekerjaan yang dilaksanakan.

Menurut hasil perhitungan korelasi tabel silang antar indikator di atas memang ada hubungan yang signifikan antara variabel kompetensi pemimpin dengan variabel produktivitas kerja pegawai, dan bagaimana tabel silang totalnya dapat diikuti penjelasan berikut ini.

UPT-PUSTAK-UNDIP

Tabel IV.80

HUBUNGAN ANTARA VARIABEL DISIPLIN KERJA DENGAN  
VARIABEL PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI

Variabel produktivitas kerja pegawai	Variabel disiplin kerja				Jumlah
	Tidak baik	Cukup baik/ sedang	Baik	Sangat baik	
Tidak baik	0 ,0 %	0 ,0 %	0 ,0 %	0 ,0 %	0 ,0 %
Cukup baik/ sedang	0 ,0 %	0 ,0 %	17 32,7 %	0 ,0 %	17 25,8 %
Baik	2 100,0 %	12 100,0 %	33 63,5 %	0 ,0 %	47 71,2 %
Sangat baik	0 ,0 %	0 ,0 %	2 3,8 %	0 ,0 %	2 3,0 %
Jumlah	2 100,0 %	12 100,0 %	52 100,0 %	0 ,0 %	66 100,0 %

Sumber : diolah dari Tabel IV. 52 dan Tabel IV.19

Pada tabel silang tersebut di atas menunjukkan tingkat disiplin kerja yang baik (63,5%) akan diikuti dengan tingkat produktivitas kerja pegawai yang baik. Hal ini berarti ada hubungan positif antara tingkat disiplin kerja dengan produktivitas kerja pegawai.

b. Korelasi Kendall

Untuk mengetahui kebenaran hipotesis dimuka yakni *terdapat hubungan positif dan bermakna antara variabel disiplin kerja dengan variabel produktivitas kerja pegawai,*

maka dapat dilihat dan diukur besaran korelasi dengan metode Kendall.

### Correlation

		Y	X2
Kendall's tau_b	Y	1.000	.329 **
	X2	.329 **	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	66

\*\* . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed)

Sesuai hasil out put diatas dapatlah diambil keputusan :

- Setelah dilakukan perhitungan z hitung diperoleh angka 3,91. Oleh karena z hitung (3,91) > z tabel (1,96), maka  $H_0$  ditolak.
- Dengan melihat angka probabilitas :  
Oleh karena angka pada bagian Sig (2-tailed) adalah 0.000 yang adalah < 0.05, maka  $H_0$  ditolak. Hal ini berarti disiplin kerja memang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai.

Hasil perhitungan koefisien korelasi di atas menunjukkan ada hubungan kedua variabel, dan hubungan tersebut adalah

kurang erat, karena nilai  $r_s$  lebih kecil dari 0.5 yakni 0.329. Namun nilai  $r_s$  adalah positif, artinya bahwa semakin tinggi variabel disiplin kerja ( $X_2$ ) maka diperkirakan variabel produktivitas kerja pegawai ( $Y$ ) juga akan semakin tinggi, dan sebaliknya. Dengan demikian hipotesis yang diajukan dimuka dapat "DITERIMA".

### 3. Analisis Hubungan Antara Iklim Organisasi ( $X_3$ ) dengan Produktivitas Kerja Pegawai ( $Y$ )

Iklim organisasi sebagaimana telah diuraikan juga dapat dikemukakan diduga mempunyai pengaruh atau hubungan dengan Produktivitas Kerja Pegawai. Hal ini berarti bahwa iklim organisasi yang dirasakan (berkaitan dengan persepsi) oleh pegawai negeri sipil akan memotivasi mereka dalam menyelesaikan permasalahan-permasalahan lingkungan hidup yang semakin kompleks. Iklim organisasi yang demikian ini dapat dikatakan kondusif yang cenderung mempunyai hubungan atau pengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai di lingkungan Kantor BAPPEDAL Propinsi Jawa Tengah.

a. Analisis kontingensi/tabel silang

Untuk mengetahui seberapa jauh hubungan antara iklim organisasi dengan produktivitas kerja pegawai, akan disajikan korelasi antar indikator yang dianggap dominan dari masing-masing variabel.

Tabel IV.81

HUBUNGAN TINGKAT KETERIKATAN TERHADAP PROSEDUR KERJA YANG BERLAKU DENGAN TINGKAT KUALITAS HASIL PEKERJAAN YANG DILAKSANAKAN

Tingkat kualitas hasil pekerjaan yang dilaksanakan	Keterikatan terhadap prosedur kerja yang berlaku				Jumlah
	Tidak pernah samasekali	Jarang sekali	Seringkali	Selalu	
Sangat tidak baik	0 ,0 %	24 21,1 %	0 ,0 %	0 ,0 %	4 6,1 %
Kurang baik	0 ,0 %	6 31,6 %	4 16,0 %	1 4,8 %	11 16,7 %
Baik	1 100,0 %	9 47,4 %	19 76,0 %	18 85,7 %	47 71,2 %
Sangat baik	0 ,0 %	0 ,0 %	2 8,0 %	2 9,5 %	4 6,1 %
Jumlah	1 100,0 %	19 100,0 %	25 100,0 %	21 100,0 %	66 100,0 %

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 7 dan 50

Berdasarkan Tabel IV.81 di atas diperoleh data seringkali (76,0 %) adanya keterikatan terhadap prosedur kerja yang berlaku, sehingga akan baik kualitas hasil pekerjaan yang dilaksanakan. Kemudian jarang sekali (31,6 %) adanya

keterikatan terhadap prosedur kerja yang berlaku akan diikuti kurang baiknya kualitas hasil pekerjaan yang dilaksanakan. Dilihat besarnya perbedaan persentasi diperoleh gambaran, bahwa keterikatan terhadap prosedur kerja yang berlaku *telah meningkatkan* tingkat kualitas hasil pekerjaan yang dilaksanakan sebanyak kurang lebih 10 % (tingkat perbedaan besar adalah  $9,5 \% - ,0 \% = 9,5 \%$  dibulatkan menjadi 10 %).

Korelasi tersebut terbukti setelah dikonsultasikan dengan korelasi Gamma diperoleh angka 0,668 dengan nilai/harga signifikan sebesar 0,000 ( $<0,05$ ), bahwa memang ada hubungan positif kuat ( $0,668 > 0,5$ ) antara keterikatan terhadap prosedur kerja yang berlaku dengan tingkat kualitas hasil pekerjaan yang dilaksanakan

Kemudian setelah melihat kualitas hasil pekerjaan yang terlaksana, selanjutnya bagaimana keyakinan pegawai yang memungkinkan untuk diberi tugas dan tanggung jawab yang lebih besar seandainya dikaitkan dengan tingkat banyaknya pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh para pegawai di lingkungan Kantor BAPPEDAL Propinsi Jawa Tengah.

