

658.4082

Dg4

P

e1

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, KEMAMPUAN
TERHADAP EFEKTIVITAS PENANGANAN KEARSIPAN
DI SEKRETARIAT DAERAH PROPINSI
JAWA TENGAH**

TESIS

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

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



Diajukan oleh :

D J U M A R I

NIM : D4E000098

Kepada

**PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG
2002**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, KEMAMPUAN
TERHADAP EFEKTIVITAS PENANGANAN KEARSIPAN DI
SEKRETARIAT DAERAH PROPINSI JAWA TENGAH

Dipersiapkan dan disusun oleh

DJUMARI

D4E000098

Telah dipertahankan didepan tim penguji

Pada Tanggal 3 April 2002

Susunan Tim Penguji

Dra. ENDANG LARASATI, MS.

Pembimbing I

Dra. ZAINAL HIDAYAT, MA

Pembimbing II

Anggota Tim Penguji Lain :

Dra. M. SURYANINGSIH, MS.

Prof. Drs.. HARTOJO

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan

Untuk memperoleh gelar Magister

Tanggal April 2002

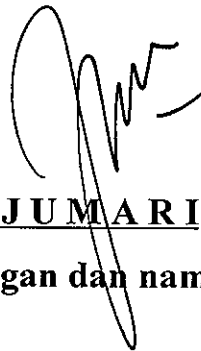


Prof. Drs. Y. WARELLA, MPA, PhD
Ketua Program Studi MAP.

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 secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Semarang, April 2002



DJUMARI

Tanda Tangan dan nama terang

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah Subhanahu Wataalah berkat bimbingan-Nya, penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis. Penyusunan tesis ini untuk memenuhi salah satu persyaratan guna mencapai gelar Magister pada Program Studi Magister Administrasi Publik, Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.

Pada kesempatan ini, penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada berbagai pihak yang telah berperan dalam penyelesaian tesis ini kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof. Drs. Y. Warella, MPA, Phd, Ketua Program Studi Pasca Sarjana Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro Semarang, yang telah memberikan fasilitas serta bantuan selama menyelesaikan pendidikan, sehingga penulis menyusun tesis ini.
2. Ibu Drs. Endang Larasati, MS, dosen Pembimbing I yang penuh perhatian dan kasih sayang tidak mengenal lelah memberi bimbingan kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
3. Bapak Drs. Zaenal Hidayat, MA., dosen Pembimbing II yang telah bersedia meluangkan waktu dan penuh perhatian dan tanggung jawab telah membimbing penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
4. Sekretaris Daerah Propinsi Jawa Tengah yang telah memberi izin untuk penelitian sebagai tempat mencari data guna penyusunan tesis ini.
5. Bapak, Ibu beserta Mertua di rumah yang telah memberikan doa restu, sehingga penulis dapat menyelesaikan tugasnya.

6. Istri beserta anak-anakku tercinta yang telah memberi dorongan baik moril maupun material, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.

Semoga Allah Subhanahu Wataala senantiasa melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada pihak-pihak yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini, serta penulis berharap semoga tulisan ini bermanfaat bagi yang membutuhkan.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Semarang, 3 April 2002

Penulis

ABSTRACTION

Principally, learning, understanding and practicing science will be useful, like science of archiving. Archiving esteemed like eliminate of punishment place for employee that did fault in his job, so, employee less interested archiving.

Based on the Ordinance No. 7/1971 about Main Certainty of Archiving, that the aim of archiving is to make sure the safety of the national accountability matter, about planning, actuating nationality life, and to preparing the accountability matter for government activity.

Then, with the government rules No. 30 in 1979 about main certainty of Department, use:

- Controls Card System, as controlling device
- Classifications System, as archives arrangement device
- Retention Schedule System, as reduction device

According it, the Government of Central Java Province in Archiving with the Governor Decision of Central Java No. 046/4 in 1980 about Classification Design of Central Java.

Related with it, the condition of archiving on Domestic Secretary of Central Java was not actuated the archiving achievement yet with the Government Decision Epistle.

In order to know the reality of the archiving achievement of Domestic Secretary of Central Java, author will be trying with the tittle thesis the influence of leadership, motivation, ability to the effectuation of the archiving on Domestic Secretary of Central Java. In here, author researching the influence among

the relation of each variable with the effectuation of archiving achievement.

The result of it, empirically that the relation between leadership variable with effectivity, the coefficient of both variables is 0,35%, with tables value 96% is 0,046% according to "T" Table with validity 95%, concluded that the hypothesis was acceptable, that there were relation between leadership with working effectivity.

The relation between motivation with effectivity showing that coefficient of Rank Kendall between both variables was 0,426. According "T" Table validity 95% and research value 97% was $1 - 0,038\%$. So, the hypothesis between motivation with working effectivity

The relation between ability with effectivity showing that the percentage of research value 0,416% in T Table with validity 95%, research value 97% was $100 - 0,3\%$. The hypothesis was acceptable, that there was relation between ability with working effectivity.

For the relation of leadership, motivation, ability with effectivity showing that Rank Kendall 0,385. On Chi-Square there were value 12,645. When it consulted with $df = 3(95\%)$, coefficient 7,82, counting value equivalent with tables value (12,645 ? 7,92), can be concluded that there were relation between variable of leadership, motivation, ability and working effectivity.

With the conclusion that the relation between leadership, motivation, ability with effectivity, there was influenced, mean while other factors is discipline, etc.

That was illustration of the research between the influence of leadership, motivating, ability to the effectivity of archiving achievement in Domestic Secretary of Central Java.

ABSTRAKSI

Pada prinsipnya, ilmu bila dipelajari dan dipahami serta dipraktekkan akan bermanfaat, seperti halnya ilmu tentang kearsipan. Kearsipan dipandang orang seperti tempat buangan atau hukuman bagi pegawai yang bersalah, sehingga sampai saat ini kurang diminati para pegawai.

Berdasarkan Undang-undang No. 7 Tahun 1971 tentang Ketentuan Pokok Kearsipan, bahwa tujuan kearsipan adalah untuk menjamin keselamatan bahan pertanggung jawaban nasional tentang perencanaan, pelaksanaan, penyelenggaraan kehidupan kebangsaan serta untuk menyediakan bahan pertanggung jawaban tersebut bagi kegiatan pemerintah.

Kemudian dengan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1979, tentang Ketentuan-ketentuan Pokok Kearsipan Departemen Dalam Negeri, dengan menggunakan :

- Sistem Kartu Kendali sarana pengendalian.
- Sistem Pola Klasifikasi sarana penataan arsip.
- Sistem Jadwal Retensi Arsip sarana penyusutan.

Sesuai peraturan dimaksud, Pemerintah Propinsi Jawa Tengah dalam penanganan kearsipan dengan Keputusan Gubernur KDH. TK I Jawa Tengah Nomor 045/ 4 Tahun 1980 tentang Pola Klasifikasi Propinsi Jawa Tengah.

Berkaitan dengan Surat Keputusan dimaksud, melihat kondisi kearsipan di Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah masih belum sepenuhnya melaksanakan penanganan kearsipan sesuai Surat Keputusan Gubernur dimaksud.

Guna mengetahui sebenarnya penanganan kearsipan di Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah, penulis mencoba

dengan judul tesis Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Kemampuan terhadap Efektivitas Penanganan Kearsipan di Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah. Dalam hal ini penulis meneliti tentang pengaruh antara hubungan masing-masing variabel terhadap efektivitas penanganan kearsipan.

Adapun hasil dari penelitian secara empiris, bahwa hubungan antara variabel kepemimpinan terhadap efektivitas koefisien antara kedua variabelnya sebesar 0,35%, sedang harga tabel 96% yaitu 0,046%. Dilihat T tabel dengan tingkat kebenaran 95% dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang diajukan dapat diterima, bahwa ada hubungan antara kepemimpinan dengan efektivitas kerja.

Untuk hubungan antara motivasi terhadap efektivitas menunjukkan bahwa, koefisien Rank Kendall antara kedua variabel adalah 0,426. Dilihat tabel T tingkat kebenaran 95%, sedang hasil penelitian 97% yaitu $1 - 0,038\%$. Dengan demikian hipotesis yang diajukan dapat diterima, bahwa ada hubungan antara motivasi dengan efektivitas kerja.

Hubungan antara kemampuan terhadap efektivitas menunjukkan persentase jumlah penelitian 0,416%, bila dilihat T tabel dengan tingkat kebenaran 95%, hasil penelitian 97% yaitu $100 - 0,3$ persen. Hipotesis dapat diterima, bahwa ada hubungan antara kemampuan dengan efektivitas kerja.

Untuk hubungan kepemimpinan, motivasi, kemampuan, terhadap efektivitas menunjukkan bahwa, Rank Kendall 0,385. Dilihat Chi-Square terdapat nilai 12,645. Apabila dikonsultasikan dengan $dt = 3$ (95%), koefisien 7,82, harga hitung dibandingkan harga tabel ($12,645 > 7,92$) dapat disimpulkan ada hubungan secara bersama-sama antara variabel kepemimpinan, motivasi, kemampuan dengan efektivitas kerja.

Dengan kesimpulan bahwa hubungan antara kepemimpinan, motivasi, kemampuan, terhadap efektivitas terdapat adanya hubungan yang mempengaruhi, sedang yang lain diantaranya faktor kedisiplinan, kesejahteraan dan lain-lain.

