

658.4095

MUS

E

21

**EFEKTIVITAS PENYELENGGARAAN PENDAFTARAN
PENDUDUK PEMERINTAH KABUPATEN KUDUS
DALAM
PELAKSANAAN OTONOMI DAERAH**

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 :
M. KABUL MUSTAMIR
D4E000117**

Kepada :

**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI
KONSENTRASI MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2002**

**LEMBAR PENGESAHAN
JUDUL PROPOSAL TESIS**

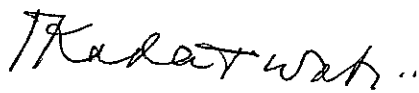
**EFEKTIVITAS PENYELENGGARAAN PENDAFTARAN
PENDUDUK PEMERINTAH KABUPATEN KUDUS
DALAM
PELAKSANAAN OTONOMI DAERAH**

NAMA PENULIS : M. KABUL MUSTAMIR
NIM : D4E000117

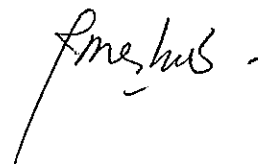
Proposal Tesis telah disetujui :
Tanggal : 2002

Pembimbing I

Pembimbing II



(Dra. TRI KADARWATI, SU)



(Dra. KISMARTINI, MSi)

LEMBAR PENGESAHAN

**EFEKTIVITAS PENYELENGGARAAN PENDAFTARAN
PENDUDUK PEMERINTAH KABUPATEN KUDUS
DALAM
PELAKSANAAN OTONOMI DAERAH**

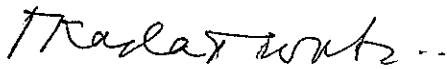
NAMA : M. KABUL MUSTAMIR

NIM : D4E000117

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji
Pada tanggal : 5 Juli 2002

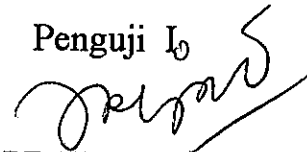
Tim Penguji

Pembimbing I



Dra. TRI KADARWATI, SU

Penguji I_o



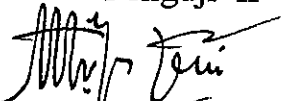
DR. ARI PRADANAWATI, MS

Pembimbing II



Dra. KISMARTINI, MSi

Penguji II



Dra. HARTUTI PURNAWENI, MPA

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh gelar Magister Sain

Tanggal : 5 Juli 2002

Program Studi Magister Administrasi Publik
Ketua



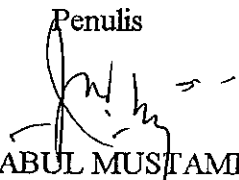

Prof. Desy Y. WARELLA, MPA, Ph.D

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, 5 Juli 2002

Penulis



M. KABUL MUSTAMIR

DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR PENGESAHAN	<i>i</i>
PERNYATAAN	<i>iii</i>
DAFTAR ISI	<i>iv</i>
DAFTAR GAMBAR	<i>vii</i>
DAFTAR TABEL	<i>viii</i>
DAFTAR LAMPIRAN	<i>xii</i>
KATA PENGANTAR	<i>xiii</i>
ABSTRAK	<i>xv</i>
INTISARI	<i>xvii</i>
BAB I : PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi dan Perumusan Masalah	22
C. Tujuan Penelitian	26
D. Kegunaan penelitian	26
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	28
A. Landasan Teori.	28
A.1. Teori - teori yang mendasari penelitian	28
A.2. Konsep - Konsep Penelitian	44
1. Efektivitas Organisasi	44
2. Pengorganisasian	50
3. Koordinasi	60
4. Motivasi.	69
5. Hubungan Variabel Pengorganisasian, Koordinasi dan Motivasi dengan Efektivitas Organisasi	77
B. Hipotesis	79
1. Model Verbal	79
2. Model Geometris	79

	3. Model Matematis	80
:		
BAB III	: METODE PENELITIAN	81
	A. Pendekatan Penelitian.	81
	B. Ruang Lingkup.	82
	C. Lokasi penelitian	83
	D. Variabel Penelitian.	84
	1. Klasifikasi Variabel	84
	2. Definisi Konseptual	84
	3. Definisi Operasional	85
	E. Jenis dan Sumber Data	87
	F. Instrumen Penelitian	88
	G. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel.	89
	H. Teknik Pengumpulan Data	94
	I. Teknik Analisis Data	95
:		
BAB IV	: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	100
	A. Hasil Penelitian.	100
	1. Analisis Struktur Organisasi	100
	2. Karakteristik Responden	102
	3. Efektivitas Organisasi	105
	4. Pengorganisasian	118
	5. Koordinasi	128
	6. Motivasi	134
	7. Kategorisasi Variabel	146
	B. Analisis Hasil Penelitian	149
	1. Hubungan Antar Indikator/Analisis Tabel Silang	149
	a. Hubungan Indikator Pengorganisasian dengan Efektivitas Organisasi	151

b. Hubungan Indikator Koordinasi dengan Efektivitas Organisasi	156
c. Hubungan Indikator Motivasi kerja dengan Efektivitas Organisasi	161
2. Uji Hipotesis	167
a. Hubungan antara variabel Pengorganisasian dengan Efektivitas Organisasi	167
b. Hubungan antara variabel Koordinasi dengan Efektivitas Organisasi	169
c. Hubungan antara variabel Motivasi kerja dengan Efektivitas Organisasi	170
d. Hubungan antara variabel pengorganisasian, Koordinasi & Motivasi dengan Efektivitas Organisasi	171
C. Diskusi	174
1. Aspek pengorganisasian	174
2. Aspek koordinasi	177
3. Aspek motivasi	180
4. Aspek efektivitas organisasi	184
5. Hal – hal yang menonjol dan perlu perhatian	187
 BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN	 189
A. Kesimpulan	189
B. Saran	193

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN MATRIKS KUESIONER VARIABEL

LAMPIRAN DAFTAR PERTANYAAN

LAMPIRAN EVALUASI HASIL PENELITIAN

DAFTAR GAMBAR

Gambar		Halaman
1	Flow chart Pelaksanaan Pelayanan Administrasi Kependudukan (Sebelum Otonomi Daerah)	7
2	Bagan Struktur Organisasi Kantor Catatan Sipil dan Kependudukan	10
3	Penyederhanaan Proses Penyelesaian Pekerjaan Pelayanan (Setelah Otonomi Daerah)	11
4	Skema Teori yang Mendasari Penelitian	43
5	Model Hubungan Hasil Individu dengan Efektivitas Organisasi	48
6	Perilaku Individu dalam Organisasi	55
7	Kerangka Acuan Desain Organisasi	57
8	Bagan Indikator Variabel - Variabel Penelitian	78
9	Model Hipotesis Geometris	80
10	Konsep Bagan Struktur Organisasi Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil	195
11	Usulan Penyederhanaan Proses Pelayanan Pendaftaran Penduduk secara Terpadu di Kecamatan	200

DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
I. 1	Daftar Perkembangan Penduduk Kabupaten Kudus Th. 1980 – 2000	13
I. 2	Data Pelayanan Administrasi Pendaftaran penduduk Th. 1997 – 2000	16
III. 3	Daftar Aparat Pelaksana Pendaftaran Penduduk	91
IV. 4	Komposisi Responden berdasar Umur	102
IV. 5	Komposisi Responden berdasar pendidikan	103
IV. 6	Komposisi Responden berdasar unit kerja	104
IV. 7	Komposisi Responden berdasar jabatan	104
IV. 8	Komposisi Responden berdasar status kepegawaian	105
IV. 9	Penyelesaian tugas sesuai rencana	106
IV. 10	Kesesuaian hasil kerja	107
IV. 11	Usaha meningkatkan mutu kerja	108
IV. 12	Kesesuaian penyelesaian kerja sesuai waktu	108
IV. 13	Tingkat kecukupan waktu kerja	109
IV. 14	Tingkat pencapaian hasil	110
IV. 15	Kemampuan menyelesaikan kerja	111
IV. 16	Kemampuan selesaikan kerja sendiri	112
IV. 17	Kesesuaian tugas dengan kemampuan	112
IV. 18	Kepuasan terhadap hasil kerja	113
IV. 19	Tantangan dalam selesaikan kerja	114
IV. 20	Dukungan terhadap kondisi kerja	115
IV. 21	Perhatian pimpinan thd hasil kerja	115
IV. 22	Komitmen thd prestasi kerja	116
IV. 23	Komitmen meningkatkan pelayanan	117
IV. 24	Kesesuaian komitmen dengan visi dan misi	117
IV. 25	Keinginan kerja lebih baik	118
IV. 26	Kesesuaian wewenang dengan pekerjaan	119

IV. 27	Persetujuan kerja diserahkan wilayah	120
IV. 28	Keterlibatan pengorganisasian kerja	120
IV. 29	Kesesuaian wewenang dengan tanggung jawab	121
IV. 30	Kesesuaian personil dengan volume kerja	122
IV. 31	Penambahan personil dengan volume kerja	122
IV. 32	Kesesuaian penempatan tenaga dengan kemampuan	123
IV. 33	Jenjang tanggung jawab unit kerja	124
IV. 34	Perlunya hirarki baku antar unit kerja	124
IV. 35	Hubungan kerja baku antar unit kerja	125
IV. 36	Hubungan kerja dengan rekan sekerja	126
IV. 37	Kesulitan kerja sama	126
IV. 38	Hubungan pimpinan dengan bawahan	127
IV. 39	Tindakan hadapi kesulitan kerja	127
IV. 40	Keterlibatan pimpinan dalam kerja	128
IV. 41	Keterpaduan langkah antar unit kerja	129
IV. 42	Hubungan antar unit kerja	129
IV. 43	Tumpang tindih pekerjaan	130
IV. 44	Kerjasama mempercepat penyelesaian kerja	130
IV. 45	Kerja sama antar individu dalam kerja	131
IV. 46	Keterkaitan kerja dengan unit kerja lain	131
IV. 47	Tingkat keseringan kerja sama	132
IV. 48	Keseringan membantu rekan kerja	133
IV. 49	Perlunya membentuk tim terpadu	133
IV. 50	Perasaan terhadap tugas yang ditangani	134
IV. 51	Ingin melakukan yang terbaik untuk kerja	135
IV. 52	Kedisiplinan kerja	135
IV. 53	keseringan mangkir kerja	136
IV. 54	Tindakan saat tinggalkan kantor	136
IV. 55	Jam hadir kerja petugas	137
IV. 56	Kesesuaian kemampuan pelaksanaan kerja	138
IV. 57	Optimisme melaksanakan kerja	138

IV. 58	Optimalisasi gunakan kemampuan	139
IV. 59	Pendidikan untuk dorong prestasi kerja	139
IV. 60	Kebebasan berpendapat	140
IV. 61	Kebebasan kembangkan potensi diri	141
IV. 62	Kebebasan sampaikan ide dalam masalah kerja	141
IV. 63	Tanggung jawab penyelesaian kerja	142
IV. 64	Kepedulian thd tugas atasan	143
IV. 65	Penghargaan potensi diri	143
IV. 66	Kesesuaian penghasilan dengan kebutuhan	144
IV. 67	Penghasilan sesuai prestasi / hasil kerja	144
IV. 68	Kepuasan menerima penghasilan	145
IV. 69	Fasilitas yang diberikan kepada aparat	146
IV. 70	Efektivitas organisasi	147
IV. 71	Pengorganisasian	147
IV. 72	Koordinasi	148
IV. 73	Motivasi	148
IV. 74	Analisis Hubungan Silang antara variabel Pengorganisasian, Kordinasi Dan Motivasi dengan Efektivitas Organisasi	150
IV. 75	Hubungan kesesuaian wewenang dengan penyelesaian kerja sesuai rencana	152
IV. 76	Hubungan kerja sesuai wilayah dengan keinginan kerja lebih baik	153
IV. 77	Hubungan kesesuaian kemampuan dengan peningkatan mutu kerja	154
IV. 78	Hubungan kemampuan selesaikan kerja dengan kesesuaian personil	155
IV. 79	Hubungan keesuaian penempatan dan kemampuan dengan kepuasan kerja	156
IV. 80	Hubungan kerja sama unit kerja dengan penyelesaian kerja sesuai rencana	157
IV. 81	Hubungan kerja sama individu dengan usaha tingkatkan mutu kerja	158
IV. 82	Hubungan kerja sama individu dengan kepuasan hasil kerja	159
IV. 83	Hubungan keterkaitan kerja dengan kemampuan selesaikan kerja	160
IV. 84	Hubungan bentuk tim terpadu dengan keinginan kerja lebih baik	161

IV. 85	Hubungan perasaan senang thd tugas dengan peningkatan mutu kerja	162
IV. 86	Hubungan kedisiplinan dengan kemampuan selesaikan tugas	163
IV. 87	Hubungan kemampuan kerja dengan penyelesaian kerja sesuai rencana	164
IV. 88	Hubungan kepuasan terhadap penghasilan dengan kepuasan hasil kerja	165
IV. 89	Hubungan kepuasan terhadap penghasilan dengan keinginan kerja lebih baik	166
IV. 90	Hubungan variabel pengorganisasian dengan variabel efektivitas organisasi	169
IV. 91	Hubungan variabel Koordinasi dengan variabel efektivitas organisasi	169
IV. 92	Hubungan variabel Motivasi dengan variabel efektivitas organisasi	171
IV. 93	Konkordasi Kendalls (Kendalls W. Test)	173

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

- 1 Tabel Matrik kuesioner variabel
- 2 Daftar pertanyaan
- 3 Daftar pengolahan hasil penelitian
- 4 Surat Permohonan Ijin Penelitian
- 5 Surat Rekomendasi Research Survey

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, Puji syukur kita panjatkan kehadirat ALLAH SWT hanya berkat rahmat dan karuniaNya, penulisan Tesis yang berjudul “ EFEKTIVITAS PENYELENGGARAAN PENDAFTARAN PENDUDUK PEMERINTAH KABUPATEN KUDUS DALAM PELAKSANAAN OTONOMI DAERAH “ dapat diselesaikan dengan baik dan lancar.

Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh derajat Sarjana Stara 2 pada Program Studi Magister Ilmu Administrasi, Konsentrasi Magister Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Diponegoro Semarang.

Penulis sadar dan merasa dalam menyelesaikan studi banyak mendapatkan bantuan dari berbagai pihak, untuk itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Ibu Dra. TRI KADARWATI, SU. sebagai Pembimbing I dan Ibu Dra. KISMARTINI MSi sebagai Pembimbing II yang telah banyak memberikan bimbingan dan arahan dalam penulisan tesis ini ;
2. Pengelola Program, Dosen Pengajar dan Staf Sekretariat Program Studi Magister Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Diponegoro Semarang yang telah membimbing dan membantu penulis selama mengikuti pendidikan ;
3. Bupati Kudus yang telah memberikan kesempatan dan bantuan kepada penulis untuk mengikuti program pendidikan dan memberi kesempatan melakukan penelitian di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kudus ;

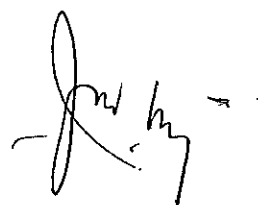
4. Pimpinan dan rekan – rekan kerja di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus khususnya yang ada pada Bagian Pembangunan yang telah membantu penulis selama mengikuti pendidikan ;
5. Seluruh responden dalam penelitian tesis ini baik yang ada pada Kantor Catatan Sipil dan Kependudukan, Kantor Kecamatan dan Desa / Kelurahan yang telah membantu dalam pelaksanaan penelitian ;

Penulisan tesis ini, dirasa masih jauh dari sempurna dan banyak kekurangan karena semata – mata keterbatasan waktu dan tenaga dari penulis, oleh karenanya mohon saran dan kritik untuk penyempurnaannya.

Akhirnya, semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi yang berkepentingan maupun Pemerintah Kabupaten Kudus yang merupakan tempat penulis mengabdikan sebagai Pegawai Negeri Sipil.

Semarang, 5 Juli 2002

Penulis



M. KABUL MUSTAMIR

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji pengaruh faktor Pengorganisasian, Koordinasi dan Motivasi kerja terhadap Efektivitas Penyelenggaraan Pendaftaran Penduduk Pemerintah Kabupaten Kudus. Metode penelitian yang diterapkan dengan menggunakan pendekatan metode penelitian survey, dengan lokasi penelitian di Pemerintah Kabupaten Kudus meliputi Kantor Catatan Sipil dan Kependudukan, Kantor Kecamatan dan Desa / Kelurahan. Sebagai populasinya adalah aparat pelaksana pendaftaran penduduk baik di tingkat Kabupaten, Kecamatan dan tingkat Desa / Kelurahan. Penelitian diarahkan pada kelemahan mendasar dalam pelaksanaan pendaftaran penduduk Pemerintah Kabupaten Kudus, antara lain faktor rendahnya validitas dan akurasi data hasil registrasi penduduk, produktivitas pelayanan yang rendah serta kurang tertibnya pelaksanaan administrasi kependudukan, yang diduga akibat pengorganisasian yang kurang baik, koordinasi pelaksanaan tugas belum mantap dan rendahnya motivasi kerja aparat. Hasil penelitian, dianalisis dengan menggunakan rumus koefisien Rank Kendalls, koefisien konkordan Kendalls dan koefisien determinasi. Kesimpulan dari analisis tersebut adalah terdapat hubungan yang positif antara variabel pengorganisasian, koordinasi dan motivasi dengan efektivitas organisasi dan *masuk kategori signifikan*, keterkaitan antara hubungan secara tunggal dengan hubungan semua variabel secara bersama tampak tidak mempunyai perbedaan yang tajam sehingga ke tiga variabel mempunyai kaitan secara bersama sebesar 11,6 % terhadap efektivitas organisasi.

ABSTRACT

M. KABUL MUSTAMIR. *Effectivity of Residents Registration in Kudus Regency in the Implementation of Region Autonomy.* Theses. Magister of Public Administration. Post Graduate Program. Diponegoro University. 2002.

This research is aimed at studying the influence of Organizing, Coordination and working Motivation to Effectivity of Residents Registration in Kudus Regency.

This research employed a survey method, and was located at Kudus Regencial area. Research locations were at the Vital Statistics and Population Office, Sub-district offices, as well as Village/*Kelurahan* offices. In addition, the population were government apparatuses in charge of residents registration in the level of regency, sub-district and village/*kelurahan*.

This research was directed to study the basic weaknesses in the implementation of residents registration in Kudus Regency, for instance the low validity and accuracy of data concerning residents registration result, the low service productivity, and the less order in the execution of residential administration. All of these weaknesses were presumed based on weak organizing activities, miss-coordination, and low motivation among government apparatuses in charge of the residents registration.

The research result was analyzed using several formulas, covering Rank Kendall coefficient, Kendall's Concordance coefficient, and Determination coefficient. This analysis shows that there are significant correlations between each of the independent variables covering Organizing, Coordination and Motivation with Effectivity of the Organization as the dependent variable. There is also positive and significant correlation between these three independent variables altogether with the dependent variable, recorded at 11.6%. Therefore the rest 88.4% of the effectivity of the Residents Registration in Kudus Regency is influenced by other factors. They may consist of leadership, job division, educational background and skill of the government apparatuses, technology, working satisfaction, and others.

INTISARI

Berdasar hasil data sekunder dan observasi lapangan dalam pelaksanaan pendaftaran penduduk di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kudus ditemui kelemahan yang mendasar antara lain rendahnya validitas dan akurasi data hasil registrasi penduduk, rendahnya produktivitas pelayanan serta kurang tertibnya administrasi kependudukan yang diduga akibat dari (1) Pengorganisasian yang belum baik meliputi belum adanya hirarki tugas dan kewenangan secara berjenjang dari tingkat Kabupaten, Kecamatan dan Desa / Kelurahan serta struktur organisasi berbentuk “ Kantor “ tidak memiliki jaringan struktur operasional di wilayah ; (2) Koordinasi pelaksanaan tugas belum mantap tercermin pada pelayanan administrasi pendaftaran penduduk di wilayah bersifat koordinatif (pelayanan jemput bola); (3) rendahnya motivasi kerja aparat tercermin pada kualitas pelayanan yang belum sesuai ketentuan yang diharapkan (*one day service*) dan pelayanan masih terkesan berbelit, kurang efisien dan tidak transparan.

Adanya kelemahan tersebut, penulis berusaha mengimplementasikan teori dan konsep dari beberapa faktor yang mempengaruhi Efektivitas Organisasi dari para ahli antara lain Luther Gullick dan Lyndall Urwick, Franklin G. Moore, Sutarto dan Richart M Steer.

Langkah selanjutnya penulis mengadopsi dari pendapat para ahli di atas untuk menjelaskan variabel yang mempengaruhi efektivitas organisasi antara lain Pengorganisasian, Koordinasi dan Motivasi dan menyusun indikator – indikatornya dan menformulasikan ke dalam kuesioner sebagai pengukuran dalam penelitian.

Setelah penelitian dianalisis dengan menggunakan rumus Rank Kendalls dan disimpulkan dari berbagai hubungan antar variabel, nampak bahwa :

1. Ada hubungan yang positif dan signifikan antara Pengorganisasian dengan Efektivitas Organisasi ;
2. Ada hubungan yang positif dan signifikan antara Koordinasi dengan Efektivitas Organisasi ;
3. Ada hubungan yang positif dan signifikan antara Motivasi kerja dengan Efektivitas Organisasi ;
4. Ada hubungan yang positif dan signifikan secara bersama antara Pengorganisasian, Koordinasi dan Motivasi kerja dengan Efektivitas Organisasi.

Variabel Pengorganisasian, Koordinasi dan Motivasi mempunyai kaitan secara bersama sebesar 11,6 %, sedang sisanya sebesar 88,4 % dipengaruhi variabel – variabel lain diantaranya adalah faktor – faktor kepemimpinan, pembagian kerja, bentuk dan struktur organisasi, desentralisasi kewenangan, peranan teknologi, prestasi dan penghargaan, pendidikan dan ketrampilan aparat, peningkatan dan pengembangan SDM, kepuasan kerja bagi aparat dan lain sebagainya.

BAB I PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

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

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

Kebijakan otonomi daerah adalah suatu kebutuhan yang mendesak demi menyelamatkan kelangsungan hidup Bangsa dan Negara Kesatuan Republik

UPT-PUSTAK-UNDIP

Indonesia. Kebijakan tersebut tertuang dalam Undang - undang nomor 22 tahun 1999. Konsep dasar otonomi daerah berubah mulai dari penyerahan sebanyak mungkin kewenangan pemerintahan kepada daerah, penguatan peran DPRD, pembangunan tradisi politik yang lebih sesuai dengan kultur setempat, peningkatan efektifitas fungsi - fungsi pelayanan eksekutif, peningkatan efisiensi administrasi keuangan daerah, desentralisasi fiskal hingga pemberdayaan lembaga - lembaga dan nilai - nilai lokal yang ada.

Ketimpangan - ketimpangan dalam penyelenggaraan pemerintahan memunculkan perbaikan, perubahan dan koreksi terhadap tatanan lama yang akan membawa pengaruh terhadap pemerintahan dan kinerja birokrasi, meliputi perubahan kultur dan birokrasi pemerintahan.

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

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

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

Ada empat faktor yang mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan otonomi daerah,, yaitu (1) manusia sebagai pelaksana harus baik, (2) keuangan harus cukup dan baik, (3) peralatannya harus cukup baik, dan (4) organisasi dan manajemennya harus baik (Kaho, 1995 : 60-63). Jadi untuk mendukung pelaksanaan otonomi daerah diperlukan sumber daya manusia yang tidak saja menyangkut kuantitas dan kualitas ketrampilannya, tetapi seberapa jauh para pelaku pemerintahan, pembangunan dan pelayanan umum memahami dan

memiliki wawasan, pola pikir dan kinerja yang sejalan dengan landasan dan prinsip - prinsip dasar pelaksanaan otonomi daerah; meliputi sumber pembiayaan yang memadai, organisasi dan manajemen yang dapat menampung kegiatan penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan serta dukungan dan partisipasi dari seluruh masyarakat.

Masalah penduduk dan administrasinya merupakan permasalahan yang kompleks berkait dalam penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan umum karena pengaruh yang ditimbulkannya meliputi semua aspek kehidupan baik aspek ekonomi, politik, sosial, budaya dan pertahanan keamanan.

Menurut Dunn (2000 : 526) dalam kerangka sistem sosial memungkinkan analisis memantau perubahan kondisi sosial yang obyektif dan subyektif dari waktu ke waktu. Unsur analisis yang penting dari akuntansi sistem sosial adalah indikator sosial. Indikator sosial yang paling mudah adalah “ statistik “ yang mengukur kondisi dan perubahan sosial dari waktu ke waktu untuk berbagai segmen populasi.

Kondisi sosial menunjuk pada konteks eksternal (sosial dan fisik) dan internal (subyektif dan persepsional) dari manusia dalam suatu masyarakat. Dengan demikian indikator sosial menunjuk pada hal - hal yang obyektif maupun subyektif karena mereka membantu pemantauan kondisi obyektif seperti urbanisasi maupun kondisi subyektif seperti kepuasan terhadap pelayanan administrasi kependudukan.

Beberapa indikator sosial yang representatif sebagaimana dikutip dari buku *Office of Management and Budget, Social Indicators, 1973 (dalam William N. Dunn, 2000 : 527)* yang salah satunya adalah bidang kependudukan, dengan indikator penduduk aktual dan proyeksinya.

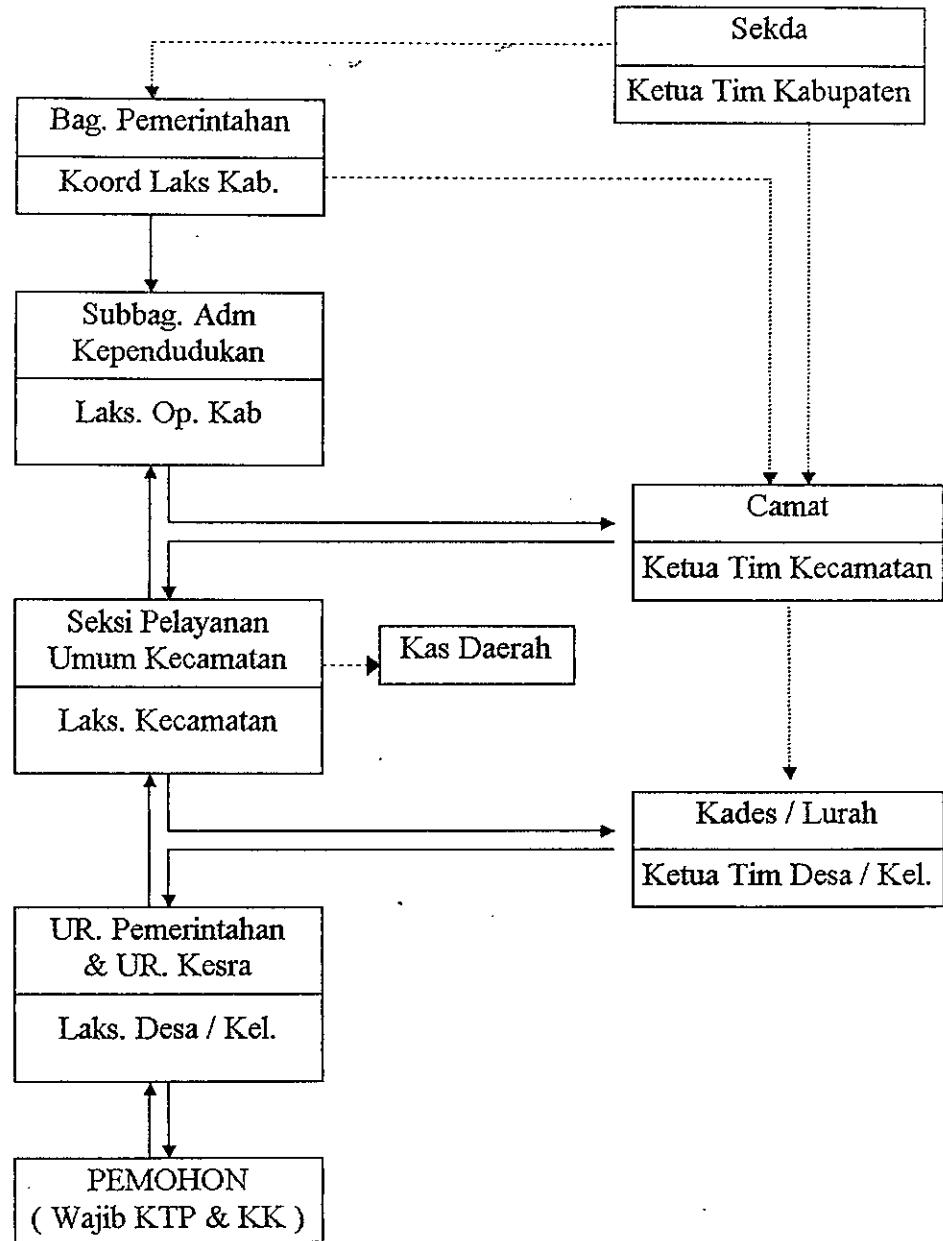
Melihat pentingnya pendaftaran penduduk / kependudukan, maka untuk mengaturnya telah diterbitkan Keputusan Presiden RI No. 52 Tahun 1977 tentang Pendaftaran Penduduk dan untuk pelaksanaannya telah diterbitkan Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 8 Tahun 1977 tentang Pelaksanaan Pendaftaran Penduduk.

Dalam perkembangannya selama kurang lebih dua puluh tiga tahun ternyata pelaksanaan pendaftaran penduduk belum dapat dilaksanakan dengan baik dan benar, hal ini disebabkan selama masa tersebut segala kebijakan dan operasional penyelenggaraan pendaftaran penduduk dilaksanakan secara sentralistis oleh Departemen Dalam Negeri.

Bagi Pemerintah Daerah, penyelenggaraan pendaftaran penduduk di atas merupakan tugas pembantuan dari Pemerintah Pusat (Departemen Dalam Negeri) kepada Pemerintah Daerah Tingkat I dan secara berjenjang kepada Pemerintah Daerah Tingkat II yang tentunya kebijakan teknis operasional sangat ditentukan oleh Pemerintah Pusat sehingga Pemerintah Daerah tidak dapat mengembangkan dan berinisiatif serta mandiri dalam melaksanakan pendaftaran penduduk sesuai kondisi dan kemampuan daerah yang ada.

Sebelum pelaksanaan otonomi daerah, penyelenggaraan pendaftaran penduduk di Kabupaten Kudus dikelola oleh Bagian Pemerintahan Setwilda Tingkat II Kudus di bawah koordinasi Sekretaris Wilayah Daerah, dan sebagai pelaksana adalah Sub Bagian Administrasi Kependudukan. Secara hirarki tugas di tingkat kecamatan ditangani oleh seksi pelayanan umum pada kantor kecamatan di bawah koordinasi Sekretaris Wilayah Kecamatan, sedang untuk tingkat Desa /Kelurahan sebagai pelaksana adalah Urusan Pemerintahan di bawah koordinasi Sekretaris Desa / Kelurahan. Dengan demikian nampak jelas bahwa sebelum pelaksanaan otonomi daerah, penyelenggaraan pendaftaran penduduk secara faktual terdapat pembagian wewenang dan ada keterpaduan hirarki tugas serta koordinasi mulai dari tingkat Desa / Kelurahan, tingkat Kecamatan sampai tingkat Kabupaten, sebagaimana tercermin dalam gambar bagan arus (*flow chart*) pelaksanaan pelayanan administrasi kependudukan dalam gambar 1.

FLOW CHART PELAKSANAAN PELAYANAN
ADMINISTRASI KEPENDUDUKAN
(Sebelum Otonomi Daerah)



Keterangan :

—————> : Garis Tugas Teknis Administrasi & KU

- - - - -> : Garis Kebijakan

Sumber :

Bagan Alur Kerja Tim Pelaksana Pengadaan KTP & KK kabupaten Kudus tahun 1997 (Bagian Pemerintahan Setwilda Dati II Kudus)

Melihat kenyataan di atas, dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah yang nyata dan bertanggung jawab, khususnya di bidang pendaftaran penduduk, agar Pemerintah Daerah mampu meningkatkan pelayanan dan menertibkan administrasi kependudukan telah dikeluarkan Peraturan Pemerintah nomor 31 Tahun 1998 tentang Penyerahan Sebagian Urusan Pemerintahan di bidang Penyelenggaraan Pendaftaran Penduduk. Peraturan ini ditindaklanjuti dengan Keputusan Menteri Dalam Negeri No. 54 Tahun 1999 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendaftaran Penduduk, yang pada pokoknya memberikan arah dalam kerangka desentralisasi penyelenggaraan pendaftaran penduduk.

Bagi Pemerintah Kabupaten Kudus, penyelenggaraan pendaftaran penduduk menjadi faktor penting dalam kaitan dengan tugas pemerintahan, pembangunan dan pelayanan umum kepada masyarakat dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah sesuai dengan UU No. 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah.

Sesuai dengan Peraturan Daerah Kabupaten Kudus nomor 20 tahun 2000 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Kudus, di dalamnya termasuk Kantor Catatan Sipil dan Kependudukan yang mempunyai tugas pokok membantu Bupati dalam menyelenggarakan tugas pemerintahan di bidang catatan sipil dan kependudukan. Kantor Catatan Sipil dan Kependudukan yang terbentuk dari hasil sinergi antara Kantor Catatan Sipil dan Sub Bagian Kependudukan pada Bagian Pemerintahan, mempunyai tugas pelayanan umum di

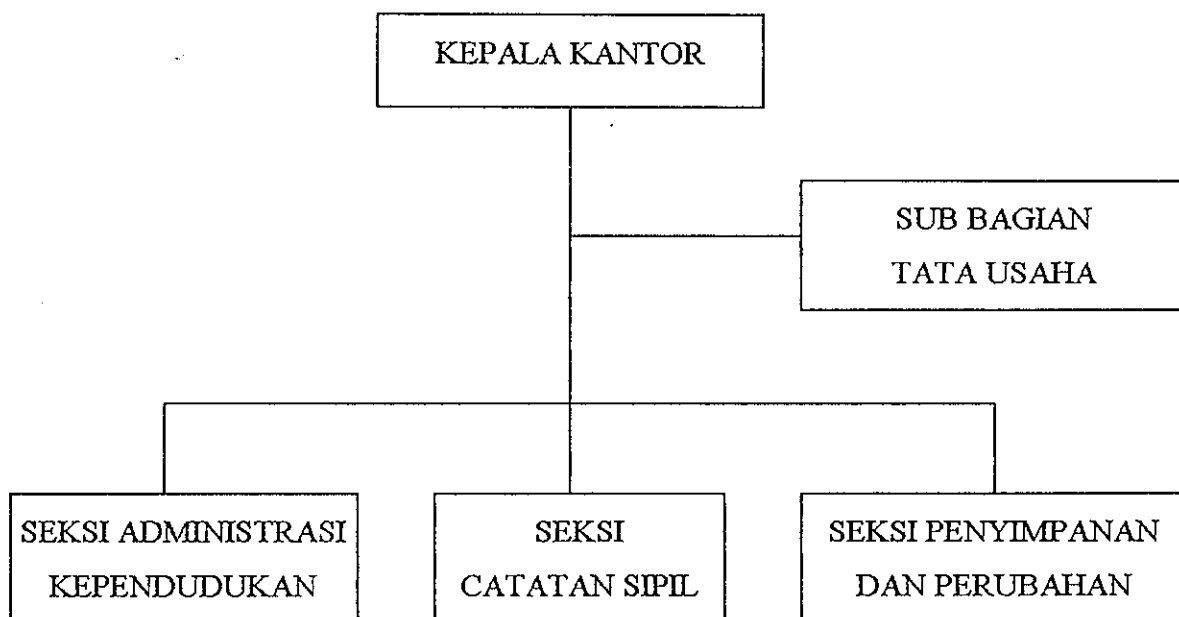
bidang pendaftaran penduduk dan akta - akta catatan sipil (*people registration*) yang kegiatannya meliputi penyelenggaraan pendaftaran dan pencatatan penduduk serta pelayanan administrasi kependudukan (Kartu Keluarga, Kartu Tanda Penduduk, dan lain - lain) disamping pelayanan akta - akta catatan sipil.

Selanjutnya sesuai Peraturan Daerah Kabupaten Kudus nomor 22 tahun 2000 tentang Organisasi dan Tata kerja Kecamatan dan Kelurahan disebutkan bahwa kecamatan dan kelurahan mempunyai fungsi pengkoordinasian kegiatan - kegiatan penyelenggaraan pelayanan lintas kelurahan/desa serta pembinaan dan pelayanan administrasi kependudukan. Demikian halnya untuk desa sesuai Peraturan Daerah Kabupten Kudus nomor 10 tahun 2000, mempunyai tugas serupa dalam rangka otonomi desa.