Untuk itu berikut ini selengkapnya akan diuraikan hasil korelasinya.

Tabel IV.82

**HUBUNGAN TINGKAT KEYAKINAN PEGAWAI YANG MEMUNGKINKAN UNTUK DIBERI TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB YANG LEBIH BESAR DENGAN BANYAKNYA PEKERJAAN YANG DAPAT DISELESAIKAN OLEH PEGAWAI**

Banyaknya pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh pegawai	Keyakinan pegawai yang memungkinkan untuk diberi tugas dan tanggung jawab yang lebih besar				Jumlah
	Sangat tidak setuju	Kurang setuju	Setuju	Sangat setuju	
Sedikit sekali pekerjaan dapat dilaksanakan	0 0 %	1 5,0 %	2 5,3 %	0 0 %	3 4,5 %
Beberapa saja pekerjaan yang dapat dilaksanakan	1 100,0 %	6 30,0 %	4 10,5 %	0 0 %	11 16,7 %
Hampir seluruh pekerjaan sdapat dilaksanakan	0 0 %	11 55,0 %	19 50,0 %	3 42,9 %	33 50,0 %
Seluruh pekerjaan dapat dilaksanakan	0 0 %	2 10,0 %	13 34,2 %	4 57,1 %	19 28,8 %
Jumlah	1 100,0 %	20 100,0 %	38 100,0 %	7 100,0 %	66 100,0 %

*Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 6 dan 60*

Pada tabel silang di atas telah menggambarkan pernyataan setuju (50,0%) atas keyakinan pegawai yang memungkinkan untuk diberi tanggung jawab yang lebih besar, sehingga hampir seluruh pekerjaan dapat dilaksanakan. Sebaliknya pernyataan kurang setuju (30,0%) atas keyakinan pegawai yang memungkinkan untuk diberi tanggung jawab yang lebih

besar akan diikuti dengan beberapa saja pekerjaan yang dapat dilaksanakan.

Selanjutnya untuk melihat perbedaan persentasi nampak, bahwa kehadiran variabel keyakinan pegawai yang memungkinkan untuk diberi tugas dan tanggung jawab yang lebih besar *telah meningkatkan* tingkat banyaknya pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh pegawai sebanyak kurang lebih 57 % (tingkat perbedaan besar adalah  $57,1 \% - ,0 \% = 57,1 \%$  dibulatkan menjadi 57 %).

Korelasi tersebut terbukti setelah hasil perhitungan dengan korelasi Gamma diperoleh angka 0,585 dengan nilai/harga signifikan sebesar 0,000 ( $<0,05$ ), bahwa memang ada hubungan positif kuat ( $0,585 > 0,5$ ) antara keyakinan pegawai yang memungkinkan untuk diberi tugas dan tanggung jawab yang lebih besar dengan tingkat banyaknya pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh pegawai.

Kemudian keyakinan pegawai terhadap pemberian tanggung jawab yang lebih besar tersebut akan dikaitkan juga dengan tingkat kebebasan pegawai untuk mengembangkan bakat serta kepandaiannya di tempat kerjanya.

Tabel IV.83

**HUBUNGAN TINGKAT KEYAKINAN PEGAWAI YANG MEMUNGKINKAN UNTUK DIBERI TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB YANG LEBIH BESAR DENGAN TINGKAT KEBEBASAN PEGAWAI UNTUK MENGEMBANGKAN BAKAT DAN KEPANDAIAAN**

Kebebasan pegawai untuk mengembangkan bakat dan kepandaian	Keyakinan pegawai yang memungkinkan untuk diberi tugas dan tanggung jawab yang lebih besar				Jumlah
	Sangat tidak setuju	Kurang setuju	Setuju	Sangat setuju	
Sangat tidak bebas	0 0,0 %	0 0,0 %	3 7,9 %	0 0,0 %	3 4,5 %
Kurang Bebas	1 100,0 %	9 45,0 %	3 7,9 %	0 0,0 %	13 19,7%
Bebas	0 0,0 %	9 45,0 %	29 76,3 %	4 57,1 %	42 63,6 %
Sangat bebas	0 0,0 %	2 10,0 %	3 7,9 %	3 42,9 %	8 12,1 %
Jumlah	1 100,0 %	20 100,0 %	38 100,0 %	7 100,0 %	66 100,0 %

*Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 5 dan 60*

Menurut Tabel IV.83 dapat diperoleh data bahwa dengan pernyataan setuju (76,3%) atas keyakinan pegawai yang memungkinkan untuk diberi tugas dan tanggung jawab yang lebih besar akan diikuti kebebasan pegawai untuk mengembangkan bakat dan kepandaian. Kemudian dengan pernyataan kurang setuju (45,0%) atas keyakinan pegawai yang memungkinkan untuk diberi tugas dan tanggung jawab yang lebih besar maka pegawai kurang bebas untuk mengembangkan bakat dan kepercayaannya.

Kemudian seandainya dilihat dari perbedaan persentasi nampak, bahwa kehadiran variabel tingkat keyakinan pegawai yang memungkinkan untuk diberi tugas dan tanggung jawab yang lebih besar *telah meningkatkan* tingkat kebebasan pegawai untuk mengembangkan bakat dan kepandaian sebanyak kurang lebih 43 % (tingkat perbedaan besar adalah  $42,9\% - 0\% = 42,9\%$  dibulatkan menjadi 43 %).

Korelasi tersebut terbukti setelah diadakan perhitungan dengan korelasi Gamma diperoleh angka 0,541 dengan nilai/harga signifikan sebesar 0,004 ( $<0,05$ ), bahwa memang ada hubungan positif kuat ( $0,541 > 0,5$ ) antara keyakinan pegawai yang memungkinkan untuk diberi tugas dan tanggung jawab yang lebih besar dengan tingkat kebebasan pegawai untuk mengembangkan bakat dan kepandaian.

Kemudian dapat dilihat hubungan tingkat penggunaan metode kerja dalam pelaksanaan pekerjaan dengan tingkat penggunaan cara yang terbaik oleh pegawai didalam pelaksanaan tugas, berikut ini

Tabel IV.84

**HUBUNGAN TINGKAT PENGGUNAAN METODE KERJA DALAM  
PELAKSANAAN PEKERJAAN DENGAN TINGKAT PENGGUNAAN CARA  
YANG TERBAIK OLEH PEGAWAI DIDALAM PELAKSANAAN TUGAS**

Tingkat penggunaan cara yang terbaik oleh pegawai didalam pelaksanaan tugas	Penggunaan metode kerja dalam pelaksanaan pekerjaan				Jumlah
	Sangat tidak pernah	Jarang sekali	Seringkali	Selalu	
Sama sekali tidak pernah	5 41,7 %	0 0 %	2 6,7 %	0 0 %	7 10,6 %
Kadang-kadang	5 41,7 %	2 66,7 %	9 30,0 %	2 9,5 %	18 27,3 %
Seringkali	1 8,3 %	0 0 %	11 36,7 %	6 28,6 %	18 27,3 %
Selalu	1 8,3 %	1 33,3 %	8 26,7 %	13 61,9 %	23 34,8 %
Jumlah	12 100,0 %	3 100,0 %	30 100,0 %	21 100,0 %	66 100,0 %

*Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 17 dan 29*

Berdasarkan data dalam tabel kontingensi tersebut diatas, diperoleh gambaran bahwa dengan seringkalinya (36,7%) penggunaan metode kerja dalam pelaksanaan pekerjaan, maka diikuti seringkalinya penggunaan cara yang terbaik oleh pegawai dalam pelaksanaan pekerjaan. Sebaliknya dengan jarang sekalinya (66,7%) penggunaan metode kerja dalam pelaksanaan pekerjaan maka kadang-kadang saja penggunaan cara yang terbaik oleh pegawai dalam pelaksanaan pekerjaan.