Demikian sekilas intisari dari penelitian antara pengaruh kepemimpinan, motivasi, kemampuan, terhadap efektivitas penanganan kearsipan di Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah.

DAFTAR ISI

	Halaman
JUDUL	i
PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
LEMBAR PENGESAHAN TESIS	iii
PERNYATAAN	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAKSI	vii
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xviii
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi dan Perumusan Masalah	10
C. Tujuan Penelitian	14
D. Kegunaan Penelitian	14
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	
A. Landasan Teori	16
B. Pembahasan Penelitian	73
C. Hipotesis	75
BAB III : Metodologi Penelitian	
A. Rancangan Penelitian	77
B. Ruang Lingkup Penelitian	77
C. Lokasi Penelitian	78
D. Variabel Penelitian	78
E. Jenis dan Sumber Data	81
F. Instrumen Penelitian	82

	G. Populasi dan Tehnik Pengambilan Sampel.	84
	H. Tehnik Pengumpulan Data	86
	I. Tehnik Analisa Data	86
	J. Jadwal Penelitian	88
BAB	V : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
	A. Struktur Organisasi	89
	B. Hasil Penelitian	93
	C. Pembahasan Hasil Penelitian	123
BAB	VI : SIMPULAN DAN SARAN	
	A. Simpulan	144
	B. Saran	146
	Daftar Pustaka.....	147
	Lampiran	

DAFTAR TABEL

	Halaman
1. Tabel 1 Tahap Pengambilan Populasi	85
2. Tabel 2 Tahap Pengambilan Sampel	85
3. Tabel IV.1 Kesanggupan Responden dalam Melaksana- nakan Tugas Kearsipan	94
4. Tabel IV.2 Penyelesaian Jumlah Arsip Setiap Hari ...	95
5. Tabel IV.3 Lama Waktu Mencari Arsip	97
6. Tabel IV.4 Cara Penataan Arsip	98
7. Tabel IV.5 Tata Cara Menyusun Arsip	99
8. Tabel IV.6 Cara Pengiriman Arsip	100
9. Tabel IV.7 Cara Mengatasi Penumpukan Arsip	101
10. Tabel IV.8 Tingkat Keseringan Mendapatkan Peng- arahan	102
11. Tabel IV.9 Tingkat Keseringan Mendapatkan Peng- hargaan	103
12. Tabel IV.10 Sumber Pengetahuan Terhadap Arti Penting Arsip	104
13. Tabel IV.11 Rasa Rendah Diri dalam Menangani Arsip	105
14. Tabel IV.12 Perasaan Terhadap Arsip yang Tidak Teratur	106
15. Tabel IV.13 Hal-hal yang Dilakukan Guna Mengatasi Permasalahan Arsip	107
16. Tabel IV.14 Upaya Penghargaan Bagi Pelaksana Arsip	108
17. Tabel IV.15 Pegawai yang Selesai Pendidikan Ditugasi Kearsipan	109
18. Tabel IV.16 Ketertarikan dalam Penanganan Arsip	110
19. Tabel IV.17 Keseringan Mengikuti Bintek	111
20. Tabel IV.18 Tingkat Kesukaan dalam Mengikuti Bintek	112

21. Tabel IV.19 Pekerjaan Arsip Dirasa Rendah	113
22. Tabel IV.20 Perasaan Terbuang Saat Menangani Arsip	114
23. Tabel IV.21 Uang Tambahan Dalam Menangani Arsip .	115
24. Tabel IV.22 Tambahan Kesejahteraan Bagi Pelaksanaan Penanganan Arsip	116
25. Tabel IV.23 Ketertarikan dalam Jabatan Fungsional Kearsipan	117
26. Tabel IV.24 Jabatan Fungsional dalam Penanganan Arsip	118
27. Tabel IV.25 Perlunya Bintek Guna Penanganan Arsip .	119
28. Tabel IV.26 Pemberian Wewenang pada Petugas Ke- arsipan	120
29. Tabel IV.27 Keseringan General Cek Up	120
30. Tabel IV.28 Perlunya Keahlian Khusus dalam Tata Berkas	121
31. Tabel IV.29 Kesiediaan Menduduki Jabatan Fungsional	122
32. Tabel IV.30 Minat Pegawai dalam Menduduki Jabatan Fungsional	123
33. Tabel IV.31 Sebaran Skor Variabel Efektivitas	124
34. Tabel IV.32 Katagori Variabel Efektivitas	126
35. Tabel IV.33 Sebaran Skor Variabel Kepemimpinan	127
36. Tabel IV.34 Kategori Variabel Kepemimpinan	128
37. Tabel IV.35 Sebaran Skor Variabel Motivasi	129
38. Tabel IV.36 Katagori Variabel Motivasi	131
39. Tabel IV.37 Sebaran Skor Variabel Kemampuan	132
40. Tabel IV.38 Katagori Variabel Kemampuan	133
41. Tabel IV.39 Hubungan Antara Variabel Kepemimpinan1 Dengan Efektivitas	135
42. Tabel IV.40 Uji Kendall Antara Kepemimpinan dengan Efektivitas	136

43. Tabel IV.41 Hubungan Antara Motivasi dengan Efektivitas	137
44. Tabel IV.42 Uji Kendall Antara Motivasi dengan Efektivitas	138
45. Tabel IV.43 Hubungan Antara Kemampuan dengan Efektivitas	139
46. Tabel IV.44 Uji Kendall Antara Kemampuan dengan Efektivitas	140
47. Tabel IV.45 Uji Konkordansi	141

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
1. Gambar 1 Sebab Efektivitas	17
2. Gambar 2 Faktor-faktor Pengembangan Efektivitas Organisasi	19
3. Gambar 3 Skema Teori-teori yang Mendasari Penelitian	24
4. Gambar 4 Variabel Independen dan Variabel Dependen	76
5. Gambar 5 Matrik Penggolongan Hasil Penanganan Hasil Penanganan Berkas / Arsip	87
6. Gambar 6. Struktur Organisasi Setda Prop Jateng... ..	89

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Untuk pertanggung jawaban Nasional kepada generasi yang akan datang, perlu diselamatkan bahan-bahan bukti yang nyata, benar dan lengkap mengenai kehidupan kebangsaan pada umumnya dan penyelenggaraan pemerintahan negara pada khususnya. Penyelamatan bahan-bahan bukti tersebut merupakan kegiatan ketertiban administrasi termasuk bidang kearsipan.

Kearsipan merupakan sebagian dari masalah kenegaraan guna pertanggung jawaban nasional, maka penyelenggaraan kearsipan perlu dilaksanakan secara berdaya dan berhasil guna. Seperti halnya peristiwa yang dialami bangsa Indonesia baru-baru ini Surat Perintah Sebelas Maret (S.P. 11 Maret) dapat lenyap dari pandangan, sedangkan penerimanya saja masih hidup, maka ini merupakan bukti kelalaian kearsipan. Guna menanggulangi perihal dimaksud, maka perlu melaksanakan penanganan kearsipan yang lebih cermat lagi.

Sesuai undang-undang nomor 7 tahun 1971 tentang ketentuan-ketentuan pokok kearsipan, dalam undang-undang dimaksud dijelaskan tentang tujuan kearsipan. Tujuan kearsipan tersebut ialah untuk menjamin keselamatan bahan pertanggung jawaban nasional tentang perencanaan, pelaksanaan dan penyelenggaraan kehidupan kebangsaan serta untuk menyediakan bahan pertanggung jawaban tersebut bagi kegiatan pemerintahan.

Disamping undang-undang dimaksud, sesuai Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 30 tahun 1979 tentang tata kearsipan Departemen Dalam Negeri, bahwa penyelenggaraan Tata Kearsipan dilaksanakan dengan mempergunakan :

1. Sistem kartu kendali sebagai sarana pengendalian.
2. Sistem pola klasifikasi sebagai sarana penataan arsip.
3. Sistem jadwal retensi arsip sebagai sarana penyusutan.

1. Sistem Kartu Kendali

Kartu kendali adalah lembar isian untuk pencatatan, penyampaian, penemuan kembali dan sekaligus sebagai alat pengarahan arsip ke unit pengolahan, dibedakan antara kartu kendali surat-surat masuk dan kartu kendali untuk surat-surat keluar. (Kep. Mendagri No. 30 th. 1979)

1.1. Kartu kendali surat masuk terdiri dari :

1.1.1. Kartu kendali warna putih untuk pengendali sebagai alat kontrol.

1.1.2. Kartu kendali warna kuning pengganti arsip selama naskah dinas bersangkutan masih berada di file unit pengolah dan sebagai tanda bukti penerimaan surat.

1.1.3. Kartu kendali warna merah untuk tata usaha pengolah.

Yang dimaksud dengan tata usaha pengolah adalah unit/staf ketatausahaan unit pengolah. Pengolah adalah unit/staf yang bertugas melakukan pengolahan naskah dinas.

1.2. Kartu kendali surat keluar terdiri dari :

1.2.1. Kartu kendali warna putih untuk mengendali sebagai alat kontrol, berada di unit kearsipan.

1.2.2. Kartu kendali warna kuning sebagai pengganti arsip selama naskah dinas yang bersangkutan masih berada di file unit pengolah.