Kondisi di atas sangat dimungkinkan terjadi duplikasi dan kekaburan tugas dan tanggung jawab antara Kantor Catatan Sipil dan Kependudukan Kabupaten Kudus yang melaksanakan tugas pendaftaran penduduk di tingkat Kabupaten dengan seksi Pemerintahan pada Kantor Kecamatan yang melaksanakan tugas pendaftaran penduduk di tingkat kecamatan serta urusan pemerintahan pada Kantor Desa / Kelurahan yang melaksanakan tugas di tingkat Desa / Kelurahan, karena di dalam struktur organisasi masing - masing unit kerja tersebut tidak terdapat hirarki tugas dan kewenangan dalam penyelenggaraan pendaftaran penduduk secara berjenjang mulai dari tingkat kabupaten, kecamatan

dan desa / kelurahan, yang untuk jelasnya sebagaimana bagan struktur organisasi tersebut gambar 2.

Gambar 2
Bagan Struktur Organisasi
Kantor Catatan Sipil dan Kependudukan



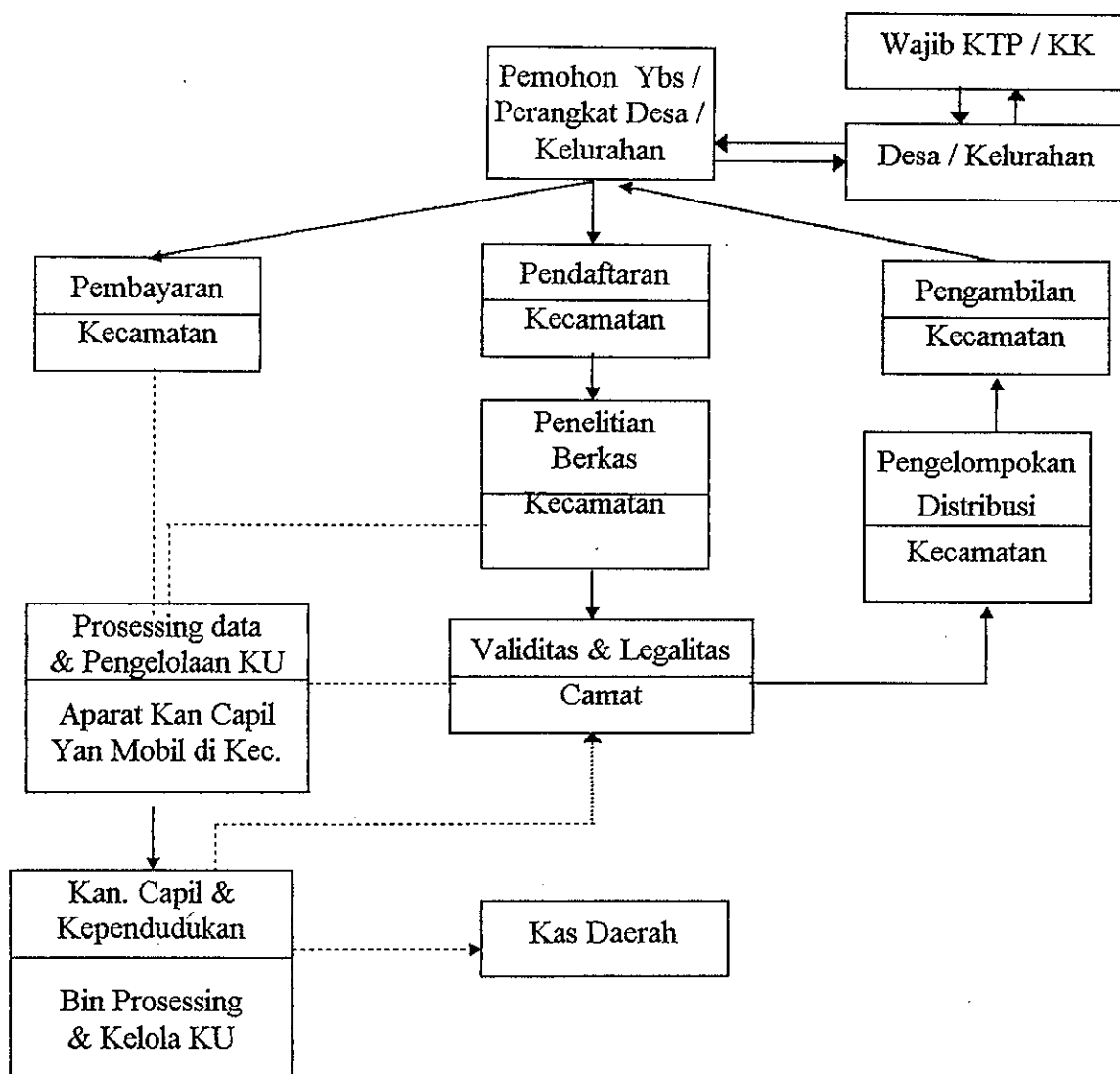
Sumber : lampiran Peraturan Daerah Kabupaten Kudus Nomor 20 tahun 2000 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Teknis Daerah

Penataan organisasi dalam rangka penyelenggaraan pendaftaran penduduk di era otonomi daerah di atas telah diarahkan melalui pendekatan efektif, efisien dan proporsional sesuai kebutuhan dan kemampuan anggaran daerah. Kebijakan tersebut tercermin dalam struktur organisasi penyelenggaraan pendaftaran penduduk yang berbentuk “ Kantor Catatan Sipil dan Kependudukan “ yang tentunya karena berbentuk “ kantor “ tidak memiliki jaringan struktur operasional sampai di tingkat wilayah Kecamatan dan Desa / Kelurahan. Dalam operasionalisasi, dampak dari bentuk organisasi di atas tercermin dalam

kebijakan deregulasi melalui penyederhanaan proses penyelesaian pekerjaan pelayanan dalam rangka penyelenggaraan pendaftaran penduduk sebagaimana gambar 3 berikut.

Gambar Nomor 3

PENYEDERHANAAN PROSES PENYELESAIAN PEKERJAAN PELAYANAN (Setelah Otonomi Daerah)



Keterangan :

- > : garis tugas teknis
- .-> : garis koordinasi tugas

Sumber :

Renstra Kantor Catatan Sipil dan Kependudukan Kabupaten Kudus tahun 2001 - 2005

Berdasarkan gambar 3, dapat disimpulkan bahwa operasionalisasi penyelenggaraan pendaftaran penduduk di tingkat kecamatan lebih bersifat koordinatif dalam arti tugas teknis dilaksanakan oleh Kecamatan, sedang tugas - tugas administratif, prosesing data dan pengelolaan keuangan oleh Kantor Catatan Sipil dan Kependudukan melalui pembukaan pelayanan di Kantor Kecamatan dengan tenaga tidak tetap secara bergantian setiap bulan di bawah koordinasi Camat di masing - masing Kecamatan. Kondisi di atas menunjukkan lemahnya aspek pengorganisasian yang pada akhirnya berdampak pada hasil atau produktivitas dalam penyelenggaraan pendaftaran penduduk yang kurang efektif.

Dalam pelaksanaan operasional di lapangan ternyata sampai dengan tahun 2000, data menunjukkan adanya indikasi rendahnya hasil pencatatan dan pendaftaran penduduk sebagaimana tersebut pada Tabel I.1 .

Tabel I.1
Data Perkembangan Penduduk Kabupaten Kudus
Selama tahun 1980 - 2000

Tahun	Jumlah Penduduk Hasil Regristrasi *	Perk. Jml penduduk Berdasar laju pertumbuhan Penduduk **	Jml Penduduk berdasar Hasil Sensus Penduduk ***	Keterangan (laju pertumbuhan penduduk)
1	2	3	4	5
1980	537.083	537.083	536.321	Selama tahun 1980 -1990 sebesar 1,16 % per tahun
1981	543.799	545.891	Validitas 0.14 %	
1982	552.228	554.843		
1983	558.085	563.942		
1984	566.079	573.190		
1985	573.334	582.290		
1986	583.296	592.144		
1987	590.529	601.855		
1988	597.794	611.725		
1989	603.953	621.757		
1990	609.604	631.953	631.204	Selama tahun 1990 - 2000 sebesar 1,13 % per tahun
1991	615.315	639.094	Validitas 3.54 %	
1992	620.725	646.315		
1993	626.555	653.618		
1994	634.980	661.003		
1995	641.622	668.472		
1996	651.611	676.025		
1997	665.216	683.664		
1998	675.193	691.389		
1999	679.246	699.201		
2000	686.729	707.101	704.137	

Sumber Data :

- * Buku Kudus dalam Angka Tahun 2000
- ** Perhitungan kolom (2) dengan laju pertumbuhan penduduk kolom (5)
- *** Kantor Statistik Kab. Kudus, Hasil sensus penduduk tahun 2000

Berdasarkan data di atas, dapat disimpulkan bahwa :

1. Pada tahun 1980, selisih jumlah penduduk antara hasil registrasi (537.083) dengan jumlah penduduk hasil sensus (536.321) adalah 0,14 % (762) lebih besar hasil registrasi penduduk. Dengan demikian tingkat validitasnya cukup tinggi (di bawah 1 %).
2. Pada tahun 1990, jumlah penduduk hasil registrasi sebanyak 609.604, dengan pertumbuhan penduduk selama tahun 1980 - 1990 sebesar 1,16 % / tahun. Jumlah penduduk pada tahun 1990 diperkirakan mencapai 631.953 sedangkan hasil sensus penduduk tahun 1990 sebesar 631.204. Dengan demikian antara hasil registrasi dengan hasil sensus terdapat selisih 21.600 (3,54 %) lebih besar dari hasil sensus sehingga disimpulkan bahwa angka validitas registrasi penduduk cukup rendah (di atas 1 %).
3. Pada tahun 2000, jumlah penduduk hasil registrasi 686.729, dengan pertumbuhan penduduk selama tahun 1990 - 2000 sebesar 1,16 % / tahun. Jumlah penduduk tahun 2000 diperkirakan 707.101, sedangkan hasil sensus penduduk tahun 2000 sebesar 704.137 . Dengan demikian terdapat selisih 17.373 atau 2,53 % lebih besar dari hasil sensus penduduk, sehingga dapat disimpulkan bahwa angka validitas registrasi penduduk cukup rendah (di atas 1 %).

Dengan data tingkat validitas registrasi penduduk di atas, menunjukkan bahwa ada kecenderungan kinerja penyelenggaraan pendaftaran penduduk kualitas hasilnya cenderung menurun / rendah.

Dalam pelaksanaan pelayanan administrasi kependudukan sejak tahun 1997 sampai dengan tahun 2000 cenderung mengalami penurunan hasil maupun mutu pelayanan. Hal ini tercermin dalam data pelayanan administrasi pendaftaran penduduk dalam Tabel I.2 .

Tabel I.2
Data Pelayanan Administrasi Pendaftaran Penduduk
Tahun 1997 - 2000
(Data Registrasi Penduduk)

No	Uraian	Data Tahun				rata rata pelayanan per tahun	% capaian per tahun	Standat waktu yan	
		1997	1998	1999	2000			SK Bupati	Realita
1.	Jumlah Penduduk /	665.216	675.193	679.246	686.728	-	-		I=3hr
2a.	Jml Pendudk Dewasa/ Wajib KTP	450.974	473.484	466.991	485.827	169.440 *	-		IK=1mg
b.	Realisasi Pengadaan KTP	52.043	58.010	194.091	40.281	86.106	55 %	3 hari	K=1bl
3a.	Jumlah Rumah Tangga/KK	144.365	148.068	151.637	157.395	30.073 **	-	3 hari	I=1mg
b.	Realisasi Pengadaan KK	7.962	9.881	10.157	12.453	10.113	33 %		
4a.	Jumlah Kelahiran	10.005	9.686	9.175	10.625	?	-		
b.	Realisasi penerbitan Srt Kelahiran	3.971	4.269	4.411	4.074	?	-		
5a.	Jumlah Kematian	-	-	-	-	-	-		
b.	Realisasi penerbitan Srt Kematian	7.571	5.560	- 711	931	?	-		
6a.	Pindah datang / Pergi	-	-	-	-	-	-		
b.	Realisasi Srt Pindah D/P	-	-	-	-	-	-		

Keterangan :

* Jumlah Wajib KTP rata - rata sebesar 469.319.

** Jumlah Wajib KK rata - rata sebesar 150.366.

? untuk (4b.), (5b.) dan (6b.) tidak terdeteksi datanya karena pelayanannya dikelola Desa / Kelurahan dan Kecamatan.

I = Ajuan Individu, IK = Ajuan Individu / kolektif, K = Kolektif

Sumber data

Kantor Catatan Sipil dan Kependudukan Kab. Kudus, 2001

Observasi 9 Kecamatan , 2002

Berdasarkan data di atas dapat disimpulkan sebagai berikut :

- (1). Realisasi pelayanan KTP per tahun hanya mencapai 55 % dari target jumlah wajib KTP yang harus dilayani per tahun sebesar 155.440, sedangkan angka rasional pencapaian target per tahun adalah \pm 95 % dari jumlah target yang ada.
- (2). Realisasi pelayanan KK per tahun hanya mencapai 33 % dari target jumlah wajib KK yang harus dilayani per tahun sebesar 30.073, sedangkan angka rasional pencapaian target per tahun adalah \pm 100 % dari jumlah target yang ada.
- (3). Standart waktu penyelesaian pelayanan KTP/KK sesuai Keputusan Bupati Kudus nomor 51 tahun 2001 adalah 3 (tiga) hari namun realisasinya berdasar hasil obsevasi di sembilan Kecamatan ternyata rata - rata lebih dari tiga hari (ajuan individual / mendesak = 3 hari, individual kolektif = 1 minggu, dan ajuan kolektif = 1 bulan).
- (4). Realisasi untuk pelayanan Surat Kelahiran, Surat Kematian dan Surat Pindah belum dapat dideteksi secara akurat karena pengelolaannya selama ini sepenuhnya ditangani oleh Desa / Kelurahan, dan pelaporannya ke tingkat Kecamatan dan Kabupaten akurasinya sangat lemah.

Mencermati kondisi faktual di atas, mencerminkan adanya kekaburan tugas dan tanggung jawab dari Kantor Catatan Sipil dan Kependudukan dengan Kantor

Kecamatan dalam penyelenggaraan pendaftaran penduduk di kecamatan dan desa / kelurahan, hal ini disebabkan karena tidak adanya hirarki kewenangan operasional secara proporsional yang pada akhirnya mengakibatkan produktivitas atau efektivitas kerja rendah.

Sebagaimana dipahami bahwa keberhasilan organisasi dalam mencapai sasaran atau tujuan sangat dipengaruhi oleh faktor organisasi dan manajemen, disamping faktor manusia sebagai pelaksana. Demikian halnya keberhasilan Pemerintah Kabupaten Kudus dalam penyelenggaraan pendaftaran penduduk sangat ditentukan dan tergantung pada pelaksanaan penataan aspek organisasi dan manajemen yang baik, dan hal ini juga dipengaruhi oleh faktor manusia sebagai penyelenggaranya.

Menurut Steers (1985 : 15) kemampuan suatu organisasi mengejar sasaran atau tujuan harus berdasar kemampuannya untuk memenuhi persyaratan yang mempengaruhi sistem dalam organisasi dan manajemennya. Persyaratan tersebut meliputi usaha sebagai berikut :

- (1). Mendapatkan sumber daya, untuk dijadikan masukan bagi kegiatan organisasi ;
- (2). Efisiensi, upaya menjamin nisbah yang paling menguntungkan antara masukan dan keluaran dalam proses transformasi ;

- (3). Produksi / keluaran / output, harus dapat menyerahkan barang atau jasa secara teratur dan berencana ;
- (4). Koordinasi rasional, penyatupaduan kegiatan organisasi dengan cara yang logis dan teratur, konsiten dengan tujuan akhir organisasi ;
- (5). Pembaharuan dan penyesuaian organisasi, untuk kelangsungan hidup organisasi sehingga tidak mudah terancam oleh pergeseran perubahan keadaan ;
- (6). Keselarasan, karena eratnya saling hubungan antara suatu organisasi dan lingkungan luarnya, seringkali organisasi harus mengikuti aturan dan norma yang lazim dari lingkungannya ;
- (7). Kepuasan unsur - unsurnya, organisasi tersusun dari berbagai unsur (pekerja, pemimpin dan stakeholder). Adalah penting bagi efektivitas sistem organisasi untuk berusaha memuaskan kebutuhan yang bermacam - macam dan berlain - lainan dari unsur - unsurnya untuk mendapat dukungan dan kerja sama yang diperlukan.

Dikaitkan dengan pelaksanaan otonomi daerah, Ginanjar (dalam Susilo Zauhar; 1996 : 349) mengatakan :

“ Untuk dapat menangani semua urusan yang telah diserahkan, pemerintah daerah dituntut untuk menata kembali serta memperbaiki struktur dan kelembagaan desentralisasi yang ada, sehingga dapat dan mampu menangani setiap bidang urusan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Penyempurnaan struktur kelembagaan pemerintah daerah tersebut perlu dilakukan melalui (1) pengembangan struktur, jabatan struktural dan

fungsional; (2) penjenjangan karier dan tugas yang diperlukan; (3) penyederhanaan mekanisme dan administrasi pemerintahan bagi pelaksanaan pembangunan di daerah tingkat I dan tingkat II “.

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

Berdasarkan pemahaman tersebut, maka fokus penulisan tesis ini ditujukan pada aspek organisasi dan manajemen disamping faktor manusia sebagai pelaksana yang merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi untuk mencapai sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam penyelenggaraan pendaftaran penduduk, Pemerintah Kabupaten Kudus telah menetapkan kebijakan yang tertuang dalam berbagai peraturan, antara lain :

1. Peraturan Daerah Kabupaten Dati II Kudus nomor 16 tahun 1992 tentang Kartu Keluarga, Kartu Tanda Penduduk dan perubahan dalam rangka pelaksanaan pendaftaran penduduk ;

2. Peraturan Daerah Kabupaten Kudus nomor 5 tahun 2001 tentang Retribusi dan Biaya Pelayanan Akte Catatan Sipil dan Pendaftaran Penduduk yang ditindak lanjuti dengan Keputusan Bupati Kudus nomor 51 tahun 2001.

Dalam penerapan kebijakan tersebut ternyata tidaklah sesederhana dan semudah yang dibayangkan, mengingat perubahan sistem pemerintahan yang diinginkan dari sentralistis ke desentralistis, sementara lingkungan internal dan eksternal mengharuskan Pemerintah Daerah mampu menghadapi permasalahan organisasi dan manajemen seperti hirarki, struktur dan fungsi, aturan - aturan pelaksanaan, standar kerja, prosedur dan pendelegasian wewenang secara sistematis dan berkesinambungan, disamping masalah manusia sebagai pelaksana pemerintahan, pembangunan dan pelayanan umum.

Menghadapi tuntutan dan paradigma baru di bidang pemerintahan maka kondisi di atas sudah barang tentu akan semakin menimbulkan kesulitan bagi pemerintah kabupaten dalam menjalankan otonomi daerah di bidang pendaftaran penduduk sehingga masalah organisasi dan manajemen pendaftaran penduduk harus menjadi faktor yang perlu mendapat perhatian sungguh - sungguh.

Berdasarkan uraian di atas, penulis berpendapat bahwa dengan berbagai langkah kebijakan serta kondisi obyektif maka kajian tentang organisasi dan manajemen dalam rangka penyelenggaraan pendaftaran penduduk menjadi sangat penting dan perlu dilakukan terutama berkaitan dengan efektifitasnya karena menyangkut belum optimalnya pengorganisasian antar unit kerja, rendahnya

koordinasi antar pegawai maupun antar unit kerja, rendahnya motivasi dan produktivitas kerja pegawai, serta terbatasnya sarana dan prasarana kerja. Hal ini mengingatkan bahwa keberadaan suatu organisasi yang dibangun, memerlukan manusia dengan kinerja baik, sementara manusia sebagai pelaksana memerlukan organisasi dan manajemen sebagai wadah operasionalisasi yang memadai. Dengan demikian diharapkan dengan kedua hal tersebut tujuan dan sasaran organisasi dapat dicapai sesuai dengan misi dan visi yang telah ditetapkan.

B. IDENTIFIKASI DAN PERUMUSAN MASALAH

1. Identifikasi masalah

Mencermati dinamika dan perkembangan penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan umum kepada masyarakat selama berlakunya otonomi daerah menunjukkan suatu indikasi yang kuat terjadinya perubahan baik secara internal maupun eksternal berkaitan dengan organisasi dan manajemen dalam penyelenggaraan pendaftaran penduduk.

Kondisi belum optimalnya pengorganisasian, rendahnya koordinasi baik antar pegawai maupun antar unit kerja serta rendahnya motivasi kerja, mengindikasikan adanya permasalahan terutama yang berkaitan dengan efektivitas organisasi dan manajemen dalam penyelenggaraan pendaftaran penduduk meliputi :

- 1). Tidak adanya hirarki tugas dan kewenangan dalam penyelenggaraan pendaftaran penduduk secara berjenjang mulai dari tingkat Kabupaten, Kecamatan dan tingkat Desa / Kelurahan, mengindikasikan belum optimalnya aspek pengorganisasian penyelenggaraan pendaftaran penduduk baik struktur kelembagaan maupun hubungan dan komunikasi organisasi, di tingkat Kabupaten, Kecamatan dan Desa / Kelurahan.
- 2). Struktur organisasi Kantor Catatan Sipil dan Kependudukan yang ada berbentuk “ Kantor “ sehingga tidak memiliki jaringan struktur operasional sampai di tingkat wilayah Kecamatan dan Desa / Kelurahan, sedangkan tugas - tugas operasional penyelenggaraan pendaftaran penduduk justru titik beratnya berada di wilayah Kecamatan dan Desa / Kelurahan. Kondisi ini membutuhkan koordinasi yang mantap dan terpadu sehingga pelaksanaan kegiatan penyelenggaraan pendaftaran penduduk dapat terlaksana dengan baik dan efektif.
- 3). Penyelenggaraan pendaftaran penduduk di tingkat Kecamatan dan Desa / Kelurahan lebih bersifat koordinatif karena tugas teknis dilaksanakan

oleh petugas Kantor Kecamatan dan Desa / Kelurahan sedangkan tugas administratif, prosesing data dan pengelolaan keuangan oleh Kantor Catatan Sipil dan Kependudukan melalui unit pelayanan di Kantor Kecamatan dengan tenaga tidak tetap dan penempatannya secara bergantian (*rolling*) setiap bulan. Kondisi demikian cenderung dapat menurunkan motivasi kerja pegawai baik aspek kedisiplinan, tanggung jawab dan peningkatan kemampuan diri.

- 4). Hasil registrasi atau pencatatan dan pendaftaran penduduk selama tahun 1980 sampai dengan tahun 2000, validitas datanya semakin menurun dari 0, 14 % pada tahun 1980 menjadi 3, 54 % pada tahun 1990 dan 2,53 % pada tahun 2000. Dengan tingkat validitas hasil pendaftaran penduduk yang semakin menurun ini, menunjukkan kinerja penyelenggaraan pendaftaran penduduk kualitasnya rendah dan ada kecenderungan pelaksanaannya belum berjalan secara efektif dan dapat dipertanggung jawabkan kebenaran datanya. Demikian halnya produktivitas pelayanan KTP dan KK hasilnya masih rendah (55 % dari target wajib KTP per tahun dan 33 % dari target wajib KK yang harus dilayani per tahun), serta kualitas pelayanan khususnya dalam penyelesaian pengadaan KTP dan KK belum sesuai ketentuan yang ada, rata - rata penyelesaiannya di atas 3 (tiga) hari sedang yang diharapkan adalah upaya terciptanya pelayanan prima dengan prinsip “ *one day service* “. Kondisi demikian mencerminkan bahwa organisasi dan manajemen penyelenggaraan

pendaftaran penduduk belum dapat berjalan secara efektif baik dalam aspek pendaftaran dan pencatatan penduduk maupun aspek pelayanan administrasi kependudukan.

Kenyataan lain yang mengindikasikan kurang optimalnya penyelenggaraan pendaftaran penduduk adalah masih adanya keluhan dari sebagian masyarakat terhadap kualitas pelayanan maupun prosedur pelayanan yang dirasakan kurang efektif (berbelit), kurang efisien dan tidak transparan, sementara dengan otonomi daerah Pemerintah Kabupaten sangat dituntut untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dengan prinsip mudah, murah, adil, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan.

Berdasarkan hal - hal di atas, permasalahan yang terdapat dalam penyelenggaraan pendaftaran penduduk pada dasarnya mencakup aspek pengorganisasian yang belum efektif dalam menunjang kegiatan operasional, koordinasi yang belum terpadu baik yang bersifat individu maupun antar unit kerja serta motivasi kerja aparat pendaftaran penduduk yang masih rendah.

2. Perumusan masalah

Berdasarkan uraian latar belakang dan identifikasi terhadap permasalahan di atas, maka rumusan masalah yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah :

“ Apakah Efektivitas Penyelenggaraan Pendaftaran Penduduk Pemerintah Kabupaten Kudus dipengaruhi (hubungan secara tunggal dan hubungan

secara bersama) oleh tingkat Pengorganisasian, Koordinasi dan Motivasi kerja ? “.

C. TUJUAN PENELITIAN

Berdasar perumusan masalah tersebut di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk :

1. mengkaji pengaruh (hubungan secara tunggal maupun secara bersama) faktor pengorganisasian, koordinasi dan motivasi terhadap efektivitas penyelenggaraan pendaftaran penduduk Pemerintah Kabupaten Kudus baik hubungan secara tunggal maupun hubungan secara bersama.
2. mencari besaran signifikansi pengaruh pengorganisasian, koordinasi dan motivasi terhadap efektivitas penyelenggaraan pendaftaran penduduk di Kabupaten Kudus.

D. KEGUNAAN PENELITIAN

Melalui penelitian ini diharapkan akan diperoleh manfaat sebagai berikut:

1. Secara teoritis, akan memberikan kontribusi terhadap ilmu pengetahuan dan pengembangan yang berkaitan dengan konsep organisasi dan manajemen penyelenggaraan pendaftaran penduduk dalam lingkup teori Manajemen Administrasi Publik.

2. Secara akademis, menambah khasanah bacaan bagi lingkungan almamater serta memberikan bahan informasi bagi semua pihak yang berkepentingan dalam melaksanakan penelitian lebih lanjut.
3. Secara praktis, mendapatkan gambaran yang jelas terhadap tingkat efektivitas organisasi dan manajemen dalam penyelenggaraan pendaftaran penduduk di Pemerintah Kabupaten Kudus untuk dapat digunakan sebagai masukan dan sumbangan pemikiran kepada para perencana dan pengambil kebijakan dalam pengembangan organisasi dan manajemen pendaftaran penduduk.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. LANDASAN TEORI

A.1 Teori - teori yang melandasi penelitian.

Berbicara mengenai faktor - faktor yang mempengaruhi efektivitas suatu organisasi publik berarti melibatkan banyak variabel dalam suatu lingkungan yang saling pengaruh mempengaruhi. Kebutuhan akan ukuran kinerja organisasi pelayanan publik sudah lama dirasakan oleh banyak pihak, tidak hanya oleh para peneliti dan auditor melainkan juga para pimpinan organisasi publik dan para pengguna jasa. Namun sayangnya ukuran kinerja organisasi pelayanan publik yang baku sejauh ini belum tersedia.

Pengertian efektivitas (*effectiveness*) menurut Dunn (2000 : 429) adalah berkenaan dengan apakah suatu alternatif mencapai hasil yang diharapkan atau mencapai tujuan dari diadakannya tindakan. Efektivitas secara dekat berhubungan dengan rasionalitas teknis, selalu diukur dari unit produk atau layanan atau nilai moneterinya sehingga selalu berkaitan dengan efisiensi dan tingkat kecukupan. Efisiensi berkenaan dengan jumlah usaha yang diperlukan untuk menghasilkan tingkat efektivitas tertentu sedang tingkat kecukupan (*adequacy*) berkenaan dengan seberapa jauh tingkat efektivitas memuaskan kebutuhan, nilai atau kesempatan yang menumbuhkan adanya masalah, dalam arti kriteria kecukupan menekankan pada kuatnya hubungan antara alternatif kebijakan dengan hasil yang diharapkan.

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

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

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

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

Penelitian tesis ini akan menggunakan model efektivitas yang univariasi karena model ini disamping mudah dipahami juga mengidentifikasi konsep atau variabel yang mudah dalam melakukan pengukurannya. Pengukuran ini akan tercermin pada konsep operasional yang kemudian diterjemahkan dalam bentuk kuesioner yang akan dibagikan kepada responden sebagai sumber analisis data dan informasi primer.

Penilaian efektivitas organisasi pelayanan publik muncul karena tujuan dan misi organisasi publik sering kali bukan hanya sangat kabur tetapi juga bersifat multi dimensional. Organisasi publik memiliki *stakeholders* yang jauh lebih banyak dan kompleks, yang seringkali memiliki kepentingan - kepentingan yang saling berbenturan antara satu dengan yang lain. Akibatnya ukuran keberhasilan organisasi publik dimata para *stakeholders* juga menjadi berbeda - beda, seperti misalnya para pejabat birokrasi menempatkan target sebagai ukuran keberhasilan, sementara masyarakat pengguna jasa lebih suka menggunakan kualitas pelayanan sebagai ukuran keberhasilan kerja.

Efektivitas berkaitan erat dengan penilaian kinerja namun tidak terlepas kaitannya dengan keberadaan organisasi itu sendiri. Steers (1985 : 101) menyatakan bahwa :

“ Suatu organisasi akan dipengaruhi oleh karakteristik lingkungan yaitu lingkungan ekstern dan intern. Lingkungan ekstern adalah semua kekuatan yang timbul di luar batas - batas organisasi misalnya Peraturan

Pemerintah, sedangkan lingkungan intern pada umumnya dikenal dengan iklim organisasi meliputi kondisi lingkungan kerja misalnya pekerja sentris, orientasi pada prestasi “.

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

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

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

Perencanaan mencakup penentuan tujuan, penetapan strategi dan pengembangan rencana untuk mengkoordinasikan kegiatan. Pengorganisasian mencakup penetapan tugas - tugas apa yang harus dikerjakan, siapa yang harus mengerjakannya, bagaimana tugas - tugas itu dikelompokkan, siapa melapor pada siapa dan dimana keputusan harus

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

Menurut Luther Gullick dan Lyndall Urwick (dalam Sutarto, 1998 : 42) faktor atau azas organisasi yang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi :

- a. Penempatan orang pada struktur
- b. kepemimpinan
- c. kesatuan perintah
- d. departementasi
- e. pelimpahan, hirarki tugas dan kewenangan
- f. keseimbangan tanggung jawab dan wewenang
- g. rentangan kontrol

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

menggerakkan seluruh anggota organisasi agar mereka bekerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam organisasi perlu juga adanya kesatuan perintah, karena tanpa adanya kesatuan perintah akan menimbulkan kebingungan, keraguan dan menimbulkan pula tidak jelasnya tanggung jawab. Garis - garis satuan perintah harus jelas menunjukkan dari siapa seseorang menerima perintah dan kepada siapa bertanggung jawab. Staf khusus dan umum diperlukan dalam organisasi karena pekerjaan dan aktivitas organisasi bermacam - macam jenisnya dan ada yang perlu penanganan secara khusus, yang memerlukan keahlian tertentu. Sedangkan departementasi dilakukan karena dalam organisasi terdapat aktivitas untuk menyusun satuan - satuan organisasi yang akan diserahi bidang kerja tertentu atau fungsi tertentu. Dengan pelimpahan aktivitas dari pucuk pimpinan sampai pejabat paling bawah disertai wewenang tertentu dalam bidang tugasnya, sehingga tiap - tiap pekerjaan dapat diselesaikan pada jenjang yang tepat. Faktor keseimbangan diperhatikan, dimana satuan - satuan organisasi hendaknya ditempatkan pada struktur organisasi sesuai dengan perannya, yaitu satuan organisasi yang memiliki peranan sama penting ditempatkan pada jenjang organisasi yang setingkat. Sedangkan rentangan kontrol dimaksudkan untuk menentukan rentang kendali jumlah bawahan langsung yang ideal yang dapat dipimpin dengan baik oleh seorang atasan tertentu.

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

- 1). departemenisasi ;
- 2). rentang kontrol ;
- 3). kontrol ;
- 4). seorang kepada penanggung jawab tunggal (kepemimpinan) ;
- 5). pendelegasian wewenang ;
- 6). ide - ide bawahan ;
- 7). motivasi ;
- 8). spesialisasi.

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

Pendelegasian wewenang dalam organisasi dimaksudkan agar setiap pekerjaan dapat diselesaikan pada jenjang yang tepat. Kemudian seseorang harus selalu menampilkan ide - ide bawahan dalam rangka peningkatan kinerja dan produktivitas organisasi. Dalam suatu organisasi harus dipahami masalah yang berkaitan dengan motivasi karena faktor ini akan menentukan proses pencapaian tujuan organisasi. Motivasi merupakan kekuatan yang ada dalam diri anggota organisasi dan faktor lingkungan eksternal yang mengarahkan perilakunya. Spesialisasi berkaitan dengan sampai tingkat manakah tugas dalam organisasi dibagi - bagi menjadi pekerjaan - pekerjaan yang terpisah. Pada hakekatnya spesialisasi kerja adalah pengkhususan dari suatu pekerjaan yang dilakukan oleh satu orang. Pekerjaan yang dipecah - pecah menjadi sejumlah langkah akan lebih baik karena setiap langkah diselesaikan oleh orang yang berlainan.

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

- a. perumusan tujuan dengan jelas ;
- b. departemenisasi ;
- c. pembagian kerja ;
- d. koordinasi
- e. pelimpahan wewenang
- f. rentang kontrol

- g. jenjang organisasi
- h. kesatuan perintah
- i. fleksibilitas
- j. keberlangsungan
- k. keseimbangan

Berdasarkan pendapat di atas, efektivitas organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu perumusan tujuan dengan jelas akan memudahkan untuk dijadikan pedoman dalam menetapkan haluan organisasi, pemilihan bentuk organisasi, pembentukan struktur organisasi, serta penentuan macam pekerjaan yang akan dilakukan. Departemenisasi dilakukan dalam rangka menyusun satuan-satuan organisasi yang akan disertai bidang pekerjaan atau fungsi tertentu. Pembagian kerja dimaksudkan agar setiap satuan organisasi mempunyai perincian aktivitas yang jelas. Koordinasi dilakukan agar dalam organisasi ada keselarasan aktivitas antar satuan organisasi atau keselarasan tugas antar pejabat. Dengan pelimpahan wewenang, setiap pejabat dari pucuk pimpinan sampai paling bawah memiliki wewenang tertentu dalam tugasnya, sehingga tiap - tiap pekerjaan dapat diselesaikan pada jenjang yang tepat. Rentangan kontrol dimaksudkan untuk menentukan jumlah bawahan langsung yang dapat dipimpin dengan baik oleh seorang atasan tertentu. Jenjang organisasi menunjukkan adanya tingkat - tingkat satuan organisasi yang didalamnya

terdapat pejabat, tugas serta wewenang tertentu menurut kedudukan dari atas ke bawah dalam fungsi tertentu. Kesatuan perintah penting untuk dilaksanakan karena tanpa adanya kesatuan perintah akan menimbulkan kebingungan, keraguan dan menimbulkan pula tidak jelasnya tanggung jawab. Struktur organisasi hendaknya mudah dirobah (*fleksibilitas*) sejalan dengan perubahan - perubahan yang terjadi tanpa mengurangi aktivitas yang sedang berjalan, baik itu perubahan perluasan daerah, aktivitas, volume kerja, peralatan, tuntutan masyarakat dan sebagainya. Berkelangsungan diartikan bahwa suatu organisasi harus dapat menyediakan berbagai sarana agar dapat melakukan aktivitas operasinya secara terus menerus. Dalam organisasi perlu juga ada keseimbangan, yaitu satuan - satuan organisasi hendaknya ditempatkan pada struktur organisasi sesuai dengan peranannya.