Selanjutnya berdasarkan perbedaan persentasi nampak, bahwa kehadiran variabel tingkat penggunaan metode kerja dalam pelaksanaan pekerjaan *telah meningkatkan* penggunaan cara yang terbaik oleh pegawai didalam pelaksanaan tugas, sebanyak kurang lebih 54 % (tingkat perbedaan besar adalah  $61,9 \% - 8,3 \% = 53,6 \%$  dibulatkan menjadi 54 %).

Korelasi tersebut terbukti setelah diadakan perhitungan dengan korelasi Gamma diperoleh angka 0,674 dengan nilai/harga signifikan sebesar 0,004 ( $<0,05$ ), bahwa memang ada hubungan positif kuat ( $0,674 > 0,5$ ) antara tingkat penggunaan metode kerja dalam pelaksanaan pekerjaan dengan penggunaan cara yang terbaik oleh pegawai didalam pelaksanaan tugas.

Menurut hasil perhitungan korelasi tabel silang antar indikator di atas memang ada hubungan yang signifikan antara variabel kompetensi pemimpin dengan variabel produktivitas kerja pegawai, dan kemudian berikut ini akan dilihat tabel silang totalnya.

Tabel IV.85

HUBUNGAN ANTARA VARIABEL IKLIM ORGANISASI DENGAN  
VARIABEL PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI

Variabel produktivitas kerja pegawai	Variabel iklim organisasi				Jumlah
	Tidak baik	Cukup baik/ sedang	Baik	Sangat baik	
Tidak baik	0 ,0 %	0 ,0 %	0 ,0 %	0 ,0 %	0 ,0 %
Cukup baik/ sedang	0 ,0 %	11 50,0 %	0 ,0 %	6 100,0 %	17 25,8 %
Baik	0 ,0 %	9 49,9 %	38 100,0 %	0 ,0 %	47 71,2 %
Sangat baik	0 ,0 %	2 9,1 %	0 0,0 %	0 ,0 %	2 3,0 %
Jumlah	0 ,0 %	22 100,0 %	38 100,0 %	6 100,0 %	66 100,0 %

Sumber : diolah dari Tabel IV. 67 dan Tabel IV.19

Pada tabel silang tersebut di atas menunjukkan tingkat iklim organisasi yang baik (100,0%) akan diikuti dengan tingkat produktivitas kerja pegawai yang baik. Di samping itu tingkat iklim organisasi yang cukup baik/sedang (50,0%) akan diikuti juga dengan tingkat produktivitas kerja pegawai yang cukup baik/sedang. Hal ini berarti ada hubungan positif antara tingkat iklim organisasi dengan produktivitas kerja pegawai.

## b. Korelasi Kendall

Untuk mengetahui kebenaran hipotesis di muka yakni *terdapat hubungan positif dan bermakna antara variabel iklim organisasi dengan variabel produktivitas kerja pegawai*, maka dapat dilihat dan diukur besaran korelasinya dengan metode Kendall.

### Correlation

		Y	X3
Kendall's tau_b	Y	1.000	.347 **
	X3	.347 **	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	66
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	66

\*\* . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed)

Sesuai hasil out put diatas dapatlah diambil keputusan :

- Setelah dilakukan perhitungan z hitung diperoleh angka 4,12. Oleh karena z hitung (4,12) > z tabel (1,96), maka  $H_0$  ditolak.
- Dengan melihat angka probabilitas :  
Oleh karena angka pada bagian Sig (2-tailed) adalah 0.000 yang adalah < 0.05, maka  $H_0$  ditolak. Hal ini berarti iklim

organisasi memang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai.

Hasil perhitungan koefisien korelasi di atas menunjukkan ada hubungan kedua variabel, dan hubungan tersebut adalah lemah, karena nilai  $r_s$  lebih kecil dari 0.5 yakni 0.347. Namun nilai  $r_s$  adalah positif, artinya bahwa semakin tinggi variabel iklim organisasi ( $X_3$ ) maka diperkirakan variabel produktivitas kerja pegawai ( $Y$ ) juga akan semakin tinggi, dan sebaliknya. Dengan demikian hipotesis yang diajukan dimuka dapat "DITERIMA".

4. Analisis Hubungan antara Kompetensi Pemimpin ( $X_1$ ), Disiplin Kerja ( $X_2$ ), Iklim Organisasi ( $X_3$ ), dengan Produktivitas Kerja Pegawai ( $Y$ )

Secara empiris disadari bahwa sebuah variabel tidak terkait dengan hanya satu variabel, melainkan bisa dengan variabel lainnya. Untuk mengetahui kebenaran hipotesis di muka yakni *adanya hubungan positif antara variabel kompetensi pemimpin, variabel disiplin kerja dan variabel iklim organisasi*

dengan variabel *Produktivitas kerja pegawai*, akan diaplikasikan dengan penggunaan korelasi parsial dan konkordansi kendall.

a. Korelasi parsial kendall

**Correlation**

			Y	X1	X2	X3
Kendall's tau_b	Y	Correlation Coefficient	1.000	.419 **	.329 **	.347 **
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
		N	66	66	66	66
	X1	Correlation Coefficient	.419 **	1.000	.252 **	.322 **
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.004	.000	
	N	66	66	66	66	
	X2	Correlation Coefficient	.329 **	.252 **	1.000	.369 **
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.000	.000	
	N	66	66	66	66	
	X3	Correlation Coefficient	.347 **	.322 **	.369 **	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	66	66	66	66	

\*\* . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed)

- 1) Hubungan antara Kompetensi Pemimpin ( $X_1$ ) dan Produktivitas Kerja Pegawai (Y) dengan Variabel Kontrol Iklim Organisasi ( $X_3$ )

Sesuai hasil pada out put di atas dapat dilihat, bahwa :

- Angka korelasi dengan tanpa adanya variabel pengontrol iklim organisasi 0,419. Sedangkan setelah memperhitungkan adanya variabel iklim organisasi yang kemudian dibuat konstan, korelasi turun menjadi 0,345.
- Setelah dilakukan perhitungan z hitung diperoleh angka 4,10. Oleh karena z hitung (4,10) > z tabel (1,96), maka  $H_0$  ditolak.