1.2.3. Kartu kendali warna merah untuk tata usaha pengolah.

2. Pola Klasifikasi

Klasifikasi sebagai sarana penataan arsip sesuai Keputusan Menteri Dalam Negeri, nomor 30 tahun 1979 adalah penggolongan naskah dinas berdasarkan masalah yang termuat di dalamnya dan merupakan pedoman untuk pengaturan penataan dan penemuan kembali arsip, sedangkan tentang pola klasifikasi kearsipan Pemerintah Propinsi Jawa Tengah berdasarkan Surat Keputusan Gubernur Nomor 045/4 tahun 1980 sebagai berikut :

2.1. Perincian Dasar

2.2. Perincian Kedua

2.3. Perincian Ketiga

2.1. Perincian Dasar

Dalam klasifikasi terdiri dari nomor dan pokok masalah yang terdiri dari 10 sepuluh nomor pokok diperinci dalam jumlah ratusan, sedang pokok masalah yaitu merupakan pokok permasalahan. Adapun susunannya sebagai berikut :

Nomor	Pokok Masalah
000	UMUM
100	PEMERINTAHAN
200	POLITIK
300	KEAMANAN/KETERTIBAN
400	KESEJAHTERAAN RAKYAT
500	PEREKONOMIAN
600	PEKERJAAN UMUM DAN KETENAGAAN
700	PENGAWASAN
800	KEPEGAWAIAN
900	KEUANGAN

2.2. Perincian Kedua

Perincian kedua berisikan tentang nomor pokok dari perincian dasar yang satu ke perincian dasar berikutnya, sedang masalahnya yang berkaitan dengan masalah pokok dalam perincian dasar; antara lain :

Perincian Dasar	Perincian Kedua
000 UMUM	010 Urusan Dalam dan seterusnya

2.3. Perincian Ketiga

Perincian ketiga ini terdiri dari sub masalah yang terperinci dari perincian dasar ke perincian kedua yang dijabarkan dalam perincian ketiga, antara lain yang masalah umum yaitu :

Perincian dasar dengan kode 000

Perincian kedua dengan kode 010

Perincian ketiga yang diisikan sebagai sub nomor dan sub masalah diantara kode 000 dan 010 dan seterusnya.

Sebagai contoh untuk perincian ketiga, misalnya masalah bender kebangsaan.

Bendera kebangsaan dalam perincian dasar termasuk klasifikasi 000 masalah umum. Bendera kebangsaan dalam perincian kedua klasifikasinya 001 masalah lambang. Bendera kebangsaan dalam perincian ketiga masuk klasifikasi 001.2., masalah bendera kebangsaan. Dalam perincian ketiga ini, lebih terperinci termasuk dalam sub masalah.

3. Jadwal Retensi Arsip

Jadwal retensi arsip sebagaimana penyusutan sesuai bukunya Drs. Sularso Mulyono cs., Dasar-dasar Kearsipan (1985:55) yang dimaksud jadwal retensi arsi ialah suatu daftar yang memuat kebijaksanaan seberapa jauh sekelompok arsip dapat disimpan atau dimusnahkan. Dengan demikian daftar retensi arsip yang menunjukkan :

- 3.1. Lamanya arsip disimpan pada file aktif sebelum dipindahkan ke pusat penyimpanan arsip.
- 3.2. Jangka waktu lamanya penyimpanan arsip sebelum dimusnahkan atau dipindahkan ke arsip nasional Republik Indonesia.

Sesuai undang-undang nomor 7 tahun 1971, yang dimaksud dengan arsip ialah :

- Naskah-naskah yang dibuat dan diterima oleh lembaga-lembaga negara dan badan-badan pemerintah dalam bentuk corak apapun, baik dalam keadaan tunggal maupun berkelompok, dalam rangka pelaksanaan kegiatan pemerintah ataupun;

- Naskah-naskah yang dibuat dan diterima oleh badan-badan swasta dan/atau perorangan, dalam bentuk corak apapun, baik dalam keadaan tunggal maupun berkelompok dalam rangka pelaksanaan kehidupan kebangsaan.

Dalam pengelolaan surat menyurat di Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah menggunakan sistem sebagai berikut :

1. Sistem Satu Pintu
2. Sistem Pengolah Surat
3. Sistem Penyimpan Arsip

1.1. Sistem Satu Pintu

1.1.1. Surat Masuk

Semua surat yang masuk Sekretariat Propinsi Jawa Tengah melalui Sub Bagian Arsip Ekspedisi (unit kearsipan). Surat diproses yaitu diberi nomor urut surat masuk, diarahkan kepada siapa pengelolanya lalu dimasukkan dalam agenda. Buku agenda yang dipakai di sini dengan buku kartu kendali yaitu kartu kendali masuk rangkap 3 (tiga) warna putih, kuning dan merah.

Kartu warna putih disimpan di unit kearsipan, warna kuning untuk bukti pengiriman disimpan di unit kearsipan dari unit kearsipan ke unit pengolahan (tujuan surat), sedang warna merah ditempel pada surat dan ditinggal di unit pengolah.

1.1.2. Surat Keluar

Untuk surat keluar dari Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah yang telah dibuat oleh unit

pengolah pengirimannya lewat satu pintu surat masuk yaitu unit kearsipan / sub bagia arsip ekspedisi untuk diberi nomor surat yang dicatat dalam kartu kendali surat keluar rangkap 3 (tiga) warna putih, kuning dan merah. Kartu kendali warna putih dan kuning di unit kearsipan, sedang kartu warna merah tetap menempel pada arsip surat yang disimpan di unit pengolah.

2. Sistem Pengolah Surat di Unit Pengolah

Pada unit-unit pengolah surat yang masuk dan keluar berkas dan arsip yang masih aktif disimpan di tempat tersebut. Guna penyimpanan berkas / arsip di unit pengolah dimaksud, disusun sesuai dengan klasifikasi yang telah ditentukan di dalam surat keputusan Gubernur Nomor 045/4 tahun 1980 tentang klasifikasi kearsipan Pemerintah Propinsi Jawa Tengah.

3. Sistem Penyimpanan Berkas / Arsip yang Inaktif

Guna menghindari menumpuknya berkas/arsip di unit pengolah dan untuk menjaga keutuhan dan keamanan berkas/arsip dimaksud agar tidak mengganggu kelancaran tugas di unit pengolah maka berkas/arsip yang sudah inaktif perlu disimpan di unit kearsipan untuk disimpan lebih lanjut dan dapat dipergunakan kembali sewaktu diperlukan.

Dalam pengiriman berkas/kearsipan dari unit pengolah ke unit kearsipan perlu dilampirkan kartu merah yang menempel di berkas lalu ditukar dengan kartu kuning yang disimpan di unit kearsipan, sebagai tanda bukti pengiriman berkas/arsip dimaksud ke unit kearsipan.

Disamping itu didahului dengan surat pengantar dari unit pengolah ke unit kearsipan tentang pemindahan atau pengiriman berkas/arsip.

Setelah sampai di unit kearsipan berkas/arsip disimpan kembali dengan penanganan/penataan yang sesuai Surat Keputusan Gubernur Jawa Tengah nomor 045/4 tahun 1980 tentang Pola Klasifikasi Kearsipan Propinsi Jawa Tengah. Disamping itu dengan perawatan dan pencegahan hama serangga pemakan berkas dengan fumigasi berkas / arsip serta pengaturan suhu udara yang stabil guna pengawetan berkas dengan ber-AC.

Semua berkas/arsip yang telah ditangani dan disimpan di unit kearsipan dicatat ke dalam buku daftar pertelaan arsip guna mengetahui berkas/arsip yang disimpan. Buku pertelaan arsip dibuat rangkap untuk pihak unit pengolah diberikan daftarnya agar tahu bahwa berkas/arsipnya telah disimpan di unit kearsipan, sehingga untuk mempermudah dalam pencarian kembali arsip sewaktu diperlukan.

Sesuai pelaksanaan pengaturan sistem kearsipan yang telah diterbitkan dalam Surat Keputusan Gubernur Jawa Tengah dimaksud, maka untuk penanganan serta penataan kearsipan di Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah akan lancar dan teratur.

Dengan melihat sistem kearsipan di Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah masih adanya masalah yang tidak sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Adapun masalah yang penulis ketahui sebagai berikut :

1. Untuk surat masuk dengan sistem satu pintu ternyata masih ada pengiriman surat yang langsung ke unit pengolah, tanpa melalui unit kearsipan.
2. Belum adanya tata berkas di unit pengolah yang sesuai klasifikasi kearsipan.
3. Penyerahan berkas/arsip dari unit pengolah ke unit kearsipan yang belum diketahui keaktifannya baik arsip aktif maupun inaktif dikirim ke unit kearsipan dan belum difungsikannya kartu kendali kuning dan merah sebagai bukti pemindahan kearsipan.
4. Petugas yang menangani berkas/arsip di unit kearsipan masih sangat sedikit, sehingga penanganan kearsipan belum dapat terselesaikan secara cepat dibanding dengan volume berkas/arsip yang ada.