Menurut Richard M Steers (1985 : 65) terdapat empat faktor utama yang ada hubungannya dengan efektivitas organisasi meliputi :

- 1). Ciri Organisasi. Sekurangnya ada enam faktor struktur yang dapat dikenali yang ternyata mempengaruhi efektivitas organisasi, yaitu : (1) tingkat desentralisasi, (2) spesialisasi fungsi, (3) formalisasi, (4) rentang kendali, (5) ukuran (besarnya) organisasi dan (6) ukuran besarnya unit kerja (Steers, 1985 : 67 - 75).
- 2). Ciri lingkungan. Pengaruh lingkungan meliputi dua segi yaitu lingkungan luar yang menggambarkan kekuatan yang berada di luar

organisasi, dan lingkungan dalam yaitu faktor - faktor di dalam organisasi yang menciptakan lingkungan pergaulan secara kultural dan sosial di tempat berlangsungnya kegiatan ke arah tujuan yang sering disebut iklim organisasi. Iklim organisasi meliputi lingkungan kerja dan tingkah laku individu dengan dimensi, (1) struktur tugas, (2) hubungan imbalan hukuman, (3) sentralisasi keputusan, (4) tekanan pada prestasi, (5) tekanan pada latihan dan pengembangan, (6) aspek keamanan versus resiko, (7) keterbukaan versus tertutupan, (8) status dan semangat, (9) pengakuan kerja dan umpan balik, (10) kompetensi dan keluwesan organisasi / fleksibilitas (Steers, 1985 : 95 -14).

- 3). Ciri pekerja. Membahas peranan individu dan pengaruhnya terhadap prestasi kerja meliputi (1) aspek tingkah laku pekerja pada organisasi, (2) aspek keterikatan / komitmen pada organisasi dan (3) karya / prestasi dalam organisasi (Steers , 1985 : 125 - 136).
- 4). kebijakan dan praktek manajemen meliputi (1) aspek penyusunan tujuan strategis dalam arti menetapkan sifat khusus dari tujuan dan sasaran yang ingin dicapai, (2) pencarian dan pemanfaatan sumber daya seefisien mungkin dalam kegiatan - kegiatan yang diarahkan ke tujuan, (3) lingkungan kerja yang mengarah pada tujuan seperti pemilihan dan penempatan pekerja, pendidikan dan pengembangan, rancangan tugas, penilaian dan imbalan prestasi, (4) proses komunikasi yang efektif (ke bawah, ke atas, dan horisontal) meliputi proses kombinasi yang

dipengaruhi faktor sosial, persepsi seseorang serta sifat dan struktur organisasi, (5) aspek kepemimpinan dan pengambilan keputusan yang merupakan tingkah laku manajemen dan (6) adaptasi dan inovasi organisasi yang merupakan kemampuan organisasi menyesuaikan diri pada lingkungan yang senantiasa berubah sesuai kondisi yang ada (Steers, 1985 : 149 - 180).

Mengenai faktor internal, Sutarto mencoba merangkum dari berbagai penulis dan diperoleh 81 (delapan satu) faktor internal atau azas organisasi yang telah diidentifikasi oleh berbagai kalangan sebagai faktor yang mempengaruhi efektifitas organisasi. Kedelapan puluh satu faktor tersebut meliputi : pembagian kerja, wewenang dan tanggung jawab, disiplin, kesatuan perintah, kesatuan arah, prioritas kepentingan bersama, gaji, kesejahteraan, sentralisasi, saluran jenjang, ketertiban, keadilan, kestabilan masa kerja, inisiatif, rasa kebersamaan, koordinasi, jenjang, penyusunan fungsi, staff, ketetapan penempatan, pengakuan terhadap pimpinan, staf khusus dan umum, departemenisasi, azas pengecualian, keseimbangan wewenang dan tanggung jawab, rentang kontrol, tujuan, wewenang tertinggi, penugasan kewajiban, pembatasan, kesamaan, efektivitas, efisiensi, analisis, komunikasi, penyusunan jenjang, kontrol, pelimpahan, kesederhanaan, standarisasi, spesialisasi, keberlangsungan, fleksibilitas, keseimbangan, hubungan langsung, penyesuaian wewenang

bertindak, saluran pengawasan dan komunikasi, garis promosi, penugasan secara logis, pengakuan kompetensi, pemusatan wewenang, pembagian fungsi, pengawasan, azas penyebab, azas keyakinan, pengarahan dan kontrol, wewenang tanggung jawab, kesatuan struktur, azas perwujudan, penanggung jawab tunggal, pelimpahan, pemberdayaan bawahan, motivasi, pendelegasian, gabungan fungsi, peraturan, penugasan, keseimbangan struktur, desentralisasi, efisiensi, rentang kontrol, struktur, jenjang organisasi, spesialisasi dan pembagian kerja, kesatuan tujuan, tanggung jawab, jenjang wewenang, pembatasan, pembatasan fungsi, pemisahan kepemimpinan (Sutarto, 1998 : 56 - 60).

Dalam penulisan tesis ini, penelitian akan terfokus pada berbagai faktor internal yang menurut anggapan penulis memiliki pengaruh dominan terhadap efektivitas penyelenggaraan pendaftaran penduduk Pemerintah Kabupaten Kudus, sedang faktor - faktor internal dan faktor - faktor eksternal yang lain tidak dibahas karena keterbatasan waktu, tenaga maupun dana yang ada pada penulis.

Memperhatikan kenyataan dalam praktek sehari - hari, pelaksanaan pendaftaran penduduk belum dapat berjalan secara efektif karena setelah diidentifikasi faktor - faktor yang mempengaruhinya meliputi :

- (1). Faktor pengorganisasian. Belum adanya pembagian kerja dan pelimpahan wewenang secara jelas, tidak adanya kesatuan perintah,

hirarki tugas dan kewenangan tidak jelas serta komunikasi internal belum berjalan dengan baik.

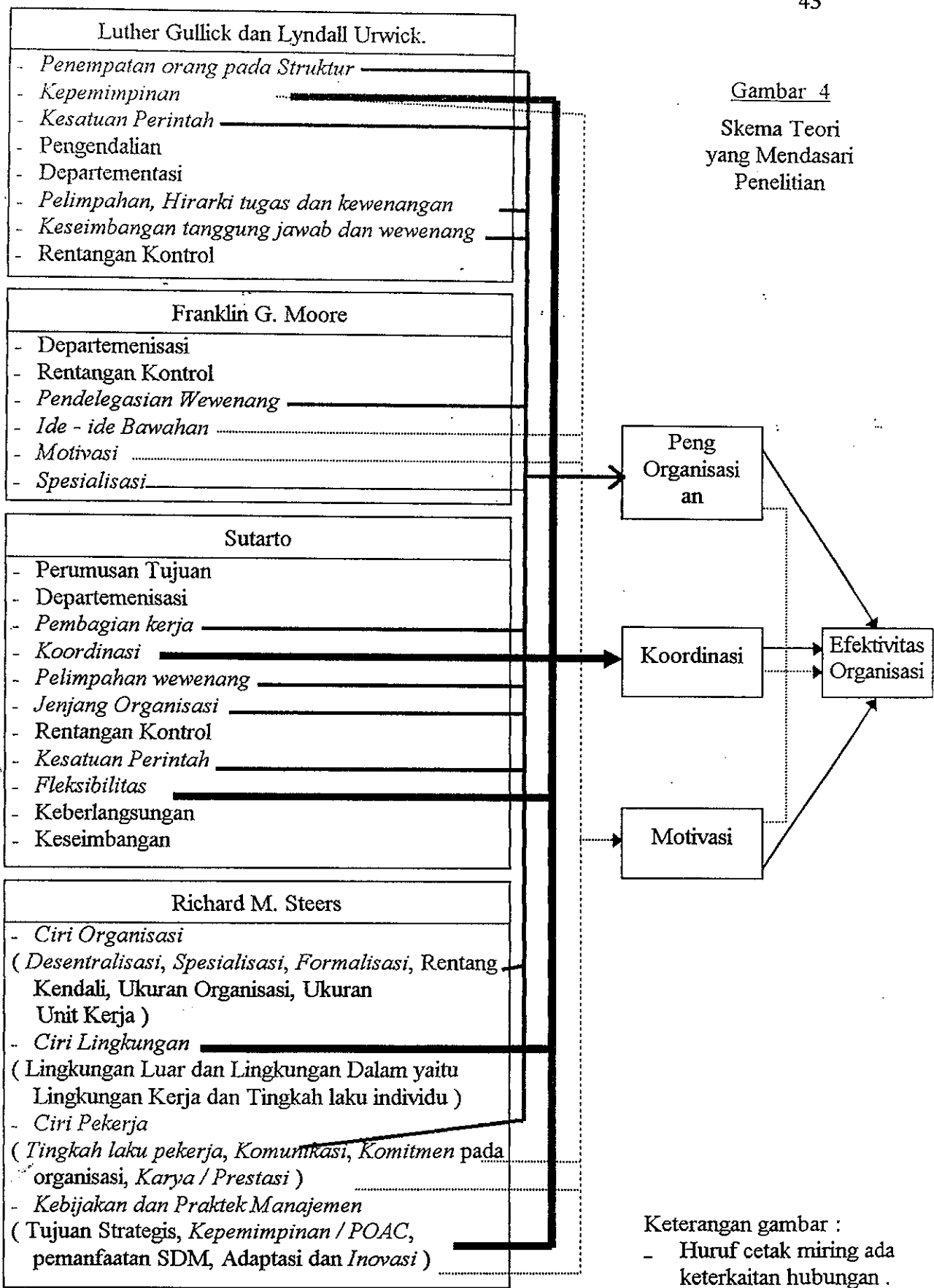
- (2). Faktor koordinasi. Belum adanya keterpaduan dalam pelaksanaan tugas, aspek kepemimpinan belum mengarahkan kesatuan persepsi terhadap pekerjaan, dan belum adanya kerja sama internal dan eksternal yang baik menyangkut aspek keterpaduan peran dalam lingkungan kerja dan tingkah laku individu.
- (3). Faktor motivasi kerja. Dipengaruhi oleh pola kepemimpinan yang belum dapat menumbuhkan kedisiplinan, tanggung jawab, kebanggaan terhadap pekerjaan, kemauan meningkatkan kemampuan, kemauan berinisiatif, serta kepuasan dalam pemenuhan kebutuhan dan peningkatan kesejahteraan.

Mencermati permasalahan yang ada pada faktor pengorganisasian, koordinasi dan motivasi kerja di atas, menunjukkan bahwa organisasi dan manajemen penyelenggaraan pendaftaran penduduk belum berjalan secara efektif sehingga berdampak pada rendahnya kualitas kerja, produktivitas kerja, kepuasan kerja serta kurangnya komitmen pegawai terhadap organisasi.

Dengan demikian, faktor - faktor yang menjadi perhatian penulis untuk diangkat menjadi variabel yang mempengaruhi efektivitas penyelenggaraan pendaftaran penduduk adalah sebagai berikut :

- a. faktor pengorganisasian ;
- b. faktor koordinasi ;
- c. faktor motivasi.

Untuk memperjelas hubungan faktor - faktor atau variabel yang mempengaruhi efektivitas organisasi dan manajemen penyelenggaraan pendaftaran penduduk, di bawah ini disajikan skema teori - teori yang mendasari penelitian ini sebagaimana gambar 4.



Gambar 4
Skema Teori yang Mendasari Penelitian

Keterangan gambar :
- Huruf cetak miring ada keterkaitan hubungan .

A.2 . Konsep - Konsep Penelitian.

I. Efektivitas Organisasi.

Konsep efektivitas sesungguhnya merupakan suatu konsep yang luas, mencakup berbagai faktor di dalam maupun di luar organisasi. Nampaknya konsep efektivitas ini oleh para pakar belum ada keseragaman pandangan, sebab sudut pandang yang diambil dengan pendekatan disiplin ilmu yang berbeda - beda, sehingga melahirkan konsep yang berbeda pula. Dengan demikian maka akan berbeda pula hal pengukurannya.

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

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

Indrawijaya (1989 : 228), mengukur efektivitas organisasi dari tiga unsur yaitu produktivitas (efisiensi dalam arti ekonomi), tekanan - stress

(dibuktikan dengan tingkat ketegangan dan konflik), dan fleksibilitas (kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan intern dan ekstern).

Duncan (dalam Indrawijaya, 1989 : 229) mengemukakan ada tiga unsur dalam efektivitas organisasi yaitu efisiensi (jumlah dan mutu dari hasil organisasi berbanding dengan masukan sumber), keseimbangan dalam sub sistem dan antar personal, serta antisipasi dan persiapan untuk menghadapi perubahan. Pendapat tersebut mengukur efektivitas organisasi di titik beratkan pada produktivitas dalam arti efisiensi, tingkat ketegangan dan konflik, kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan keseimbangan dalam sub sistem dan antar personal.

C. Perrow (dalam T. Hani Handoko, 1995 : 111-113) mengklarifikasi lima tipe tujuan organisasi yang dapat diterapkan secara luas antara lain :

- a. Tujuan kemasyarakatan (*social goals*) yaitu memproduksi barang dan jasa, mempertahankan pelayanan, mengembangkan inovasi dan sebagainya untuk memenuhi kebutuhan masyarakat pada umumnya.
- b. Tujuan keluaran (*output goals*) yaitu menghasilkan barang dan jasa kepada pelanggan tertentu seperti misal consumer goods, jasa kesehatan, pendidikan, jasa layanan publik dan sebagainya.

Menurut Steers (1985 : 66), implikasi efektivitas organisasi bagi manajemen adalah : pertama, variasi struktur dan pengaruhnya pada tingkah

laku individu dan keberhasilan organisasi; kedua, peranan teknologi dalam penentuan struktur dan efektivitas organisasi. Struktur menyatakan cara organisasi mengatur sumber daya manusia bagi kegiatan - kegiatan ke arah tujuan, struktur merupakan cara yang selaras dalam menempatkan manusia sebagai bagian dari organisasi pada suatu hubungan yang relatif tetap yang sangat menentukan pola - pola interaksi, koordinasi dan tingkah laku yang berorientasi pada tugas.

Menurut Sters (1985 : 67), terdapat 6 (enam) faktor struktur organisasi yang dapat dikenali dan mempengaruhi efektivitas organisasi yaitu :

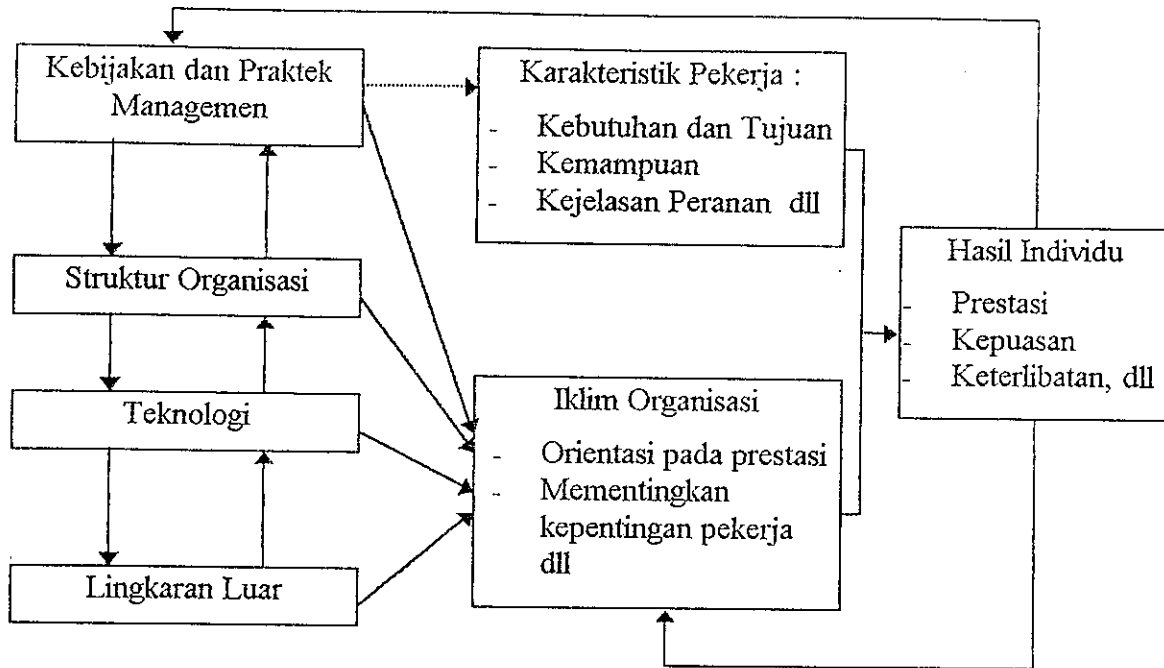
- (1) tingkat desentralisasi, batas perluasan berbagai jenis kekuasaan dan wewenang dari atas ke bawah dalam hirarki organisasi ;
- (2) spesialisasi fungsi, diukur dengan berbagai cara mencakup jumlah bagan - bagan dalam sebuah organisasi, jumlah posisi yang berlainan dalam sebuah organisasi, jumlah pekerjaan dan jabatan yang terdapat dalam organisasi. Spesialisasi meningkatkan efektivitas karena spesialisasi menuntut setiap pekerja mencapai keahlian di bidang tertentu sehingga memberikan sumbangan secara maksimal ke arah tujuan ;
- (3) formalisasi, menunjukkan batas penentuan atau pengaturan kegiatan kerja melalui prosedur dan peraturan yang resmi, semakin besar

pengaruh peraturan, pengaturan dan kewajiban kerja mengatur tingkah laku pekerja, semakin besar tingkat formalisasinya ;

- (4) rentang kendali, menyatakan jumlah rata - rata bawahan dari setiap penyelia / hirarki pimpinan, berdasarkan asumsi nisbah yang layak atau efektif antara atasan dan bawahannya berkisar 1 : 6 sampai dengan 1 : 15 ;
- (5) besar (ukuran) organisasi, dapat menambah skala efisiensi, tetapi efisiensi harus dibayar dengan bertambahnya sikap negatif para pekerja terhadap organisasi ;
- (6) besarnya unit kerja, semakin besar ukuran unit kerja berimplikasi berkurangnya kepuasan kerja, tingkat kehadiran, merosotnya kebetahan dan meningkatkan perselisihan / konflik.

Selanjutnya menurut Steers (1985 : 115) untuk memahami peranan iklim dalam efektivitas organisasi, kita dapat menelaah hipotesis umum yang dapat memberikan manfaat sebagai alat analisis dalam hubungannya dengan efektivitas organisasi : (1) iklim organisasi mempengaruhi efektivitas berhubungan dengan individu seperti kepuasan kerja, prestasi kerja dan keikatan pada organisasi, (2) informasi iklim organisasi mengarah pada tujuan dan sasaran pekerjaan sehingga berorientasi pada prestasi, (3) iklim organisasi berhubungan dengan sikap kerja dan tingkah laku pekerja. Kondisi ini tergambar dalam gambar 5 .

Gambar 5
Model Hubungan Hasil Individu
dengan Efektivitas Organisasi



Catatan : .Garis titik - titik menyatakan pengaruhnya melalui seleksi dan pendidikan

Sumber : Steers, " Efektivitas Organisasi " LPPM seri 47, 1985 : 117.

Berbagai pendapat para ahli tersebut di atas jika diteliti berbagai pendekatan efektivitas kelihatannya hampir semua bertumpu pada pencapaian tujuan organisasi walaupun ada yang menggunakan pendekatan aspek hasil akhir berupa keuntungan bagi perusahaan. Namun bila dianalisis lebih jauh ternyata bermuara juga pada konsep tujuan. Kelebihan utama dari pendekatan ini adalah bahwa sukses organisasi diukur berdasar parameter

maksud organisasi dan pertimbangan mengenai apa yang seharusnya dilakukan oleh organisasi tersebut.

Karena yang menjadi obyek penelitian ini adalah organisasi dan manajemen penyelenggaraan pendaftaran penduduk Pemerintah Kabupaten Kudus yang meliputi unit organisasi Kantor Catatan Sipil dan Kependudukan, Kecamatan dan Desa / Kelurahan, maka pengukuran yang akan dilakukan terhadap konsep efektivitas dengan ancangan pendekatan tujuan adalah upaya mencapai sasaran dari kegiatan organisasi secara keseluruhan dan terpadu khususnya dalam rangka pelaksanaan penyelenggaraan pendaftaran penduduk di Kabupaten Kudus.

Keseluruhan penjelasan dan pemahaman tentang konsep efektivitas organisasi tersebut di atas, maka dapat dirumuskan bahwa efektivitas organisasi adalah kemampuan atau keberhasilan organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya untuk mencapai tujuan atau sasaran yang ditetapkan dengan mempertimbangkan karakteristik pekerja dan iklim organisasi untuk memberikan kepuasan, peningkatan prestasi dan keterlibatan individu dalam organisasi dengan berbagai indikator meliputi kualitas kerja, produktifitas kerja, kepuasan kerja dan komitmen pegawai terhadap organisasi.

2. Pengorganisasian.

Kegiatan organisasi pada pokoknya merupakan interaksi antara anggota organisasi dimana terjadi hubungan dan kerjasama yang mengharuskan adanya peranan - peranan yang jelas, sekaligus pendelegasian adanya peranan - peranan efektif kepada para karyawan. Sedangkan struktur organisasi yang merupakan bagian inern dari suatu organisasi adalah gambaran yang merumuskan peranan dan hubungan peranan, pengalokasian aktivitas guna memisahkan sub - sub unit, distribusi kekuasaan diantara jabatan - jabatan adminsitratif serta jaringan kerja komunikasi formal.

Menurut Hardjito (1997 : 5) “ organisasi adalah kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, yang memungkinkan anggota mencapai tujuan yang tidak dapat dicapai melalui tindakan individu secara terpisah ” .

Upaya menyusun suatu organisasi yang baik perlu diperhatikan asas - asas antara lain (1) organisasi harus mempunyai tujuan yang jelas, (2) organisasi harus ada kesatuan komando, (3) organisasi harus melaksanakan pembagian kerja atau pembagian tugas, (4) harus ada pelimpahan wewenang dan tanggung jawab, (5) tersedianya sarana dan prasarana (Dydiet Hardjito, 1997 : 8 – 11).

Menurut Miles (dalam Dydiet Hardjito, 1997 : 25) “ Struktur organisasi adalah pengaturan antar hubungan bagian - bagian dari komponen dan posisi dalam suatu organisasi. Struktur organisasi menspesifikasikan pembagian kerja dan menunjukkan bagaimana fungsi - fungsi atau kegiatan - kegiatan saling terkait, juga menunjukkan tingkat - tingkat spesialisasi dari

kegiatan kerja, menunjukkan hirarki tugas dan kewenangan serta menunjukkan tata hubungan laporan “ .

Ada 4 (empat) faktor utama struktur organisasi antara lain menyangkut manusia atau orang - orang yang terlibat dalam organisasi. Hardjito (1997 : 29) berpendapat bahwa orang - orang dalam organisasi mempengaruhi strukturnya. Kemampuan dan cara berpikir para anggota organisasi serta kebutuhan mereka untuk bekerja sama mempengaruhi struktur organisasi. Demikian halnya kebutuhan pimpinan untuk mengambil keputusan dan saluran komunikasi yang mempengaruhi, wewenang dan hubungan antara satuan - satuan kerja juga mempengaruhi struktur organisasi.

Henry Fayol (dalam Dydiat Hardjito, 1997 : 18) berpendapat 14 prinsip yang mendasari agar organisasi menjadi efektif, meliputi :

- 1). Pembagian kerja, sehingga membuat para pekerja lebih efisien.
- 2). Wewenang, pimpinan harus memberi perintah .
- 3). Disiplin, anggota organisasi harus mentaati dan menghormati peraturan organisasi.
- 4). Kesatuan komando, setiap pegawai hanya menerima perintah dari seorang atasan.
- 5). Kesatuan arah, organisasi harus mempunyai misi, tujuan dan sasaran.
- 6). Mendahulukan kepentingan umum di atas kepentingan pribadi dan mendahulukan kepentingan organisasi.

- 7). Pemberian upah, seorang karyawan digaji sesuai dengan jasa yang diberikan.
- 8). Sentralisasi, pemusatan pengambilan keputusan yang berarti mengurangi peran bawahan.
- 9). Hirarki, garis wewenang dari manajemen puncak sampai ke tingkat paling bawah merupakan tingkat - tingkat hirarki.
- 10). Tata tertib, orang dan pekerjaan harus ditempatkan pada tempat dan waktu yang tepat.
- 11). Keadilan, perlakuan yang adil terhadap bawahan.
- 12). Stabilitas masa kerja pegawai, turn over yang tinggi adalah tidak efisien.
- 13). Inisiatif, memberi kesempatan kepada bawahan berinisiatif.
- 14). Esprit de Corps, semangat kelompok dalam rangka meningkatkan rasa memiliki organisasi.

Thomdike (dalam Steers, 1985 : 42) mengenali beberapa kriteria yang dipakai dalam ancangan yang lebih dini dalam keberhasilan organisasi yaitu tujuan, produktivitas, laba bersih, penyelesaian misi, pertumbuhan serta stabilitas organisasi.

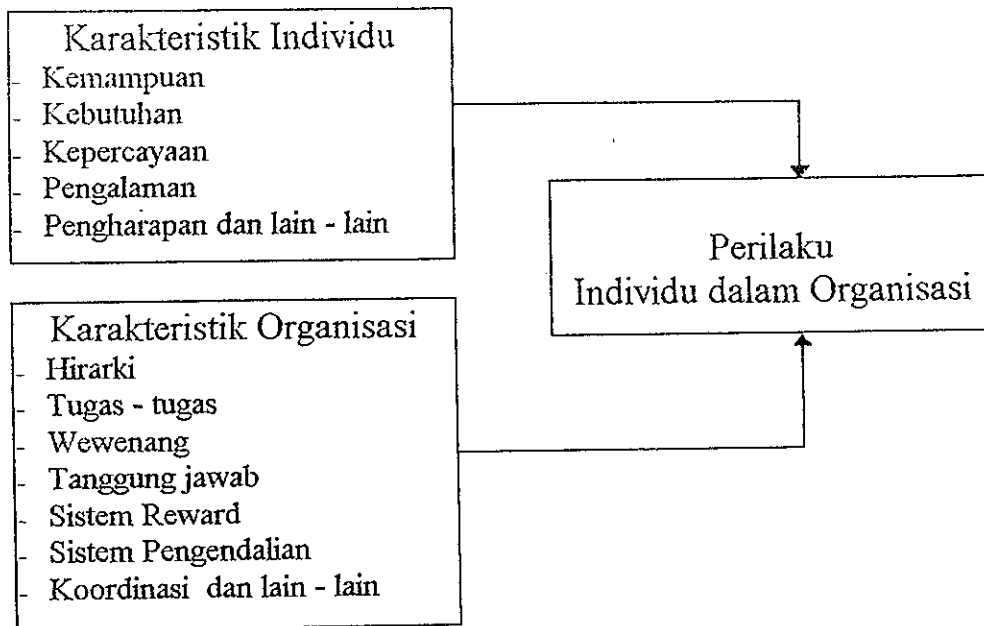
Sedangkan J.P. Campbell, “ *Research into the Nature of Organizational Effectiveness* “ (dalam Steers, 1985 : 43) secara garis besar memberikan batasan ukuran efektivitas organisasi meliputi :

- 1) keseluruhan prestasi, sejauhmana organisasi melaksanakan seluruh tugas pokoknya atau mencapai semua sasarannya.
- 2) produktivitas, kualitas atau volume dari produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi.
- 3) efisien, nisbah yang mencerminkan perbandingan beberapa aspek prestasi unit kerja terhadap biaya untuk menghasilkan prestasi tersebut.
- 4) pemanfaatan lingkungan, batas keberhasilan organisasi berinteraksi dengan lingkungan, memperoleh sumber daya untuk operasi yang efektif.
- 5) stabilitas, pemeliharaan struktur, fungsi dan sumber daya sepanjang waktu khususnya dalam periode - periode sulit.
- 6) kemangkiran, frekuensi kejadian pekerja bolos dari pekerjaan.
- 7) semangat kerja, kecenderungan anggota organisasi berusaha lebih keras mencapai tujuan dan sasaran organisasi.
- 8) motivasi, kekuatan kecenderungan seorang individu melibatkan diri dalam kegiatan yang berarahkan sasaran dalam pekerjaan.
- 9) kepuasan kerja, tingkat kesenangan anggota organisasi atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi.
- 10) penerimaan tujuan oleh setiap pribadi dan unit - unit dalam organisasi.
- 11) keluwesan adaptasi, kemampuan organisasi untuk mengubah prosedur standar organisasi jika lingkungannya berubah.

Dari kriteria di atas, jika organisasi menetapkan bahwa tujuan dasarnya adalah perbaikan kondisi kerja, sikap kerja, dan seterusnya, maka kriteria tersebut mempunyai arti relevan dalam penilaian efektivitas organisasi yang obyektif.

Sebagaimana dipahami bahwa manusia adalah salah satu dimensi dalam organisasi yang amat penting, perilaku manusia adalah sebagai suatu fungsi dari interaksi antara person atau individu dengan lingkungannya. Perilaku organisasi hakekatnya adalah hasil - hasil interaksi antara individu - individu dalam organisasi. Individu membawa kedalam tatanan organisasi kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan, kebutuhan dan pengalaman sedangkan karakteristik yang dimiliki organisasi yang diwujudkan dalam susunan hirarki, pekerjaan - pekerjaan, tugas - tugas, wewenang dan tanggung jawab, sistem penggajian (*Reward System*), dan sistem pengendalian, dan lain - lain. Model umum perilaku dalam organisasi di atas dirumuskan oleh David A. Nadler (dalam Miftah Thoha, 2000 : 31) sebagaimana gambar 6 :

Gambar 6
Perilaku Individu dalam Organisasi



Sumber :

Miftah Thoha, " Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya " , 2000 : 31

Perkembangan jaman yang selalu berubah menuntut organisasi harus dapat mempertahankan keberadaannya (*existing*) dan dapat berfungsi (*functional*) disamping organisasi harus dapat berkembang (*develop*) kearah kemajuan. Oleh karena itu organisasi harus selalu dinamis untuk selalu mampu menghadapi tantangan, ancaman, hambatan dan gangguan, dengan demikian organisasi selalu berpacu untuk mampu bertahan dan berkembang.

Pengorganisasian menurut beberapa pakar merupakan faktor penting organisasi yang pada intinya membahas pentingnya struktur organisasi, departemenisasi dan pembagian pekerjaan.

Pengertian pengorganisasian, menurut Hani Handoko (dalam Dydiat Hardjito , 1997 : 76) adalah sebagai berikut :

“ Pengorganisasian merupakan suatu proses untuk merancang struktur formal, mengelompokkan dan mengatur serta membagi tugas - tugas atau pekerjaan diantara para anggota organisasi agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan efisien “.

Konsep pengorganisasian terkait erat dengan desain pekerjaan (*job design*) yaitu suatu proses penentuan tugas - tugas yang akan dilaksanakan, metode - metode yang digunakan, dan bagaimana pekerjaan tersebut berkaitan dengan pekerjaan lainnya di dalam lingkup organisasi.

Menurut Simamora (1999 : 152 - 153) desain pekerjaan menyelaraskan (1) muatan pekerjaan (*job contents*) yang meliputi kemajemukan tugas, otonomi tugas, kompleksitas tugas, kesulitan tugas dan identitas tugas, (2) fungsi - fungsi pekerjaan (*job function*) meliputi tanggung jawab, wewenang, arus informasi, metode kerja kebutuhan - kebutuhan berkaitan pekerjaan dan koordinasi sedang (3) hubungan - hubungan pekerjaan (*job relationships*) mencakup aktivitas - aktivitas kerja yang dimiliki bersama antara pemangku pekerjaan dengan orang - orang lain di sekitar pekerjaan.

Desain pekerjaan yang efektif merupakan proses yang kompleks yang memadukan pekerjaan - pekerjaan dengan tujuan - tujuan organisasional, memaksimalkan motivasi karyawan, mencapai standar - standar kinerja, membangun hubungan fungsi - fungsi pekerjaan, menselaraskan, keahlian dan kemampuan karyawan dengan persyaratan pekerjaan (dalam Simamora, 1999 : 152).

Kerangka acuan untuk desain pekerjaan tersebut gambar 7



Sumber :

Henry Simamora, " Manegemen Sumber Daya Manusia " , 1997 : 153

Organisasi sebagai wadah dan sebagai proses adalah untuk mencapai tujuan. Manusia dalam suatu organisasi mempunyai peranan yang sangat penting, mereka diatur dan dikelompokkan dan digerakkan sebagai suatu kesatuan untuk mencapai tujuan organisasi.

Organisasi memerlukan perpaduan seluruh sumber dalam organisasi baik SDM maupun sumber daya lainnya ke arah tercapainya tujuan, dengan demikian organisasi memerlukan orang - orang yang tepat sesuai kebutuhan jabatan sehingga organisasi dapat dioperasikan oleh orang - orang yang cakap dan terampil guna mencapai tujuan organisasi.

Menurut George R. Terry (dalam Dydiet Hardjito, 1997 : 67) pengorganisasian termasuk dalam kegiatan - kegiatan manajemen dalam POAC (*Planning, Organizing, Actuating dan Controlling*), jelas peranan pengorganisasian merupakan pengoperasian secara utuh dari kegiatan - kegiatan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan / pengendalian dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Kegiatan pengorganisasian lebih ditekankan pada perincian seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi. Pembagian pekerjaan secara keseluruhan menjadi kegiatan - kegiatan yang secara logis dapat dilaksanakan oleh orang per orang dalam organisasi. Pengadaan dan pengembangan suatu mekanisme untuk mengkoordinir pekerjaan para anggota menjadi kesatuan yang harmonis dan terpadu.

Pelaksanaan proses pengorganisasian yang sukses akan tercermin pada struktur organisasi yang mencakup aspek - aspek (1) pembagian kerja, (2) pembidangan / departemenisasi, (3) bagan organisasi formal, (4) rantai perintah dan kesatuan perintah, (5) tingkat - tingkat hirarki manajemen, dan (6) saluran komunikasi dan koordinasi (dalam Dydiet Hardjito, 1997 : 68).

Teknik pengorganisasian adalah usaha sadar yang dilakukan oleh suatu organisasi dengan menggunakan daya analisis untuk menelaah kelemahan - kelemahan dalam keefektifan, koordinasi organisasi dalam mencapai tujuan serta mencari strategi dan serangkaian kegiatan untuk mengatasinya.

Koordinasi dan keefektifan merupakan kunci organisasi. Koordinasi merupakan urutan pertama untuk dilihat, apakah koordinasi sudah baik. Koordinasi perlu dilihat dalam konteks koordinasi dalam organisasi sendiri maupun koordinasi dengan pihak - pihak terkait diluar organisasi.

Keefektifan organisasi merupakan urutan kedua untuk dilihat apakah sudah terwujud. Apabila efektivitas organisasi belum efektif maka orang harus segera bertindak untuk menanganinya.

Berdasar pendapat para ahli di atas, maka dapat dirumuskan definisi pengorganisasian adalah sebagai suatu proses penyatuan, merancang struktur formal, pengelompokan dan pengaturan orang - orang untuk dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan sesuai dengan rencana yang telah

dirumuskan menuju tercapainya tujuan yang telah ditetapkan dengan mempertimbangkan perilaku individu dalam organisasi meliputi karakteristik individu seperti kemampuan, kebutuhan, kepercayaan, pengalaman dan pengharapan serta karakteristik organisasi seperti hirarki, tugas, wewenang, tanggung jawab, sistem reward, sistem pengendalian dan koordinasi dengan beberapa upaya antara lain adanya pelimpahan wewenang, adanya pembagian kerja, adanya hirarki dalam penyelesaian pekerjaan, komunikasi dan koordinasi serta adanya kesatuan perintah.

3 Koordinasi

Salah satu komponen organisasi yang terpenting adalah koordinasi yaitu merangkai - rangkaikan segala sesuatu, mengatur sumber daya dan sarana untuk mencapai tujuan - tujuan organisasi dengan cara yang paling efektif. Koordinasi merupakan suatu teknik untuk mempersatukan sejumlah keahlian dan perhatian (*Skills and interest*) yang saling bertentangan dan memimpinnya ke arah tujuan bersama, selain itu koordinasi merupakan centripetal force atau kekuatan memusat di dalam sistem administrasi.

Koordinasi sangat diperlukan bila suatu organisasi ingin mencapai produktivitas / kinerja yang berhasil guna dan berdaya guna. Demikian halnya keterpaduan dan keserasian semua usaha dan kegiatan, pemikiran dan daya guna dari semua pemegang fungsi (unit atau instansi) akan merupakan

suatu kekuatan, sehingga kelemahan - kelemahan organisasi dapat teratasi. Koordinasi merupakan unsur penting untuk meningkatkan produktifitas / kinerja organisasi, apabila hal tersebut dapat difungsikan secara efektif. Keefektivan koordinasi sangat ditentukan oleh peran pimpinan dalam memadukan berbagai fungsi yang didasarkan pada suatu prinsip, teknik dan metode koordinasi yang diarahkan pada pencapaian tujuan.