Oleh karena penurunan angka korelasi yang terjadi terlihat cukup besar (signifikan), maka dapat dikatakan bahwa variabel iklim organisasi mempengaruhi hubungan antara variabel kompetensi pemimpin dengan variabel produktivitas kerja pegawai.

2) Hubungan antara Kompetensi Pemimpin ( $X_1$ ) dan Produktivitas Kerja Pegawai (Y) dengan Variabel Kontrol Disiplin Kerja ( $X_2$ )

Menurut hasil perhitungan korelasi tersebut diatas dapat dijelaskan , bahwa :

- Angka korelasi dengan tanpa adanya variabel pengontrol disiplin kerja 0,419. Sedangkan setelah memperhitungkan adanya variabel disiplin kerja yang kemudian dibuat konstan, korelasi turun menjadi 0,368.
- Setelah dilakukan perhitungan z hitung diperoleh angka 4,37. Oleh karena z hitung (4,37) > z tabel (1,96), maka  $H_0$  ditolak.

Oleh karena penurunan angka korelasi yang terjadi terlihat cukup besar juga (signifikan), maka dapat dikatakan bahwa variabel disiplin kerja mempengaruhi hubungan antara variabel kompetensi pemimpin dengan variabel produktivitas kerja pegawai.

3) Hubungan antara Disiplin Kerja ( $X_2$ ) dan Produktivitas Kerja Pegawai (Y) dengan Variabel Kontrol Kompetensi Pemimpin ( $X_1$ )

Sesuai hasil pada out put di atas dapat dilihat, bahwa :

- Angka korelasi dengan tanpa adanya variabel pengontrol Kompetensi Pemimpin 0,329. Sedangkan setelah memperhitungkan adanya variabel kompetensi pemimpin yang kemudian dibuat konstan, korelasi turun menjadi 0,254.
- Setelah dilakukan perhitungan z hitung diperoleh angka 3,02. Oleh karena z hitung (3,02) > z tabel (1,96), maka  $H_0$  ditolak.

Oleh karena penurunan angka korelasi yang terjadi terlihat cukup besar (signifikan), maka dapat dikatakan bahwa variabel kompetensi pemimpin mempengaruhi hubungan antara variabel disiplin kerja dengan variabel produktivitas kerja pegawai.

4) Hubungan antara Disiplin Kerja ( $X_2$ ) dan Produktivitas Kerja Pegawai (Y) dengan Variabel Kontrol Iklim Organisasi ( $X_3$ )

Sesuai hasil perhitungan korelasi pada out put (hasil analisis SPSS) di atas dapat dilihat, bahwa :

- Angka korelasi dengan tanpa adanya variabel pengontrol iklim organisasi 0,329. Sedangkan setelah memperhitungkan adanya variabel iklim organisasi yang kemudian dibuat konstan, korelasinya turun menjadi 0,230.
- Setelah dilakukan perhitungan z hitung diperoleh angka 2,73. Oleh karena z hitung (2,73) > z tabel (1,96), maka  $H_0$  ditolak.

Oleh karena penurunan angka korelasi yang terjadi terlihat cukup besar (signifikan), maka dapat dikatakan bahwa variabel iklim organisasi mempengaruhi hubungan antara variabel disiplin kerja dengan variabel produktivitas kerja pegawai.

5) Hubungan antara Iklim Organisasi ( $X_3$ ) dan Produktivitas Kerja Pegawai (Y) dengan Variabel Kontrol Kompetensi Pemimpin ( $X_1$ )

Sesuai hasil pada out put di atas dapat dilihat, bahwa :

- Angka korelasi dengan tanpa adanya variabel pengontrol Kompetensi Pemimpin 0,347. Sedangkan setelah memperhitungkan adanya variabel kompetensi pemimpin yang kemudian dibuat konstan, korelasi turun menjadi 0,246.
- Setelah dilakukan perhitungan z hitung diperoleh angka 3,02. Oleh karena z hitung (3,02) > z tabel (1,96), maka  $H_0$  ditolak.

Oleh karena penurunan angka korelasi yang terjadi terlihat cukup besar (signifikan), maka dapat dinyatakan bahwa variabel kompetensi pemimpin mempengaruhi hubungan antara variabel iklim organisasi dengan variabel produktivitas kerja pegawai..

6) Hubungan antara Iklim Organisasi ( $X_3$ ) dan Produktivitas Kerja Pegawai (Y) dengan Variabel Kontrol Disiplin Kerja ( $X_2$ )

Sesuai hasil pada out put di atas dapat dilihat, bahwa :

- Angka korelasi dengan tanpa adanya variabel pengontrol Disiplin Kerja 0,347. Sedangkan setelah memperhitungkan adanya variabel disiplin kerja yang kemudian dibuat konstan, korelasi turun menjadi 0,257.
- Setelah dilakukan perhitungan z hitung diperoleh angka 3,05. Oleh karena z hitung (3,05) > z tabel (1,96), maka  $H_0$  ditolak.

Oleh karena penurunan angka korelasi yang terjadi terlihat cukup besar juga (signifikan), maka dapat dinyatakan bahwa variabel disiplin kerja mempengaruhi hubungan antara variabel iklim organisasi dengan variabel produktivitas kerja pegawai.

b. Korelasi Konkordansi Kendall

**Kendall's W Test  
Ranks**

	Mean Rank
Y	3.67
X1	1.97
X2	2.75
X3	1.61

### Test Statistics

N	66
Kendall's W <sup>a</sup>	.514
Chi-Square	101.708
df	3
Asymp. Sig	.000

Melihat hasil perhitungan di atas, maka dapat diketahui bahwa hubungan  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$  dengan  $Y$  adalah signifikan. Hal ini terbukti dari data di atas, adanya nilai/harga signifikansi hubungan (linearity) dari empat variabel tersebut, sebesar 0,0000, maka  $H_0$  ditolak. Sedangkan besarnya koefisien sebesar 0,514 (kuat).

Berdasarkan hasil perhitungan korelasi tersebut diatas, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan *adanya hubungan positif kuat antara variabel kompetensi pemimpin, variabel disiplin kerja dan variabel iklim organisasi dengan variabel Produktivitas kerja pegawai* dapat "DITERIMA".

### C. Diskusi

Setelah dilakukan analisis hasil penelitian di muka dapat diperoleh bukti-bukti yang menguatkan.