Sesuai masalah dimaksud dapat ditarik kesimpulan, bahwa :

1. Kurang ketegasan dari pimpinan yang berada di unit pengolah untuk melarang bawahannya menerima surat secara langsung dari pengirimnya, tanpa ada kartu kendali sebagai bukti penerimaan surat.
2. Belum adanya tata berkas/arsip pada unit-unit pengolah yang sesuai dengan ketentuan kearsipan.
3. Masih adanya pengiriman berkas/arsip yang kacau, yaitu berkas/arsip masih bercampur dengan yang non aktif langsung dikirimkan ke unit kearsipan.
4. Kurang tertariknya pegawai terhadap kearsipan dan setiap ada pegawai yang bersalah kebanyakan dilimpahkan ke unit kearsipan, sehingga kemampuan pegawai tentang kearsipan sangat kurang.

Dengan adanya masalah tersebut, maka penulis mencoba untuk menyusun judul dalam penelitian yaitu “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Kemampuan Terhadap Efektifitas Pegawai dalam Penanganan Kearsipan di Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah”.

B. Identifikasi Dan Perumusan Masalah

B.1. Identifikasi Masalah

1.1. Efektivitas Penanganan Kearsipan

Pelaksanaan penanganan kearsipan di Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah belum efektif, khususnya dalam penanganan tata berkas di unit pengolah dan tata kearsipan di unit kearsipan. Hal tersebut terjadi adanya hambatan antara lain :

1. Kurang ketegasan pimpinan di unit pengolah terhadap masalah tata berkas/kearsipan.
2. Masih adanya pengiriman berkas/arsip kacau ke unit kearsipan.
3. Belum adanya tata berkas di unit pengolah yang sesuai dengan ketentuan kearsipan.
4. Kurang tertariknya pegawai terhadap kearsipan, karena berkesan kearsipan sebagai tempat buangan.

1.2. Kepemimpinan

Para pimpinan dalam menghadapi masalah penanganan berkas/arsip di Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah masih kurang memperhatikan mengingat :

- a. Masih adanya pengiriman surat yang secara langsung tidak melalui prosedur satu pintu.
- b. Pada unit-unit pengolah terlihat adanya tumpukan berkas/arsip yang sangat mengganggu kelancaran tugas.
- c. Pada unit pengolah belum terdapat tata berkas yang sesuai klasifikasi yang ada.
- d. Pada unit pengolah belum melaksanakan seleksi arsip, sehingga arsip aktif dan inaktif masih bercampur.
- e. Pada unit pengolah belum ada petugas khusus yang menangani berkas/arsip.

Dengan demikian untuk menanggulangnya perlu ketegasan dari pimpinan dimaksud terhadap penanganan kearsipan, karena kepemimpinan sangat mempengaruhi sekali di dalam pelaksanaan kegiatan diantaranya penanganan kearsipan.

1.3. Motivasi

Para pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah yang sudah dididik tentang kearsipan sudah cukup banyak, baik lewat kursus-kursus kearsipan maupun lewat pendidikan Diploma Tiga (D₃) kearsipan, namun kenyataan yang ada sekarang adalah sebagai berikut :

- a. Para pegawai yang telah selesai kursus ataupun pendidikan D₃ kearsipan tidak diperintahkan menangani kearsipan.

- b. Untuk pegawai yang sudah selesai pendidikan DIII kearsipan ada peluang untuk mengambil Strata I (S1) yang disiplin ilmunya bukan kearsipan, sehingga setelah selesai S1 tidak mungkin mau menangani kearsipan.
- c. Terlihat dalam penyerahan berkas/arsip dari unit pengolah ke unit kearsipan, belum dipisahkan antara yang aktif dan inaktif, masih bercampur dimasukkan di dalam karung.

Kenyataan ini menunjukkan kurang adanya motivasi para pegawai karena kurangnya minat untuk menangani kearsipan.

1.4. Kemampuan

Para pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah khususnya pada unit pengolah ataupun unit kearsipan yang diberi tugas khusus menangani kearsipan belum ada, sehingga pertanggung jawaban tentang penataan atau penanganan kearsipan masih kurang. Guna penanganan kearsipan sebenarnya sudah dilaksanakan pembinaan baik dengan kursus khusus kearsipan serta pendidikan formal yang bekerja sama dengan Perguruan Tinggi yaitu D₃ Kearsipan.

Dengan pendidikan kearsipan dimaksud tidak dapat menunjang penanganan kearsipan, sebab :

1. Peserta pendidikan bertujuan tidak untuk mendalami kearsipan tetapi sekedar untuk peningkatan pendidikan.

2. Setelah dididik kembali tidak menangani kearsipan.

Dengan adanya hal tersebut, maka kondisi yang menangani kearsipan sebagai berikut :

1. Petugas penanganan kearsipan kurang profesional.
2. Rendahnya tingkat kemampuan komunikasi dan koordinasi (merasa seperti orang buangan).
3. Rendahnya tingkat berorientasi, dianggap penanganan kearsipan mudah.
4. Sulitnya perekrutan pegawai sesuai standar kemampuan.

B.2. Perumusan Masalah

Memperhatikan identifikasi masalah, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

- 2.a. Apakah ada pengaruh antara kepemimpinan terhadap efektivitas penanganan kearsipan di Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah ?
- 2.b. Apakah ada pengaruh antara motivasi terhadap efektivitas penanganan kearsipan di Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah ?
- 2.c. Apakah ada pengaruh antara kemampuan terhadap efektivitas penanganan kearsipan di Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah ?
- 2.d. Apakah ada pengaruh antara pimpinan, motivasi dan kemampuan terhadap efektivitas penanganan kearsipan di Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah ?

C. Tujuan Penelitian

Penulis merumuskan tujuan penelitian sebagai berikut :

1. Untuk memperluas wawasan ilmu pengetahuan penulis yang berkaitan dengan efektivitas penanganan kearsipan di Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah.
2. Untuk mengetahui adanya pengaruh kepemimpinan, motivasi, kemampuan terhadap efektivitas penanganan kearsipan di Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah.
3. Sebagai pelengkap persyaratan penulisan guna mencapai derajat Sarjana Strata 2 (S2) pada Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Program Studi Ilmu Administrasi Konsentrasi Magister Administrasi Publik.

D. Kegunaan Penelitian

Penulis menyusun rumusan kegunaan penelitian sebagai berikut :

1. Dengan dapat diketemukan adanya hubungan pengaruh antara variabel kepemimpinan, motivasi dan kemampuan terhadap variabel efektivitas penanganan kearsipan di Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah.
2. Relevansi penelitian ini tidak dilakukan pembahasan secara keseluruhan variabel yang mempengaruhi, maka belum dapat dikatakan sempurna untuk itu hanya dapat dijadikan atau digunakan sebagai referensi pada penelitian yang sama.
3. Demikian halnya penelitian yang dilakukan pada Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah terhadap

efektivitas penanganan kearsipan, maka hasilnya dapat memberikan gambaran awal tentang penulisan masalah ini.

4. Disamping itu, dengan penelitian ini diharapkan diperoleh masukan-masukan baru yang dapat dijadikan bahan-bahan usaha meningkatkan efektivitas penanganan kearsipan di Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

A.1. Teori Yang Mendasari Penelitian

Sebelum menginjak pada teori yang mendasari penelitian tentang efektivitas penanganan kearsipan yang dilaksanakan pada unit pengolah dan unit kearsipan di Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah yang merupakan suatu organisasi, maka terlebih dahulu akan dikemukakan beberapa pengertian organisasi.

Menurut Siagian (Indrawijaya, 1983:3) mengemukakan :
“Organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerjasama secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan, dalam ikatan mana terdapat seorang/beberapa orang yang disebut bawahan.”

Menurut Indrawijaya (1983:4) mengemukakan
“Organisasi dapat pula didefinisikan sebagai suatu himpunan interaksi manusia yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama yang terikat dalam suatu ketentuan yang telah disetujui bersama”.

Dari kacamata administrasi dan manajemen, dalam suatu organisasi selalu ada seseorang atau beberapa orang yang bertanggung jawab untuk mengkoordinasikan sejumlah orang untuk bekerja sama dengan segala aktivitas dan fasilitasnya, dan organisasi itu sendiri terdiri dari individu-individu dan kelompok, karena efektivitas organisasi juga terdiri dari efektivitas individu dan kelompok, tetapi efektivitas organisasi

lebih sekedar penjumlahan efektivitas individu dan kelompok. Melalui efek sinergi, organisasi mendapatkan tingkat efektivitas yang lebih tinggi dibandingkan penjumlahan bagian-bagiannya.

Menurut Gibson et.al (1996:30) mengemukakan :

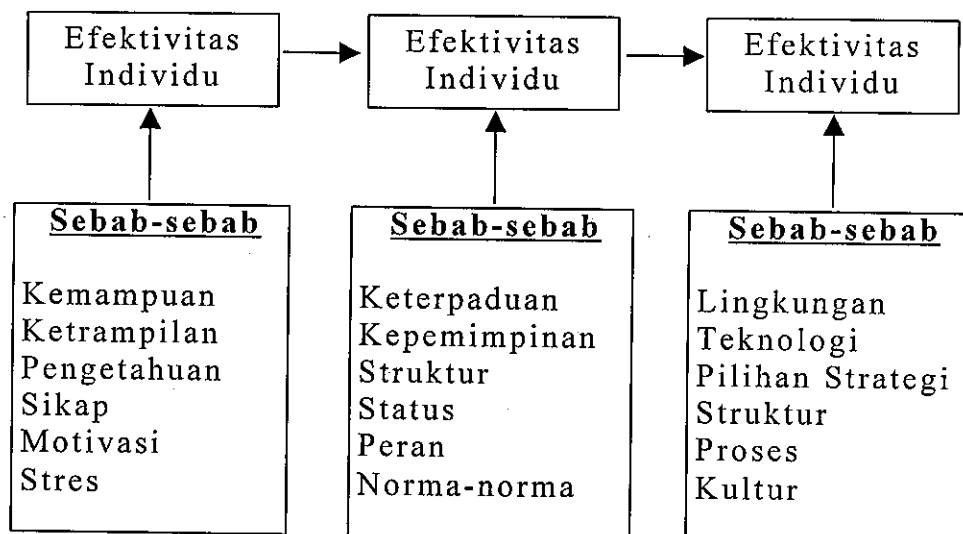
“Masing-masing tingkat efektivitas dapat dipandang sebagai suatu sebab variabel oleh variabel lain (ini berarti sebab efektivitas)”.