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

James L. Price (dalam Budi Paramitha, 1985 : 22) mendefinisikan koordinasi sebagai tingkat dalam mana setiap bagian dari berbagai bagian sistem sosial yang saling tergantung bekerja sesuai dengan yang diminta oleh lain - lain bagian dan oleh seluruh sistem. Sedangkan March dan Simon (dalam Budi Paramitha, 1985 : 45) menyatakan konsep tentang koordinasi adalah proses - proses mengaitkan yang digunakan untuk mengintegrasikan peranan - peranan ke dalam tugas - tugas yang berbeda dalam suatu unit kerja untuk melaksanakan sekumpulan tugas bersama untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan.

Stoner dan Wankel (dalam Dydiet Hardjito, 1997 : 50) membedakan tiga macam kebutuhan koordinasi diantara satuan - satuan organisasi sebagai berikut :

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

Hal tersebut di atas menunjukkan bahwa konsep koordinasi di dalamnya tergantung kebutuhan akan integrasi dalam pelaksanaan tugas serta saling ketergantungan antar unit - unit organisasi.

James L Price (dalam Budhi Paramitha, 1985 : 43) menyatakan bahwa koordinasi mencerminkan adanya pembagian kerja diantara para anggota organisasi, spesialisasi peranan -peranan dan fungsi -fungsi organisasi dan adanya saling ketergantungan antar para anggota, peranan -peranan dan fungsi yang timbul dari pembagian kerja dan spesialisasi.

Proses proses ini berlaku menurut dimensi - dimensi sarana dan tujuan dari organisasi itu dan diarahkan untuk mencegah dan mengoreksi tumpang tindih, pengulangan kesalahan, konflik dan untuk menggaling usaha - usaha terpadu dari para anggota ke arah tujuan menyeluruh sistem itu.

Pentingnya koordinasi menurut Budhi Paramitha (1985 : 44) telah banyak ditekankan oleh para ahli. Konsep tentang koordinasi telah didekati dari berbagai pandangan yaitu (1) hubungan wewenang antara atasan dan bawahan (Henry Fayol, "*General and Industrial Management*", 1963); (2) komunikasi (Mc Cleery, "*Policy Change in Prison Management*", 1957); (3) nilai - nilai yang bertentangan (E. Litwork and Lydia F. Hilton, "*Inter Organizational Analysis : A Hypothesis on Coordinating Agencies*", 1962); (4) lingkungan organisasi (Paul R. Laurence and Jay W. Lorsch, "*Differentiation and Integration in Complex Organization*", 1967); (5) faktor - faktor struktural (Jerald Hage, Michael Aiken and Cora Bagley Marrett, "*Organization Structural and-Comunication*", 1971).

Menurut Dydiet Hardjito (1997 : 53) masalah koordinasi yang efektif banyak terjadi pada ketergantungan sekuensial / berurutan dan ketergantungan timbal balik, apabila kebutuhan akan koordinasi meningkat maka meningkat pula kesulitan untuk mencapainya secara efektif. Perbedaan - perbedaan yang mempersulit efektifitas koordinasi adalah :

- 1). Perbedaan dalam orientasi terhadap tujuan tertentu ;

- 2). Perbedaan dalam orientasi waktu ;
- 3). Perbedaan orientasi antar pribadi ;
- 4). Perbedaan dalam formulasi struktur.

Pendekatan terhadap upaya tercapainya koordinasi yang efektif ditempuh dengan dua jalan, yaitu :

- a. Pendekatan potensi koordinasi, bahwa kunci koordinasi yang efektif adalah komunikasi, baik secara vertikal, lateral maupun komunikasi lewat penghubung / horisontal ;
- b. Pendekatan struktur, dilakukan apabila organisasi merasakan adanya iklim yang tidak sehat pada unit - unit organisasi karena adanya penumpukan kegiatan pada satu unit organisasi.

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

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

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

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

Senada dengan pendapat tersebut, Winardi (1990 : 348) mengatakan bahwa :

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

Siagian (1995 : 51) menyatakan bahwa koordinasi mutlak perlu pelaksanaan dengan baik karena beberapa alasan yaitu :

- 1). tidak ada satupun tugas pemerintahan yang dapat diselesaikan dengan tuntas hanya oleh satu Instansi saja, betapapun tingginya kemampuan kerja Instansi tersebut ;
- 2). diperlukan koordinasi untuk mencegah terjadinya duplikasi dan tumpang tindih tugas dan fungsi;
- 3). segala langkah harus diambil untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja;
- 4). melalui koordinasi, seluruh aparat pemerintah akan bergerak dengan pendekatan sistem.

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

- a. Hierarki manajerial yaitu rantai perintah, aliran informasi dan tata kerja, wewenang formal, hubungan tanggung jawab dan akuntabilitas yang jelas dapat menumbuhkan integrasi bila dirumuskan secara jelas serta dilaksanakan dengan pengarahan yang tepat.
- b. Aturan dan prosedur yaitu keputusan - keputusan manajerial yang yang dibuat untuk menangani kejadian - kejadian rutin, sehingga dapat menjadi alat yang efisien untuk koordinasi dan pengawasan rutin.
- c. Rencana dan penetapan tujuan yaitu sebagai alat koordinasi dengan cara pengarahan kepada seluruh unit organisasi yang ada.

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

- a. Terhadap unit - unit organisasi maupun individu yang mempunyai fungsi berbeda dalam rangka penyelenggaraan organisasi secara keseluruhan.
- b. Terdapat bermacam sumber daya antara lain : tenaga kerja, ketrampilan dan pengetahuan anggota, teknologi, anggaran serta fasilitas kerja lainnya yang berperan terhadap keberhasilan organisasi.
- c. Ada serangkaian kegiatan yang dilakukan individu maupun unit organisasi yang ada.
- d. Ada kesatu-paduan diantara seluruh kegiatan baik level individu maupun pada unit organisasi.
- e. Ada keserasian karena kegiatan itu dilakukan menurut sistematika, waktu pengerjaan dan menghindari kekosongan serta duplikasi kegiatan organisasi.
- f. Terdapat arah yang sama dari keseluruhan unit organisasi untuk sama - sama bergerak pada sasaran atau tujuan yang sama.

Suatu organisasi dan manajemen yang multi lembaga dengan sifat dan jenis pekerjaan yang saling berkaitan, pada prinsipnya koordinasi mutlak harus dilaksanakan, karena dengan koordinasi yang baik maka tujuan organisasi dapat dicapai lebih efektif dan efisien. Tanpa koordinasi, para

individu dan unit - unit organisasi akan kehilangan pemahaman atas perannya di dalam organisasi dan tergoda untuk mengejar kepentingan diri mereka sendiri, seringkali dengan mengorbankan kepentingan yang lebih besar, yaitu tujuan organisasi. Luasnya kebutuhan akan koordinasi tergantung dari sifat dan perlunya komunikasi dari tugas - tugas yang dilakukan dan tingkat saling ketergantungan berbagai unit yang menjalankan tugas - tugas tersebut. Koordinasi yang tepat akan membawa konsekuensi yang menguntungkan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Hampir semua organisasi memandang bahwa koordinasi merupakan unsur penting untuk menunjang kebersamaan di dalam pencapaian tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan.

Dari seluruh pembahasan mengenai pengertian koordinasi tersebut di atas maka secara implisit dapat diketahui bahwa koordinasi yang baik dapat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Jika proses koordinasi mempengaruhi pencapaian tujuan, maka dapat diambil kesimpulan bahwa variabel koordinasi mempengaruhi secara asimetris terhadap tingkat efektivitas suatu organisasi karena semakin tinggi tingkat koordinasi makin tinggi efisiensinya dan semakin tinggi tingkat koordinasi makin tinggi efektivitas organisasi.

Senada dengan pendapat para ahli di atas, dapat dirumuskan definisi konsep koordinasi adalah suatu proses penyatupaduan kegiatan yang saling

mendukung dan saling tergantung, upaya penyatuan persepsi terhadap pekerjaan dan masalah yang dihadapi organisasi serta adanya kerja sama internal dan eksternal terhadap aliran informasi, aturan dan prosedural baik antar individu maupun unit - unit organisasi guna mencapai sasaran atau tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

4. Motivasi

Motivasi adalah keadaan dalam diri seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan - kegiatan tertentu guna mencapai tujuan (Sukanto Reksohadiprojo dan T. Hani Handoko, 1997 : 252). Jadi motivasi yang ada pada seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan yang telah ditetapkan dengan sasaran mencapai kepuasan.

James L. Gibson, et.al (1982 : 87) mendefinisikan motivasi sebagai kekuatan yang ada dalam diri anggota organisasi yang memulai dan mengarahkan perilaku. Sedangkan Stephen P. Robbins (1996 : 198) mendefinisikan motivasi sebagai keinginan untuk mencapai tujuan organisasi yang ditentukan oleh kemampuan individu atau anggota organisasi untuk memenuhi kebutuhannya.

Sementara itu, menurut Fred Luthan (dalam Miftah Thoha, 2000 : 180) terdapat tiga unsur pokok dalam motivasi dan tujuan yaitu :

- a. Unsur upaya atau dorongan (*drives*) merupakan ukuran intensitas dimana bila seseorang termotivasi akan melakukannya sekuat tenaga. Akan tetapi kemungkinan kecil tingkat upaya yang tinggi akan mengantar ke hasil yang optimal, kecuali bila upaya itu disalurkan dalam suatu arah yang bermanfaat bagi organisasi.
- b. Unsur tujuan organisasi (*goals*) dimana upaya tersebut diarahkan secara konsisten untuk pencapaian tujuan organisasi.
- c. Unsur pemenuhan kebutuhan (*need*) sebagai suatu keadaan internal individu yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu sehingga bermanfaat dan memberikan kepuasan pada dirinya.

Upaya mencapai tujuan organisasi, Sterling Livingston (dalam Miftah Thoha, 2000 : 192) menyatakan :

Subordinates will not be motivated to reach high level of productivity unless they consider the boss high expectation realistic and achievable, If they are encouraged to strive for unattainable goals, they eventually give up trying and settled for results that lower than they are capable of achieving .

(Para bawahan tidak akan termotivasi untuk mencapai suatu tingkat produktivitas yang tinggi kecuali mereka mempertimbangkan harapan - harapan tinggi pimpinan tersebut benar - benar realistis dan bisa dicapai. Jika mereka didorong untuk berusaha mencapai tujuan - tujuan yang tidak bisa dicapai, kemungkinan sekali mereka akan berhenti mencoba dan menetapkan hasil - hasil yang lebih rendah dari yang mampu mereka hasilkan).

David C. McClelland (dalam Miftah Thoha, 2000: 206) menganggap seseorang mempunyai motivasi untuk berprestasi jika ia mempunyai

keinginan untuk melakukan suatu karya yang berprestasi lebih baik dari prestasi karya orang lain.

Teori kebutuhan David C. McClelland (dalam Stephen P. Robbins, 1996 : 206) memfokus pada tiga kebutuhan, yaitu : (1) kebutuhan akan prestasi (*achievement*), merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses, (2) kebutuhan akan kekuasaan (*power*), merupakan kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara yang orang - orang itu akan berperilaku demikian, (3) kebutuhan akan afiliasi (pertalian), merupakan hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah dan karib.

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

a. Motivasi internal yaitu kebutuhan dan keinginan yang ada dalam diri seseorang sebagai pendorong untuk bertindak atau bertingkah laku.

Motivasi internal dikelompokkan dalam :

- 1) Motivasi fisiologis yaitu dorongan yang bersifat alamiah atau biologis, seperti rasa lapar, haus dan dorongan seksual.
- 2) Motivasi psikologis yaitu dorongan yang bersifat kejiwaan, dan dapat dikelompokkan lagi menjadi ;

- a) Motivasi kasih sayang (*affectional motivation*) yaitu motivasi untuk menciptakan dan memelihara kehangatan, keharmonisan dan kepuasan batiniah atau emosional dalam hubungan dengan orang lain.
 - b) Motivasi mempertahankan diri (*ego defensive motivation*) yaitu motivasi untuk melindungi kepribadian, menghindari luka fisik dan psikologis seperti menghindari untuk ditertawakan di muka umum, mempertahankan prestise, memperoleh kebanggaan diri dan sebagainya;
 - c) Motivasi memperkuat diri (*ego bolstering motivation*) yaitu motivasi untuk mengembangkan kepribadian, berprestasi, menaikkan prestasi, memperoleh pengakuan orang lain, dan memimpin orang lain.
- b. Motivasi eksternal yaitu faktor - faktor luar yang mendorong seseorang untuk bertindak atau bertingkah laku, seperti gaji, kondisi tempat kerja, kebijakan organisasi, hubungan kerja, penghargaan, kenaikan pangkat dan sebagainya. Selanjutnya David C. McClelland memandang bahwa motivasi disebabkan oleh adanya virus mental yang disebut " N - Ach " (*need of achievement*), dimana orang mau bekerja keras, rajin dan bertanggung jawab disebabkan oleh dorongan dari dalam untuk memperoleh hasil dan prestasi sebagai tujuan dari kerjanya (Dian Ekonomi, 4 Maret 1999: 66)

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

Ilmu perilaku organisasi, yang dalam perkembangannya banyak mengadopsi teori - teori serta penemuan psikologi, membedakan dua teori utama motivasi (Indriyo Gitosudarmo dan I Nyoman Sudita, 1997 : 28 - 30) yaitu:

- a. Teori proses (*Process Theory*) yaitu proses timbulnya motivasi seseorang merupakan gabungan dari konsep kebutuhan, dorongan, tujuan dan imbalan. Proses motivasi meliputi enam tahapan yaitu :
 - 1) Tahap pertama, munculnya suatu kebutuhan yang belum terpenuhi menyebabkan adanya ketidak seimbangan dalam diri seseorang dan berusaha untuk mengurangi dengan cara bertindak atau berperilaku tertentu.
 - 2) Tahap kedua, seseorang kemudian mencari cara - cara untuk memuaskan keinginan tersebut.

- 3) Tahap ketiga, seseorang mengarahkan perilakunya kearah pencapaian tujuan atau prestasi dengan cara - cara yang telah dipilihnya didukung oleh kemampuan, ketrampilan maupun pengalamannya.
 - 4) Tahap keempat, penilaian prestasi dilakukan oleh diri sendiri atau orang lain tentang keberhasilannya dalam mencapai tujuan.
 - 5) Tahap kelima, Imbalan atau hukuman yang diterima atau dirasakan tergantung kepada evaluasi atas prestasi yang dilakukan.
 - 6) Tahap keenam, seseorang menilai sejauh mana perilaku dan imbalan telah memuaskan kebutuhannya.
- b. Teori kepuasan (*Content Theory*) yaitu yang bertalian dengan faktor - faktor yang ada dalam diri seseorang yang membangkitkan atau memicu suatu tindakan atau perilaku. Ada tiga asumsi dasar yang melatar belakangi teori ini yaitu :
- 1) Kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hirarki, mulai tingkatan yang paling dasar sampai pada kebutuhan yang kompleks atau paling tinggi tingkatannya.
 - 2) keinginan untuk memenuhi kebutuhan dapat mempengaruhi perilaku seseorang, dimana hanya kebutuhan yang belum terpuaskan yang akan dapat menggerakkan perilaku. Kebutuhan yang telah terpuaskan tidak dapat berfungsi sebagai motivator.

- 3) kebutuhan yang lebih tinggi berfungsi sebagai motivator apabila kebutuhan yang hirarkinya lebih rendah paling tidak telah terpuaskan secara minimal.

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

Melengkapi gambaran mengenai teori kepuasan, berikut ini dikemukakan teori hirarki kebutuhan menurut Abraham Maslow (dalam Stephen P. Robbins , 1996 : 199 - 200) menghipotesiskan bahwa di dalam diri setiap orang memiliki lima jenjang kebutuhan sebagai berikut :

- a. Kebutuhan fisiologis antara lain rasa lapar, perlindungan (sandang, papan) seks dan kebutuhan lahiriah lainnya.
- b. Kebutuhan rasa aman antara lain keselamatan, perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- c. Kebutuhan sosial, yang mencakup kasih sayang, rasa memiliki, diterima baik dan persahabatan.

- d. Kebutuhan akan penghargaan yang mencakup faktor internal seperti harga diri, bebas mengambil keputusan dan prestasi, juga faktor eksternal seperti status, pengakuan dan perhatian.
- e. Kebutuhan aktualisasi diri yang mencakup dorongan untuk menjadi diri sendiri dalam kapasitas yang optimum, meraih potensi dan pemberdayaan diri.

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

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

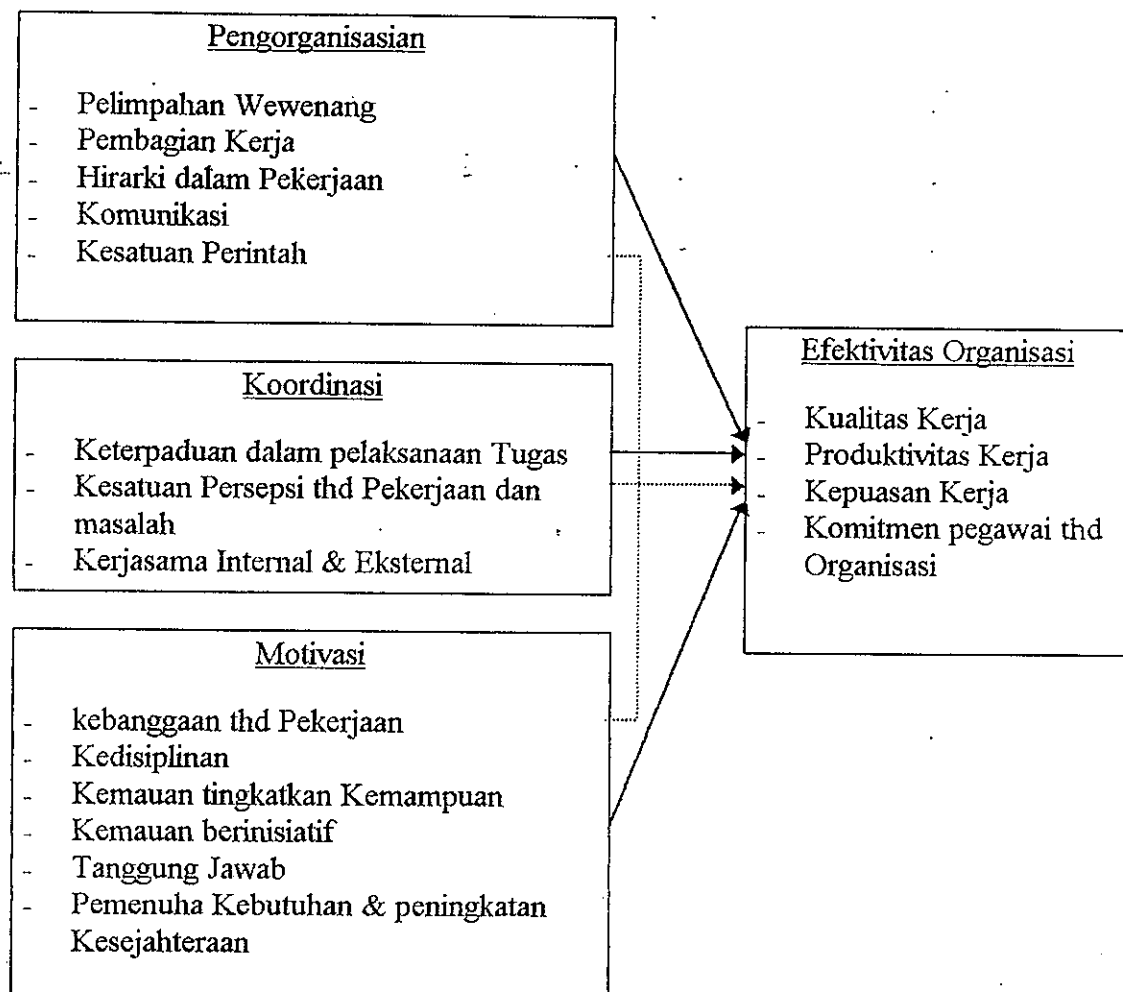
Berdasarkan beberapa pendapat di atas, kiranya dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah keseluruhan dorongan bekerja bagi seorang anggota organisasi yang sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan memberikan yang terbaik dari dirinya untuk organisasi, baik waktu, tenaga maupun keahliannya demi tercapainya tujuan organisasi yang telah

ditetapkan melalui upaya menumbuhkan kebanggaan terhadap pekerjaan, kedisiplinan, kemauan meningkatkan kemampuan, kemauan berinisiatif, bertanggung jawab serta pemenuhan kebutuhan dalam rangka meningkatkan kesejahteraan yang memadai. Pada dasarnya definisi - definisi mengenai motivasi tersebut pada hakekatnya sama sebab semuanya mengandung unsur dorongan (*stimulate, drives, motive*), unsur keinginan dan tujuan (*desire, reward, goals*) dan unsur pemenuhan kebutuhan atau kepuasan (*needs, satisfied*).

5. Hubungan Konsep Pengorganisasian, Koordinasi dan Motivasi Kerja (baik secara tunggal maupun secara bersama) dengan Efektivitas Organisasi.

Berdasar rumusan di atas, untuk mengetahui hubungan baik secara tunggal maupun secara bersama terhadap konsep pengorganisasian, koordinasi dan motivasi sebagai faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi dan manajemen, berikut ini disajikan gambar indikator variabel penelitian sebagai berikut :

Gambar 8
Bagan Indikator Variabel - variabel
Penelitian



B. HIPOTESIS

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, hipotesa konseptual penelitian adalah sebagai berikut :

1. Model Verbal

a. Hipotesis Mayor

Ada hubungan positif (baik secara tunggal maupun secara bersama) antara variabel pengorganisasian (X1), koordinasi (X2) dan motivasi (X3) dengan variabel efektivitas organisasi (Y).

b. Hipotesis Minor

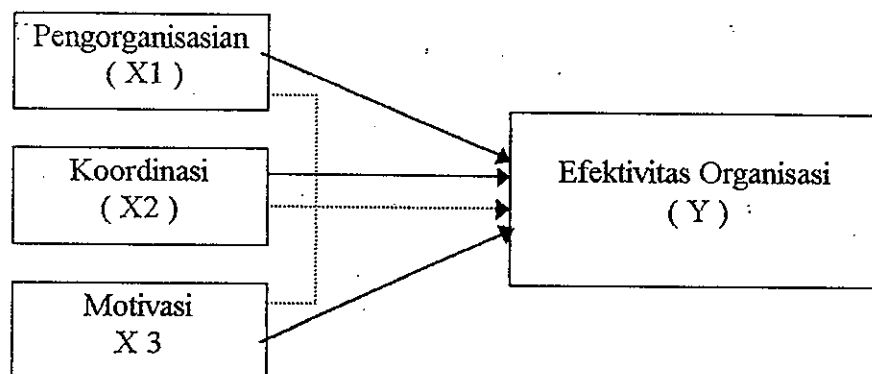
- 1) Ada hubungan positif antara variabel pengorganisasian (X1) dengan variabel efektivitas organisasi (Y);
- 2) Ada hubungan positif antara variabel koordinasi (X2) dengan variabel efektivitas organisasi (Y);
- 3) Ada hubungan positif antara variabel motivasi (X3) dengan variabel efektivitas organisasi (Y).

2. Model Geometris

Model geometris dapat ditunjukkan dalam gambar sebagai berikut :

Gambar : 9

Model Hipotesis Geometris



3. Model Matematis

$$Y = f(X1, X2, X3)$$

BAB III

METODE PENELITIAN

A. PENDEKATAN PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian survei untuk mengambil suatu generalisasi dari pengamatan terhadap variabel pengorganisasian, koordinasi dan motivasi sebagai faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi dan manajemen penyelenggaraan Pendaftaran Penduduk Pemerintah Kabupaten Kudus yang meliputi Kantor Catatan Sipil dan Kependudukan, Kecamatan dan Desa / Kelurahan.

Penelitian survei adalah penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data pokok, sedangkan kegunaan penelitian survei antara lain untuk mengadakan evaluasi dan penelitian diskriptif dimaksudkan sebagai pengukuran yang cermat terhadap fenomena sosial tertentu (Singarimbun, 1995 : 3).

Penelitian survei bertujuan untuk mengumpulkan informasi tentang orang yang jumlahnya besar dengan cara mewancarai sejumlah kecil dari populasi itu menggunakan teknik pengumpulan data melalui kuesioner, atau angket, wawancara, observasi langsung atau kombinasi teknik - teknik pengumpulan data itu (S. Nasution, 2001 : 27).

Selain itu penelitian ini berdasarkan penelitian deskriptif, yang menurut Whitney (dalam Singarimbun, 1995) adalah pencarian fakta dengan interpretasi yang tepat. Tujuannya untuk mendeskripsikan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai faktor - faktor, sifat - sifat serta hubungan antar fenomena yang akan diteliti.

Menurut S. Nasution (2001 : 24) penelitian deskriptif dilaksanakan untuk memberi gambaran yang lebih jelas tentang situasi - situasi sosial dengan memusatkan perhatian kepada aspek - aspek tertentu dan sering menunjukkan hubungan antara berbagai variabel.

Menurut Sugiyono (2001 : 1), penelitian administrasi adalah cara ilmiah yang digunakan untuk mendapatkan data yang obyektif, valid, dan reliabel, dengan tujuan dapat ditemukan, dibuktikan dan dikembangkan suatu pengetahuan sehingga dapat digunakan untuk memahami, memecahkan dan mengantisipasi masalah dalam bidang administrasi.

B. RUANG LINGKUP

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

1. Pengaruh Pengorganisasian, Koordinasi dan Motivasi kerja terhadap Efektivitas Organisasi Penyelenggaraan Pendaftaran Penduduk Pemerintah Kabupaten Kudus;
2. Besarnya pengaruh Pengorganisasian, Koordinasi dan Motivasi kerja secara bersama - sama terhadap Efektivitas Organisasi Penyelenggaraan Pendaftaran Penduduk Pemerintah Kabupaten Kudus.

Sedangkan faktor - faktor lain di luar variabel pengorganisasian, koordinasi dan motivasi dianggap dalam keadaan ceteris paribus / kondisi tetap.

C. LOKASI PENELITIAN

Penentuan lokasi penelitian, terdapat berbagai faktor yang harus dipertimbangkan, Moleong (1998) berpendapat bahwa : “ cara terbaik yang harus ditempuh dalam penentuan lapangan penelitian adalah dengan cara mempertimbangkan berbagai keterbatasan waktu, biaya, tenaga, alat dan peralatan dalam penentuan lokasi penelitian. “ .

Dalam penulisan tesis ini mengambil lokasi penelitian di Kantor Catatan Sipil dan Kependudukan, Kecamatan dan Desa / Kelurahan dimana pada unit kerja tersebut dilaksanakan kegiatan penyelenggaraan pendaftaran penduduk dan yang akan diteliti adalah pegawai dan perangkat desa dari unit kerja yang menjadi obyek penelitian.

D. VARIABEL PENELITIAN

1. Klasifikasi variabel

Dalam penelitian ini digunakan 3 (tiga) variabel independent dan 1 (satu) variabel dependent, variabel - variabel tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Variabel Dependent / Variabel tergantung (Y) adalah : Efektivitas Organisasi Penyelenggaraan Pendaftaran Penduduk Pemerintah Kabupaten Kudus.
- b. Variabel Independent / Variabel bebas adalah :
 - 1) Pengorganisasian (variabel X1) ;
 - 2) Koordinasi (variabel X2) ;
 - 3) Motivasi (variabel X3).

2. Definisi Konseptual

- a. Efektivitas organisasi adalah kemampuan atau keberhasilan organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya untuk mencapai tujuan atau sasaran yang ditetapkan dengan mempertimbangkan karakteristik pekerja dan iklim organisasi dengan berbagai indikator meliputi kualitas kerja, produktivitas kerja, kepuasan kerja dan komitmen pegawai terhadap organisasi.
- b. Pengorganisasian adalah sebagai suatu proses penyatuan, merancang struktur formal, pengelompokan dan pengaturan orang - orang untuk dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan sesuai dengan rencana yang telah dirumuskan menuju tercapainya tujuan yang telah ditetapkan dengan

mempertimbangkan perilaku individu dalam organisasi dan karakteristik organisasi dengan beberapa upaya antara lain adanya pelimpahan wewenang, adanya pembagian kerja, adanya hirarki dalam penyelesaian pekerjaan, komunikasi dan koordinasi serta adanya kesatuan perintah.

- c. Koordinasi adalah suatu proses penyatupaduan kegiatan yang saling mendukung dan saling tergantung, upaya penyatuan persepsi terhadap pekerjaan dan masalah yang dihadapi organisasi serta adanya kerja sama internal dan eksternal terhadap aliran informasi, aturan dan prosedural baik antar individu maupun unit - unit organisasi guna mencapai sasaran atau tujuan organisasi yang telah ditetapkan
- d. Motivasi adalah keseluruhan dorongan bekerja bagi seorang anggota organisasi yang sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan memberikan yang terbaik dari dirinya untuk organisasi, baik waktu, tenaga maupun keahliannya demi tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan melalui upaya menumbuhkan kebanggaan terhadap pekerjaan, kedisiplinan, kemauan meningkatkan kemampuan, kemauan berinisiatif, bertanggung jawab serta pemenuhan kebutuhan dalam rangka meningkatkan kesejahteraan yang memadai.

3. Definisi Operasional

Dalam penelitian ini, indikator yang digunakan untuk mengukur variabel yang diteliti adalah sebagai berikut :

a. Indikator Efektivitas Organisasi

- 1) Kualitas Kerja ;
- 2) Produktivitas kerja ;
- 3) Kepuasan Kerja ;
- 4) Komitmen pegawai dalam organisasi.

b. Indikator Pengorganisasian

- 1) Pelimpahan wewenang / desentralisasi ;
- 2) Pembagian Kerja ;
- 3) Hirarki dalam pekerjaan ;
- 4) Komunikasi ;
- 5) Kesatuan Perintah.

c. Indikator Koordinasi

- 1) Keterpaduan dalam pelaksanaan tugas ;
- 2) kesatuan persepsi terhadap pekerjaan dan permasalahan ;
- 3) Kerja sama internal dan eksternal.

d. Indikator Motivasi

- 1) Kebanggaan terhadap pekerjaan ;
- 2) Tingkat Kedisiplinan ;
- 3) Kemauan meningkatkan kemampuan ;
- 4) Kemauan berinisiatif ;
- 5) Tanggung jawab ;
- 6) Pemenuhan Kebutuhan dan peningkatan kesejahteraan.

E. JENIS DAN SUMBER DATA

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatori yang berarti penelitian menurut tingkat eksplanasi atau tingkat penjelasan yaitu bagaimana variabel - variabel yang diteliti itu akan menjelaskan obyek yang diteliti melalui data yang terkumpul dengan pendekatan deskriptif, untuk memberi gambaran yang lebih jelas tentang situasi sosial dengan memusatkan perhatian pada aspek - aspek tertentu dan sering menunjukkan hubungan antara berbagai variabel. Penelitian ini berusaha untuk menjelaskan fenomena - fenomena yang terjadi pada efektivitas organisasi dalam penyelenggaraan pendaftaran penduduk di wilayah Kabupaten Kudus.

Menurut Sugiyono (2001 : 69) macam - macam skala pengukuran untuk mengkuantitatifkan data dari pengukuran suatu variabel dapat berupa skala nominal, ordinal, interval dan rasio.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pengukuran secara skala ordinal yaitu skala yang berjenjang dimana sesuatu " lebih " atau " kurang " dari yang lain, dalam hal ini peneliti harus melakukan pengukuran terhadap variabel yang akan diteliti.

Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah :

- 1). Data primer yang diperoleh melalui informasi dari responden maupun observasi langsung terhadap obyek penelitian.

- 2). Data sekunder yang diperoleh secara tidak langsung dari obyek penelitian berupa dokumen, buku dan brosur yang berkaitan dengan penelitian.

F. INSTRUMEN PENELITIAN

Untuk memudahkan peneliti dalam pengumpulan data, maka instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan alat bantu berupa daftar pertanyaan (kuesioner) yang mengacu pada variabel bebas dan variabel tergantung dengan menggunakan skala Likert untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial secara spesifik yang oleh peneliti dijabarkan dalam variabel yang akan diukur, selanjutnya dijabarkan dalam indikator sedang indikator dijabarkan dalam parameter yang kemudian dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item instrumen pertanyaan yang harus dijawab responden.

Jawaban setiap item instrumen mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif berupa kata - kata dengan skoring jawaban tertinggi 4 (empat) dan jawaban terendah 1 (satu).

Menurut Moleong (2000 : 22) hasil penelitian kuantitatif berdasar analisis statistik untuk menemukan hubungan antara dua atau lebih variabel, ternyata *hasilnya sering kurang memuaskan karena tidak ada hubungan sehingga hipotesisnya tidak teruji.*

Guna melengkapi penelitian kuantitatif agar hasilnya dapat diuji hipotesisnya, perlu dilengkapi wawancara dengan maksud mengkonstruksi mengenai orang, kejadian, kegiatan, organisasi, perasaan, motivasi, tuntutan dan kepedulian.

Menurut Moleong (2000 : 136), pelaksanaan wawancara antara lain dapat menggunakan seperangkat pertanyaan baku yang bersifat terbuka. Urutan pertanyaan, kata - katanya dan cara penyajiannyapun sama untuk setiap responden. Adapun bentuk - bentuk pertanyaan berkaitan dengan :

- 1). Pengalaman atau perilaku. Untuk mendiskripsikan pengalaman, perilaku, tindakan dan kegiatan yang dapat diamati.
- 2). Pendapat. Untuk memahami proses kognitif dan interpretatif responden.
- 3). Perasaan. Untuk memahami respon emosional responden sehubungan dengan pengalaman dan pemikirannya.
- 4). Pengetahuan. Untuk memperoleh gambaran pengetahuan faktual yang dimiliki responden

G. POPULASI DAN TEKNIK PENGAMBILAN SAMPEL

a. Populasi

Populasi merupakan keseluruhan unsur - unsur yang memiliki satu atau beberapa ciri dan karakteristik atau sifat yang sama. Dalam penelitian ini sebagai populasi adalah pegawai dan aparat yang melaksanakan fungsi

penyelenggaraan pendaftaran penduduk di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kudus mulai dari tingkat Desa /Kelurahan, Kecamatan dan Kabupaten.

- 1). Elemen Penelitian, adalah unit yang akan diteliti atau dianalisa. Adapun elemen dalam penelitian ini meliputi seluruh pegawai dan perangkat Desa / Kelurahan yang melaksanakan fungsi penyelenggaraan pendaftaran penduduk di Desa / Kelurahan, Kecamatan dan Kabupaten dalam hal ini Kantor Catatan Sipil dan Kependudukan.
- 2). *Sampling Frame*, adalah sebuah kerangka sampel yang baik dan harus memenuhi syarat - syarat, meliputi seluruh sampel dan tidak ada satu pun yang tertinggal, batas - batasnya harus jelas dan dapat ditelusuri atau dicari di lapangan. Dalam penelitian ini *sampling frame* nya adalah pegawai dan perangkat Desa / Kelurahan yang karena kedudukan, tugas dan fungsinya sebagai pelaksana kegiatan pendaftaran penduduk yang secara keseluruhan berjumlah 450 orang terdiri dari 33 orang pegawai Kantor Catatan Sipil dan Kependudukan, 27 orang pegawai di 9 Kecamatan dan 390 orang perangkat Desa / Kelurahan di 130 Desa / Kelurahan.
- 3). *Sample Size*, dalam penelitian ini ukuran sampel yang dijadikan tolok ukur adalah pegawai dan perangkat Desa / Kelurahan yang melaksanakan tugas sehari - hari dalam penyelenggaraan pendaftaran penduduk baik di tingkat

Kabupaten, Kecamatan dan Desa / Kelurahan dengan rincian sebagaimana

Tabel III.3.

Tabel III.3

Daftar Aparat Pelaksana Pendaftaran Penduduk Tahun 2001

No.	Unit Kerja	Jumlah Responden				Status kepeg Responden		
		Kab.	Kec.	Desa/ Kel	Jml	PNS	Perangkat	Jml
1.	Kant Capil & Kepend.							
	- Kepala Seksi	3	-	-	3	3	-	3
	- Staff Pelaksana	30	-	-	30	30	-	30
2.	Kecamatan (9 Kec)							
	- Sekcam	-	9	-	9	9	-	9
	- Kasi Pemerintahan	-	9	-	9	9	-	9
	- Staff pelaksana	-	9	-	9	9	-	9
3.	Desa / Kelurahan (123 Desa & 7 Kel)							
	- Sekdes / Seklur	-	-	130	130	7	123	130
	- Kaur Pemerintahan	-	-	130	130	7	123	130
	- Staff Pelaksana	-	-	130	130	7	123	130
	JUMLAH	33	27	390	450	81	369	450

Sumber : - Kantor Catatan Sipil dan Kependudukan Tahun 2001

- Monografi Kecamatan, Tahun 2001

b. Teknik Pengambilan Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi yang digunakan sebagai obyek penelitian. Dalam penelitian ini menggunakan teknik pengambilan

sampel secara random sampling dengan mengambil sampel dari semua anggota populasi yang dilakukan secara acak melalui undian dengan menggunakan *representative sample* secara *proportionate stratified random sampling*, yaitu acakan secara proporsional menurut stratifikasi.