#### 1. Hubungan kompetensi pemimpin dengan produktivitas kerja pegawai

Kompetensi pemimpin mempunyai hubungan positif dengan produktivitas kerja pegawai. Hubungan kedua variabel tersebut positif dengan nilai  $r_s$  yang mencapai 0,419. Hal ini dapat diasumsikan bahwa kompetensi pemimpin mengadakan komunikasi, mendorong adanya partisipasi dan memberi motivasi menjadi tumpuan sukses nya suatu organisasi dalam mencapai tujuan utamanya dalam rangka meningkatkan produktivitas kerja pegawai Artinya seorang pemimpin dengan kemampuannya memperhatikan kebutuhan bawahan, maka pegawai akan merasa menjadi bagian yang integral dari organisasi, dan akhirnya akan merasakan kepuasan yang tinggi. Kepuasan yang dirasakan pegawai ini pertanda adanya semangat yang tinggi yang berdampak terhadap kegairahan kerja. Otomatis hal ini akan menimbulkan sikap yang positif dalam bekerja.

Namun ada kalanya produktivitas kerja pegawai itu menjadi rendah. Salah satu indikatornya menurut sebagian responden menyatakan bahwa pimpinan hanya kadang-kadang saja memberikan keterangan dalam setiap pelaksanaan pekerjaan. Pada hal untuk pekerjaan bidang lingkungan hidup yang bersifat multi sektor sangat diperlukan penjelasan yang komprehensif dari pimpinan agar tidak terjadi kelembatan penyelesaian pekerjaan. Satu hal yang menjadi catatan dan hal ini dikuatkan dengan hasil wawancara bahwa pimpinan hanya kadang-kadang dalam memberikan penjelasan/perintah/instruksi masih belum lengkap dan sistematis.

## 2. Hubungan antara disiplin kerja dengan produktivitas kerja pegawai

Kemudian yang berkaitan dengan disiplin kerja, ternyata mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan produktivitas kerja pegawai. Sedangkan besarnya koefisien korelasinya sebesar 0,329.

Melihat hasil tersebut dapat diinterpretasikan bahwa disiplin kerja menjadi hal yang sangat penting dalam rangka

meningkatkan produktivitas kerja pegawai. Dengan perkataan lain, bahwa dalam rangka profesionalisme Pegawai Negeri Sipil menuju produktivitas kerja yang tinggi tidak cukup hanya memiliki pengalaman kerja, ketrampilan/keahlian, pendidikan dan lain-lain yang berhubungan dengan ruang lingkup tugasnya sehari-hari saja, akan tetapi juga lebih mendasar diperlukan juga sikap dan disiplin kerja dari Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan. Hal ini mudah dipahami bahwa derajat ketaatan yang dilaksanakan secara sadar itu akan mencerminkan bagaimana sikap pegawai terhadap peraturan-peraturan yang wajib dilaksanakan.

Namun kemungkinan bisa terjadi hal-hal yang mengganggu disiplin kerja. Hal ini dikuatkan oleh salah satu indikator kesungguhan pegawai dalam pelaksanaan tugas, yakni (54,5 %) responden masih ragu-ragu terhadap pernyataan tentang kesediaan untuk bekerja lebih keras. Kenyataan di lapangan menunjukkan para pegawai sebagian besar masih menampakan kerja santai pada masa kerja produktif. Para pimpinan pun sudah merasakannya dan langkah-langkah yang diambil belum

UPT-PUSTAK-UNDIP

mencerminkan tindakan yang tegas artinya sistem yang ada tidak mendukung.

Kunci untuk mengetahui kapan harus menegakkan disiplin terletak dalam penentuan jenis masalah prestasinya yang dapat diobati dengan disiplin. Tindakan disiplin diambil untuk pelanggaran dimana karyawan mempunyai kapasitas dan kemampuan untuk memperbaikinya. Misalnya pelanggaran adalah bila pegawai mengetahui, atau dapat diharapkan cukup mengetahui apa yang dituntut dalam pekerjaan; pegawai mampu melaksanakan apa yang diharuskan; pegawai memilih untuk bekerja dalam suatu cara lain dari yang diharuskan.

Seandainya pegawai tidak dapat bekerja tentu disiplin tidak tepat. Tidak dapat bekerja biasanya karena ketidakmampuan, masalah-masalah pribadi, atau faktor-faktor lain yang berpengaruh sebaliknya terhadap produktivitas kerja. Untuk hal ini tentu pendekatan yang diperlukan bukan disiplin, melainkan seperti penyuluhan, pelatihan, pengalihan tugas, pengobatan atau penurunan pangkat merupakan tindakan yang tepat dan dapat didukung.

Sebaliknya apabila pegawai tidak mau bekerja, maka diperlukan tindakan disiplin.

3. Hubungan iklim organisasi dengan produktivitas kerja pegawai.

Iklim organisasi ternyata mempunyai hubungan positif dengan produktivitas kerja pegawai, terbukti dengan hasil perhitungan koefisien korelasinya adalah 0.347.

Menyimak hasil perhitungan tersebut di atas dapatlah diasumsikan bahwa situasi dan lingkungan kerja yang dirasakan pegawai akan memotivasi mereka dalam peningkatan produktivitas kerja pegawai, manakala dinilai positif oleh para pegawai. Hal ini berarti iklim yang bersangkutan di anggap lebih mementingkan pegawai dengan komunikasi terbuka, dukungan bersama dan desentralisasi pengambilan keputusan. Di samping itu juga iklim yang bersifat kekeluargaan dengan tekanan pada hubungan antara pribadi diantara para pegawai. Sudah barang tentu di saat para pegawai menjalankan tugas-tugasnya, ingin juga mendapatkan perlakuan yang baik dari orang-orang yang ada disekitarnya, baik sesama pegawai setingkat kedudukannya,

atasan/pimpinan dan orang-orang atau para pegawai dari instansi lain.

Namun ada kalanya produktivitas kerja rendah karena iklim organisasi yang tidak kondusif. Kemungkinan yang mendasar terkait dengan penjelasan organisasi, yakni penugasan-penugasan kerja yang terstruktur dengan logis/struktur tugas. Hal ini dikuatkan dengan salah satu indikator iklim organisasi yang dinyatakan oleh responden (47,0 %) bahwa distribusi tugas masing-masing unit kurang merata. Implikasinya tentu akan lebih luas karena menyangkut persepsi pegawai tentang lingkungan kerjanya. Pandangan mereka tentang suasana organisasi adalah suatu yang penting. Pendapat manajer tidak begitu penting, terutama persepsi para pegawai terhadap suasana tersebut mungkin jauh berbeda dengan persepsi pimpinan/manajer.