Sesuai pendapat Gibson tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa pada efektivitas individu terdiri dari sebab-sebab antara lain kemampuan, ketrampilan, pengetahuan, sikap, motivasi, dan stress. Efektivitas kelompok terdiri dari sebab-sebab keterpaduan, kepeimpinan, struktur, status, peran dan norma-norma. Untuk efektivitas organisasi terdiri dari sebab-sebab lingkungan, teknologi, pilihan strategi, struktur, proses, dan kultur. Semua ini mempunyai hubungan sebab variabel dari variabel lainnya, hal ini dapat digambarkan dalam suatu bagan suatu sebab efektivitas yaitu sebagai berikut :

Gambar 1.

Sebab Efektivitas

Sumber : Gibson et.al (1996:32)



Efektivitas setiap organisasi sangat dipengaruhi oleh perilaku manusia, karena merupakan sumber daya yang umum bagi semua organisasi. Kinerja organisasi tergantung dari kinerja individu, dan manajer/pimpinan harus mempunyai kemampuan lebih dari sekedar pengetahuan dalam hal penentuan kinerja individu. Psikologi dan psikologi sosial memberikan kontribusi atas pengetahuan yang relevan mengenai hubungan antara persepsi, kepribadian, nilai-nilai dan kinerja individu. Dalam kemampuan sifat biologik yang bisa dipelajari memungkinkan seseorang melakukan sesuatu baik bersifat mental maupun fisik, ketrampilan, kompetensi berhubungan dengan pekerjaan. Sikap adalah determinan perilaku sebab, sikap berkaitan dengan persepsi, kepribadian dan motivasi. Sebuah sikap adalah perasaan positif atau negatif atau keadaan mental yang selalu disiapkan, dipelajari dan diatur melalui pengalaman yang memberikan pengaruh khusus pada respon seseorang terhadap obyek-obyek dan keadaan. Motivasi kekuatan yang mendorong seseorang karyawan menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Stres merupakan akibat utama atas interaksi antara pekerjaan dan individu.

Menurut Steers (1985:9) :

“Rangkaian variabel pokok yang berpengaruh terhadap efektivitas. Pada hakekatnya, pandangan seperti ini mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mendukung keberhasilan akhir suatu organisasi dapat ditemukan dalam empat kelompok umum. Keempat kelompok umum tersebut adalah :

1. Karakteristik organisasi.

2. Karakteristik lingkungan.
3. Karakteristik pekerjaan.
4. Kebijakan dan praktek manajemen”

Sebagaimana digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2

Faktor-faktor Penyumbangan Efektivitas Organisasi

Sumber : Steers (1985:8)

KARAKTERISTIK ORGANISASI	KARAKTERISTIK LINGKUNGAN	KARAKTERISTIK PEKERJA	KEBIJAKAN & PRAKTEK MANAJEMEN
Struktur	Ekstern	Keterikatan pada Organisasi	Penyusunan tujuan strategis
Desentralisasi	Ke-kompleks-an	Ketertarikan	Pencarian dan pemanfaatan sumber daya
Spesialisasi	Kestabilan	Kemantapan kerja	Menciptakan lingkungan prestasi
Formalisasi	Ketidak-tentuan	Keikatan (commitmen)	
Rentang kendali	Intern (Iklim)	Prestasi kerja	Proses-proses komunikasi
Besarnya organisasi	Orientasi pada karya	Motivasi, tujuan & kebutuhan	Kepemimpinan & pengambilan keputusan
Besarnya unit kerja	Pekerja sentris	Kejelasan peran	Inovasi & adaptasi organisasi
Teknologi	Orientasi pada imbalan hukuman		
Operasi	Keterbukaan versus pertahanan		
Bahan pengetahuan			

Dengan ini dapat dijelaskan bahwa bila masalah efektivitas organisasi dianalisis dari sudut pandang individu para pekerja, akan jelas pentingnya bahwa tanpa kinerja yang baik di semua tingkat organisasi, pencapaian tujuan dan keberhasilan organisasi menjadi suatu yang sangat sulit. Dan bila organisasi tidak mampu mencapai sasarannya, peluang para pekerja individu untuk mencapai tujuan pribadi mereka juga akan berkurang, jadi dengan menganggap perbaikan kinerja pegawai sebagai hasil yang diinginkan sehubungan dengan efektivitas.

Kemampuan merupakan hal yang sangat menentukan pekerja memberikan sumbangan pada suatu organisasi, sebagai imbalan motivasi pekerjaan yang sangat menentukan kehendak pekerja untuk menyumbang. Sifat ini dianggap relatif mantap sepanjang waktu, walaupun mungkin akan timbul beberapa perubahan akibat intervensi dari luar (misalnya : latihan). Di sini yang diperhatikan bukan penelitian mendalam mengenai sifat-sifat orang atau ukurannya, tetapi terutama implikasi variasi sifat tersebut dalam pengaruhnya terhadap karya dan efektivitas dalam bidang organisasi.

Menurut Gie (1982) mengemukakan : "Faktor-faktor yang mempengaruhi efisiensi dan efektivitas kerja adalah motivasi kerja, kemampuan kerja, suasana kerja, lingkungan kerja, perlengkapan dan fasilitas, prosedur kerja".

Dalam hal ini dapat dijelaskan bahwa faktor-faktor mempengaruhi efektivitas kerja dalam motivasi kerja yaitu motivasi kerja individu yang diakibatkan pada perubahan kerja, kemampuan kerja yaitu kemampuan individu dalam menghadapi pekerjaannya, suasana kerja yaitu suasana organisasi atas hubungan antar individu, lingkungan kerja yaitu lingkungan di luar organisasi yang memberikan pengaruh terhadap kerja individu, perlengkapan dan fasilitas yaitu peralatan yang dimiliki organisasi untuk dijalankan oleh individu dalam organisasi, prosedur kerja yaitu aturan-aturan yang diterapkan oleh organisasi kepada individu organisasi dalam melaksanakan kerjanya.

Menurut Lawless mengemukakan :

“Menyusun model efektivitas dengan menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kerja organisasi adalah teknologi, hambatan lingkungan, kesempatan baik, kecakapan perseorangan dan motivasi”.

Hal ini dijelaskan bahwa teknologi yaitu merupakan komponen yang berupa peralatan pendukung dalam menghasilkan produk, hambatan lingkungan yaitu kondisi lingkungan yang mengganggu atas usaha meningkatkan suatu produk memberikan dorongan untuk melakukan efektivitas kerja, kesempatan baik yaitu kesempatan yang memberikan peluang besar untuk menghasilkan suatu produk, seperti halnya adanya perubahan kebijakan pemerintah atau perubahan perilaku atas suatu produk, kecakapan perseorangan yaitu kemampuan individu untuk dapat menciptakan suatu produk dan motivasi yaitu dorongan individu yang diperoleh dari unsur internal maupun eksternal untuk dapat menghasilkan suatu produk. Faktor-faktor ini yang mempengaruhi efektivitas kerja.

Untuk mencapai kinerja pegawai (prestasi kerja) memerlukan adanya motivasi dan kebutuhan guna pemenuhan kebutuhan pegawai sebagai dorongan kinerja. Pemenuhan kebutuhan yang berupa kemampuan, sehingga dapat menambah biaya hidup serta ketenangan pegawai dalam menjalankan tugasnya. Faktor ini sangat mempengaruhi kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas yang secara efektif.

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

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

Perlunya departemenisasi dilakukan karena dalam organisasi terdapat aktivitas untuk menyusun satu-satuan organisasi yang akan disertai bidang pekerjaan 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, guna memastikan kegiatan itu dicapai sesuai dengan yang direncanakan dan mengoreksi setiap penyimpangan yang terjadi. Setiap organisasi membutuhkan seorang kepala sebagai penanggung jawab tunggal yang mengarahkan setiap aktivitas dan pemanfaatan sumber daya guna pencapaian tujuan organisasi. Pendelegasian wewenang dalam organisasi dimaksudkan agar setiap pejabat memiliki wewenang tertentu dalam bidang tugasnya, sehingga setiap pekerjaan dapat diselesaikan pada jenjang yang tepat. Kemudian seseorang atasan harus selalu menanyakan ide-ide bawahan dalam rangka peningkatan kinerja dan produktivitas organisasi. Dalam suatu organisasi harus dipahami masalah yang berkaitan dengan motivasi karena faktor ini akan menentukan proses pencapaian

tujuan organisasi, dimana motivasi merupakan kekuatan yang ada dalam diri anggota organisasi yang mengarahkan perilakunya. Spesialisasi berkaitan dengan sampai tingkat manakah tugas dalam organisasi terbagi-bagi menjadi pekerjaan-pekerjaan yang terpisah. Pada hakekatnya spesialisasi kerja adalah dari pada suatu pekerjaan itu dilakukan oleh satu orang, lebih baik seluruh pekerjaan dipecah-pecah menjadi sejumlah langkah, setiap langkah diselesaikan seorang yang berlainan.