Cara menghitung besaran sampel, menurut Harry King (dalam Sugiyono, 2001 : 64 - 66), tidak hanya didasarkan atas kesalahan 5 % saja tetapi bervariasi sampai 15 %.

Dalam penelitian ini, dengan jumlah populasi 450 orang, berdasar nomogram Harry King di atas, untuk menentukan ukuran sampel dari suatu populasi sampai 2000 diperoleh persentase sampel sebesar 13 % sehingga besarnya sampel dapat dihitung sebagai berikut :

$$13 / 100 \times 450 = 58,5 \text{ dibulatkan menjadi } 60 \text{ orang.}$$

Sedangkan cara menentukan rincian sampel sebanyak 60 orang pegawai dan perangkat Desa / Kelurahan tersebut dilakukan secara proporsional, sistematis dan berjenjang sehingga semua unsur dari masing - masing komponen unit kerja dapat terwakili, dengan perhitungan sebagai berikut :

1). Kantor Catatan Sipil dan Kependudukan

- a) Kepala Seksi : $3 / 450 \times 60 = 0,4$ sehingga besar sampel 1 orang
- b) Staff Pelaksana : $30 / 450 \times 60 = 4$ sehingga besar sampel 5 orang

2). Kecamatan

- a) Sekretaris Kecamatan : $9 / 450 \times 60 = 1,2$ besar sampel 1 orang
- b) Kasi Pemerintahan : $9 / 450 \times 60 = 1,2$ besar sampel 1 orang
- c) Staff Pelaksana : $9 / 450 \times 60 = 1,2$ besar sampel 1 orang

3). Desa / Kelurahan

- a) Sekdes / Seklur : $130 / 450 \times 60 = 17,3$ besar sampel 17 orang
- b) Kaur Pemerintahan : $130 / 450 \times 60 = 17,3$ besar sampel 17 orang
- c) Staff Pelaksana : $130 / 450 \times 60 = 17,3$ besar sampel 17 orang

Adapun langkah yang ditempuh sebagai berikut :

- 1). Membuat daftar nama pegawai di lingkungan Kantor Catatan Sipil dan Kependudukan, Kecamatan dan Kelurahan serta nama perangkat Desa secara proporsional dan sistematis sesuai statifikasi status masing - masing.
- 2). Menentukan bilangan kelipatan (ordinal) dengan rumus :
$$BK = P / S = 450 / 60 = 7,5 \text{ dibulatkan menjadi } 8.$$
- 3). Menentukan sampel pertama dengan cara undian, selanjutnya setiap kelipatan 8 (delapan) orang , diwakili 1 (satu) orang yang urutannya acak.

H. TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Proses pengumpulan data dilaksanakan melalui tahapan sebagai berikut :

1. Memasuki lokasi penelitian

Agar mendapatkan data yang valid, maka peneliti (menggunakan orang ke tiga) tidak perlu memperkenalkan diri sebagai peneliti terhadap target group di lokasi penelitian tetapi berusaha untuk menjalin hubungan dan memperhatikan informasi dari mereka sehingga diharapkan dapat mengurangi jarak sosial antara peneliti dengan sumber data.

2. Saat berada di lokasi penelitian, berusaha menjalin hubungan yang akrab dengan obyek penelitian, mencari informasi yang lengkap dan mencoba memaknai rumusan berbagai informasi dan pengamatan yang diperoleh dari responden.

Dalam penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data :

1. Kuesioner.

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

2. Observasi

Pengumpulan data dengan cara mengamati langsung berbagai kegiatan yang berkaitan langsung dengan obyek penelitian yang dilaksanakan baik oleh unsur pimpinan pelaksana maupun unsur staff pelaksana.

3. Wawancara

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

4. Dokumentasi

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

I. TEKNIK ANALISIS DATA

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

1. Koefisien Rank Kendall

Koefisien Rank Kendall ini dipergunakan untuk mengukur derajat keeratan hubungan antar variabel X dengan variabel Y yang didasarkan pada ranking / jenjang dalam dua rangkaian yang berurut untuk angka yang sama.

Rumus korelasi Rank Kendall adalah sebagai berikut :

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

di mana :

N = Jumlah pasangan observasi pasangan pengamatan atau banyaknya individu atau responden yang diurutkan pada x dan y

S = Selisih antara nilai positif dan negatif terhadap masing - masing rangkaian yang telah diberikan atau jumlah skor - skor +1 dan - 1 untuk semua pasangan

T = Koefisien korelasi Rank Randall antara variabel x dan y

Apabila terdapat rangking yang sama atau kembali pada obeservasi skor variabel x dan y, akan berakibat mengubah pembagi pada rumus di atas, sehingga rumus korelasi Rank Randall menjadi :

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

dimana :

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

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

Untuk uji signifikasinya dengan menggunakan rumus Z test, maka n penelitian lebih dari 10, dengan rumus sebagai berikut :

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

Z = nilai signifikan

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

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

2. Koefisien Konkordasi Kendall

untuk mengetahui hubungan X_1 , X_2 dan X_3 dengan Y , karena Konkordasi Kendall digunakan untuk menentukan kecocokan menyeluruh dari keseluruhan himpunan pada rank, rumusannya ialah :

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

dimana :

W = Koefisien Konkordasi Kendall

S = Jumlah kuadrat deviasi dari mean R_j

K = Banyaknya himpunan rangking perjenjangan

N = banyaknya obyek atau individu yang diberi ranking

S = Jumlah harga T untuk semua rangking k

dimana :

$$S = \sum R_j \left(\frac{S}{N} \right)^2$$

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

R_j = Jumlah ranking yang diberikan unrtuk setiap N obyek

T = korelasi

Jika terdapat angka yang sama dalam jumlah yang besar, maka rumus

W perlu dikorelasi sebagai berikut :

dimana :

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

T = faktor korelasi

S = Jumlah semua kelompok angka sama dalam masing - masing k ranking dengan dilakukan korelasi sehubungan dengan angka yang sama ini.

Untuk menguji signifikansi, maka digunakan rumus sebagai berikut :

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

$$X^2 = \text{Test chi square}$$

W = Koefisien Konkordasi Kendall

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

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

Digunakan untuk mengetahui berapa persen (%) besarnya pengaruh variabel bebas (X_1 , X_2 dan X_3) secara bersama mempengaruhi variabel terikat (Y) menggunakan rumus sebagai berikut :

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

KD = Koefisien determinasi

T = Koefisien Rank Kendall

BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN
PENYELENGGARAAN PENDAFTARAN PENDUDUK
PEMERINTAH KABUPATEN KUDUS

A. HASIL PENELITIAN

Hasil penelitian yang akan disajikan dalam bab ini, meliputi Analisis Struktur Organisasi Karakteristik Responden, Efektivitas Organisasi, Pengorganisasian, Koordinasi dan Motivasi aparat dalam Penyelenggaraan Pendaftaran Penduduk Pemerintah Kabupaten Kudus.

A.1. Analisis Struktur Organisasi

Lembaga yang berfungsi sebagai penyelenggara pendaftaran penduduk sesuai Peraturan Daerah Kabupaten Kudus nomor 20 Tahun 2000 ada pada Kantor Catatan Sipil dan Kependudukan, yang merupakan unsur penunjang Pemerintah Kabupaten dalam rangka mendukung pelaksanaan tugas – tugas Pemerintah Kabupaten di bidang catatan sipil dan kependudukan dengan tugas pokoknya antara lain (1) penyusunan rencana pengembangan kegiatan pendaftaran dan pencatatan penduduk, (2) pelayanan administrasi kependudukan dan mobilitas penduduk, (3) pengkoordinasian dalam rangka administrasi catatan sipil dan kependudukan.

UPT-PUSTAK-UNDIP

Karena berbentuk “ Kantor “ sehingga tidak memiliki jaringan struktur operasional di wilayah sebagai unit pelaksana penyelenggaraan pendaftaran penduduk di wilayah Kecamatan dan Desa / Kelurahan.

Sesuai Perda Kabuapten Kudus nomor 22 Tahun 2000 tentang Organisasi dan Tata kerja Kecamatan dan Kelurahan, salah satu tugas pokok Seksi Pemerintahan pada Kantor Kecamatan adalah melakukan pembinaan dan pelayanan administrasi kependudukan , demikian halnya tugas pokok Seksi Pemerintahan pada Kantor Kelurahan salah satunya adalah pelaksana pelayanan administrasi kependudukan.

Kondisi di atas mencerminkan adanya kesenjangan hirarki kewenangan dalam arti aspek otoritas kebijakan ada pada Kantor Catatan Sipil dan Kependudukan sedangkan aspek teknis operasional oleh Kantor Kecamatan dan Desa / Kelurahan, akibatnya pelaksanaan tugas di wilayah ditangani secara koordinatif dalam bentuk pelayanan terpadu (aparatur Kantor Catatan Sipil dan Kependudukan menangani aspek processing data dan keuangan dan aparat Kecamatan menangani aspek teknis operasional pendaftaran penduduk) melalui sistem pelayanan jempit bola.

Akibat dari kondisi kurang baiknya pengorganisasian dan koordinasi di atas, terdapat kecenderungan kualitas pelayanan dan motivasi kerja aparat semakin menurun sehingga produktivitas menurun dan validitas / akurasi data registrasi penduduk semakin rendah yang pada

akhirnya mempengaruhi tingkat efektivitas penyelenggaraan pendaftaran penduduk.

A.2. Karakteristik responden

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini, apabila dilihat dari kelompok umur, maka terlihat bahwa sebagian besar responden adalah termasuk dalam kelompok umur yang produktif dalam bekerja (usia 21 tahun s/d 40 tahun sebesar 41.6 % dan usia 41 tahun s/d 50 tahun sebesar 30.0 %), sementara mereka yang termasuk kelompok umur yang kurang produktif dalam bekerja adalah kelompok umur di bawah 30 tahun sebesar 6.7 % dan di atas 50 tahun sebesar 21.7 %. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar aparat pelaksana pendaftaran penduduk di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kudus masih tergolong usia muda. Secara rinci dapat dilihat dalam Tabel IV.4 di bawah ini.

Tabel IV.4
Komposisi responden menurut kelompok umur

Komposisi responden menurut kelompok umur	Frekwensi	%
Kurang 30 tahun	4	6.7
31 s/d 40 tahun	25	41.6
41 s/d 50 tahun	18	30.0
51 s/d 60 tahun	8	13.4
Lebih dari 60 tahun	5	8.3
Jumlah	60	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan A nomor 3

Komposisi responden menurut pendidikan menunjukkan bahwa yang mempunyai pendidikan SLTA adalah 58.3 %, tingkat pendidikan SLTP adalah 25 % sedang mereka yang mempunyai latar pendidikan tinggi sebanyak 5 orang (8.3 %). Hal ini menunjukkan bahwa kualitas pendidikan aparat pelaksanaan pendaftaran penduduk Pemerintah Kabupaten Kudus sebagian besar berpendidikan menengah sekitar 83.3 %. Secara rinci dapat dilihat dalam Tabel IV.5 di bawah ini

Tabel IV.5
Komposisi responden menurut pendidikan terakhir

Komposisi responden menurut pendidikan terakhir	Frekuensi	%
SD	5	8.3
SLTP	15	25.0
SLTA	35	58.4
Perguruan Tinggi	5	8.3
Jumlah	60	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan A nomor 5

Komposisi responden menurut unit kerja dalam pelaksanaan tugas pendaftaran penduduk terlihat bahwa sebagian besar responden adalah aparat pelaksana di tingkat Desa / Kelurahan (85 %) sedang pelaksanaan di tingkat Kecamatan sebesar 5 % dan Kabupaten sebesar 10 %. Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan pendaftaran penduduk lebih banyak ditangani oleh aparat Desa / Kelurahan. Secara rinci dapat dilihat pada Tabel IV.6 di bawah ini.

Tabel IV.6
Komposisi responden menurut unit kerja

Komposisi responden menurut unit kerja	Frekuensi	%
Kantor Capil dan Kependudukan	6	10.0
Kantor kecamatan	3	5.0
Desa / Kelurahan	51	85.0
Jumlah	60	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan A nomor 6

Berdasarkan jabatannya, maka terlihat bahwa sebagian besar pelaksana pendaftaran penduduk berstatus sebagai staf pelaksana (38.4 %) dari keseluruhan jumlah responden, sedangkan unsur Kepala Urusan sebesar 25.3 % dan unsur Sekdes / Seklur sebesar 28.3 %. Hal ini mencerminkan bahwa aparat pelaksana pendaftaran penduduk sebagian besar ada di Desa / Kelurahan. Secara rinci dapat dilihat pada Tabel IV.7 di bawah ini

Tabel IV.7
Komposisi responden menurut jabatan

Komposisi responden menurut jabatan	Frekuensi	%
Sekcam	1	1.7
Ka Seksi	2	3.3
Sekdes / Seklur	17	28.3
Kaur Pemerintahan	17	25.3
Staf pelaksana	23	38.4
Jumlah	60	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan A nomor 7

Berdasarkan komposisi status kepegawaian para aparat pelaksana pendaftaran penduduk, sebagian besar mereka adalah perangkat desa (61.7 %) sedangkan yang berstatus PNS sebanyak 38.3 %. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar aparat pelaksana pendaftaran penduduk adalah perangkat desa yang tidak memiliki gaji tetap. Secara rinci dapat dilihat pada Tabel IV.8 di bawah ini.

Tabel IV.8
Komposisi responden menurut status kepegawaian

Komposisi responden menurut status kepegawaian	Frekuensi	%
PNS	23	38.3
Prangkat Desa	37	61.7
Jumlah	60	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan A nomor 8

A.3. Efektivitas Organisasi

Pemahaman pegawai terhadap kesesuaian rencana kerja dengan hasil pekerjaan merupakan salah satu indikator penting dalam menilai efektivitas organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar pelaksana pendaftaran penduduk Pemerintah Kabupaten Kudus sebesar 46 orang (76.6 %) menyatakan bahwa pekerjaan yang telah dilakukan saat ini sudah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Hal ini dapat dimengerti karena pada masing – masing unit kerja telah dilakukan

pembakuan tugas yang dibebankan pada masing – masing aparat sesuai tugas pokok dan fungsi yang telah diatur dalam Peraturan Daerah. Permasalahan yang justru perlu mendapat perhatian adalah terletak pada efektivitasnya, karena tidak semua pekerjaan yang telah dilakukan dan sesuai dengan rencana kerja, justru terkadang dirasa mempunyai derajat efektivitas yang rendah. Hal ini pada akhirnya menyebabkan rendahnya tingkat kualitas pelayanan kepada masyarakat. Secara rinci tercermin pada Tabel IV.9 di bawah ini.

Tabel IV.9
Penyelesaian pekerjaan sesuai rencana

Penyelesaian pekerjaan sesuai rencana	Frekuensi	%
Tidak sesuai	4	6.7
Kurang sesuai	9	15.0
Sesuai	46	76.6
Sangat sesuai	11	1.7
Jumlah	60	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 1

Berdasarkan pemahaman responden tentang tingkat penyesuaian pekerjaan, terlihat bahwa terdapat 38.3 % yang menyatakan bahwa pekerjaan yang dilakukan saat ini hasilnya sama dengan sebelumnya, 55 % menyatakan hasilnya lebih baik dibanding tahun lalu dan hanya 6.7 % yang menyatakan bahwa hasil kerjanya kurang baik dibanding tahun lalu. Besarnya proporsi responden yang menyatakan bahwa hasil pekerjaan saat

ini dirasa sama, sebenarnya lebih didominasi oleh responden yang melaksanakan pekerjaan yang bersifat rutinitas, sedangkan mereka yang menyatakan bahwa hasil pekerjaan saat ini lebih baik didominasi oleh responden yang melaksanakan pekerjaan dengan tuntutan target pencapaian hasil, sedang yang menyatakan hasilnya kurang baik didominasi responden yang relatif usianya sudah sangat tua (diatas 60 tahun). Secara rinci tercermin pada Tabel IV .10 di bawah ini.

Tabel IV.10
Kesesuaian hasil kerja saat ini dengan sebelumnya

Kesesuaian hasil kerja saat ini dengan sebelumnya	Frekuensi	%
Kurang baik	4	6.7
Sama	23	38.3
Lebih baik	33	55.0
Total	60	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 2

Tingkat usaha dalam meningkatkan mutu pekerjaan menunjukkan bahwa terdapat 31.7 % yang menyatakan sangat berusaha dalam meningkatkan kualitas atau mutu pekerjaan , 63.3 % yang menyatakan telah berusaha dan 5 % yang menyatakan mereka tidak berusaha untuk meningkatkan mutu pekerjaan. Salah satu sebab dari responden yang tidak berusaha adalah mereka yang telah berusia lanjut di atas 60 tahun. Secara rinci dapat dilihat dalam Tabel IV.11 di bawah ini.

Tabel IV.11
Tingkat usaha meningkatkan mutu kerja

Tingkat usaha meningkatkan mutu kerja	Frekuensi	%
Tidak berusaha	3	5.0
Berusaha	38	63.3
Sangat berusaha	19	31.7
Total	60	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 3

Berdasarkan waktu dalam penyelesaian pekerjaan maka terdapat 3.3 % yang menyatakan bahwa waktu untuk penyelesaian pekerjaan tidak sesuai dengan yang telah ditentukan, 26.7 % menyatakan kurang sesuai, 68.3 % responden yang menyatakan waktu penyelesaian pekerjaan sesuai yang telah ditentukan dan 1.70 % yang menyatakan sangat sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Secara rinci tercermin dalam Tabel IV.12 di bawah ini.

Tabel IV.12
Kesesuaian penyelesaian kerja sesuai waktu yang ditentukan

Kesesuaian penyelesaian kerja sesuai waktu yang ditentukan	Frekuensi	%
Tidak sesuai	2	3.3
Kurang sesuai	16	26.7
Sesuai	41	68.3
Sangat sesuai	1	1.7
Total	60	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 4

Berdasarkan tingkat kecukupan waktu dalam penyelesaian pekerjaan, maka terdapat 1.7 % yang menyatakan bahwa waktu untuk penyelesaian pekerjaan dirasa sangat cukup, 68.3 % responden yang menyatakan cukup, 16.7 % yang menyatakan bahwa waktu yang ada untuk menyelesaikan pekerjaan dirasa tidak cukup. Secara rinci tercermin dalam Tabel IV.13 di bawah ini.

Tabel IV.13
Tingkat kecukupan waktu untuk menyelesaikan pekerjaan

Tingkat kecukupan waktu untuk menyelesaikan pekerjaan	Frekuensi	%
Tidak cukup	4	6.7
Kurang cukup	10	16.7
Cukup	41	68.3
Sangat cukup	5	1.7
Total	60	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 5

Berdasarkan pemahaman responden tentang kualitas hasil pekerjaan maka terlihat bahwa terdapat 46.7 % yang menyatakan bahwa pekerjaan yang dilakukan saat ini hasilnya lebih banyak dibanding tahun sebelumnya, 46.7 % menyatakan bahwa hasil pekerjaannya sama dengan waktu sebelumnya dan hanya 6.7 % yang menyatakan hasil pekerjaan saat ini dirasa kurang bila dibanding tahun sebelumnya. Secara rinci tercermin dalam Tabel IV.14 di bawah ini.

Tabel IV.14
Tingkat pencapaian hasil kerja saat ini

Tingkat pencapaian hasil kerja saat ini	Frekuensi	%
Kurang	4	6.7
Sama	28	46.7
Lebih banyak	28	46.7
Total	60	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 6

Sesuai tingkat pencapaian hasil kerja di atas, maka tingkat kemampuan dalam penyelesaian pekerjaan terlihat bahwa hanya ada 1.7 % responden yang menyatakan kurang mampu, 93.3 % yang menyatakan bahwa mereka mampu dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dan hanya 5 % yang menyatakan mereka sangat mampu untuk menyelesaikan pekerjaannya. Tingginya jumlah responden yang menyatakan bahwa mereka mampu dalam pekerjaan karena dalam setiap pekerjaan pelayanan pendaftaran penduduk telah dibuat petunjuk teknis dan operasional secara jelas. Secara rinci tercermin dalam Tabel IV. 15 di bawah ini.

Tabel IV.15
Tingkat kemampuan penyelesaian pekerjaan

Tingkat kemampuan penyelesaian pekerjaan	Frekuensi	%
Kurang mampu	1	1.7
Mampu	56	93.3
Sangat mampu	3	5.0
Total	60	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 7

Tingkat kemandirian dalam penyelesaian pekerjaan menunjukkan bahwa terdapat 5 % responden yang menyatakan mereka sangat mampu dalam menyelesaikan sendiri pekerjaannya, 61.7 % yang menyatakan bahwa mereka mampu bekerja secara mandiri, 20 % yang menyatakan kurang mampu dan hanya 13 % yang menyatakan bahwa mereka tidak mampu untuk bekerja sendiri. Tingginya responden yang menyatakan bahwa mereka bekerja sendiri kemungkinan besar didominasi oleh responden yang telah memiliki pengalaman kerja cukup lama dalam penanganan pendaftaran penduduk. Secara rinci tercermin dalam Tabel IV.16 di bawah ini.

Tabel IV.16
Tingkat kemampuan penyelesaian pekerjaan sendiri

Tingkat kemampuan penyelesaian pekerjaan sendiri	Frekuensi	%
Tidak mampu	8	13.3
Kurang mampu	12	20.0
Mampu	37	61.7
Sangat mampu	3	5.0
Total	60	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 8

Dari hasil penelitian terhadap kesesuaian tugas dengan kemampuan responden menunjukkan bahwa terdapat 83.3 % yang menyatakan bahwa tugas yang dikerjakan telah sesuai dengan kemampuan dan 16.7 % yang menyatakan bahwa tugas yang dikerjakan kurang sesuai dengan kemampuan mereka. Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden telah mampu bekerja dengan baik sesuai standar kemampuan yang ada sedangkan mereka yang menyatakan kurang sesuai adalah mereka yang berpendidikan tinggi dan belum mempunyai pengalaman yang cukup, Secara rinci tercermin dalam Tabel IV.17 di bawah ini.

Tabel IV.17
Tingkat kesesuaian tugas dengan kemampuan

Tingkat kesesuaian tugas dengan kemampuan	Frekuensi	%
Kurang sesuai	10	16.7
Sesuai	50	83.3
Total	60	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 9

Pemahaman aparat pelaksana pendaftaran penduduk terhadap perasaan puas dengan hasil pekerjaan telah menunjukkan bahwa terdapat 5 % yang menyatakan tidak puas dengan hasil kerja, 38.3 % menyatakan kurang puas, 53.3 % yang menyatakan merasa puas dengan hasil pekerjaan yang telah dicapai dan hanya ada 3.3 % yang merasa sangat puas. Kepuasan terhadap hasil pekerjaan sebenarnya sangat berkaitan erat dengan persepsi responden terhadap tugas, oleh sebab itu hasil ini sebetulnya belum mencerminkan kepuasan yang sebenarnya karena tingkat kepuasan berkaitan dengan berbagai faktor dalam organisasi. Secara rinci tercermin dalam Tabel IV.18 di bawah ini.

Tabel IV.18
Tingkat kepuasan terhadap hasil kerja

Tingkat kepuasan terhadap hasil kerja	Frekuensi	%
Tidak puas	3.0	5.0
Kurang puas	23.0	38.3
Puas	32.0	53.3
Sangat puas	2.0	3.3
Total	60	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 10

Pemahaman responden terhadap perasaan tertantang dalam penyelesaian pekerjaan, hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 18.3 % responden yang menyatakan merasa sangat tertantang, 65 % yang menyatakan bahwa mereka merasa tertantang dalam penyelesaian

pekerjaan yang diberikan atasan dan hanya 16.7 % yang menyatakan bahwa mereka merasa tidak tertantang. Proporsi dari mereka yang menyatakan tidak tertantang, sebagian besar adalah responden yang usianya relatif tua. Secara rinci dapat dilihat Tabel IV.19 di bawah ini.

Tabel IV.19
Tantangan dalam penyelesaian pekerjaan

Tantangan dalam penyelesaian pekerjaan	Frekuensi	%
Tidak tertantang	10	16.7
Tertantang	39	65.0
Sangat tertantang	11	18.3
Total	60	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 11

Dukungan peralatan kerja untuk kelancaran tugas menunjukkan 53.3 % responden yang menyatakan bahwa kondisi peralatan kerja kurang mendukung untuk kelancaran tugas, 43.4 % menyatakan bahwa kondisi peralatan kerja mendukung untuk kelancaran tugas dan 3.3 % yang menyatakan kondisi peralatan kerja sangat mendukung kelancaran tugas pendaftaran penduduk. Secara rinci dapat terlihat pada Tabel IV.2 di bawah ini.

Tabel IV.20
Dukungan terhadap kondisi peralatan kerja

Dukungan terhadap kondisi peralatan kerja	Frekuensi	%
Kurang mendukung	32	53.3
Mendukung	26	43.4
Sangat mendukung	2	3.3
Total	60	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 12

Tingkat perhatian pimpinan terhadap hasil pekerjaan menunjukkan bahwa 1.7 % responden menyatakan hasil pekerjaan tidak diperhatikan dan dihargai oleh pimpinan, 6.7 % yang menyatakan kurang diperhatikan dan dihargai, 86.6 % yang menyatakan hasil pekerjaan diperhatikan dan dihargai pimpinan dan 5 % yang menyatakan sangat diperhatikan dan dihargai pimpinan. Secara rinci dapat terlihat pada Tabel IV.21 di bawah ini.

Tabel IV.21
Tingkat perhatian pimpinan terhadap hasil pekerjaan

Tingkat perhatian pimpinan terhadap hasil pekerjaan	Frekuensi	%
Tidak diperhatikan dan dihargai	1	1.7
Kurang diperhatikan dan dihargai	4	6.7
Diperhatikan dan dihargai	52	86.6
Sangat diperhatikan	3	5.0
Total	60	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 13

Komitmen responden terhadap peningkatan prestasi kerja menunjukkan bahwa 3.3 % responden menyatakan kurang memiliki komitmen dalam peningkatan prestasi kerja, 66.7 % yang menyatakan mereka memiliki komitmen dalam peningkatan prestasi kerja dan 30 % responden yang menyatakan mereka sangat memiliki komitmen dalam peningkatan prestasi kerja. Secara rinci dapat dilihat pada Tabel IV.22 di bawah ini.

Tabel IV.22
Tingkat komitmen dalam meningkatkan prestasi kerja

Tingkat komitmen dalam meningkatkan prestasi kerja	Frekuensi	%
Kurang memiliki	2	3.3
Memiliki	40	66.7
Sangat memiliki	18	30.0
Total	60	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 14

Komitmen responden untuk meningkatkan pelayanan dalam penyelenggaraan pendaftaran penduduk, hasil penelitian menunjukkan bahwa 75 % responden menyatakan bahwa mereka memiliki komitmen dalam meningkatkan pelayanan dan 25 % yang menyatakan sangat memiliki komitmen dalam meningkatkan pelayanan penyelenggaraan pendaftaran penduduk. Secara rinci dapat dilihat pada Tabel IV.23 di bawah ini.

Tabel IV.23
Komitmen dalam meningkatkan pelayanan

Komitmen dalam meningkatkan pelayanan	Frekuensi	%
Memiliki	45	75.0
Sangat memiliki	15	25.0
Total	60	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 15

Tanggapan responden terhadap komitmen dalam pencapaian visi dan misi organisasi menunjukkan bahwa 36.7 % menyatakan sangat setuju bahwa visi dan misi dapat dicapai secara optimal apabila ada komitmen anggota organisasi, 58.3 % menyatakan setuju, dan hanya 3.3 % yang menyatakan kurang setuju dan 1.7 % menyatakan tidak setuju, Secara rinci dapat dilihat pada Tabel IV. 24 di bawah ini.

Tabel IV.24
Kesesuaian komitmen dengan visi dan misi organisasi

Kesesuaian komitmen dengan visi dan misi organisasi	Frekuensi	%
Tidak setuju	1	1.7
Kurang setuju	2	3.3
Setuju	35	58.3
Sangat setuju	22	36.7
Total	60	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 16

Pandangan terhadap keinginan untuk bekerja lebih baik menunjukkan bahwa 28.3 % responden menyatakan sangat setuju, 68.3 % menyatakan setuju dan hanya sebagian kecil atau sebesar 3.3 % yang

menyatakan kurang setuju. Secara rinci tercermin dalam Tabel IV.25 di bawah ini.

Tabel IV.25
Tingkat keinginan untuk bekerja lebih baik

Tingkat keinginan untuk bekerja lebih baik	Frekuensi	%
Kurang setuju	2	3.3
Setuju	41	68.4
Sangat setuju	17	28.3
Total	60	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 17

A.4. Pengorganisasian

Faktor pengorganisasian adalah faktor yang cukup dominan dalam rangka peningkatan efektivitas organisasi. Penelitian terhadap kesesuaian wewenang dengan penyelesaian penyelenggaraan pendaftaran penduduk menunjukkan bahwa 3.3 % responden menyatakan sangat sesuai, 90 % menyatakan sesuai dan hanya sebagian kecil responden yaitu sebesar 6.7 % yang menyatakan kurang sesuai. Secara rinci tercermin dalam Tabel IV.26 di bawah ini.

Tabel IV.26
Tingkat kesesuaian wewenang dengan penyelesaian tugas

Tingkat kesesuaian wewenang dengan penyelesaian tugas	Frekuensi	%
Kurang sesuai	4	6.7
Sesuai	54	90.0
Sangat sesuai	2	3.3
Total	60	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 18

Penelitian atas persetujuan responden terhadap penyerahan tugas dan wewenang penyelenggaraan pendaftaran penduduk kepada wilayah menunjukkan bahwa 23.3 % menyatakan tidak setuju, 16.7 % menyatakan kurang setuju sedangkan 40 % menyatakan setuju dan 20 % menyatakan sangat setuju terhadap wewenang penanganan kerja pendaftaran penduduk diserahkan wilayah. Proporsi sebagian besar responden yang menyatakan setuju cenderung mempersepsikan bahwa tugas – tugas pendaftaran penduduk sebagian besar ada di wilayah sehingga untuk kelancarannya sebaiknya diserahkan wilayah. Secara rinci tercermin dalam Tabel IV.27 di bawah ini.

Tabel IV.27

Tingkat persetujuan penanganan kerja diserahkan wilayah

Tingkat persetujuan penanganan kerja diserahkan wilayah	Frekuensi	%
Tidak setuju	14	23.3
Kurang setuju	10	16.7
Setuju	24	40.0
Sangat setuju	12	20.0
Total	60	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 19

Hasil penelitian terhadap keterlibatan responden dalam pengorganisasian kerja menunjukkan bahwa 20 % menyatakan jarang terlibat dalam pengorganisasian kerja, 11.7 % menyatakan cukup terlibat, 48.3 % menyatakan sering terlibat dan 20 % menyatakan sering sekali terlibat dalam pengorganisasian kerja. Proporsi sebagian besar responden yang menyatakan cukup sering, sering dan sering sekali terlibat dalam pengorganisasian kerja menunjukkan bahwa pekerjaan pendaftaran penduduk tidak dapat dilakukan secara individual tetapi harus secara organisasional. Secara rinci tercermin dalam Tabel IV.28 di bawah ini.

Tabel IV.28

Tingkat keterlibatan dalam pengorganisasian kerja

Tingkat keterlibatan dalam pengorganisasian kerja	Frekuensi	%
Jarang	12	20.0
Cukup sering	7	11.7
Sering	29	48.3
Sering sekali	12	20.0
Total	60	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 20

Penelitian terhadap kesesuaian kemampuan kerja dengan tanggung jawab menunjukkan bahwa 15 % menyatakan kurang memadai, 83.3 % menyatakan bahwa kemampuan telah memadai untuk menunjang pekerjaan dan 1.7 % menyatakan sangat memadai. Secara rinci dapat dilihat pada Tabel IV.29 di bawah ini

Tabel IV.29
Tingkat kesesuaian kemampuan dengan tanggung jawab

Tingkat kesesuaian kemampuan dengan tanggung jawab	Frekuensi	%
Kurang memadai	9	15.0
Memadai	50	83.3
Sangat memadai	1	1.7
Total	60	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 21

Tingkat kesesuaian antara jumlah personil dengan volume pekerjaan, hasil penelitian menunjukkan bahwa 60 % menyatakan ada kesesuaian antara jumlah personil dengan volume pekerjaan, 30 % menyatakan kurang sesuai dan 5 % yang menyatakan jumlah personil tidak sesuai dengan volume pekerjaan. Proporsi ini memberikan gambaran ada unit kerja yang mempunyai jumlah personil sedikit tetapi volume kerja cukup banyak namun ada juga sebaliknya. Secara rinci tercermin dalam Tabel IV.30 di bawah ini.

Tabel IV.30
Tingkat kesesuaian personil dengan volume kerja

Tingkat kesesuaian personil dengan volume kerja	Frekuensi	%
Tidak sesuai	3	5.0
Kurang sesuai	21	35.0
Sesuai	36	60.0
Total	60	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 22

Penambahan beban kerja senantiasa diimbangi dengan penambahan personil, dalam penelitian ini terlihat bahwa 60 % responden menyatakan penambahan beban kerja dicukupi dengan penambahan personil, 23.3 % menyatakan jarang dicukupi dan 16.7 % menyatakan tidak dicukupi. Proporsi ini memberikan gambaran bahwa penambahan volume kerja dalam penyelenggaraan pendaftaran penduduk lebih bersifat insidental berkaitan dengan tuntutan kecepatan pelayanan sehingga perlu dibarengi dengan penambahan personil melalui pemberdayaan personil yang bersifat pembantuan tugas. Secara rinci tercermin dalam Tabel IV.31 di bawah ini.

Tabel IV.31
Kesesuaian penambahan personil untuk volume kerja

Kesesuaian penambahan personil untuk volume kerja	Frekuensi	%
Tidak dicukupi	10	16.7
Jarang dicukupi	14	23.3
Dicukupi	36	60.0
Total	60	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 23

Kesesuaian penempatan tenaga dengan kemampuan dan ketrampilan, dalam penelitian ini menunjukkan bahwa 1.7 % responden menyatakan sangat sesuai, 61.7 % menyatakan telah sesuai, 31.7 % menyatakan kurang sesuai dan 5% menyatakan tidak sesuai antara penempatan mereka dengan kemampuan dan ketrampilannya. Proporsi responden yang menyatakan tidak sesuai terdapat kecenderungan bagi mereka yang berpendidikan tinggi dikaitkan dengan pelaksanaan tugas pelayanan di lapangan. Data ini terlihat pada Tabel IV.32 di bawah ini.

Tabel IV.32
Tingkat kesesuaian penempatan tenaga dengan kemampuannya

Tingkat kesesuaian penempatan tenaga dengan kemampuannya	Frekuensi	%
Tidak sesuai	3	5.5
Kurang sesuai	19	31.7
Sesuai	37	61.6
Sangat sesuai	1	1.7
Total	60	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 24

Perlu tidaknya ada jenjang tanggung jawab yang jelas dalam pelayanan pendaftaran penduduk ternyata 36.6 % responden menyatakan sangat perlu, 56.7 % menyatakan perlu ada penjenjangan tanggung jawab sedang 1.7 % menyatakan kurang perlu dan 5 % menyatakan tidak perlu. Proporsi di atas memberikan gambaran bahwa proses pelayanan pendaftaran penduduk harus ada mekanisme dan prosedur yang jelas

sehingga pegawai tidak mengalami kesulitan dalam penyelesaian pekerjaan mereka. Data ini tercermin dalam Tabel IV.33 di bawah ini.

Tabel IV.33
Tingkat perlunya jenjang tanggung jawab untuk unit kerja .

Tingkat perlunya jenjang tanggung jawab untuk unit kerja	Frekuensi	%
Tidak perlu	3	5.0
Kurang perlu	1	1.7
Cukup perlu	34	56.7
Sangat perlu	22	36.6
Total	60	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 25

Selanjutnya perlu tidaknya hirarki baku antar unit kerja dalam pelaporan pendaftaran penduduk ternyata sebagian besar responden yaitu 35 % menyatakan sangat perlu dan 63.3 % menyatakan perlu. Hal ini memberikan gambaran bahwa pelaksanaan tugas pendaftaran penduduk perlu mekanisme dan prosedur kerja yang baku sehingga aparat pelaksana tidak mengalami kesulitan dalam penyelesaian kerja. Data terlihat dalam tabel IV.34 di bawah ini.