4. Adanya hubungan antara kompetensi pemimpin, disiplin kerja dan iklim organisasi dengan produktivitas dapat dilihat setelah mempertimbangkan adanya variabel pengontrol. Dari hasil perhitungan dinyatakan :

- Korelasi antara kompetensi pemimpin dengan produktivitas kerja pegawai tanpa adanya variabel pengontrol iklim organisasi 0,419. Sedangkan setelah memperhitungkan adanya variabel iklim organisasi yang kemudian dibuat konstan, korelasi turun menjadi 0,345. Hal ini berarti variabel iklim organisasi mempengaruhi hubungan antara variabel kompetensi pemimpin dengan variabel produktivitas kerja pegawai.
- Korelasi antara kompetensi pemimpin dengan produktivitas kerja pegawai tanpa adanya variabel pengontrol disiplin kerja 0,419. Sedangkan setelah memperhitungkan adanya variabel iklim organisasi yang kemudian dibuat konstan, korelasi turun menjadi 0,368. Hal ini berarti variabel disiplin kerja mempengaruhi hubungan antara variabel kompetensi pemimpin dengan variabel produktivitas kerja pegawai.
- Korelasi antara disiplin kerja dengan produktivitas kerja pegawai tanpa adanya variabel pengontrol kompetensi pemimpin 0,329. Sedangkan setelah memperhitungkan adanya variabel kompetensi pemimpin yang kemudian dibuat

konstan, korelasi turun menjadi 0,254. Hal ini berarti variabel kompetensi pemimpin mempengaruhi hubungan antara variabel disiplin kerja dengan variabel produktivitas kerja pegawai.

- Korelasi antara disiplin kerja dengan produktivitas kerja pegawai tanpa adanya variabel pengontrol iklim organisasi 0,329. Sedangkan setelah memperhitungkan adanya variabel iklim organisasi yang kemudian dibuat konstan, korelasi turun menjadi 0,230. Hal ini berarti variabel iklim organisasi mempengaruhi hubungan antara variabel disiplin kerja dengan variabel produktivitas kerja pegawai.
- Korelasi antara iklim organisasi dengan produktivitas kerja pegawai tanpa adanya variabel pengontrol kompetensi pemimpin 0,347. Sedangkan setelah memperhitungkan adanya variabel kompetensi pemimpin yang kemudian dibuat konstan, korelasi turun menjadi 0,230. Hal ini berarti variabel kompetensi pemimpin mempengaruhi hubungan antara variabel disiplin kerja dengan variabel produktivitas kerja pegawai.

- Korelasi antara iklim organisasi dengan produktivitas kerja pegawai tanpa adanya variabel pengontrol disiplin kerja 0,347. Sedangkan setelah memperhitungkan adanya variabel disiplin kerja yang kemudian dibuat konstan, korelasi turun menjadi 0,257. Hal ini berarti variabel disiplin kerja mempengaruhi hubungan antara variabel disiplin kerja dengan variabel produktivitas kerja pegawai.

Sedangkan koefisien korelasi hubungan antara kompetensi pemimpin, disiplin kerja dan iklim organisasi secara bersama-sama dengan produktivitas kerja pegawai menunjukkan angka sebesar 0,514. Hal ini berarti ada hubungan positif kuat secara bersama-sama antara ketiga variabel tersebut di atas

Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa dari kajian teoritis yang telah dibangun dalam kerangka teori dan kemudian disinkronkan dengan hasil penelitian dilapangan terbukti, bahwa ketiga variabel bebas (independen) tersebut diatas secara bersama-sama ada hubungan yang positif dengan produktivitas kerja pegawai.

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

Beberapa hal yang dapat disimpulkan dari hasil penelitian dan saran-saran yang dapat memberikan kontribusi terhadap tugas-tugas manajerial dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai di lingkungan Badan Pengelolaan dan Pengendalian Dampak Lingkungan (BAPPEDAL) Propinsi Jawa Tengah, dapat disajikan berikut ini.

#### **A. Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh kompetensi pemimpin, disiplin kerja dan iklim organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai, dapat ditarik beberapa kesimpulan.

1. Secara umum dapatlah dinyatakan bahwa produktivitas kerja di lingkungan Kantor BAPPEDAL Propinsi Jawa Tengah termasuk kategori baik (71,2 %). Namun apabila dilihat dari tingkat harapan produktivitas kerja pegawai secara optimal (100 %) maka produktivitas kerja pegawai masih belum memenuhi harapan. Salah satu indikatornya nampak adanya penilaian

responden sedang (50,0 %) terhadap efisiensi kerja. Kondisi yang ada masih belum ada kesadaran tentang efisiensi.

2. Kemudian yang berkaitan dengan kompetensi pemimpin dapatlah dinyatakan bahwa kompetensi pemimpin di lingkungan Kantor BAPPEDAL Propinsi Jawa Tengah termasuk kategori baik (57,6 %). Dilihat dari tingkat harapan kompetensi pemimpin secara optimal (100 %) maka kompetensi pemimpin masih belum memenuhi harapan. Salah satu indikatornya menurut responden menyatakan hanya kadang-kadang saja (39,4 %), para pimpinan memberikan keterangan dalam setiap pelaksanaan pekerjaan. Di samping itu juga dinyatakan cukup jelas (40,9 %), sikap dan cara pimpinan memberikan perintah atau instruksi-instruksi yang disampaikan kepada bawahan. Secara empiris pada umumnya berkaitan dengan masalah tidak lengkap, tidak sistematis dan tidak argumentatifnya penjelasan yang diberikan oleh pimpinan.
3. Berkaitan dengan disiplin kerja dapatlah dinyatakan bahwa disiplin kerja di lingkungan Kantor BAPPEDAL Propinsi Jawa Tengah termasuk kategori baik (78,8 %). Namun apabila dilihat dari tingkat harapan disiplin kerja secara optimal (100 %) maka

disiplin kerja masih belum memenuhi harapan. Hal ini dikuatkan oleh salah satu indikator kesungguhan pegawai dalam pelaksanaan tugas, yakni (54,5 %) masih ragu-ragu terhadap pernyataan tentang kesediaan untuk bekerja lebih keras. Secara empiris memang belum optimal kesediaan pegawai untuk bekerja keras sesuai dengan yang diinginkan manajemen.

4. Iklim organisasi yang ada di Kantor BAPPEDAL Propinsi Jawa Tengah menunjukkan baik, sebagaimana yang dinyatakan oleh para pegawai ( 57,6 %) yang dijadikan responden. Dilihat dari tingkat harapan iklim organisasi secara optimal (100 %) maka iklim organisasi masih belum memenuhi harapan. Hal ini dikuatkan oleh salah satu indikator iklim organisasi yang dinyatakan oleh responden (47,0 %) bahwa distribusi tugas masing-masing unit masih kurang merata.
5. Pengujian hipotesis selengkapnya dapat diperoleh hasil sebagaimana yang diuraikan berikut ini.
  - a. Pengaruh antara variabel kompetensi pemimpin berdasarkan parameter strukturalnya berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja pegawai. Pengaruh langsung variabel