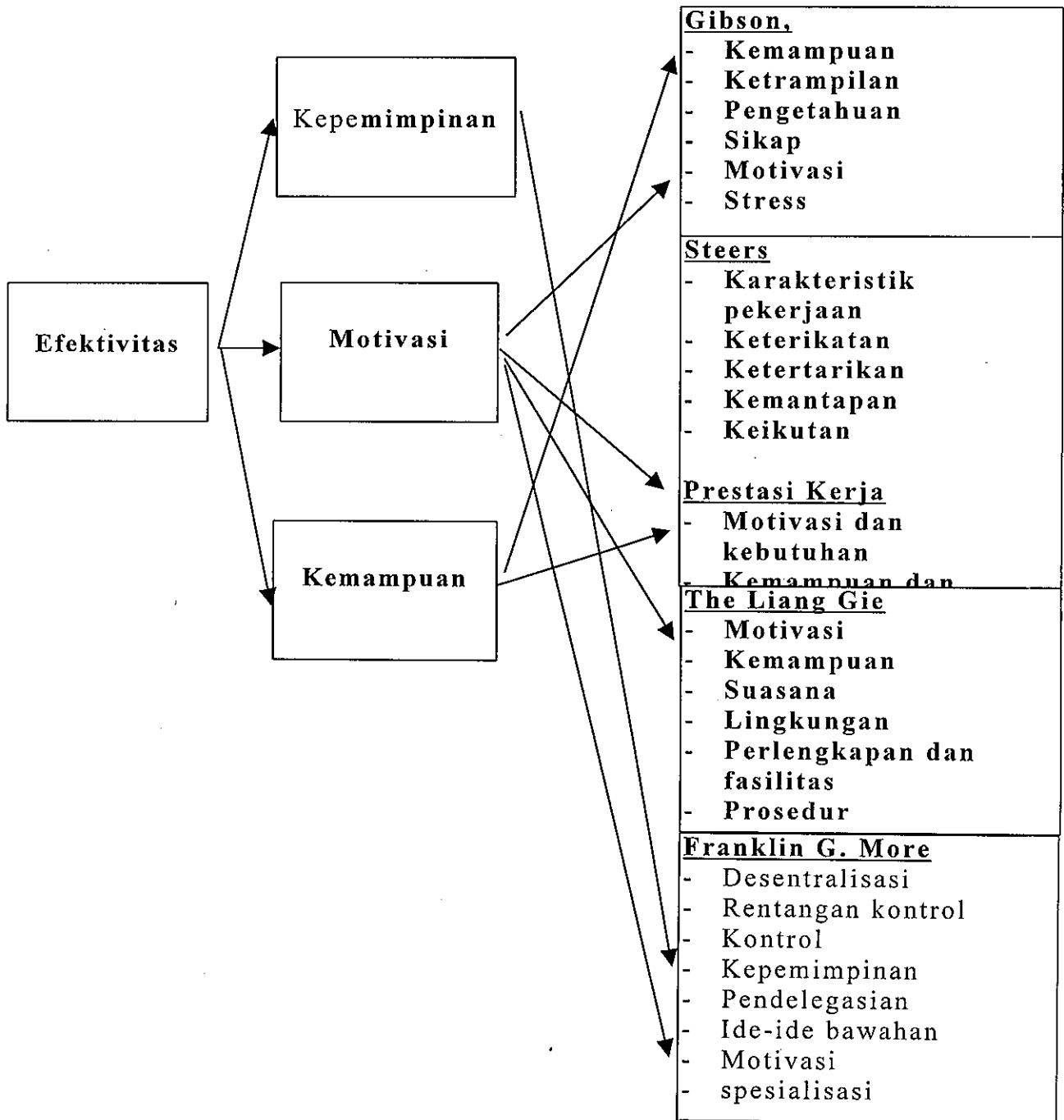
Setelah memperhatikan dari beberapa kali efektivitas sebagaimana dimaksud oleh para ahli, maka penulis dapat memberikan penjelasan, bahwa yang disebut efektivitas dalam penanganan kearsipan adalah kerapian, kerajinan serta ketepatan dan kecepatan dalam penemuan kembali arsip sewaktu diperlukan.

Mengingat untuk penanganan kearsipan di Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah belum sesuai dengan ketentuan-ketentuan / prosedur yang ditentukan misalnya pengiriman surat lewat satu pintu, tetapi dikirimkan langsung ke unit pengolah tanpa melewati unit kearsipan.

Efektivitas menurut penulis dengan memperhatikan pendapat dari para ahli sebagai tingkat prestasi/kinerja pegawai dalam penanganan kearsipan dapat secara tertib sesuai ketentuan serta mudah dalam pencarian kembali.

Dengan demikian dapat digambarkan skema teori-teori yang mendasari penelitian sebagai berikut :

Gambar 3
Skema Teori-teori Yang Mendasari Penelitian



Dengan memperhatikan hal tersebut di atas maka, penulis akan menunjukkan adanya pengaruh hubungan antara variabel independen dan dependen yaitu kepemimpinan, motivasi, kemampuan terhadap efektivitas penanganan kearsipan di lingkungan Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah.

A.1.1. Hubungan Kepemimpinan dengan Efektivitas Penanganan Kearsipan

Dalam struktur organisasi di Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah terdapat Biro, Bagian, Sub Bagian. Sedang Biro dikepalai seorang Kepala Biro, Bagian dikepalai seorang Kepala Bagian serta Sub Bagian dikepalai seorang Kepala Sub Bagian.

Kepala / pimpinan-pimpinan dimaksud yang bertanggung jawab dalam bidang tugas yang telah ditetapkan. Misalnya Kepala Bagian bertanggung jawab terhadap bagiannya, sedang kepala Sub Bagian bertanggung jawab atas kegiatan di Sub Bagian.

Dalam bidang penanganan kearsipan Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah dilaksanakan oleh unit pengolah dan unit kearsipan. Pada unit pengolah penanganan berkas/arsip yang masih aktif untuk pelaksanaan kerja sehari-hari, sedang unit kearsipan menangani berkas/arsip yang inaktif yaitu penggunaan sudah sangat kurang dalam pelaksanaan tugas.

Unit pengolah menangani kearsipan dalam bentuk tata berkas yaitu mengurus berkas/arsip yang masih aktif guna mempermudah untuk penanganannya, sedang di unit kearsipan menyimpan serta merawat agar arsip tidak rusak/hilang serta mudah diketemukan.

Unit pengolah pada di tiap-tiap Biro dikepalai oleh Kepala Sub Bagian TU Biro, sedang di Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah ada 9 (sembilan) Biro dengan 9 (sembilan) Ka.Sub.Bag TU Biro. Untuk unit kearsipan Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah di Sub Bagian Arsip Ekspedisi yang dikepalai oleh Seorang Kepala Sub Bagian Arsip Ekspedisi. Dengan demikian unit pengolah maupun unit kearsipan dipimpin oleh Kepala Sub Bagian masing-masing yang memiliki bawahan.

Dengan adanya keadaan yang demikian, maka untuk meningkatkan serta kelancaran dalam penanganan kearsipan perlu adanya hubungan kepemimpinan dengan efektivitas penanganan kearsipan guna ketertiban serta kelancaran dalam penemuan kembali sewaktu arsip diperlukan.

A.1.2. Hubungan Motivasi dan Efektivitas penanganan kearsipan

Dalam pelaksanaan penanganan kearsipan di Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah, perlu adanya motivasi yang timbul dari masing-

masing pegawai guna kelancaran pelaksanaan tugas.

Motivasi menurut Wahjosumidjo (1992:174) merupakan proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi,, dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang. Dan motivasi sebagai proses psikologis timbul diakibatkan oleh faktor di dalam diri seseorang itu sendiri yang disebut intrinsik atau faktor di luar diri yang disebut faktor ekstrinsik.

Faktor di dalam seseorang dapat berupa kepribadian, sikap, pengalaman, dan pendidikan atau berbagai harapan/cita-cita yang menjangkau ke masa depan. Sedang faktor dari luar diri dapat ditimbulkan berbagai sumber, bisa karena pengaruh pemimpin, kolega atau faktor lain yang sangat kompleks, tetapi baik faktor intrinsik maupun faktor luar, motivasi timbul karena adanya rangsangan.

Dalam hubungan motivasi dan efektivitas penanganan kearsipan akan terwujud kesadaran secara ikhlas melakukan kegiatan penanganan, sehingga akan menjadi semangat dan rajin, tidak ada rasa rendah diri atau dibuang.