Tabel IV.34
Perlunya hirarki baku antar unit kerja dalam pelaporan pendaftaran penduduk

Perlunya hirarki baku antar unit kerja dalam pelaporan pendaftaran penduduk	Frekuensi	%
Kurang perlu	1	1.7
Perlu	38	63.3
Sangat perlu	21	35
Total	60	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 26

Hubungan kerja yang baku antar unit kerja ternyata dipandang sangat perlu bagi sebagian responden, hal ini terlihat dari hasil penelitian ternyata 23.3 % responden menyatakan sangat perlu dan 76.7 % menyatakan perlu ada hubungan kerja yang baku antar unit kerja dalam penyelenggaraan pendaftaran penduduk. Proporsi ini memberikan gambaran bahwa tugas pendaftaran penduduk perlu keterpaduan antar unit kerja yang terkait. Secara rinci tercermin dalam Tabel IV.35 di bawah ini.

Tabel IV.35
Tingkat persetujuan tentang hubungan kerja baku antar unit kerja

Tingkat persetujuan tentang hubungan kerja baku antar unit kerja	Frekuensi	%
Setuju	46	76.7
Sangat setuju	14	23.3
Total	60	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 27

Hubungan kerja antar rekan sekerja dalam penyelenggaraan pendaftaran penduduk dipandang sangat perlu bagi sebagian besar responden, hal ini terlihat bahwa 18.3 % menyatakan hubungan kerja mereka dengan rekan sekerja sangat baik, 80 % menyatakan baik dan hanya ada 1.7 % yang menyatakan kurang baik. Hal ini menunjukkan persetujuan mereka terhadap pentingnya kerja sama individu dalam penyelesaian kerja. Data tercermin dalam Tabel IV.36 di bawah ini.

Tabel IV.36
Hubungan kerja antar rekan sekerja

Hubungan kerja antar rekan sekerja	Frekuensi	%
Kurang baik	1	1.7
Baik	48	80.0
Sangat baik	11	18.3
Total	60	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 28

Proses kerjasama antar individu dianggap penting oleh responden hal ini, terlihat bahwa 16.7 % responden yang menyatakan sangat mudah bekerja sama dengan rekan sekerja dan 80 % menyatakan mudah terhadap pentingnya kerja sama antar individu dalam penyelesaian kerja Data tercermin dalam Tabel IV.37 di bawah ini.

Tabel IV.37
Tingkat kesulitan dalam bekerja sama dengan rekan sekerja

Tingkat kesulitan dalam bekerja sama dengan rekan sekerja	Frekuensi	%
Mudah	50	83.3
Sangat mudah	10	16.3
Total	60	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 29

Frekuensi hubungan antara pimpinan dan bawahan terhadap masalah pekerjaan menunjukkan bahwa 20 % menyatakan kadang – kadang, 48.3 % menyatakan sering dan 31.7 % menyatakan pimpinan

selalu menjalin hubungan dengan bawahan dalam pemecahan masalah pekerjaan. Secara rinci tercermin dalam Tabel IV.38 di bawah ini.

Tabel IV.38
Hubungan dekat pimpinan dengan anggota organisasi

Hubungan dekat pimpinan dengan anggota organisasi	Frekuensi	%
Kadang – kadang	12	20.0
Sering	29	48.3
Selalu	19	31.7
Total	60	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 30

Langkah dan tindakan saat menghadapi kesulitan kerja, ternyata menunjukkan bahwa ada 20 % responden yang menyatakan untuk mengatasi kesulitan dengan meminta bantuan rekan sekerja, 46.7 % dengan cara mendiskusikan dan 33.3 % dengan cara melaporkan kepada pimpinan secara hirarki untuk mengatasi kesulitan tersebut data tercermin dalam tabel IV.39 di bawah ini.

Tabel IV.39
Tindakan saat menghadapi kesulitan kerja

Tindakan saat menghadapi kesulitan kerja	Frekuensi	%
Meminta bantuan rekan sekerja	12	20.0
Mendiskusikan	28	46.7
Melaporkan pada pimpinan	20	33.3
Total	60	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 31

Tingkat keterlibatan pimpinan dalam masalah kerja menunjukkan bahwa 26.7 % dari responden menyatakan bahwa pimpinan seringkali terlibat dalam masalah kerja, 45 % yang menyatakan sering dan 28.3 % yang menyatakan kadang – kadang. Data tercermin dalam Tabel IV.40 di bawah ini.

Tabel IV.40
Tingkat keterlibatan pimpinan dalam masalah kerja

Tingkat keterlibatan pimpinan dalam masalah kerja	Frekuensi	%
Kadang – kadang	17	28.3
Sering	27	45.0
Seringkali	16	28.7
Total	60	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 32

A.5. Koordinasi

Faktor koordinasi merupakan salah satu faktor yang penting dalam rangka peningkatan efektivitas organisasi. Upaya mengefektifkan fungsi koordinasi melalui keterpaduan langkah antar unit dalam kerja ternyata membawa perbaikan kerja, hal ini dapat terlihat bahwa 8.3 % menyatakan sangat ada keterpaduan, 83.4 % menyatakan ada keterpaduan langkah antar unit dalam kerja dan 8.3 % yang menyatakan kurang ada keterpaduan. Secara rinci tercermin dalam Tabel IV.41 di bawah ini.

Tabel IV.41
Keterpaduan langkah antar unit dalam kerja

Keterpaduan langkah antar unit dalam kerja	Frekuensi	%
Kurang ada keterpaduan	5	8.3
Ada keterpaduan	50	83.4
Sangat ada keterpaduan	5	8.3
Total	60	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 33

Pandangan terhadap hubungan kerja antar unit kerja yang terkait menunjukkan bahwa 20 % yang menyatakan hubungan kerja antar unit kerja sangat erat, 76.7 % menyatakan ada hubungan yang erat dan hanya 3.3 % yang menyatakan hubungan kerja antar unit kerja kurang erat. Secara rinci tercermin dalam Tabel IV.42 di bawah ini.

Tabel IV.42
Hubungan antar unit kerja dengan unit kerja lain

Hubungan antar unit kerja dengan unit kerja lain	Frekuensi	%
Kurang erat	2	3.3
Erat	46	76.7
Sangat erat	12	20.0
Total	60	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 34

Pandangan responden terhadap perlunya dihindari duplikasi kerja atau tumpang tindih pekerjaan ternyata terdapat 45 % yang menyatakan tidak ada duplikasi pekerjaan, 26.7 % yang menyatakan kadang – kadang

terjadi duplikasi dan 28.3 % menyatakan ada duplikasi pekerjaan. Proporsi di atas tergambar perlu ada keterpaduan kerja sehingga dapat mengurangi adanya duplikasi kerja dalam unit organisasi. Secara rinci data terlihat pada Tabel IV.43 di bawah ini.

Tabel IV.43
Tumpang tindih pekerjaan dalam unit kerja

Tumpang tindih pekerjaan dalam unit kerja	Frekuensi	%
Tidak ada	27	45.0
Kadang – kadang	16	26.7
Ada	17	28.3
Total	60	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 35

Keterkaitan dan kerja sama antar unit kerja ternyata dapat mempercepat penyelesaian kerja. Hal ini tercermin sebanyak 20 % menyatakan sangat mempercepat penyelesaian kerja, 71.1 % menyatakan dapat mempercepat penyelesaian kerja sedang 8.3 % responden menyatakan kadang – kadang dapat mempercepat penyelesaian kerja. Secara rinci data tercermin dalam Tabel IV.44 di bawah ini.

Tabel IV.44
Kerjasama antar unit kerja mempercepat penyelesaian kerja

Kerjasama antar unit kerja mempercepat penyelesaian kerja	Frekuensi	%
Kadang – kadang	5	8.3
Mempercepat	43	71.7
Sangat mempercepat	12	20.0
Total	60	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 36

Keeratan kerja sama antar individu dalam unit kerja telah dijalin, hal ini terlihat bahwa sebesar 18.3 % responden menyatakan telah terjalin dengan sangat erat, 75 % menyatakan kerja sama telah dijalin dengan erat dan hanya 6.7 % yang menyatakan jalinan kerja sama dalam unit kerja kurang erat. Proporsi keeratan jalinan kerja sama tentunya dapat memperlancar penyelesaian kerja. Data dapat dilihat pada Tabel IV.45.

Tabel IV.45
Tingkat kerja sama antar individu dalam unit kerja

Tingkat kerja sama antar individu dalam unit kerja	Frekuensi	%
Kurang erat	4	6.7
Erat	45	75.0
Sangat erat	11	18.3
Total	60	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 37

Pandangan terhadap keterkaitan kerja dengan unit kerja lain menunjukkan bahwa 18.3 % menyatakan sangat terkait, 73.3 % menyatakan terkait dan hanya 8.3 % yang menyatakan keterkaitannya bersifat kadang – kadang . Data tercermin dalam Tabel IV.46 di bawah ini.

Tabel IV.46
Keterkaitan kerja dengan unit kerja lain

Keterkaitan kerja dengan unit kerja lain	Frekuensi	%
Kadang -- kadang	5	8.3
Terkait	44	73.3
Sangat terkait	11	18.3
Total	60	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 38

Frekuensi keseringan melakukan kerja sama dengan rekan sekerja maupun dengan unit kerja lain, terlihat bahwa 8.3 % aparat pelaksana pendaftaran penduduk menyatakan sangat sering dan 80 % menyatakan sering dan hanya 11.7 % yang menyatakan melakukan kerja sama bersifat kadang – kadang. Secara rinci dapat terlihat pada Tabel IV.47 di bawah ini.

Tabel IV.47
Tingkat keseringan kerja sama dengan rekan kerja dan unit kerja lain

Tingkat keseringan kerja sama dengan rekan kerja dan unit kerja lain	Frekuensi	%
Kadang – kadang	7	11.7
Sering	48	80.0
Sangat sering	5	8.3
Total	60	1000

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 39

Frekuensi keseringan membantu teman kerja ternyata cukup bervariasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 20 % responden yang menyatakan sangat sering saling membantu dalam kerja, 70 % yang menyatakan sering dan hanya 10 % yang menyatakan kadang – kadang membantu dalam kerja. Secara rinci dapat terlihat pada Tabel IV.48 di bawah ini.

Tabel IV.48
Keseringan membantu rekan kerja

Keseringan membantu rekan kerja	Frekuensi	%
Kadang – kadang	6	10.0
Sering	42	70.0
Sangat sering	12	20.0
Total	60	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 40

Pandangan terhadap penanganan pekerjaan yang saling terkait melalui pembentukan tim terpadu maka terlihat bahwa ada 6.7 % yang menyatakan sangat perlu membentuk tim terpadu, 76.7 % menyatakan perlu membentuk tim terpadu dan hanya 13.3 % yang menyatakan kurang perlu membentuk tim dan hanya 3.3 % yang menyatakan tidak perlu membentuk tim. Secara rinci tercermin dalam Tabel IV.49 di bawah ini.

Tabel IV.49
Perlunya membentuk tim terpadu

Perlunya membentuk tim terpadu	Frekuensi	%
Tidak perlu	2	3.3
Kurang perlu	8	13.3
Perlu	46	76.7
Sangat perlu	4	6.7
Total	60	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 41

A.6. Motivasi Kerja

Faktor motivasi merupakan salah satu komponen penting dalam mewujudkan efektivitas organisasi. Salah satu indikator dalam menilai motivasi kerja aparat pelaksana pendaftaran penduduk adalah dengan melihat apakah terdapat perasaan senang terhadap tugas yang ditangani saat ini. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa ada 8.3 % yang menyatakan sangat senang dengan pekerjaan yang ditangani saat ini, 85 % menyatakan senang dan hanya ada 6.7 % yang menyatakan kurang senang. Proporsi yang menyatakan kurang senang tergambar pada mereka yang berpendidikan tinggi dengan latar belakang disiplin ilmu yang tidak sesuai dengan tugas mereka. Secara rinci data tercermin pada Tabel IV.50 di bawah ini.

Tabel IV.50
Perasaan terhadap tugas yang ditangani

Perasaan terhadap tugas yang ditangani	Frekuensi	%
Kurang senang	4	6.7
Senang	51	85.0
Sangat senang	5	8.3
Total	60	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 42

Pandangan aparat pelaksana pendaftaran penduduk terhadap keinginan melakukan yang terbaik dalam kerja menunjukkan bahwa 48.3 % menyatakan bahwa mereka ingin melakukan yang terbaik dalam kerja dan 51.7 % yang menyatakan sangat ingin melakukan yang terbaik dalam kerja.

Proporsi ini menggambarkan sebagian besar mereka memiliki komitmen positif untuk prestasi kerja. Secara rinci data tercermin dalam Tabel IV.51 di bawah ini.

Tabel IV.51
Keinginan melakukan yang terbaik dalam kerja

Keinginan melakukan yang terbaik dalam kerja	Frekuensi	%
Ingin	29	48.3
Sangat ingin	31	51.7
Total	60	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 43

Tingkat kedisiplinan aparat pendaftaran penduduk dalam pelaksanaan tugas terdapat kecenderungan positif. Hasil penelitian menunjukkan 95 % responden menyatakan disiplin dalam pelaksanaan tugas dan hanya ada 5 % yang menyatakan kurang disiplin. Secara rinci data tercermin dalam Tabel IV.52 di bawah ini.

Tabel IV.52
Kedisiplinan tugas di lingkungan kerja

Kedisiplinan tugas di lingkungan kerja	Frekuensi	%
Kurang disiplin	3	5.0
Disiplin	57	95.0
Total	60	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 44

Tingkat keseringan mangkir kerja petugas pelaksana pendaftaran penduduk masih saja terjadi. Sesuai hasil penelitian terdapat 8 % responden

menyatakan bahwa mereka sering mangkir kerja dan 40 % menyatakan kadang – kadang sedang 52 % menyatakan tidak pernah mangkir kerja. Proporsi keseringan mangkir kerja di atas dimungkinkan adanya keterkaitan intensitas pelaksanaan tugas di lapangan dalam pelayanan masyarakat. Secara rinci data tercermin dalam Tabel IV.53 di bawah ini.

Tabel IV.53
Tingkat keseringan mangkir kerja petugas

Tingkat keseringan mangkir kerja petugas	Frekuensi	%
Tidak pernah	31	51.7
Kadang – kadang	24	40.0
Sering	5	8.3
Total	60	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 45

Aparat pendaftaran penduduk senantiasa berhadapan dengan masyarakat sehingga dituntut selalu siap melayani masyarakat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 73.3 % menyatakan bahwa mereka selalu ijin atasan bila meninggalkan kantor dan 26.7 % yang menyatakan terkadang ijin manakala meninggalkan kantor. Secara rinci data tercermin dalam Tabel IV.54 di bawah ini.

Tabel IV.54
Tindakan saat meninggalkan kantor

Tindakan saat meninggalkan kantor	Frekuensi	%
Terkadang ijin	16	26.7
Selalu ijin atasan	44	73.3
Total	60	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 46

Ketepatan waktu datang ke tempat kerja menunjukkan tingkat kedisiplinan aparat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada 16.7 % yang menyatakan datang sebelum jam kerja, 40 % menyatakan datang tepat waktu, 40 % menyatakan datang terlambat dan 3.3 % yang menyatakan datang terlambat sekali. Proporsi keterlambatan mereka lebih didasarkan pada pertimbangan bahwa pelayanan masyarakat biasanya dimulai jam 08.00. Secara rinci data tercermin dalam Tabel IV.55 di bawah ini.

Tabel IV.55
Jam hadir ke tempat kerja petugas

Jam hadir ke tempat kerja petugas	Frekuensi	%
Terlambat sekali (setelah jam 08.00)	2	3.3
Terlambat (jam 07.00 – 08.00)	24	40.0
Tepat jam kerja (07.00)	24	40.0
Sebelum jam kerja (sebelum jam 07.00)	10	16.7
Total	60	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 47

Kesesuaian kemampuan dalam pelaksanaan kerja menunjukkan bahwa sebagian besar aparat pendaftaran penduduk sebesar 93.3 % menyatakan kemampuannya memadai dan 5 % menyatakan kurang memadai dan hanya 1.7 % yang menyatakan kemampuannya tidak memadai dalam melaksanakan kerja. Secara rinci data tercermin dalam Tabel IV.56 di bawah ini.

Tabel IV.56
Kesesuaian kemampuan dengan pelaksanaan kerja

Kesesuaian kemampuan dengan pelaksanaan kerja	Frekuensi	%
Tidak memadai	1	1.7
Kurang memadai	3	5.0
Memadai	56	93.3
Total	60	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 48

Optimisme terhadap kemampuan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab menunjukkan bahwa terdapat 96.7 % yang menyatakan mampu dan hanya 3.3 % yang menyatakan mereka kurang mampu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Proporsi ketidakmampuan tercermin pada aparat yang sudah lanjut usia dan berpendidikan rendah. Secara rinci data tercermin dalam Tabel IV.57 di bawah ini.

Tabel IV.57
Optimisme dalam melaksanakan pekerjaan

Optimisme dalam melaksanakan pekerjaan	Frekuensi	%
Kurang mampu	2	3.3
Mampu	58	96.7
Total	60	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 49

Pandangan responden terhadap optimalisasi penggunaan kemampuan kerja cukup menarik karena hanya ada 3.3 % aparat yang telah menggunakan kemampuan mereka sangat optimal dan 96.7 %

menggunakan kemampuan secara optimal dan hanya 5 % yang menyatakan kurang optimal. Secara rinci tercermin dalam Tabel IV.58 di bawah ini.

Tabel IV.58
Optimalisasi dalam menggunakan kemampuan

Optimalisasi dalam menggunakan kemampuan	Frekuensi	%
Kurang optimal	3	5
Optimal	55	91.7
Sangat optimal	2	3.3
Total	60	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 50

Tingkat kesesuaian pendidikan dan ketrampilan dalam mendorong peningkatan prestasi kerja, berdasar hasil penelitian menunjukkan 23.4 % menyatakan bahwa pendidikan dan ketrampilan sangat mendorong prestasi kerja, 73.3 % menyatakan cukup mendorong dan hanya 3.3 % yang menyatakan kurang mendorong. Secara rinci data tercermin dalam Tabel IV.59 di bawah ini.

Tabel IV.59
Kesesuaian pendidikan dapat mendorong prestasi kerja

Kesesuaian pendidikan dapat mendorong prestasi kerja	Frekuensi	%
Kurang mendorong	2	3.3
Cukup mendorong	44	73.3
Sangat mendorong	14	23.4
Total	60	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 51

Kebebasan dalam mengemukakan pendapat ternyata cukup menggembirakan karena hampir sebagian besar responden atau 68.3 % yang menyatakan bahwa mereka mempunyai keleluasaan dalam mengemukakan pendapat dan 20 % menyatakan sangat leluasa dalam mengemukakan pendapat dan hanya ada 11.7 % yang menyatakan kurang leluasa dalam mengemukakan pendapat. Hal ini memberikan gambaran bahwa organisasi mendorong demokratisasi dan iklim kerja yang kondusif karena setiap aparat diberi keleluasaan mengemukakan pendapat. Secara rinci data tercermin dalam Tabel IV.60 di bawah ini.

Tabel IV.60
Kebebasan dalam mengemukakan pendapat

Kebebasan dalam mengemukakan pendapat	Frekuensi	%
Kurang leluasa	7	11.7
Leluasa	41	68.3
Sangat leluasa	12	20.0
Total	60	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 52

Kebebasan mengembangkan potensi diri, hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 15 % yang menyatakan sangat bebas, 81.7 % yang menyatakan bahwa mereka bebas mengembangkan potensi diri dan hanya 3.3 % yang menyatakan kurang bebas untuk mengembangkan potensi diri. Secara rinci data tercermin dalam Tabel IV.61 di bawah ini.

Tabel IV.61
Kebebasan mengembangkan potensi diri

Kebebasan mengembangkan potensi diri	Frekuensi	%
Kurang bebas	2	3.3
Bebas	49	81.7
Sangat bebas	9	15.0
Total	60	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 53

Kebebasan menyampaikan ide dalam menghadapi masalah kerja, hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 81.7 % memiliki kebebasan menyampaikan ide dan 8.3 % menyatakan sangat bebas dalam menyampaikan ide dan hanya 10 % yang menyatakan kurang bebas. Secara rinci data tercermin dalam Tabel IV.62 di bawah ini.

Tabel IV.62
Kebebasan menyampaikan ide dalam masalah kerja

Kebebasan menyampaikan ide dalam masalah kerja	Frekuensi	%
Kurang bebas	6	10.0
Bebas	49	81.7
Sangat bebas	5	8.3
Total	60	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 54

Rasa tanggung jawab dalam penyelesaian pekerjaan merupakan indikator penting dalam motivasi kerja hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar aparat pendaftaran penduduk atau 86.7 % menyatakan ikut bertanggung jawab dan 11.6 % menyatakan sangat

bertanggung jawab dalam penyelesaian kerja dan hanya 1.7 % yang menyatakan kurang bertanggung jawab. Secara rinci data tercermin dalam Tabel IV.63 di bawah ini.

Tabel IV.63
Perasaan tanggung jawab dalam penyelesaian kerja

Perasaan tanggung jawab dalam penyelesaian kerja	Frekuensi	%
Kurang bertanggung jawab	1	1.7
Bertanggung jawab	52	86.7
Sangat bertanggung jawab	7	11.6
Total	60	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 55

Salah satu indikator penting dalam menilai motivasi kerja adalah dengan melihat tingkat kepedulian terhadap tugas yang diberikan atasan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 80 % responden menyatakan bertanggung jawab dan 20 % menyatakan sangat bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan oleh atasan. Secara rinci data tercermin dalam Tabel IV.64 di bawah ini.

Tabel IV.64
Tingkat kepedulian terhadap tugas yang diberikan atasan

Tingkat kepedulian terhadap tugas yang diberikan atasan	Frekuensi	%
Bertanggung jawab	48	80.0
Sangat bertanggung jawab	12	20.0
Total	60	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 56

Penghargaan terhadap potensi diri dalam pergaulan kerja oleh pimpinan maupun rekan kerja berdasar hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar aparat pendaftaran penduduk atau 90 % merasa dihargai dan 10 % menyatakan sangat dihargai. Secara rinci data tercermin dalam Tabel IV.65 di bawah ini.

Tabel IV.65
Penghargaan potensi diri dalam pergaulan kerja

Penghargaan potensi diri dalam pergaulan kerja	Frekuensi	%
Dihargai	54	90.0
Sangat dihargai	6	10.0
Total	60	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 57

Salah satu indikator penting dalam menilai motivasi kerja adalah dengan melihat apakah penghasilan yang mereka terima dapat mencukupi kebutuhan hidupnya. Hasil penelitian menunjukkan angka yang bervariasi dan sebagian besar atau 50 % menyatakan kurang memadai, 18.4 % menyatakan tidak memadai dan hanya ada 28.3 % yang menyatakan memadai dan 3.3 % yang menyatakan sangat memadai. Secara rinci data tercermin dalam Tabel IV. 66 di bawah ini.

Tabel IV.66
Kesesuaian penghasilan untuk penuli kebutuhan

Kesesuaian penghasilan untuk penuli kebutuhan	Frekuensi	%
Tidak memadai	11	18.4
Kurang memadai	30	50.0
Memadai	17	28.3
Sangat memadai	2	3.3
Total	60	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 58

Tingkat persetujuan tentang penghasilan aparat pendaftaran penduduk dikaitkan dengan prestasi atau hasil kerja, hasil penelitian menunjukkan angka yang bervariasi dan sebagian besar menyatakan persetujuannya yaitu 36.7 % menyatakan sangat setuju, 55 % menyatakan setuju dan hanya 5 % yang menyatakan kurang setuju dan 3.3 % yang menyatakan tidak setuju. Secara rinci data tercermin dalam Tabel IV.67 di bawah ini.

Tabel IV.67
Tingkat persetujuan tentang penghasilan sesuai prestasi / hasil kerja

Tingkat persetujuan tentang penghasilan sesuai prestasi / hasil kerja	Frekuensi	%
Tidak setuju	2	3.3
Kurang setuju	3	5.0
Setuju	33	55.0
Sangat setuju	22	36.7
Total	60	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 59

Tingkat kepuasan terhadap hasil yang diterima ternyata hasil penelitiannya bervariasi, 18.3 % responden menyatakan tidak memuaskan, 53.3 % menyatakan kurang memuaskan sedangkan 23.4 % menyatakan puas dan hanya 5 % yang menyatakan sangat puas. Secara rinci data tercermin dalam Tabel IV.68 di bawah ini.

Tabel IV.68
Tingkat kepuasan dalam menerima penghasilan

Tingkat kepuasan dalam menerima penghasilan	Frekuensi	%
Tidak memuaskan	11	18.3
Kurang memuaskan	32	53.3
Memuaskan	14	23.4
Sangat memuaskan	3	5.0
Total	60	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 60

Demikian halnya tingkat kepuasan terhadap pemenuhan fasilitas dan peralatan yang diberikan kepada aparat pendaftaran penduduk, hasil penelitian sangat bervariasi yang menunjukkan bahwa 16.7 % yang menyatakan bahwa fasilitas yang diberikan tidak memadai, 45 % menyatakan kurang memadai, 33.3 % menyatakan cukup memadai dan hanya 5 % yang menyatakan fasilitas yang diberikan memadai. Secara rinci data tercermin dalam Tabel IV.69 di bawah ini.

Tabel IV.69
Pemenuhan fasilitas yang diberikan kepada aparat

Pemenuhan fasilitas yang diberikan kepada aparat	Frekuensi	%
Tidak memadai	10	16.7
Kurang memadai	27	45.0
Cukup memadai	20	33.3
Memadai	3	5.0
Total	60	100

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 61

A.7. Kategorisasi Variabel

Berdasar hasil penelitian di atas, sebagai hasil akhir dari masing – masing variabel dikategorisasikan meliputi : efektivitas organisasi, pengorganisasian, koordinasi dan motivasi diperoleh hasil kesimpulan sebagai berikut :

1. Efektivitas organisasi

Dari 60 responden yang diteliti terhadap efektivitas organisasi menunjukkan hasil akhir 35 % menyatakan efektivitas organisasi baik, 21.7 % sangat baik sedang yang menyatakan cukup baik 30 % dan hanya 13.3 % yang menyatakan kurang baik, secara rinci tercermin dalam Tabel IV.70 di bawah ini.

Tabel IV.70
Efektivitas organisasi

Efektivitas organisasi	Frekuensi	%
Kurang baik	8	13.3
Cukup baik	18	30.0
Baik	21	35.0
Sangat baik	13	21.7
Total	60	100

Sumber : Data primer diolah.

2. Pengorganisasian

Dari 60 responden yang diteliti terhadap implementasi fungsi pengorganisasian menunjukkan hasil akhir 35 % menyatakan pengorganisasian baik, 26.7 % menyatakan sangat baik, 33.3 % menyatakan cukup baik dan hanya 5 % yang menyatakan kurang baik, secara rinci tercermin dalam Tabel IV.71 di bawah ini.

Tabel IV.71
Pengorganisasian

Pengorganisasian	Frekuensi	%
Kurang baik	3	5.0
Cukup baik	20	33.3
Baik	21	35.0
Sangat baik	16	26.7
Total	60	100

Sumber : Data primer diolah.

3. Koordinasi

Dari 60 responden yang diteliti terhadap implementasi fungsi koordinasi menunjukkan hasil akhir 55 % menyatakan cukup baik, 23.3

% menyatakan baik, 16.7 % menyatakan sangat baik dan hanya 5 % yang menyatakan kurang baik, secara rinci tercermin dalam Tabel IV.72 di bawah ini.

Tabel IV.72
Koordinasi

Koordinasi	Frekuensi	%
Kurang baik	3	5.0
Cukup baik	33	55.0
Baik	14	23.3
Sangat baik	10	16.7
Total	60	100

Sumber : Data primer diolah .

4. Motivasi

Dari 60 responden yang diteliti terhadap motivasi kerja aparat, menunjukkan hasil akhir 38.3 % menyatakan cukup baik, 26.7 % menyatakan baik, 18.3 % menyatakan sangat baik, dan hanya 6.7 % menyatakan kurang baik, secara rinci tercermin dalam Tabel IV.73 di bawah ini.

Tabel IV.73
Motivasi

Motivasi	Frekuensi	%
Kurang baik	4	6.7
Cukup baik	23	38.3
Baik	22	26.7
Sangat baik	11	18.3
Total	60	100

Sumber : Data primer diolah .

B. ANALISIS HASIL PENELITIAN

Analisis hasil penelitian ini akan memfokuskan pada hubungan antar indikator dan uji hubungan antara dua variabel serta hubungan secara bersama.

B.1. Hubungan antar indikator

Dalam melakukan analisis ini, maka akan dilakukan analisis hubungan antar indikator yang akan diuji melalui analisis proporsi. Hubungan ini akan memberikan gambaran kecenderungan bagaimana sebetulnya arah hubungan antara variabel Pengorganisasian, Koordinasi, Motivasi kerja dengan Efektivitas Organisasi secara rinci tercermin pada Tabel IV.74 .

Tabel IV. 74
 Analisis Hubungan Silang Antara Variabel Pengorganisasian, Kordinasi dan Motivasi
 Dengan Efektivitas Organisasi

Efektivitas Organisasi		Hubungan Silang Variabel Pengorganisasian, Koordinasi & Motivasi		
Kues No	Sub Indikator	Variabel	Sub Indikator	
1	Penyelesaian kerja sesuai rencana	Pengorganisasian Koordinasi Motivasi	Kesesuaian wewenang dg penyelesaian tugas	18
			Kerjasama antar unit untuk percepat kerja	36
			Kemampuan melakukan pekerjaan	48
3	Usaha meningkatkan mutu kerja	Pengorganisasian Koordinasi Motivasi	Kesesuaian wewenang dengan tanggung jawab	21
			Kerjasama antar individu dalam unit kerja	37
			Perasaan senang terhadap tugas yang ditangani	42
7	Kemampuan Menyelesaikan Pekerjaan	Pengorganisasian Koordinasi Motivasi	Kesesuaian personil dengan volume kerja	22
			Keterkaitan kerja dengan unit kerja lain	38
			Kedisiplinan petugas di lingkungan kerja	44
9	Kepuasan terhadap hasil kerja	Pengorganisasian Koordinasi Motivasi	Kesesuaian penempatan dengan kemampuan aparat	24
			Kerjasama antar individu dalam unit kerja	37
			Kepuasan dalam menerima penghasilan	60
17	Keinginan kerja Lebih baik	Pengorganisasian Koordinasi Motivasi	Persetujuan penanganan kerja diserahkan wilayah	19
			Perlu nya penyelesaian kerja lewat pembentukan tim terpadu	41
			Kepuasan dalam menerima penghasilan	60

Sumber : Data primer diolah

a. Hubungan indikator Pengorganisasian dengan Efektivitas Organisasi .

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada kecenderungan hubungan antara kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan kesesuaian wewenang dalam penyelesaian tugas. Dari jumlah aparat pendaftaran penduduk yang mempunyai kesesuaian wewenang dan tanggung jawab dalam penyelesaian tugas, ada kecenderungan untuk bekerja sesuai rencana yang telah ditetapkan. Hal ini terlihat dari mereka yang ada kesesuaian wewenangnya dalam penyelesaian tugas sebanyak 54 responden maka terdapat 75.9 % yang menyatakan mereka dapat bekerja sesuai rencana. Meskipun demikian terdapat juga aparat (7.4 %) yang wewenangnya sesuai ternyata pelaksanaan kerja tidak sesuai rencana. Proporsi ini lebih didominasi oleh aparat yang sudah lanjut usia (diatas 60 tahun)

Hasil ini memberikan bukti bahwa sebenarnya penyelesaian pekerjaan mempunyai kaitan kecil dengan penyelesaian tugas sesuai rencana, akan tetapi dengan kesesuaian wewenang dan tanggung jawab maka dapat mendorong penyelesaian tugas sesuai yang direncanakan, secara detail dapat dilihat pada Tabel IV.75 di bawah ini.

Tabel IV.75
Hubungan antara kesesuaian wewenang dalam penyelesaian tugas
dengan penyelesaian pekerjaan sesuai rencana

Penyelesaian Kerja Sesuai rencana	Kesesuaian wewenang dlm penyelesaian tugas			Jumlah
	Kurang sesuai	Sesuai	Sangat sesuai	
Tidak sesuai	-	4 (7.4 %)	-	4 (6.7 %)
Kurang sesuai	1 (25 %)	8 (14.8 %)	-	9 (15 %)
Sesuai	3 (75 %)	41 (75.9 %)	2 (100 %)	46 (76.6 %)
Sangat sesuai	-	1 (1.9 %)	-	1 (1.7 %)
Jumlah	4 (100 %)	54 (100 %)	2 (100 %)	60 (100 %)

Sumber : Data primer diolah (jawaban pertanyaan No. 1 dengan 18)

Selanjutnya dari jumlah aparat pendaftaran penduduk yang setuju penanganan kerja diserahkan wilayah, ada kecenderungan mempunyai keinginan bekerja lebih baik. Hal ini terlihat dari mereka yang setuju dan sangat setuju penanganan kerja diserahkan wilayah sebanyak 24 responden maka terdapat 66.7 % yang menyatakan setuju bahwa mereka memiliki keinginan bekerja lebih baik, meskipun demikian terdapat juga aparat (4.2 %) yang setuju penangan kerja diserahkan wilayah tetapi kurang memiliki keinginan bekerja lebih baik. Hal ini disebabkan adanya persepsi yang kurang tepat karena dengan bertambahnya beban tugas di wilayah namun tidak diimbangi dengan perbaikan penghasilan mereka sehingga mereka kurang memiliki keinginan kerja lebih baik. Hasil ini memberikan bukti bahwa

sebenarnya penanganan kerja sesuai wilayah dapat meningkatkan produktivitas dan mendorong keinginan kerja lebih baik. Secara rinci dapat dilihat pada Tabel IV.76 di bawah ini.

Tabel IV.76
Hubungan antara persetujuan penanganan kerja sesuai wilayah
Dengan keinginan kerja lebih baik

Keinginan kerja Lebih baik	Persetujuan penanganan kerja sesuai wilayah				Jumlah
	Tidak setuju	Kurang setuju	Setuju	Sangat setuju	
Kurang setuju	-	-	1 (4.2 %)	1 (8.3 %)	2 (3.3 %)
Setuju	10 (71.4 %)	7 (70 %)	16 (66.7 %)	8 (66.7 %)	41 (68.4 %)
Sangat setuju	4 (28.6 %)	3 (30 %)	7 (29.1 %)	3 (25 %)	17 (28.3 %)
Jumlah	14	10 (100 %)	24 (100 %)	12 (100 %)	60 (100 %)

Sumber : Data primer diolah (jawaban pertanyaan No. 17 dengan 19)

Kesesuaian kemampuan dan tanggung jawab dalam hubungannya dengan usaha meningkatkan mutu kerja, sebagian besar responden ada kecenderungan berusaha meningkatkan mutu kerja. Hal ini terlihat dari mereka yang ada kesesuaian kemampuan dan tanggung jawab memadai sebanyak 50 responden, maka terdapat 64 % yang menyatakan *berusaha* untuk meningkatkan mutu kerja namun demikian terdapat juga aparat (6 %), meskipun kemampuan dan tanggung jawab *memadai* tetapi mereka tidak berusaha untuk meningkatkan mutu kerja. Proporsi ini didominasi mereka yang sudah berusia lanjut yang

cenderung kurang termotivasi meningkatkan mutu kerja, Secara rinci dapat dilihat pada Tabel IV.77 di bawah ini.

Tabel IV.77
Hubungan antara kesesuaian kemampuan dengan tanggung jawab
Dengan usaha meningkatkan mutu kerja

Usaha meningkatkan mutu kerja	Kesesuaian kemampuan dengan tanggung jawab			Jumlah
	Kurang memadai	Memadai	Sangat memadai	
Tidak berusaha		2 (4 %)	1 (100 %)	3 (5%)
Berusaha	6 (66.7 %)	32 (64 %)		38 (63.3%)
Sangat berusaha	3 (33.3 %)	16 (32 %)		19 (31.7 %)
Jumlah	9 (100 %)	50 (100 %)	1 (100 %)	60 (100 %)

Sumber : Data primer diolah (jawaban pertanyaan No. 3 dengan 21)

Hubungan kesesuaian jumlah personil dan volume kerja dengan kemampuan menyelesaikan pekerjaan, terlihat dari mereka yang ada kesesuaian personil dan volume kerja sebanyak 36 responden maka terdapat 91.7 % yang menyatakan mampu atau ada kesesuaian kemampuan menyelesaikan pekerjaan, meskipun demikian ada juga aparat (2.8 %) yang menyatakan meskipun ada kesesuaian jumlah personil dan volume kerja tetapi kurang mampu untuk menyelesaikan pekerjaan. Hal ini disebabkan kurang adanya motivasi kerja mereka. Secara rinci tercermin pada Tabel IV.78 di bawah ini.