- produktivitas kerja pegawai. Pengaruh langsung variabel kompetensi pemimpin terhadap produktivitas kerja pegawai berdasarkan parameter strukturalnya sebesar 0,419 atau 41,9 %, ditunjukkan oleh signifikansi sebesar 0,0000 (jauh lebih kecil dari 0,05), dan juga ditunjukkan dengan tes signifikansi z hitung 4,97 (jauh lebih besar dari z tabel 1,96).
- b. Pengaruh antara variabel disiplin kerja berdasarkan parameter strukturalnya berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja pegawai. Pengaruh langsung variabel disiplin kerja terhadap produktivitas kerja pegawai berdasarkan parameter strukturalnya sebesar 0,329 atau 32,9 %, ditunjukkan oleh signifikansi sebesar 0,0000 (jauh lebih kecil dari 0,05), dan juga ditunjukkan dengan tes signifikansi z hitung 3,91 (jauh lebih besar dari z tabel 1,96).
- c. Pengaruh antara variabel iklim organisasi berdasarkan parameter strukturalnya berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja pegawai. Pengaruh langsung variabel disiplin kerja terhadap produktivitas kerja pegawai berdasarkan parameter strukturalnya sebesar 0,347 atau 34,7

kecil dari 0,05), dan juga ditunjukkan dengan tes signifikansi  $z$  hitung 4,12 jauh lebih besar dari  $z$  tabel 1,96). Sedangkan setelah memperhitungkan adanya variabel kompetensi pemimpin yang kemudian dibuat konstan, korelasi turun menjadi 0,246 atau 24,6 %. ( $z$  hitung sebesar 3,02 >  $z$  tabel sebesar 1,96).

- d. Hubungan antara kompetensi pemimpin ( $X_1$ ) dan produktivitas kerja pegawai ( $Y$ ) dengan variabel iklim organisasi ( $X_3$ ) dibuat konstan, korelasinya turun menjadi 0,345 atau 34,5 %. ( $z$  hitung sebesar 4,10 >  $z$  tabel sebesar 1,96). Hal ini berarti kompetensi pemimpin ( $X_1$ ) baik cenderung akan semakin tingginya produktivitas kerja pegawai ( $Y$ ), dengan didukung iklim organisasi yang kondusif, karena penurunan angka korelasi yang terjadi terlihat cukup besar (signifikan).
- e. Hubungan antara Kompetensi Pemimpin ( $X_1$ ) dan Produktivitas Kerja Pegawai ( $Y$ ) dengan Variabel Disiplin Kerja ( $X_2$ ) dibuat konstan, korelasinya turun menjadi 0,368 atau 36,8 %. ( $z$  hitung sebesar 4,37 >  $z$  tabel sebesar 1,96).

Hal ini berarti, bahwa kompetensi pemimpin ( $X_1$ ) baik cenderung akan semakin meningkatkan produktivitas kerja pegawai ( $Y$ ), dengan adanya disiplin kerja ( $X_2$ ) yang tinggi.

- f. Hubungan antara Disiplin Kerja ( $X_2$ ) dan Produktivitas Kerja Pegawai ( $Y$ ) dengan Variabel Kompetensi Pemimpin ( $X_1$ ) dibuat konstan, korelasinya turun menjadi 0,254 atau 25,4 %. ( $z$  hitung sebesar  $3,02 > z$  tabel sebesar 1,96). Hal ini berarti, bahwa disiplin kerja ( $X_2$ ) baik cenderung akan semakin tingginya produktivitas kerja pegawai ( $Y$ ), dengan didukung kompetensi pemimpin ( $X_1$ ) yang baik.
- g. Hubungan antara Disiplin Kerja ( $X_2$ ) dan Produktivitas Kerja Pegawai ( $Y$ ) dengan Variabel Iklim Organisasi ( $X_3$ ) dibuat konstan, korelasi turun menjadi 0,230 atau 23,0 %. ( $z$  hitung sebesar  $2,73 > z$  tabel sebesar 1,96). Hal ini berarti, bahwa disiplin kerja ( $X_2$ ) yang tinggi cenderung akan meningkatkan produktivitas kerja pegawai ( $Y$ ), dengan didukung iklim organisasi ( $X_3$ ) yang kondusif

- h. Hubungan antara Iklim Organisasi ( $X_3$ ) dan Produktivitas Kerja Pegawai (Y) dengan Variabel Kompetensi Pemimpin ( $X_1$ ) dibuat konstan, maka korelasinya turun menjadi 0,246 atau 24,6 %. (z hitung sebesar 3,02 > z tabel sebesar 1,96). Hal ini dapat diasumsikan, bahwa iklim organisasi ( $X_3$ ) baik dan kondusif cenderung akan meningkatkan produktivitas kerja pegawai (Y), dengan dukungan kompetensi pemimpin ( $X_1$ ) yang baik.
- i. Hubungan antara Iklim Organisasi ( $X_3$ ) dan Produktivitas Kerja Pegawai (Y) dengan Variabel Kontrol Disiplin Kerja ( $X_2$ ), maka korelasinya turun menjadi 0,257 atau 25,7 %. (z hitung sebesar 3,05 > z tabel sebesar 1,96). Dengan kata lain dapat diinterpretasikan, bahwa iklim organisasi ( $X_3$ ) baik dan kondusif cenderung akan meningkatkan produktivitas kerja pegawai (Y), dengan munculnya disiplin kerja ( $X_1$ ) yang baik di kalangan para pegawai

Di antara ketiga variabel bebas tersebut yang paling kuat pengaruhnya terhadap produktivitas kerja pegawai adalah

variabel kompetensi pemimpin sebesar 41,9 %. Kemudian disusul oleh variabel iklim organisasi sebesar 34,7 %, sedangkan disiplin kerja berpengaruh paling kecil yakni 32,9 %. Namun demikian untuk ketiga variabel tersebut masih lemah korelasinya.(lebih kecil dari 50 %) Berarti hal ini masih perlu dioptimalkan.

Rendahnya tingkat pengaruh disiplin kerja terhadap produktivitas kerja pegawai lebih banyak disebabkan belum optimalnya kesungguhan pegawai dalam pelaksanaan tugas. Salah satu indikatornya berdasarkan jawaban sebagian besar responden (54,5 %) menyatakan ragu-ragu terhadap pernyataan kesediaan untuk bekerja lebih keras dalam melaksanakan tugas demi kemajuan organisasi.

Namun seandainya dilihat pengaruh secara bersama-sama variabel kompetensi pemimpin, disiplin kerja dan iklim organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai hanya sebesar 51,4 %, sedangkan sisanya sebesar 48,6 % dipengaruhi oleh variabel-variabel lain di luar pengaruh ketiga variabel bebas tersebut. Jika dilihat dari tingkat harapan atau tujuan optimal

produktivitas kerja pegawai secara penuh (100 %), maka pengaruh ke tiga variabel tersebut sebenarnya masih kurang diharapkan.