A.1.3. Hubungan Kemampuan dengan Efektivitas Penanganan Kearsipan

Kemampuan para pegawai penanganan kearsipan dalam menjalankan tugasnya dengan harapan dapat menghasilkan tata berkas/

penanganan kearsipan yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Di bidang manajemen menurut Katz (Stoner : 19), menyebutkan ada 3 jenis kemampuan dasar yang perlu dimiliki oleh setiap manajemen agar dapat melaksanakan tugasnya memimpin teknik (technical skill), kemampuan bersifat manusia (human skill), dan kemampuan membuat konsep (conceptual skill).

Sedang Moenir (1987:186) mengenai ketrampilan ialah kemampuan melaksanakan tugas/pekerjaan dengan menggunakan anggota badan dari peralatan kerja yang tersedia dan pada umumnya menggunakan paling tidak 4 (empat) jurusan yang ada pada setiap manusia adalah otot, saraf, perasaan dan pikiran.

Dari Robbins (2000:330) untuk bekerja secara efektif, suatu tim menuntut tipe ketrampilan yang berlainan.

1. Tim perlu orang-orang dengan ahli teknis.
2. Perlu orang dengan ketrampilan pemecahan masalah dan mengambil keputusan untuk mampu mengidentifikasi masalah, membangkitkan alternatif, mengevaluasi alternatif, dan membuat pilihan yang kompeten.
3. Tim memerlukan orang dengan ketrampilan mendengarkan dengan baik, umpan balik, penyelesaian konflik dan ketrampilan antar pribadi lain.

Kemampuan dan ketrampilan yang memadai, maka pelaksanaan tugas/pekerjaan

dapat dilakukan dengan baik, cepat dan memenuhi keinginan semua pihak. Sehingga efektivitas penanganan kearsipan di Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah dapat terwujud.

A.2. Konsep-konsep Penelitian

a. Efektivitas

Seringkali dikemukakan bahwa batu uji sebenarnya untuk manajemen yang baik dalam kemampuan mengorganisasi dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia dalam rangka untuk mencapai dan memelihara suatu tingkat kinerja yang efektif. Kata kunci pengertian ini adalah kata efektif karena pada akhirnya keberhasilan suatu organisasi diukur dengan konsep efektivitas.

Walaupun banyak orang setuju bahwa manajemen memegang peranan utama dalam mencapai efektivitas organisasi, tetapi sulit sekali memperinci apa yang dimaksud dengan konsep efektivitas itu sendiri. Bagi seorang ekonom, efektivitas organisasi adalah keuntungan dari investasi yang dilakukan. Bagi seorang manajer produksi, efektivitas berhubungan dengan kuantitas dan kualitas dari produk yang dihasilkan. Bagi seorang ilmuwan laboratorium, maka efektivitas baginya adalah berapa jumlah penemuan atau paten yang dihasilkan. Bagi seorang pengacara, efektivitas profesinya mungkin diukur dari berapa banyak kasus hukum yang dapat dimenangkannya. Sederetan konsep efektivitas akan muncul sejalan dengan bidang-bidang yang ditekuni seseorang. Jadi pengertian efektivitas atau konsep

efektivitas memiliki arti yang berbeda antara satu orang dengan yang lainnya, bergantung pada kerangka acuan yang digunakan.

Istilah maupun konsep mengenai efektivitas juga harus dibedakan dengan istilah efisiensi. Efisiensi mengandung pengertian bagaimana melakukan sesuatu dengan baik (*doing things right*), atau seperti yang dikemukakan oleh James A.F. Stoner (1995:9) bahwa efisiensi dapat diartikan sebagai kemampuan untuk meminimalkan penggunaan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan efektivitas adalah kemampuan untuk menentukan tujuan tertentu yang ingin dicapai (*doing the right things*).

Selintas bahwa konsep efektivitas didefinisikan berdasarkan suatu kerangka acuan tertentu yang mana jika ditampilkan akan berbeda antara satu dengan yang lainnya, karena pada dasarnya suatu organisasi memiliki perbedaan dalam karakteristik maupun dalam visi dan misi. Karena itu dalam rangka penelitian ini akan dibangun pengertian serta definisi yang mana dapat diterima secara umum dan dapat dipergunakan untuk mengungkap dimensi-dimensi yang relevan dan perlu pada organisasi yang bersifat umum, artinya berlaku baik pada organisasi birokrasi pemerintah, sektor swasta, maupun organisasi voluntir. Setelah itu akan dirumuskan konsep efektivitas yang berlaku dalam penanganan kearsipan yang dilaksanakan di lingkungan Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah.

Terdapat 3 perspektif yang utama di dalam menganalisis apa yang disebut efektivitas organisasi (Richard M. Steers, 1997:5-7), yaitu :

1. Perspektif optimalisasi tujuan, yaitu efektivitas dinilai menurut ukuran seberapa jauh suatu organisasi berhasil mencapai tujuan yang layak dicapai. Pemusatan perhatian pada tujuan yang layak dicapai secara optimal, memungkinkan dikenalnya secara jelas bermacam-macam tujuan yang sering saling bertentangan, sekaligus dapat diketahui beberapa hambatan dalam usaha mencapai tujuan.
2. Perspektif sistem, yaitu efektivitas organisasi dipandang dari keterpaduan berbagai faktor yang berhubungan mengikuti pola; input, konversi, output, dan umpan balik, dan mengikutsertakan lingkungan sebagai faktor eksternal. Dalam perspektif ini tujuan tidak diperlakukan sebagai suatu keadaan akhir yang statis, tetapi sebagai sesuatu yang dapat berubah dalam perjalanan waktu. Lagipula, tercapainya tujuan-tujuan jangka pendek tertentu dapat diperlakukan sebagai input baru untuk penetapan tujuan selanjutnya. Jadi tujuan mengikuti suatu daur yang saling berhubungan antar komponen, baik faktor yang berasal dari dalam (faktor internal), maupun faktor yang berasal dari luar (faktor eksternal).
3. Perspektif perilaku manusia, yaitu konsep efektivitas organisasi ditekankan pada perilaku orang-orang dalam organisasi yang mempengaruhi

keberhasilan organisasi untuk periode jangka panjang. Di sini dilakukan pengintegrasian antara tingkah laku individu maupun kelompok sebagai unit analisis, dengan asumsi bahwa cara satu-satunya mencapai tujuan adalah melalui tingkah laku orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut.

Di dalam melakukan pengukuran terhadap konsep efektivitas, terdapat 2 pendekatan sebagai acuan yang memusatkan perhatian pada ruang lingkup organisasi (Richard M. Steers, 1997:44-45)

1. Pendekatan ukuran efektivitas yang univariasi, yaitu efektivitas diukur melalui sudut pandang terpenuhinya beberapa kriteria akhir, jadi kerangka acuannya berdimensi tunggal dengan memusatkan perhatian kepada salah satu dimensi atau kriteria yang bersifat evaluatif.
2. Pendekatan ukuran efektivitas yang multivariasi, yaitu konsep efektivitas melalui sudut pandang terpenuhinya ukuran-ukuran yang berdimensi ganda dan memakai kriteria tersebut secara serempak. Jadi ukuran efektivitas organisasi dari pendekatan ini adalah fungsi dari beberapa faktor tertentu yang harus dengan sungguh-sungguh diperhatikan oleh organisasi yang bersangkutan.

Dalam rangka penelitian thesis ini, maka pendekatan ukuran efektivitas yang univariasi akan digunakan, dengan pertimbangan bahwa pendekatan ini mudah dipahami dan dimensi ataupun kriteria yang dipakai untuk melakukan pengukuran lebih

mudah dilakukan secara empiris. Dalam suatu penelitian kualitatif maka suatu konsep harus mampu dijelaskan berdasarkan kriteria-kriteria yang dapat diukur secara emperical di lapangan.

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

1. Efektivitas secara keseluruhan
2. Tingkat poduktivitas yaitu kuantitas barang atau jasa yang dihasilkan
3. Efisiensi yaitu penggunaan secara optimal sumber daya yang tersedia
4. Tingkat keuntungan yang diperoleh
5. Kualitas produk
6. Tingkat kecelakaan yang terjadi
7. Pertumbuhan dalam besaran aset dan aktivitas
8. Kemangkiran anggota atau karyawan
9. Pergantian atau masuk keluarnya pegawai
10. Kepuasan kerja yang dialami seluruh karyawan
11. Tingkat motivasi yang dimiliki karyawan
12. Moral atau semangat juang dalam bekerja
13. Kontrol atau pengawasan yang dilakukan
14. Konflik yang terjadi baik antar individu atau kelompok
15. Penyesuaian organisasi terhadap perubahan lingkungan
16. Perencanaan dan penetapan tujuan yang sesuai dengan tuntutan jaman
17. Konsensus mengenai tujuan yang akan dicapai
18. Internalisasi tujuan organisasi agar diketahui oleh seluruh anggota organisasi

19. Peranan dan norma yang berlaku di dalam organisasi.
20. Ketrampilan interpersonal manajerial
21. Ketrampilan supervisor
22. Manajemen informasi dan komunikasi
23. Kesiapan organisasi untuk mencapai visi dan misi
24. Pemanfaatan lingkungan bagi kepentingan organisasi
25. Evaluasi yang dilakukan oleh pelanggan
26. Tingkat stabilitas organisasi
27. Nilai sumber daya manusia yang dimiliki
28. Partisipasi dan pengaruh yang digunakan bersama
29. Penekanan pada pelatihan dan pengembangan
30. Penekanan pada perfoma atau kinerja organisasi

J.P. Campbell (dalam Richard M. Steers, 1997 : 46-48) mengenai 19 ukuran efektivitas yang dapat dipergunakan sebagai berikut :

1. Efektivitas keseluruhan yaitu sejauh mana organisasi melaksanakan seluruh tugas pokoknya atau mencapai semua sasarannya.
2. Kualitas yaitu mutu dari jasa atau produk primer yang dihasilkan oleh organisasi.
3. Produktivitas yaitu kuantitas atau volume dari produk atau jasa yang dihasilkan organisasi.
4. Kesiagaan yaitu penilaian menyeluruh sehubungan dengan kemungkinan bahwa organisasi mampu menyelesaikan suatu permintaan atau tugas khusus dengan baik jika diminta.
5. Efisiensi yaitu perbandingan terbaik dalam pemakaian sumber daya untuk suatu unit produk yang dihasilkan.