Tabel IV.78
 Hubungan antara kemampuan menyelesaikan pekerjaan
 Dengan kesesuaian personil dengan volume kerja

Kemampuan menyelesaikan pekerjaan	Kesesuaian personil dengan volume kerja			Jumlah
	Tak sesuai	Kurang sesuai	Sesuai	
Kurang mampu	-	-	1 (2.8 %)	1 (1.7 %)
Mampu	3 (100 %)	20 (95.3 %)	33 (91.7 %)	56 (93.3 %)
Sangat mampu	-	1 (4.7 %)	2 (5.5 %)	3 (5 %)
Jumlah	3 (100 %)	21 (100 %)	36 (100 %)	60 (100 %)

Sumber : Data primer diolah (jawaban pertanyaan No. 7 dengan 22)

Berkaitan dengan kesesuaian penempatan dan kemampuan aparat dalam hubungannya dengan kepuasan terhadap hasil kerja, sebagian besar responden ada kecenderungan positif. Hal ini terlihat dari mereka yang menyatakan ada kesesuaian penempatan dan kemampuan aparat sebanyak 37 responden, maka terdapat 54.1 % yang menyatakan *puas*. berkaitan dengan kepuasan hasil kerja namun demikian terdapat juga aparat (5.4 %) yang menyatakan bahwa meskipun ada kesesuaian penempatan dan kemampuan tetapi mereka merasa tidak puas kaitannya dengan kepuasan terhadap hasil kerja. Hal ini disebabkan karena sarana dan prasarana kerja yang tersedia kurang memadai Data rinci dapat dilihat pada Tabel IV.79 di bawah ini.

Tabel IV.79
 Hubungan antara kesesuaian penempatan dan kemampuan aparat
 Dengan Kepuasan terhadap hasil kerja

Kepuasan terhadap hasil kerja	Kesesuaian penempatan dengan kemampuan aparat				Jumlah
	Tidak sesuai	Kurang sesuai	Sesuai	Sangat sesuai	
Tidak puas	-	1 (5.2 %)	2 (5.4 %)	-	3 (5 %)
Kurang puas	1 (33.3 %)	7 (36.9 %)	14 (37.8 %)	1 (100 %)	23 (38.4 %)
Puas	2 (66.7 %)	10 (52.7 %)	20 (54.1 %)	-	32 (53.3 %)
Sangat puas	-	1 (5.2 %)	1 (2.79 %)		2 (3.3 %)
Jumlah	3 (100 %)	19 (100 %)	37 (100 %)	1 (100 %)	60 (100 %)

Sumber : Data primer diolah (jawaban pertanyaan No. 10 dengan 24)

b. Hubungan indikator Koordinasi dengan Efektivitas Organisasi .

Hubungan indikator fungsi koordinasi dengan efektivitas organisasi sesuai hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat kecenderungan hubungan positif antara faktor kerja sama antar unit kerja untuk mempercepat penyelesaian kerja dengan faktor penyelesaian pekerjaan sesuai rencana. Hal ini terlihat dari mereka yang menyatakan kerja sama antar unit kerja dapat *mempercepat* penyelesaian kerja sebanyak 43 responden, terdapat 76.7 % yang menyatakan ada kesesuaian antara faktor kerja sama antar unit kerja

dengan faktor penyelesaian kerja sesuai rencana, namun demikian terdapat juga aparat (7 %) yang penyelesaian kerjanya tidak sesuai rencana. Hal ini disebabkan karena mereka kurang memahami terhadap visi dan misi organisasi dalam penyelenggaraan pendaftaran penduduk.

Secara rinci dapat dilihat pada Tabel IV.80 di bawah ini.

Tabel IV.80
Hubungan antara kerja sama antar unit kerja
untuk mempercepat penyelesaian kerja
dengan penyelesaian pekerjaan sesuai rencana

Penyelesaian Kerja Sesuai rencana	Kerja sama antar unit dalam percepat penyelesaian kerja			Jumlah
	Kadang – kadang	mempercepat	Sangat mempercepat	
Tidak sesuai	-	3 (7 %)	1 (8.3 %)	4 (6.7 %)
Kurang sesuai	1 (20 %)	6 (14 %)	2 (16.7 %)	9 (15 %)
Sesuai	4 (80 %)	33 (76.7 %)	9 (75 %)	46 (76.6 %)
Sangat sesuai	-	1 (2.3 %)	-	1 (1.7 %)
Jumlah	5 (100 %)	43 (100 %)	12 (100 %)	60 (100 %)

Sumber : Data primer diolah (jawaban pertanyaan No. 1 dengan 36)

Hubungan faktor kerja sama antar individu dalam unit kerja dengan usaha meningkatkan mutu kerja, hasil penelitian menunjukkan bahwa mereka yang menyatakan *erat* hubungan kerja sama antar individu sebanyak 45 responden terdapat 64.5 % yang menyatakan *berusaha* meningkatkan mutu kerja, namun demikian terdapat juga

aparat (4.4 %) yang tidak berusaha meningkatkan mutu kerja walaupun kerja sama antar individu mereka erat. Hal ini disebabkan karena mereka tidak memiliki kemampuan dan ketrampilan yang memadai. Secara rinci dapat dilihat pada Tabel IV.81 di bawah ini.

Tabel IV.81
Hubungan antara kerja sama antar individu dalam unit kerja
Dengan usaha meningkatkan mutu kerja

Usaha meningkatkan mutu kerja	Kerja sama antar individu dalam unit kerja			Jumlah
	Kurang erat	Erat	Sangat erat	
Tidak berusaha	-	2 (4.4 %)	1 (9 %)	3 (5 %)
Berusaha	3 (75 %)	29 (64.5 %)	6 (54.6 %)	38 (63.3%)
Sangat berusaha	1 (25 %)	14 (31.1 %)	4 (36.4 %)	19 (31.7 %)
Jumlah	4 (100 %)	45 (100 %)	11 (100 %)	60 (100 %)

Sumber : Data primer diolah (jawaban pertanyaan No. 3 dengan 37)

Kaitan antara faktor kerjasama antar individu dalam unit kerja dengan tingkat kepuasan terhadap hasil kerja menunjukkan bahwa aparat pelaksana pendaftaran penduduk yang sering bekerjasama secara erat ada kecenderungan hasil kerja memuaskan. Hasil analisis menunjukkan bahwa dari mereka yang menyatakan kerjasama individunya erat sebanyak 45 responden maka terdapat 53.4 % yang menyatakan *puas* terhadap hasil kerja. Namun demikian terdapat juga

aparat (4.4 %) yang menyatakan tidak puas. hal ini disebabkan karena mereka tidak memiliki kemampuan dan ketrampilan yang memadai.

Secara rinci dapat dilihat pada Tabel IV.82 di bawah ini.

Tabel IV.82
Hubungan antara kerja sama antar individu dalam unit kerja
Dengan kepuasan terhadap hasil kerja

Kepuasan terhadap hasil kerja	Kerja sama antara individu dalam unit kerja			Jumlah
	Kurang erat	Erat	Sangat erat	
Tidak puas		2 (4.4 %)	1 (9.1 %)	3 (5 %)
Kurang puas	2 (50 %)	17 (37.8 %)	4 (36.4 %)	23 (38.4 %)
Puas	2 (50 %)	24 (53.4 %)	5 (54.5 %)	32 (53.3 %)
Sangat puas		2 (4.4 %)	-	2 (3.3 %)
Jumlah	4 (100 %)	45 (100 %)	11 (100 %)	60 (100 %)

Sumber : Data primer diolah (jawaban pertanyaan No. 10 dengan 37)

Faktor keterkaitan kerja dengan unit kerja lain dihubungkan dengan tingkat kemampuan menyelesaikan pekerjaan, sebagian besar responden menyatakan ada kecenderungan peningkatan kemampuan. Hal ini terlihat dari 44 responden yang menyatakan *terkait* terdapat 93.2 % yang menyatakan *mampu* menyelesaikan pekerjaan, namun terdapat juga aparat (2.3 %) yang menyatakan kurang mampu menyelesaikan pekerjaan. Hal ini disebabkan karena keterbatasan kemampuan dan ketrampilan mereka serta ketersediaan sarana dan

prasarana yang kurang memadai. Secara rinci dapat dilihat pada Tabel IV.83 di bawah ini.

Tabel IV.83
Hubungan antara keterkaitan kerja dengan unit kerja lain
Dengan kemampuan menyelesaikan pekerjaan

Kemampuan menyelesaikan pekerjaan	Keterkaitan kerja dengan unit kerja lain			Jumlah
	Kadang kadang	Terkait	Sangat terkait	
Kurang mampu	-	1 (2.3 %)	-	1 (1.7 %)
Mampu	5 (100 %)	41 (93.2 %)	10 (91 %)	56 (93.3 %)
Sangat mampu		2 (4.5 %)	1 (9 %)	3 (5 %)
Jumlah	5 (100 %)	44 (100 %)	11 (100 %)	60 (100 %)

Sumber : Data primer diolah (pertanyaan No. 7 dengan 38)

Kaitan antara perlunya pembentukan tim terpadu dengan faktor keinginan kerja lebih baik, hasil analisis menunjukkan dari 46 responden yang menyatakan *perlu* dibentuk tim terpadu terdapat 67.4 % yang menyatakan *setuju* menciptakan keinginan kerja lebih baik, namun terdapat juga aparat (4.3 %) yang menyatakan kurang setuju. Hal ini meraka beranggapan bila koordinasi berjalan dengan baik maka tidak perlu dibentuk tim terpadu. Secara rinci dapat dilihat pada Tabel IV.84 di bawah ini.

Tabel IV.84
 Hubungan antara perlunya pembentukan Tim Terpadu
 Dengan keinginan kerja lebih baik

Keinginan kerja Lebih baik	Perlunya pembentukan tim terpadu				Jumlah
	Tidak perlu	Kurang perlu	perlu	Sangat perlu	
Kurang setuju	-	-	2 (4.3 %)	-	2 (3.3 %)
Setuju	1 (50 %)	6 (75 %)	31 (67.4 %)	3 (75 %)	41 (68.4 %)
Sangat setuju	1 (50 %)	2 (25 %)	13 (28.3 %)	1 (25 %)	17 (28.3 %)
Jumlah	2 (100 %)	8 (100 %)	46 (100 %)	4 (100 %)	60 (100 %)

Sumber : Data primer diolah (jawaban pertanyaan No. 17 dengan 41)

c. Hubungan indikator Motivasi kerja dengan Efektivitas Organisasi .

Hubungan antara perasaan senang terhadap tugas yang ditangani dengan usaha meningkatkan mutu kerja, hasil analisis menunjukkan dari 51 responden yang menyatakan *senang* terhadap tugas yang ditangani terdapat 62.8 % yang menyatakan *berusaha* meningkatkan mutu kerja tetapi terdapat juga aparat (5.8 %) yang menyatakan tidak berusaha meningkatkan mutu kerja. Mereka beranggapan bahwa perasaan senang tersebut apabila tidak diikuti dengan perbaikan penghasilan atau peningkatan penghasilan maka tidak akan dapat meningkatkan mutu kerja Secara rinci dapat dilihat pada Tabel IV.85 di bawah ini.

Tabel IV.85
 Hubungan antara perasaan terhadap tugas yang ditangani
 Dengan usaha meningkatkan mutu kerja

Usaha meningkatkan mutu kerja	Perasaan terhadap tugas yang ditangani			Jumlah
	Kurang senang	senang	Sangat senang	
Tidak berusaha		3 (5.8 %)	- -	3 (5 %)
Berusaha	3 (75 %)	32 (62.8 %)	3 (60.0 %)	38 (63.3%)
Sangat berusaha	1 (25 %)	16 (31.4 %)	2 (40 %)	19 (31.7 %)
Jumlah	4 (100 %)	51 (100 %)	5 (100 %)	60 (100 %)

Sumber : Data primer diolah (jawaban pertanyaan No. 3 dengan 42)

Kaitan antara faktor kedisiplinan aparat dengan tingkat penyelesaian kerja sesuai rencana, hasil analisis menunjukkan sebagian besar responden yang menyatakan *disiplin* terdapat 93 % yang menyatakan *mampu* menyelesaikan pekerjaan sesuai rencana, namun terdapat juga aparat (1.8 %) yang disiplin ternyata kurang mampu menyelesaikan pekerjaan. Hal ini disebabkan karena mereka kurang memiliki motivasi kerja dan kurang memahami visi dan misi sebagai tujuan organisasi Secara rinci dapat dilihat pada Tabel IV.86 di bawah ini.

Tabel IV.86
 Hubungan antara kedisiplinan petugas di lingkungan kerja
 Dengan kemampuan menyelesaikan pekerjaan

Kemampuan menyelesaikan pekerjaan	Kedisiplinan petugas di lingkungan kerja		Jumlah
	Kurang disiplin	Disiplin	
Kurang mampu	-	1 (1.8 %)	1 (1.7 %)
Mampu	3 (100 %)	53 (93 %)	56 (93.3 %)
Sangat mampu		3 (5.2 %)	3 (5 %)
Jumlah	3 (100 %)	57 (100 %)	60 (100 %)

Sumber : Data primer diolah (jawaban pertanyaan No. 7 dengan 44)

Faktor keterkaitan antara kemampuan melakukan pekerjaan dengan faktor penyelesaian kerja sesuai rencana, hasil analisis menunjukkan dari 56 responden yang menyatakan kemampuan *memadai* dalam melakukan pekerjaan, terdapat 76.8 % yang menyatakan penyelesaian kerjanya *sesuai* rencana namun terdapat juga aparat (7.1 %) yang menyatakan penyelesaian kerja tidak sesuai rencana. Hal ini cenderung disebabkan oleh aparat yang sudah lanjut usia, kurang memahami visi dan misi organisasi dan menurunnya motivasi kerja mereka. Secara rinci dapat dilihat pada Tabel IV.87 di bawah ini.

Tabel IV.87
 Hubungan antara kemampuan melakukan pekerjaan
 Dengan penyelesaian kerja sesuai rencana

Penyelesaian Kerja Sesuai rencana	Kemampuan melakukan pekerjaan			Jumlah
	Tidak memadai	Kurang memadai	Memadai	
Tidak sesuai	-	-	4 (7.1 %)	4 (6.7 %)
Kurang sesuai		1 (33.3 %)	8 (14.3 %)	9 (15 %)
Sesuai	1 (100 %)	2 (66.7 %)	43 (76.8 %)	46 (76.6 %)
Sangat sesuai	-	-	1 (1.8 %)	1 (1.7 %)
Jumlah	1 (100 %)	3 (100 %)	56 (100 %)	60 (100 %)

Sumber : Data primer diolah (jawaban pertanyaan No. 1 dengan 48)

Faktor keterkaitan antara kepuasan dalam menerima penghasilan dengan kepuasan terhadap hasil kerja terdapat kecenderungan hubungan yang bervariasi. Hasil analisis menunjukkan bahwa dari 32 yang menyatakan menerima penghasilan yang *kurang memuaskan* terdapat 53.1 % merasa *puas* terhadap hasil kerja dan 3.1 % menyatakan sangat memuaskan, proporsi ini disebabkan bahwa perangkat desa memiliki motivasi pengabdian kepada masyarakat yang cukup tinggi. Namun sebaliknya dari 14 responden yang menyatakan menerima penghasilan *memuaskan* terdapat 50 % yang merasa puas terhadap hasil kerja tetapi terdapat juga aparat (7.1 %) yang menyatakan tidak puas, Hal ini disebabkan bagi mereka yang berstatus

sebagai pelaksana di tingkat Kabupaten, dia memiliki pendidikan, ketrampilan dan kemampuan yang memadai tetapi tidak dapat dimanfaatkan secara optimal oleh organisasi. Secara rinci tercermin pada Tabel IV.88 di bawah ini.

Tabel IV.88
Hubungan antara kepuasan dalam menerima penghasilan
Dengan kepuasan terhadap hasil kerja

Kepuasan terhadap hasil kerja	Kepuasan dalam menerima penghasilan				Jumlah
	Tidak memuaskan	Kurang memuaskan	Memuaskan	Sangat memuaskan	
Tidak puas	-	2 (6.3 %)	1 (7.1 %)		3 (5 %)
Kurang puas	5 (45.5 %)	12 (37.5 %)	5 (35.8 %)	1 (33.3 %)	23 (38.4 %)
Puas	6 (54.5 %)	17 (53.1 %)	7 (50.0 %)	2 (66.7 %)	32 (53.3 %)
Sangat puas	-	1 (3.1 %)	1 (7.1 %)	-	2 (3.3 %)
Jumlah	11 (100 %)	32 (100 %)	14 (100 %)	3 (100 %)	60 (100 %)

Sumber : Data primer diolah (jawaban pertanyaan No. 10 dengan 60)

Kaitan antara kepuasan dalam menerima penghasilan dengan keinginan kerja lebih baik terdapat kecenderungan hubungan yang bervariasi. Hasil analisis menunjukkan bahwa dari 32 responden yang menerima penghasilan yang *kurang memuaskan* terdapat 68.8 % yang menyatakan *setuju* adanya keinginan kerja yang lebih baik dan 28.1 % menyatakan sangat setuju . hal ini lebih disebabkan karena perangkat desa memiliki motivasi pengabdian kepara masyarakat yang cukup

tinggi namun sebaliknya dari 11 responden yang menyatakan menerima penghasilan memuaskan terdapat 64.3 % yang menyatakan setuju adanya keinginan kerja lebih baik tetapi terdapat juga 7.1 % yang menyatakan kurang setuju. Persepsi ini tercermin pada mereka yang berpendidikan tinggi dan ditempatkan sebagai petugas lapangan di Desa / Kelurahan sehingga tidak termotivasi dan kurang memiliki keinginan kerja yang lebih baik. Secara rinci dapat dilihat pada Tabel IV.89 di bawah ini.

Tabel IV.89
Hubungan antara kepuasan dalam menerima penghasilan
Dengan keinginan kerja lebih baik

Keinginan kerja Lebih baik	Kepuasan dalam menerima penghasilan				Jumlah
	Tidak memuaskan	Kurang memuaskan	Memuaskan	Sangat memuaskan	
Kurang setuju	-	1 (3.1 %)	1 (7.1 %)	-	2 (3.3 %)
Setuju	8 (72.7 %)	22 (68.8 %)	9 (64.3 %)	2 (66.7 %)	41 (68.4 %)
Sangat setuju	3 (27.3 %)	9 (28.1 %)	4 (28.6 %)	1 (33.3%)	17 (28.3 %)
Jumlah	11 (100 %)	32 (100 %)	11 (100 %)	3 (100 %)	60 (100 %)

Sumber : Data primer diolah (jawaban pertanyaan No. 17 dengan 60)

B.2. Uji hipotesis

a. Hubungan antara variabel Pengorganisasian dengan Efektivitas Organisasi.

Dalam rangka uji hipotesis terhadap hubungan antara fungsi Pengorganisasian dengan tingkat Efektivitas organisasi menunjukkan bahwa ada kecenderungan sebagian besar aparat pendaftaran penduduk menyatakan ada hubungan positif antara faktor pengorganisasian dengan efektivitas organisasi dengan asumsi bahwa apabila pengorganisasian unit kerja dapat berjalan dengan baik tentunya ada kecenderungan mempunyai tingkat efektivitas organisasi yang tinggi pula, atau dapat dikatakan bahwa mereka yang melakukan pengorganisasian kerja dengan sempurna akan semakin tinggi tingkat efektivitas organisasinya.

Hasil perhitungan dengan korelasi Rank Kendall menunjukkan bahwa hubungan antara variabel pengorganisasian dengan variabel efektivitas organisasi adalah sebesar 0.489 dengan tingkat signifikansi 0.008 atau dapat dikatakan mempunyai tingkat kebenaran diatas 0.05 (95%). Jadi berdasar perhitungan korelasi Rank Kendall telah membuktikan hipotesis yaitu ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel pengorganisasian dengan tingkat efektivitas organisasi. Secara jelas dapat dikatakan bahwa semakin baik pengorganisasian dalam suatu organisasi akan diikuti semakin tinggi pula tingkat

efektivitas organisasi tersebut. Hal ini terbukti bahwa dari 21 responden yang menyatakan pengorganisasian *baik* terdapat 38.1 % yang menyatakan efektifitas organisasinya baik dan 23.8 % yang menyatakan sangat baik. Secara rinci hubungan antara kedua variabel tersebut tercermin dalam Tabel IV.90 di bawah ini.

Tabel IV.90
Hubungan antara variabel Pengorganisasian
Dengan variabel Efektivitas Organisasi

Efektivitas Organisasi	Pengorganisasian				Jumlah
	Kurang baik	Cukup baik	Baik	Sangat baik	
Kurang baik	1 (33.3 %)	2 (10.0 %)	2 (9.5%)	3 (18.8 %)	8 (13.3 %)
Cukup baik	1 (33.3 %)	11 (55.0 %)	6 (28.6 %)	- -	18 (30 %)
Baik	1 (33.3 %)	5 (25.0 %)	8 (38.1 %)	7 (43.8 %)	21 (35 %)
Sangat baik	- -	2 (10.0 %)	5 (23.8 %)	6 (37.5 %)	13 (21.7 %)
Jumlah	3 (100 %)	20 (100 %)	21 (100 %)	16 (100 %)	60 (100 %)

Symmetric measure

		Value	Asymp. Std Error	Approx Z	Approx Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's Tau - b	.489	.110	2.637	.008
N.of Valid Cases		60			

b. Hubungan antara variabel Koordinasi dengan Efektivitas Organisasi.

Hubungan antara tingkat Koordinasi dengan tingkat Efektivitas Organisasi memperlihatkan bahwa aparat yang bekerja dengan tingkat koordinasi yang baik, cenderung diikuti semakin baik pula tingkat efektivitas organisasinya. Hal ini dibuktikan dengan perhitungan statistik dimana koefisien korelasi Rank Kendall adalah 0.483 dengan derajat signifikan 0.031 berarti di bawah 0.05 atau dengan tingkat kebenaran di atas 95 % sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat koordinasi unit kerja akan semakin tinggi pula tingkat efektivitas organisasinya. Secara rinci hubungan antara variabel koordinasi dengan efektivitas organisasi tercermin dalam Tabel IV.91 di bawah ini.

Tabel IV.91
Hubungan antara variabel Koordinasi
Dengan variabel Efektivitas Organisasi

Efektivitas Organisasi	Koordinasi				Jumlah
	Kurang baik	Cukup baik	Baik	Sangat baik	
Kurang baik	1 (33.3 %)	5 (15.2 %)	2 (14.3 %)	-	8 (13.3 %)
Cukup baik		11 (33.3 %)	6 (42.9 %)	1 (10 %)	18 (30 %)
Baik	1 (33.3 %)	15 (45.5 %)	3 (21.4 %)	2 (20 %)	21 (35 %)
Sangat baik	1 (33.3 %)	2 (6.1 %)	3 (21.4 %)	7 (70 %)	13 (21.7 %)
Jumlah	3 (100 %)	33 (100 %)	14 (100 %)	10 (100 %)	60 (100 %)

Symmetric measure

		Value	Asymp. Std Error	Approx Z	Approx Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's Tau - b	.483	.119	2.157	.031
N.of Valid Cases		60			

c. Hubungan antara variabel Motivasi dengan Efektivitas Organisasi.

Hubungan antara variabel motivasi dengan efektivitas organisasi menunjukkan bahwa aparat dengan motivasi kerja yang tinggi cenderung akan mendorong pada tingginya tingkat efektivitas organisasi. Hasil perhitungan koefisien korelasi Rank Kendall adalah 0.547 dengan derajat signifikan 0.002 atau di atas tingkat kebenaran 95 % sehingga perhitungan ini telah dapat membuktikan hipotesis dimana semakin tinggi tingkat motivasi aparat cenderung akan semakin tinggi pula tingkat efektivitas organisasinya. Secara rinci hubungan antara variabel motivasi dengan efektivitas organisasi tercermin dalam Tabel IV.92 di bawah ini.

Tabel IV.92
 Hubungan antara variabel motivasi
 Dengan variabel efektivitas organisasi

Efektivitas organisasi	Motivasi				Jumlah
	Kurang baik	Cukup baik	Baik	Sangat baik	
Kurang baik	2 (50 %)	4 (17.4 %)	2 (9.1 %)	-	8 (13.3 %)
Cukup baik	2 (50 %)	7 (30.4 %)	8 (36.4 %)	1 (9.1 %)	18 (30 %)
Baik	-	7 (30.4 %)	11 (50 %)	3 (27.3 %)	21 (35 %)
Sangat baik	-	5 (21.7 %)	1 (4.5 %)	7 (63.6 %)	13 (21.7 %)
Jumlah	4 (100 %)	23 (100 %)	22 (100 %)	11 (100 %)	60 (100 %)

Symmetric measure

		Value	Asymp. Std Error	Approx Z	Approx Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's Tau - b	,547	,109	3.060	,002
N.of Valid Cases		60			

d. Hubungan antara variabel Pengorganisasian, Koordinasi dan Motivasi dengan Efektivitas Organisasi.

Hubungan bersama antara variabel Pengorganisasian, Koordinasi dan Motivasi dengan Efektivitas Organisasi dapat ditunjukkan melalui koefisien konkordasi Kendall yang mempunyai mean rank untuk variabel pengorganisasian sebesar 2.73 untuk

koordinasi sebesar 2.27, untuk motivasi sebesar 2.53 dan efektivitas organisasi sebesar 2.47 yang secara keseluruhan memiliki derajat signifikansi di bawah 5 % atau dapat dikatakan bahwa ketiga variabel mempunyai hubungan yang kuat dengan tingkat efektivitas organisasi.

Hubungan antara ketiga variabel independen yang meliputi Pengorganisasian, Koordinasi dan Motivasi dengan variabel dependen yaitu Efektivitas Organisasi akan diuji melalui uji Konkordasi Kendall's. Hasil perhitungan terhadap hubungan tersebut tercermin pada Tabel IV.93 uji koefisien Konkordasi Kendall's adalah sebesar 0.341. Guna menguji tingkat kebenarannya dapat dilihat dari nilai Chi - Square sebesar 6.131, yang apabila dikonsultasikan dengan harga tabel untuk tingkat kebenaran 95 % maka nilai koefisiennya adalah sebesar 5.991. Dengan demikian harga Chi - Square hitung lebih besar jika dibandingkan dengan harga Chi - Square (6.131 > 5.991), atau ada kecenderungan hubungan positif yang signifikan secara bersama antara variabel pengorganisasian, koordinasi dan motivasi kerja dengan tingkat efektivitas organisasi penyelenggaraan pendaftaran penduduk.

Adapun besar pengaruh antara ketiga variabel tersebut terhadap efektivitas organisasi adalah : $(0.341)^2 = 0.116$ atau mempunyai pengaruh sebesar 11.6 % sedangkan sisanya 88.4 % adalah faktor - faktor yang berpengaruh yang disebabkan oleh variabel lain yang tidak

diuji dalam penelitian ini, antara lain faktor kepemimpinan, pembagian kerja, bentuk dan struktur organisasi, desentralisasi kewenangan, rentang kendali, peranana teknologi, pendidikan dan pengembangan SDM, prestasi dan penghargaan serta kepuasan kerja. Secara rinci tercermin pada Tabel IV.93 di bawah ini.

Tabel IV.93
Konkordansi Kendalls
Hubungan Variabel Pengorganisasian, Koordinasi dan Motivasi
Dengan Efektivitas Organisasi
(Kendall's W Test)

Rank	
	Mean Rank
Koordinasi	2.27
Motivasi	2.53
Efektivitas	2.47
Organisasi	2.73

Test Statistic	
N	60
Kendall's W ^a	.341
Uji Signifikasi / Chi - Square	6.131
Jumlah Variabel bebas / df	3
Signifikasi / Asymp. Sig	.039

C. DISKUSI.

Hubungan antara teori yang melandasi penelitian, hasil penelitian dan realitas guna mencapai efektivitas penyelenggaraan pendaftaran penduduk Pemerintah Kabupaten Kudus dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Aspek pengorganisasian.

Berdasar teori para ahli antara lain Luther Gullick dan Lyndall Urwich, Franklin G. Moore, Sutarto dan Richard M. Steers di atas, faktor yang mempengaruhi variabel pengorganisasian antara lain kepemimpinan, pendelegasian wewenang / desentralisasi, penempatan orang pada struktur, pembagian kerja / spesialisasi, jenjang organisasi / hirarki tugas dan kewenangan serta komunikasi.

a Faktor kepemimpinan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 68,3 % responden menyatakan tingkat keterlibatan pimpinan dalam pengorganisasian kerja masuk kategori sering dan sering sekali, demikian halnya keterlibatan pimpinan dalam masalah kerja menunjukkan 73,7 % menyatakan sering dan sering sekali.

Realitas penyelenggaraan pendaftaran penduduk di Kecamatan menunjukkan keterlibatan pimpinan bersifat parsial dari masing – masing unit kerja, dan pelaksanaan pelayanan pendaftaran penduduk ditangani

unit kerja yang berbeda (Kecamatan menangani aspek teknis dan legalitas sedang Kantor Catatan Sipil dan Kependudukan menangani prosesing data, pembinaan dan penyuluhan serta administrasi dan keuangan), akibatnya tidak ada kesatuan perintah dalam pelaksanaan tugas dan wewenang.

b Faktor pendelegasian wewenang / desentralisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 60 % responden menyatakan setuju dan sangat setuju penanganan kerja di serahkan wilayah dalam arti penyelenggaraan pendaftaran penduduk di Kecamatan ditangani oleh unit kerja di tingkat Kecamatan sendiri.

Realitas penyelenggaraan pendaftaran penduduk di Kecamatan ditangani secara bersama antara Kantor Catatan Sipil dan Kependudukan dengan Kantor Kecamatan yang bersifat koordinatif melalui sistem pelayanan jemput bola, sehingga tanggung jawab terhadap tugas dan kewenangan menjadi tidak jelas.

c Faktor penempatan orang pada struktur.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 85 % responden menyatakan adanya kesesuaian kemampuan dengan tanggung jawab dalam pelaksanaan pekerjaan.

UPT-PUSTAK-UNDIP

Realitas penyelenggaraan pendaftaran penduduk di Kecamatan menunjukkan adanya kesesuaian antara teori, hasil penelitian dan kenyataan yang ada dalam penempatan orang pada struktur organisasi baik di tingkat Kabupaten, Kecamatan dan Desa / Kelurahan.

d Faktor pembagian kerja / spesialisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 63,3 % responden menyatakan adanya kesesuaian penempatan tenaga dengan kemampuannya.

Realitas penyelenggaraan pendaftaran penduduk di wilayah Kecamatan menunjukkan ada pembagian kerja dalam unit kerja yang semata – mata didasarkan untuk kelancaran tugas pelayanan tetapi tidak diikuti uraian tugas secara formal berlandaskan peraturan perundangan yang ada.

e Faktor hirarki tugas dan kewenangan / jenjang organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 93,3 % responden menyatakan perlu adanya jenjang tanggung jawab antar unit kerja dalam pelayanan pendaftaran penduduk, dan 98,3 % menyatakan perlu adanya hirarki baku antar unit kerja dalam pelaporan pendaftaran penduduk.

Realitas penyelenggaraan pendaftaran penduduk di Kecamatan tampak ada keaburan tugas dan tanggung jawab mulai dari tingkat

Kabupaten, Kecamatan dan Desa / Kelurahan karena belum ada hirarki baku dan jenjang tanggung jawab yang jelas secara formal terhadap pelaksanaan tugas dan wewenang dalam penyelenggaraan pendaftaran penduduk untuk masing – masing unit kerja yang terkait.

f Faktor komunikasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 98,3 % responden menyatakan hubungan kerja antar rekan sekerja sangat baik, dan 100 % menyatakan tidak mengalami kesulitan dalam bekerja sama dengan rekan sekerja. Demikian halnya terdapat 100 % responden yang menyatakan pimpinan sering dan selalu menjalin komunikasi dengan anggota organisasi.

Realitas penyelenggaraan pendaftaran penduduk di Kecamatan menunjukkan adanya kesesuaian antara teori, hasil penelitian dan kenyataan yang ada dalam jalinan komunikasi antara pimpinan dengan bawahan.

2. Aspek koordinasi.

Berdasar teori para ahli antara lain Luther Gullick dan Lyndall Urwich, Franklin G. Moore, Sutarto dan Richard M. Steers di atas, faktor-faktor yang mempengaruhi variabel koordinasi antara lain kepemimpinan,

kemampuan menyesuaikan diri / fleksibilitas, kerja sama / koordinasi dan adaptasi dengan lingkungan luar dan dalam.

a Faktor kepemimpinan

Peranan Pemimpin Organisasi dalam koordinasi tercermin pada keterpaduan pelaksanaan tugas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 45 % responden menyatakan tidak ada tumpang tindih pekerjaan dan 26,7 % menyatakan kadang – kadang / situasional ada tumpang tindih pekerjaan. Demikian halnya terhadap keterkaitan kerja dengan unit kerja lain terdapat 91,6 % menyatakan terkait.

Realitas penyelenggaraan pendaftaran penduduk di Kecamatan telah terjalin koordinasi yang digerakkan oleh peranan pimpinan organisasi, tetapi koordinasi ini bersifat parsial antar aparat yang semata – mata untuk kelancaran pelayanan masyarakat tetapi belum terwadahi dalam forum koordinasi secara formal misalnya pembentukan Tim Pelaksana Pendaftaran Penduduk yang terpadu di wilayah Kecamatan.

b Faktor fleksibilitas dan adaptasi lingkungan .

Peran dan fungsi koordinasi sebagai wujud fleksibilitas dan adaptasi lingkungan, tercermin adanya kesatuan persepsi terhadap pekerjaan dan masalah yang dihadapi organisasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa 91,7 % responden menyatakan ada keterpaduan langkah antar unit dalam kerja, dan 96,7 % menyatakan ada hubungan yang erat antara unit kerja dengan unit kerja yang lain, demikian halnya terdapat 83,4 % responden menyatakan perlunya membentuk Tim Terpadu dalam penyelenggaraan pendaftaran penduduk.

Realitas penyelenggaraan pendaftaran penduduk di Kecamatan, koordinasi telah terjalin semata – mata dilandasi adanya semangat kebersamaan antar aparat dan unit kerja untuk kelancaran pelayanan masyarakat, tetapi belum terwadahi dalam forum koordinasi secara formal, sebagai harapannya adalah adanya kesatuan persepsi terhadap pekerjaan dan masalah yang dihadapi sehingga terjadi fleksibilitas dan adaptasi dengan kondisi lingkungan yang ada dan sedang dihadapi.

c Faktor kerja sama / koordinasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 91,7 % responden menyatakan kerja sama antar unit kerja dapat mempercepat penyelesaian kerja dan 93,3 % responden menyatakan tingkat kerja sama antar individu dalam unit kerja terjalin dengan erat.

Realitas penyelenggaraan pendaftaran penduduk di Kecamatan telah terjalin koordinasi dan kerja sama yang erat melalui unit pelayanan terpadu sistem jemput bola yang semata – mata dilandasi semangat

kebersamaan untuk kelancaran pelayanan masyarakat dan belum terwadahi dalam forum kerja sama / koordinasi formal melalui pembentukan tim pelaksana secara terpadu berdasarkan peraturan perundangan yang berlaku.

3. Aspek motivasi.

Berdasar teori para ahli antara lain Luther Gullick dan Lyndall Urwich, Franklin G. Moore, Sutarto dan Richard M. Steers di atas, faktor-faktor yang mempengaruhi variabel motivasi antara lain kebanggaan terhadap pekerjaan / motivasi kerja, kedisiplinan kerja, kemauan berinisiatif, tanggung jawab, kemauan meningkatkan kemampuan dan tingkat kesejahteraan aparat.

a. Faktor kebanggaan terhadap pekerjaan / motivasi kerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 93,3 % responden menyatakan perasaan senang terhadap tugas yang ditangani. Realitas yang ada, sebagian besar aparat pelaksana pendaftaran penduduk terdiri dari PNS dan Perangkat Desa yang sebagian besar mempunyai golongan rendah, tidak berpendidikan tinggi dengan penghasilan yang terbatas, namun didorong semangat pengabdian yang tinggi untuk melayani masyarakat walaupun dengan segala keterbatasan mereka merasa senang terhadap tugas yang ditanganinya.

b Faktor kedisiplinan kerja

Hasil penelitian terhadap kedisiplinan kerja aparat menunjukkan bahwa terdapat 95 % responden menyatakan disiplin dalam menjalankan tugas pekerjaan, 57 % responden menyatakan tidak pernah mangkir kerja dan 40 % kadang – kadang mangkir kerja, 73,3 % responden menyatakan selalu ijin atasan saat meninggalkan kantor, 56,7 % responden menyatakan hadir tepat jam kerja dan 40 % menyatakan terlambat .