Selanjutnya lemahnya hubungan pengaruh kompetensi pemimpin, disiplin kerja dan iklim organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai (lebih kecil dari 50 %) menurut J. Ravianto, masih banyaknya variabel-variabel lainnya yang berpengaruh seperti pendidikan, ketrampilan, kesempatan berprestasi, motivasi serta variabel lainnya. Pengaruh variabel tersebut perlu dilakukan penelitian pengungkapan lebih lanjut.

Demikian besarnya pengaruh variabel-variabel lain di luar pengaruh kompetensi pemimpin, disiplin kerja dan iklim organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai berpengaruh pula terhadap sedikitnya temuan dalam penelitian ini. Namun demikian berdasarkan hasil analisis data penelitian dan pembahasan hasil penelitian, maka hipotesis yang dirumuskan telah terjawab dan teruji.

## B. Saran

Melihat beberapa simpulan hasil penelitian di lapangan, akan diuraikan selengkapnya beberapa rekomendasi berikut ini.

1. Kompetensi pemimpin perlu dioptimalkan. Utamanya berkaitan dengan kemampuan meningkatkan motivasi para pegawai untuk berorientasi kepada hasil bukan lagi berorientasi pada kegiatan.
2. Disiplin kerja di lingkungan pegawai Kantor BAPPEDAL Propinsi Jawa Tengah masih perlu dioptimalkan, walaupun hasil penelitian ini untuk variabel disiplin kerja termasuk kategori baik. Secara khusus penekanannya pada kesungguhan pegawai (*sumber jawaban pertanyaan nomor 40*) untuk bekerja lebih keras dengan pemanfaatan waktu efektif dalam pelaksanaan tugas. Kegiatan yang dapat dilakukan tentunya berkaitan dengan visi yang berorientasi kepada hasil. Artinya setiap pegawai didalam forum pembinaan dicoba dilakukan penilaian secara periodik terhadap apa yang dihasilkan dan apa yang akan dihasilkan.
3. Untuk lebih menekankan orientasi kepada hasil ( dalam konteks produktivitas kerja) yang optimal, distribusi tugas yang masih belum merata perlu mendapatkan perhatian serius. Hal ini akan

menyangkut persepsi pegawai tentang lingkungan kerjanya. Pandangan mereka tentang suasana organisasi adalah suatu yang penting, dan implikasinya tentu akan lebih luas terhadap iklim organisasi.

## Daftar Pustaka

- A.S. Munandar, 1985, *Disiplin, Motivasi dan Etika Dalam Rangka Meningkatkan Produktivitas Tenaga Kerja. Suatu Pendekatan Sistem*, Seri Produktivitas I, Jakarta.
- Arifin Abdulrachman, 1971 *Teori Pengembangan dan Filosofi Kepemimpinan Kerja*, Bharata. Jakarta.
- A.S. Moenir, 1977, *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi Terhadap Pembinaan Kepegawaian*, Gunung Agung, Jakarta.
- Alex S. Nitisemito, 1980, *Management Personalialia (Management Sumber Daya Manusia)*, Sasmito Bros, Bandung.
- Bambang Kussriyanto, (penyunting), 1993, *Meningkatkan Produktivitas Karyawan*, PT Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnely, 1984, *Organisasi dan Manajemen, Perilaku, Struktur, Proses*, terjemahan Djoerban Wahid, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Husein Umar, 1999, *Riset Sumber Daya Manusia*, Pt Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- J. Ravianto, , 1986, *Orientasi Produktivitas dan Ekonomi Jepang : Apa yang harus dilakukan Indonesia ?*, Penerbit Universitas Indonesia (UI-Press), Jakarta.
- Kohler's, Dictionary for Accountans, , dalam Mauled Mulyono, 1993, *Penerapan produktivitas dalam Otganisasi*, Penebit Bumi Aksar, Jakarta.
- Kuncorohadi, 1980, *Beberapa Aspek Administrasi Kepegawaian*, Fakultas Sospol UNDIP.
- Karl Albrecht, , *Organization Development*, terjemahan Syariful Anwar, 1985, Angkasa, Bandung.

- Lateiner, Alfred R. and Levine, I.E., *Teknik Memimpin Pegawai dan Pekerja*, terjemahan Imam Soedjono, 1971, Jaya Sakti, Jakarta.
- Mauled Moelyono, 1993, *Penerapan Produktivitas Dalam Organisasi*, Bumi Aksara, Jakarta.
- M. Kubr, 1986, *Pendidikan ke Arah Budaya Produktivitas Tinggi*, Prisma No. 11,
- Payaman J. Simanjuntak, 1985, *Tenaga Kerja, Produktivitas dan Kecenderungannya, dalam Produktivitas dan tenaga kerja Indonesia*, Kumpulan Kertas Kerja, Lembaga Sarana Informasi Usaha dan Produktivitas,.
- Poerwadarminta, WJS., 1966, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, Balai Pustaka, Jakarta.
- Robbins, Stephen P., 1996, *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, PT Prenhallindo, Jakarta.
- Sinungan, Muchdarsyah, 2000, *Produktivitas Apa dan Bagaimana*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Siagian, Sondang P., 1983, *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasii*, Gunung Agung, Jakarta.
- \_\_\_\_\_, 1981, *Peranan Staf Dalam Manajemen*, Gunung Agung, Jakarta.
- \_\_\_\_\_, 1983, *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*, Gunung Agung, Jakarta.
- S. Prajudi Atmosudirdjo, 1982, *Administrasi dan Management Umum*, Jakarta, Ghalia Indonesia.
- Sagir, Soeharsono, 1985, *Produktivitas dan Tenaga Kerja Indonesia; Kumpulan Kertas Kerja, Seri Produktivitas II*, Lembaga Sarana Informasi dan Produktivitas.
- Singgih Santoso, 2001, *Statistik Non Parametrik*, PT Elex Media Komputendo, Jakarta.

- Sutarto, 1986, *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Steers, Richard M., 1980, *Efektivitas Organisasi*, terjemahan Magdalena Jamin, Jakarta, Erlangga .
- Simamora, Henry, 1997, *Menejemen Sumber Daya Manusia*, Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu ekonomi YKPN, Yogyakarta.
- Singarimbun, Masri & Sofian Effendi (eds), 1989, *Metode Penelitian Survei*, LP3ES, Jakarta,
- Stoner, James A.F., *Manajemen Jilid 2*, alih bahasa Agus Maulana dan Khristina, 1996, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Sugiyono, 1994, *Metode Penelitian Administrasi*, Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Timpe, A. Dale, 2000, *Produktivitas*, P.T. Gramedia, Jakarta.
- The Liang Gie, et.al., 1977, *Ensiklopedia Administrasi*, Gunung Agung, Jakarta,
- The Liang Gie, 1978, *Unsur-unsur Administrasi*, Penerbit Karya Kencana, Yogyakarta.
- Widodo D.S., 1984, *Administrasi Personalia dan Ketenagakerjaan*, BPA, Yogyakarta.