Realitas penyelenggaraan pendaftaran penduduk di Kecamatan menunjukkan bahwa aparat pelaksana pendaftaran penduduk khususnya di Desa / Kelurahan, walaupun dengan segala keterbatasan tetapi kedisiplinan kerja dan pengabdian mereka tetap tinggi. Sebagai aparat yang melayani masyarakat di Desa, tentunya pelaksanaan kerja menyesuaikan dengan kondisi masyarakat setempat sehingga keterlambatan dan kemangkiran kerja mereka dapat dimaklumi karena kebiasaan masyarakat minta pelayanan aparat di atas jam 08.00 dan bahkan kadang - kadang mereka harus mendatangi ke rumah – rumah penduduk yang membutuhkan pelayanan.

c Faktor kemauan berinisiatif

Hasil penelitian terhadap kemauan berinisiatif dari responden menunjukkan bahwa terdapat 68,3 % responden menyatakan ada

keleluasaan dan kebebasan dalam mengemukakan pendapat, 96,7 % responden menyatakan ada kebebasan dalam mengembangkan potensi diri, 90 % responden menyatakan ada kebebasan dalam menyampaikan ide terhadap masalah kerja.

Realitas yang ada dalam penyelenggaraan pendaftaran penduduk di Kecamatan karena sebagian besar responden berpendidikan terbatas (menengah ke bawah) sehingga mereka kurang berani memanfaatkan kesempatan dan kebebasan berinisiatif dalam berorganisasi dan pengembangan diri mereka.

d Faktor tanggung jawab

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 98,3 % responden menyatakan bertanggung jawab dalam penyelesaian kerja mereka, dan 100 % menyatakan memiliki kepedulian terhadap tugas yang diberikan atasan.

Realitas yang ada, walaupun mereka dalam keterbatasan tetapi mempunyai tanggung jawab yang besar dan kepedulian terhadap tugas yang diberikan atasan mereka, khususnya yang menyangkut pelayanan kepada masyarakat senantiasa dijiwai semangat pengabdian yang tinggi.

e Faktor kemauan meningkatkan kemampuan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 100 % responden menyatakan keinginan melakukan yang terbaik dalam kerja, 95 % responden menyatakan optimal dalam menggunakan kemampuan dan 96,7 % responden yang menyatakan adanya kesesuaian pendidikan dapat mendorong prestasi kerja.

Realitas pendaftaran penduduk di Kecamatan menunjukkan komitmen baik dari aparat pelaksana pendaftaran penduduk yang dilandasi semangat pengabdian yang tinggi, kurang didukung dengan latar belakang pendidikan yang memadai karena 91,7 % dari mereka berpendidikan menengah ke bawah sedang yang berpendidikan tinggi hanya 8,3 %. Untuk meningkatkan kemampuan harus ditunjang upaya peningkatan pendidikan dan pelatihan ketrampilan.

f Faktor kesejahteraan aparat

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 68,4 % responden menyatakan penghasilan mereka kurang memadai untuk memenuhi kebutuhan, 71,6 % responden menyatakan penerimaan penghasilan kurang memuaskan untuk meningkatkan kesejahteraan mereka, 61,7 % responden menyatakan fasilitas yang diberikan Pemerintah Kabupaten kepada aparat pendaftaran penduduk kurang memadai dan 91,7 % responden menyatakan persetujuannya tentang penghasilan mereka

disesuaikan dengan prestasi / hasil kerja dalam pelaksanaan pendaftaran penduduk.

Realitas yang ada, aparat pendaftaran penduduk yang PNS sebagian besar memiliki golongan pangkat yang rendah (gol I dan II) sedangkan bagi perangkat desa pada umumnya tanah bengkoknya kecil sehingga sebagian besar dari mereka menerima penghasilan yang rendah baik dari penghasilan tetap maupun insentif sebagai perangsang kerja. Biasanya kucuran dana ini diterima unsur pimpinan dan tetesannya seringkali tidak sampai pada mereka selaku pelaksana pendaftaran penduduk di lapangan.

4. Aspek efektivitas organisasi.

Berdasar teori para ahli antara lain Luther Gullick dan Lyndall Urwich, Franklin G. Moore, Sutarto dan Richard M. Steers di atas, faktor-faktor yang mempengaruhi variabel efektivitas organisasi penyelenggaraan pendaftaran penduduk antara lain adalah kualitas kerja, produktivitas, kepuasan kerja dan komitmen aparat terhadap organisasi.

a. Faktor kualitas kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 55 % responden menyatakan hasil kerja saat ini ternyata lebih baik dari sebelumnya, dan 95 % responden menyatakan selalu berusaha meningkatkan mutu kerja.

Realitas penyelenggaraan pendaftaran penduduk menunjukkan hasil yang kurang menggembirakan diantaranya tingkat validitas dan akurasi registrasi penduduk kualitas hasilnya rendah dan semakin menurun (tahun 1980 \pm 0,14 %, tahun 1990 \pm 3,54 % dan tahun 2000 \pm 2,53 %), hal ini menunjukkan ada kecenderungan kinerja penyelenggaraan pendaftaran penduduk semakin menurun, demikian pula pelaksanaan pelayanan administrasi kependudukan cenderung mengalami penurunan hasil maupun mutu pelayanan (pelayanan terkesan berbelit, kurang efisien dan kurang transparan).

b. Faktor produktivitas

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 93,4 % responden menyatakan pencapaian hasil kerja saat ini minimal sama bahkan lebih banyak, dan 98,3 % menyatakan mampu dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya.

Realitas penyelenggaraan pendaftaran penduduk menunjukkan hasil pelayanan KTP dan KK cenderung menurun atau rendah dengan pencapaian \pm 55 % dari target jumlah wajib KTP dan 33 % dari target jumlah wajib KK, sedang angka rasional pencapaian per tahun \pm 95, demikian halnya standart waktu penyelesaian pelayanan KTP dan KK masih belum sesuai harapan.

c. Faktor kepuasan kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 83,3 % responden menyatakan adanya kesesuaian tugas dengan kemampuan, 56,6 % responden menyatakan puas terhadap hasil kerja, 53,3 % responden menyatakan kondisi peralatan kerja kurang mendukung dan 91,6 % responden menyatakan pimpinan memperhatikan dan menghargai hasil pekerja mereka.

Realitas penyelenggaraan pendaftaran penduduk menunjukkan bahwa kepuasan kerja sangat dipengaruhi kondisi peralatan kerja dan perhatian pimpinan terhadap hasil kerja. Peralatan kerja dalam penyelenggaraan pendaftaran penduduk dirasa kurang memadai dalam arti sistem komputerisasi belum dapat berjalan sesuai yang diharapkan (sistem jaringan secara terpadu), karena keterbatasan dana dan kurangnya perhatian pimpinan terhadap masalah ini.

d. Faktor komitmen terhadap organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 96,7 % responden menyatakan memiliki komitmen untuk meningkatkan prestasi kerja, 100 % responden menyatakan memiliki komitmen meningkatkan pelayanan dan 96,7 % responden menyatakan setuju berkeinginan untuk bekerja lebih baik.

Realitas dalam penyelenggaraan pendaftaran penduduk menunjukkan sebagian besar aparat mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasi walaupun dalam segala keterbatasan tetap menunjukkan pengabdian yang tinggi dalam pelayanan kepada masyarakat.

5. Hal – hal yang menonjol dan perlu perhatian .

Berdasarkan identifikasi hubungan antara teori, implementasi dan hasil penelitian, diantara berbagai aspek yang mempengaruhi efektivitas organisasi penyelenggaraan pendaftaran penduduk adalah pengorganisasian, koordinasi dan motivasi kerja, maka dapat dijelaskan hal – hal yang menonjol dan perlu mendapat perhatian antara lain adalah :

a. Aspek Pengorganisasian

- 1). Belum adanya kesatuan perintah dalam pelaksanaan tugas dan wewenang dalam penyelenggaraan pendaftaran penduduk.
- 2). Pendelegasian wewenang belum dilakukan secara formal dan masih bersifat koordinatif sehingga tanggung jawab terhadap tugas dan wewenang menjadi tidak jelas.
- 3). Belum adanya hirarki tugas dan wewenang secara formal menimbulkan keaburan tugas dan tanggung jawab masing – masing unit kerja yang terkait mulai dari Kabupaten, Kecamatan dan Desa / Kelurahan.

b. Aspek Koordinasi

- 1). Koordinasi penyelenggaraan pendaftaran penduduk di Kecamatan belum terwadahi secara formal melalui pembentukan tim pelaksana pendaftaran penduduk secara terpadu di tingkat Kecamatan.
- 2). Akibat belum adanya forum koordinasi tersebut menimbulkan belum adanya kesatuan persepsi terhadap pekerjaan dan masalah yang dihadapi.

c. Aspek motivasi

- 1). Sebagian besar aparat pendaftaran penduduk rata – rata berpendidikan menengah ke bawah sehingga perlu pengembangan kemampuan dan ketrampilan SDM melalui pendidikan dan pelatihan .
- 2). Pada umumnya aparat pelaksana pendaftaran penduduk adalah PNS golongan rendah (golongan I dan II) dan untuk perangkat desa dengan bengkok yang kecil sehingga penghasilan mereka rata – rata rendah.

d. Aspek efektivitas organisasi

- 1). Ada kecenderungan kualitas dan produktivitas kerja penyelenggaraan pendaftaran penduduk mengalami penurunan hasil maupun mutu pelayanan (pelayanan terkesan berbelit, kurang efisien dan kurang transparan).
- 2). Peralatan kerja dalam penyelenggara pendaftaran penduduk khususnya peralatan elektronik (komputer sistem on line) kurang memadai.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

1. Hasil perhitungan dengan korelasi Rank Kendall menunjukkan bahwa hubungan antara variabel pengorganisasian dengan variabel efektivitas organisasi adalah sebesar 0.489 dengan tingkat signifikansi 0.008 atau dapat dikatakan mempunyai tingkat kebenaran di atas 0.05 (95 %). Jadi berdasar perhitungan korelasi Rank Kendall telah dibuktikan hipotesis bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel pengorganisasian dengan tingkat efektivitas organisasi. Secara jelas dapat dikatakan bahwa semakin baik pengorganisasian dalam suatu organisasi akan diikuti semakin tinggi pula tingkat efektivitas organisasi tersebut.
2. Hubungan antara tingkat Koordinasi dengan tingkat Efektivitas Organisasi memperlihatkan bahwa aparat yang bekerja dengan tingkat koordinasi yang baik, cenderung diikuti semakin baik pula tingkat efektivitas organisasinya. Hal ini dibuktikan dengan perhitungan statistik dengan koefisien korelasi Rank Kendall 0.483, derajat signifikansi 0.031 berarti di bawah 0.05 atau dengan tingkat kebenaran di atas 95 % sehingga dapat diidentifikasi ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel koordinasi dengan

efektivitas organisasi, semakin tinggi tingkat koordinasi unit kerja akan semakin tinggi pula tingkat efektivitas organisasinya.

3. Hubungan antara variabel motivasi dengan efektivitas organisasi menunjukkan bahwa aparat dengan motivasi kerja yang tinggi cenderung akan mendorong tingginya tingkat efektivitas organisasi. Hasil perhitungan koefisien korelasi Rank Kendall adalah 0.547 derajat signifikansi 0.002 atau di atas tingkat kebenaran 95 %, sehingga dengan perhitungan ini telah dibuktikan hipotesis bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel motivasi dengan efektivitas organisasi, semakin tinggi tingkat motivasi aparat, cenderung akan semakin tinggi pula tingkat efektivitas organisasinya.
4. Hubungan bersama antara variabel Pengorganisasian, Koordinasi dan Motivasi dengan Efektivitas Organisasi dapat ditunjukkan melalui koefisien konkordansi Kendall yang mempunyai mean rank untuk variabel pengorganisasian sebesar 2.73, untuk koordinasi sebesar 2.27, untuk motivasi sebesar 2.53 dan efektivitas organisasi sebesar 2.47 yang secara keseluruhan memiliki derajat signifikansi di bawah 5 %. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa ketiga variabel mempunyai hubungan yang kuat dengan tingkat efektivitas organisasi. Hasil ini telah memberikan bukti bahwa untuk meningkatkan efektivitas organisasi maka sangat perlu memperhatikan faktor – faktor pengorganisasian, koordinasi dan motivasi.

Berdasarkan uraian di atas, setelah diidentifikasi derajat keterpengaruhan dan signifikansinya antara variabel pengorganisasian, koordinasi dan motivasi terhadap efektivitas penyelenggaraan pendaftaran penduduk, diperoleh gambaran bahwa berdasar hasil perhitungan koefisien Rank Kendall di atas menunjukkan adanya hubungan yang positif dan signifikan. Hasil penelitian memberikan gambaran bahwa efektivitas organisasi penyelenggaraan pendaftaran penduduk Pemerintah Kabupaten Kudus sangat berhubungan secara signifikan dengan keempat variabel yang diuji. Meskipun demikian hubungan secara bersama antara variabel independen dengan variabel dependen ini masuk dalam kategori signifikan karena keterkaitan antara hubungan secara sendiri – sendiri dengan hubungan secara bersama tampak tidak mempunyai perbedaan yang tajam atau ada kecenderungan mempunyai pengaruh secara bersama sebesar 0.039 atau masuk dalam kategori signifikan normal antara 0.040 – 0.060 . Perhitungan ini menunjukkan bahwa keempat variabel tersebut mempunyai kaitan 11.6 % dari keseluruhan variabel yang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi.

Kaitan antara variabel Pengorganisasian dengan Efektivitas Organisasi telah menunjukkan derajat signifikansi yang terbesar di antara ketiga variabel yang lain (Mean Rank 2,73). Ini berarti semakin baik tingkat pengorganisasian maka semakin tinggi pula tingkat efektivitas organisasinya. Hubungan ini telah

memberikan bukti bahwa variabel pengorganisasian merupakan variabel yang terbesar pengaruhnya, karena dengan pengorganisasian yang baik akan mendorong aparat pendaftaran penduduk untuk melakukan hubungan kerja dan koordinasi yang positif, dan kemudian meningkatkan pula motivasi kerja aparat. Dengan demikian dapat diidentifikasi bahwa sebenarnya variabel pengorganisasian merupakan variabel yang terbesar pengaruhnya diantara variabel yang diuji dalam penelitian ini dengan mean rank 2,73 diikuti variabel motivasi dengan mean rank 2,53 dan terakhir variabel koordinasi dengan mean rank sebesar 2,27.

Sesuai hasil inventarisasi pada unit kerja yang terkait dengan tugas penyelenggaraan pendaftaran penduduk, sampai saat ini belum ditemui penelitian sejenis yang berkaitan dengan efektivitas penyelenggaraan pendaftaran penduduk di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kudus, sehingga diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan untuk penelitian selanjutnya. Adapun faktor – faktor lain yang belum dan perlu dilakukan penelitian (sebesar 88,4 %) antara lain faktor kepemimpinan, pembagian kerja, bentuk dan struktur organisasi, desentralisasi kewenangan, peranan teknologi, prestasi dan penghargaan serta kepuasan kerja. Sedangkan aspek pelayanan antara lain faktor kepuasan masyarakat terhadap pelayanan pendaftaran penduduk partisipasi masyarakat dalam pelaksanaan pendaftaran penduduk dan peranan administrasi

kependudukan dalam pembinaan keamanan dan ketentraman wilayah dan lain – lain.

B. SARAN

Mencermati pembahasan dalam diskusi di atas terhadap hal – hal yang menonjol dan perlu perhatian, setelah mencermati hubungan antara teori yang melandasi penelitian dan hasil penelitian yang meliputi aspek pengorganisaian, koordinasi dan motivasi dengan efektivitas organisasi serta melihat realitas yang ada dalam penyelenggaraan pendaftaran penduduk selama ini, maka disarankan hal - hal sebagai berikut :

1. Aspek pengorganisasian

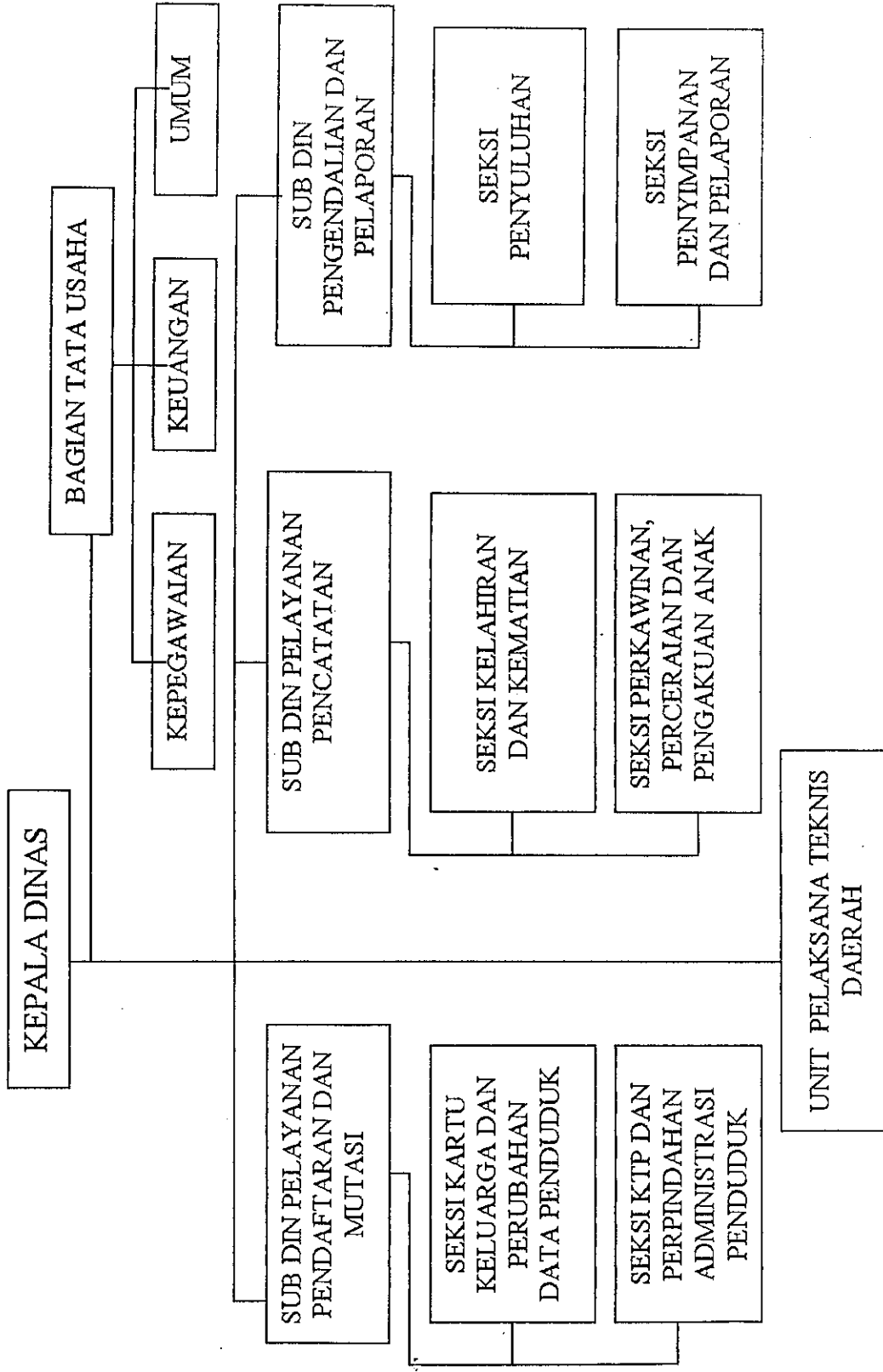
Mengantisipasi belum adanya kesatuan perintah dalam pelaksana tugas dan wewenang, belum adanya pendelegasian wewenang secara formal dan untuk mewujudkan adanya hirarki tugas dan wewenang secara formal agar tidak terjadi keaburan tugas dan tanggung jawab, maka perlu pemikiran merubah bentuk organisasi penyelenggaraan pendaftaran penduduk dari bentuk “ KANTOR “ diarahkan menjadi “ DINAS “ . Hal ini sejalan dengan makna yang terkandung dalam pasal 8 Peraturan Pemerintah Nomor 84 Tahun 2000 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah.

Usulan pembentukan dinas di atas, dengan tujuan utama untuk peningkatan kualitas dan jangkauan pelayanan penyelenggaraan pendaftaran penduduk dengan tetap mempertimbangkan prinsip ramping struktur, dengan pembentukan dinas diharapkan di masing – masing kecamatan dapat dibentuk UPTD yang merupakan kepanjangan tangan tugas dan fungsi Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil.

Gambaran tentang konsep bagan struktur organisasi Dinas Pendaftaran Penduduk dan Catatan Sipil yang diusulkan dapat dilihat sebagaimana gambar 10 di bawah ini.

Gambar 10

KONSEP BAGAN STRUKTUR ORGANISASI
DINAS KEPENDUDUKAN DAN CATATAN SIPIL



2. Aspek koordinasi

Koordinasi penyelenggaraan pendaftaran penduduk di Kecamatan dan Desa / Kelurahan, selama ini belum terwadahi dalam forum koordinasi secara formal sehingga sering terjadi tidak adanya kesatuan persepsi terhadap pekerjaan dan masalah yang dihadapi. Untuk mengatasi hal tersebut perlu dirintis pembentukan tim koordinasi yang merupakan kelompok kerja terpadu di wilayah Kecamatan dan Desa / Kelurahan dengan bentuk dan susunan sebagai berikut :

- a. Kelompok kerja pelaksana pendaftaran penduduk tingkat Kecamatan terdiri dari :
 - Penanggung jawab operasional adalah Camat di masing - masing wilayah ;
 - Penanggung jawab teknis adalah Kepala Seksi Administrasi Kependudukan pada Kantor Catatan Sipil dan Kependudukan ;
 - Koordinator pelaksana adalah Sekretaris Kecamatan di masing - masing wilayah Kecamatan ;
 - Pelaksana operasional adalah Kepala Seksi Pemerintahan pada Kantor Kecamatan dan staf Seksi Pemerintahan yang ditunjuk ;
 - Pelaksana teknis adalah staf Seksi Administrasi Kependudukan pada Kantor Catatan Sipil dan Kependudukan (yang ditunjuk di masing -

masing wilayah Kecamatan) selaku operator komputer dan tenaga administrasi.

b. Kelompok kerja pelaksana pendaftaran penduduk tingkat Desa

Kelurahan terdiri dari :

- Penanggung jawab operasional adalah Kepala Desa / Kepala Kelurahan ;
- Koordinator pelaksana adalah Sekretaris Desa / Sekretaris Kelurahan ;
- Pelaksana operasional adalah Kepala Urusan Pemerintahan dan staf Urusan Pemerintahan (perangkat yang ditunjuk) ;

Pembentukan tim pelaksana pendaftaran penduduk yang merupakan kelompok kerja di atas agar dituangkan dalam Keputusan Bupati yang konsekuensinya perlu alokasi anggaran operasional sesuai ketentuan yang berlaku.

3. Aspek motivasi

- a. Guna meningkatkan kemampuan dan ketrampilan aparat pelaksana pendaftaran penduduk baik di tingkat Kabupaten, Kecamatan dan Desa : Kelurahan, perlu upaya pembinaan dan pelatihan secara periodik antara lain meliputi :

- 1). Pelatihan ketrampilan operator komputer ;
- 2). Pembinaan tertib administrasi dan teknis pelayanan penyelenggaraan pendaftaran penduduk
- 3). Gelar administrasi kependudukan melalui pengecekan pengerjaan buku – buku administrasi kependudukan (Kecamatan dan Desa / Kelurahan) .

- b. Guna meningkatkan penghasilan aparat pelaksana pendaftaran penduduk baik di tingkat Kabupaten, Kecamatan dan Desa / Kelurahan, perlu pengaturan alokasi biaya operasional penyelenggaraan pendaftaran penduduk yang dikaitkan dengan hasil pendapatan dari pelayanannya dengan perhitungan prosentase yang rasional dan proporsional disesuaikan dengan beban tugas dan tanggung jawab.

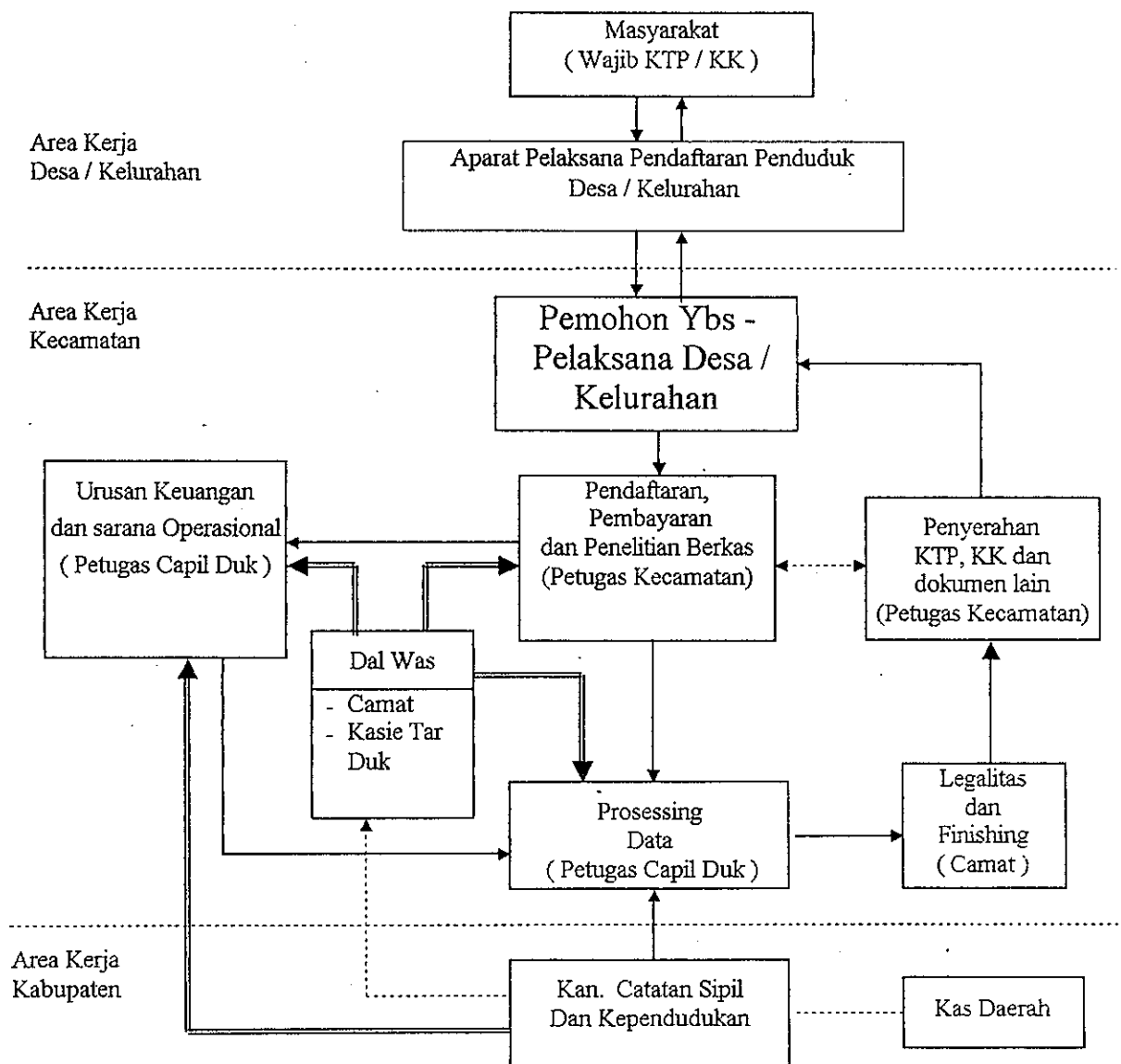
Alokasi biaya operasional tersebut diharapkan dapat untuk memberikan insentif / uang perangsang kerja bagi aparat pendaftaran penduduk secara proporsional dan berkeadilan. Pengaturan biaya operasional ini sebaiknya ditungkan dalam Keputusan Bupati sehingga mempunyai kekuatan hukum yang mengikat dalam implementasinya.

4. Aspek efektivitas organisasi

- a. Untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan produktivitas dalam penyelenggaraan pendaftaran penduduk yang saat ini terkesan berbelit,

kurang efisien dan kurang transparan, maka perlu diupayakan adanya penyederhanaan proses pelayanan pendaftaran penduduk di Kecamatan yang pelaksanaannya ditangani oleh kelompok kerja terpadu antara pelaksana Kabupaten, Kecamatan dan Desa / Kelurahan sebagaimana tercermin dalam gambar 11 di bawah ini.

Gambar 11
 USULAN PENYEDERHANAAN PROSES PELAYANAN PENDAFTARAN
 PENDUDUK SECARA TERPADU DI KECAMATAN



Ket :

- > : garis tugas teknis
-> : garis koordinasi
- ==> : garis kebijakan

UPT-PUSTAK-UNDIP

Disamping penyederhanaan proses pelayanan di atas, untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas pelayanan pendaftaran penduduk diperlukan penyediaan sarana atau peralatan elektronik yang memadai melalui sistem jaringan komputer on line antara Kecamatan dengan Kabupaten yang tentunya membutuhkan investasi dan biaya operasional yang besar sehingga komitmen Pemerintah Kabupaten sangat diperlukan dalam merealisasikan penyediaan sarana ini dalam rangka mewujudkan efektivitas penyelenggaraan pendaftaran penduduk di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kudus melalui Sistem Informasi Manajemen Kependudukan (SIMDUK).

DAFTAR PUSTAKA

BUKU :

- Caiden, Gerald E, 1982, " Strategi - Strategi Reformasi Administrasi " , (terjemahan), Hartuti P, MAP Undip, Semarang .
- Dunn, William N, 2000, " Pengantar Analisis Kebijakan Publik " , Cetakan ke empat, Penerbit Gajah Mada University Press, Yogyakarta .
-, 2001, " Analisis Kebijakan Publik " , Cetakan ke tujuh, Penerbit PT. Hanindita Graha Widya, Yogyakarta .
- Gitosudarmo, Indrio dan I Nyoman Sudito, 1997, " Perilaku Keorganisasian " , Penerbit BPFE, Yogyakarta .
- Hardjito, Dydiet, 1997, " Teori Organisasi dan Teknik Pengorganisasian " , Cetakan kedua, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta .
- Handoko, T Hany, 1995, " Manajemen " , Penerbit BPFE, UGM, Yogyakarta .
- Hadi, Sutrisno, 2000, " Statistik " , Cetakan ke tujuh belas, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu SP, 1987, " Managemen Dasar, Pengertian dan Masalah " , Penerbit Haji Masagung, Jakarta.
- Henry, Nicholas, 1995, " Administrasi Negara dan Masalah - Masalah Publik " , Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta .
- Indrawijaya, Adam I, 2000, " Perubahan Perilaku Organisasi " , Penerbit Sinar Baru Algasindo, Bandung.
- Kaho, Joseph Riwu, 1995, " Prospek Otonomi Daerah di negara RI, Identifikasi, Beberapa Faktor yang Mempengaruhi Penyelenggaraannya " , Penerbit Raja Grafindo Perkasa, Bandung .
- Muhammad, Arni, 2001, " Komunikasi Organisasi " , Cetakan ke empat, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta .
- Moleong, Lexy J, 2000, " Metodologi Penelitian Kualitatif " , Cetakan ke tiga belas, Penerbit PT. Remaja Rusdi Karya, Bandung.

- Nasution, S, 2001, " Metode Research, Penelitian Ilmiah " , Cetakan ke empat, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta .
- Osborne, David dan Ted Gaebler, , 1992, " Mewirauahakan Birokrasi " , (terjemahan), Penerbit PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta .
- Osborne, David dan Peter Plastrick, 1997, " Memangkas Birokrasi " , (terjemahan), Penerbit PT. Pustaka Binaman, Pressindo, Jakarta .
- Paramitha, Budhi, 1985, " Struktur Organisasi di Indonesia " , Penerbit LPSE - UI, Jakarta.
- Ruky, Achmad S, 2001, " Sistem Manajemen Kinerja, Panduan Praktis untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima " , Cetakan Pertama, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta .
- Robbins, Stephen P, 1996, " Perilaku Organisasi, Konsep - Kontroversi - Aplikasi " , (terjemahan), Penerbit PT. Prenhalindo, Jakarta.
- Reksohadiprojo, Sukanto dan T. Hany Handoko, 1997, " Manejemen " , Penerbit BPFE, UGM, Yogyakarta
- Steers, Richard M, 1985, " Efektivitas Organisasi " , (terjemahan), Penerbit LPPM Jakarta .
- Siagian, Sondang P, 1995, " Patologi Birokrasi, Analisis, Identifikasi dan Terapinya " , Penerbit PT. Ghalia, Jakarta .
-, 2000, " Manajemen Sumber Daya Manusia " , Cetakan ke delapan, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta .
- Sugiyono, 2001, " Metode Penelitian Administrasi " , Cetakan kedelapan, Penerbit Alfa Beta, Bandung.
- Sutarto, 1998, " Dasar - Dasar Organisasi " , Penerbit Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Simamora, Henry, 1999, " Manajemen Sumber Daya Manusia " , Edisi kedua, Penerbit STIE - YKPN, Yogyakarta .
- Singarimbun, Masri dan Sofian Efendi, 1995, " Metode Penelitian Survey " , Cetakan kedua, Penerbit LP3ES, Jakarta.

Thoha, Miftah, 2000, " Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasi ",
Cetakan ke sebelas, Penerbit PT. Raja Grafindo Perkasa, Jakarta .

Winardi, 2000, " Azas - azas Managemen ", Cetakan ke dua, Penerbit Mandar
Maju, Bandung

Zauhar, Soesilo, 1996, " Reformasi Administrasi : Konsep, Dimensi dan
Strategi ", Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.

NON BUKU :

....., Dian Ekonomi. Maret (1999 : 66).

....., 2001, Kumpulan Peraturan Pelaksanaan Otonomi Daerah, Penerbit
Medpress, Yogyakarta .

....., 2000, Kudus dalam Angka 1999, Penerbit Kantor Statistik, Kudus .

....., 2001, Kudus dalam Angka 2000, Penerbit BKPPD dan BPS Kabupaten
Kudus .

....., 2000, Kumpulan peraturan Pelaksanaan Pendaftaran Penduduk, Penerbit
Departemen Dalam Negeri .

Undang - undang Republik Indonesia nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan
Daerah (Kumpulan Peraturan Pelaksanaan Otonomi Daerah penerbit
Med Press, 2001).

Peraturan Pemerintah Nomor 31 Tahun 1998 tentang Penyerahan Sebagian
Urusan Pemerintahan di Bidang Penyelenggaraan Pendaftaran
Penduduk (Kumpulan Peraturan Pelaksanaan Pendaftaran Penduduk,
Penerbit Departemen Dalam Negeri, 2000).

Peraturan Pemerintah Nomor 84 Tahun 2000 tentang Pedoman Organisasi
Perangkat Daerah (Kumpulan Peraturan Pelaksanaan Otonomi Daerah
penerbit Med Press, 2001).

Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 54 Tahun 1999 tentang Pedoman
Penyelenggaraan Pendaftaran Penduduk (Kumpulan Peraturan
Pelaksanaan Pendaftaran Penduduk, Penerbit Departemen Dalam
Negeri, 2000)

Peraturan Daerah Kabupaten Kudus nomor 20 tahun 2000 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Kudus (Kumpulan Paeraturan Daerah Kabupaten Kudus, 2000).

Peraturan Daerah Kabupaten Kudus nomor 22 tahun 2000 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kecamatan dan Kelurahan Kabupaten Kudus (Kumpulam Peraturan Daerah Kabupaten Kudus, 2000).

Peraturan Daerah Kabupaten Kudus nomor 51 tahun 2001 tentang Retribusi Biaya Pelayanan Akta Catatan Sipil dan Pendaftaran Penduduk di Kabupaten Kudus (Kumpulan Peraturan Daerah Kabupaten Kudus, 2001).