6. Laba yaitu penghasilan yang diperoleh dari penanaman modal yang digunakan dalam mengoperasikan organisasi dari sudut pandang pemilik modal.
7. Pertumbuhan yaitu peningkatan fasilitas yang dimiliki organisasi.
8. Pemanfaatan lingkungan yaitu keberhasilan memperoleh sumber daya yang bersifat langka dan berharga yang dibutuhkan dalam proses produksi organisasi.
9. Stabilitas yaitu pemeliharaan struktur, fungsi dan sumber daya lainnya setelah melewati periode masa yang sulit.
10. Perputaran keluar masuknya pekerja atau karyawan yang dilakukan atas permintaan sendiri.
11. Kemangkiran yaitu frekwensi karyawan mangkir dari pekerjaan yang telah dijadwal.
12. Kecelakaan yaitu tingkat kerusakan mesin sehingga memperlambat proses produksi.
13. Semangat kerja yaitu kecenderungan anggota organisasi untuk berusaha lebih keras untuk mencapai tujuan dan perasaan terikat terhadap organisasi.
14. Motivasi yaitu kekuatan dalam diri seseorang untuk mau bekerja keras dan antusias sehingga tercapai tingkat produktivitas yang diinginkan.
15. Kepuasan yaitu tingkat kesenangan seseorang atas pekerjaan yang dilakukannya.
16. Penerimaan tujuan organisasi yaitu kepercayaan individu dan kelompok, bahwa tujuan organisasi yang ditetapkan adalah benar.

17. Pengendalian konflik yaitu terjadinya perpaduan antar individu maupun kelompok sehingga memperlancar proses kerja yang ada.
18. Adaptasi yaitu kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.
19. Penilaian oleh pihak luar yaitu yang dilakukan oleh pihak-pihak yang berhubungan dengan organisasi.

5 ukuran yang paling menonjol dari 19 ukuran efektivitas tersebut di atas dari pendekatan ukuran univariasi, dikemukakan oleh Campbell (dalam Richard M. Steers, 1997:45) adalah :

1. Keseluruhan prestasi
2. Produktivitas
3. Kepuasan kerja pegawai
4. Tingkat penghasilan dari penanaman modal
5. Masuk keluarnya karyawan atau anggota organisasi.

Tom Peters dan Robert Waterman (dalam Stephen P. Robbins, 1990:52) menuliskan sebuah buku yang amat terkenal "In search of Excellence", dimana mereka melakukan investigasi terhadap perusahaan raksasa dunia seperti IBM, Du Pont, 3M, Mc Donald, dan Procter & Gamble, dan mereka menemukan 8 karakteristik yang umumnya dimiliki oleh organisasi yang sukses ini sebagai ukuran efektivitas organisasinya, yaitu :

1. Dalam praktek manajemen terdapat fleksibilitas yang tinggi terhadap prosedur yang ada, sehingga dimungkinkan untuk dilakukan pembiasaan sejauh

hal itu menguntungkan atau memperkuat kinerja organisasi.

2. Adanya kedekatan hubungan antara organisasi dan pelanggannya.
3. Otonomi yang tinggi diberikan organisasi kepada karyawan dengan memupuk semangat kewirausahaan.
4. Partisipasi anggota organisasi digunakan untuk peningkatan produktivitas perusahaan.
5. Tujuan organisasi diketahui secara baik oleh seluruh anggota organisasi dan mereka terlibat penuh dalam proses pekerjaan.
6. Anggota organisasi memahami dan mengerti misi organisasi.
7. Struktur organisasi yang dibentuk bersifat ramping, luwes dan sederhana.
8. Organisasi ketat dalam mengontrol nilai intinya dan dipihak lain mendorong inovasi pengembangan yang dilakukan dalam praktek sehari-hari.

Untuk mempertajam analisis terhadap efektivitas organisasi, maka perlu memahami prespektif efektivitas sebagai kerangka dalam suatu organisasi (Gibson, et al, 1995 :29), sebagai berikut :

1. Efektivitas individual, yaitu unit analisis yang paling dasar dengan fokus pada kinerja atau tingkat produktivitas orang per orang dalam suatu organisasi.

2. Efektivitas kelompok, yaitu jumlah kontribusi efektivitas individu dalam suatu unit kerja atau satuan organisasi tertentu.
3. Efektivitas organisasi, yaitu keseluruhan kinerja individu maupun kelompok yang secara bersama dan simultan melakukan serangkaian kegiatan untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Dari pembahasan tersebut diatas dapatlah diambil keputusan bahwa pencapaian tujuan merupakan kriteria yang paling banyak digunakan untuk menentukan efektivitas suatu organisasi (Stephen P. Robbins, 1990 : 53).

Richard M. Steers (1977 : 8) mengemukakan bahwa jika diteliti lebih dalam mengenai berbagai pendekatan yang digunakan untuk memahami konsep efektivitas, maka hampir semuanya bertumpu pada pencapaian tujuan organisasi. Walaupun ada juga pendekatan yang mengakui dasar seperti ini dan menggunakan istilah-istilah yang berbeda, namun bila ditelusuri lebih dalam akan bermuara juga pada konsep tujuan. Keunggulan pendekatan ini adalah kesuksesan suatu organisasi dapat diukur menurut maksud dan menurut pertimbangan orang luar mengenai apa yang seharusnya dilakukan oleh organisasi. Hasilnya adalah suatu penilaian evaluatif dan relatif bisa bersifat obyektif.

C. Perrow (dalam T. Hani Handoko, 1995 : 111-113) mengklasifikasikan 5 jenis tujuan yang dapat diterapkan dan diterima secara luas, yaitu :

1. Tujuan kemasyarakatan (societal goals), yaitu tujuan untuk memproduksi barang atau jasa, mempertahankan pelayanan, mengembangkan produk baru, menjamin jalur distribusi untuk memenuhi kebutuhan masyarakat pada umumnya.
2. Tujuan keluaran (output goals), yaitu tujuan dari organisasi untuk menghasilkan barang atau jasa kepada target pelanggan tertentu, misalnya 'consumer goods', furniture, jasa kesehatan atau pendidikan, dan lain sebagainya.
3. Tujuan sistem (system goals), yaitu tujuan yang dilakukan organisasi untuk mempertahankan kelangsungan hidup organisasi, mencapai tingkat pertumbuhan tertentu, stabilitas, tingkat keuntungan yang memadai.
4. Tujuan produk (product goals), yaitu tujuan yang berorientasi pada peningkatan kualitas produk, persediaan barang serta pengembangannya.
5. Tujuan turunan (devired goals), yaitu tujuan organisasi yang melampaui tujuan lainnya, dimana sumber daya yang dimiliki digunakan untuk pencapaian tujuan pada lingkungannya seperti sumbangan untuk partai politik, pembentukan yayasan pemberian bea siswa, atau pusat pendidikan dan latihan untuk peningkatan sumber daya manusia.

Saul M. Katz (dalam Joseph W. Eaton, 1972 : 155) mengemukakan 2 jenis tujuan yang dimiliki oleh organisasi, yaitu :

1. Tujuan substantif (substantive purpose), yaitu produk inovasi yang dihasilkan oleh organisasi dan ditransformasikan kepada masyarakat.
2. Tujuan instrumental (instrumental purpose), yaitu tujuan yang berhubungan dengan kelangsungan hidup organisasi, efisiensi, pertumbuhan serta daya adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan.

Dengan mengadopsi konsep sub-sistem atau dimensi dari Saul M. Katz (dalam Joseph W. Eaton, 1972 : 155-157), maka terdapat 4 fungsi yang harus dilakukan oleh organisasi jika ingin mencapai tujuan-tujuannya, yaitu :

1. Dimensi transformasi (transformation dimension), yaitu bertalian dengan perubahan 'inputs' menjadi 'outputs', yang didalamnya berbentuk inovasi atau produk yang dihasilkan organisasi.
2. Dimensi pemeliharaan (maintenance dimension), yaitu bertugas untuk memelihara kestabilan organisasi yang meliputi pengelolaan sumber daya yang dimiliki.
3. Dimensi penyesuaian (adaptation dimension), yaitu yang berurusan dengan kelangsungan hidup organisasi dan misi yang dilakukan menghadapi perubahan lingkungan eksternal.
4. Dimensi bimbingan (guidance dimension), yaitu untuk mengarahkan dan mengkoordinasi.

Mengenai ukuran-ukuran efektivitas, apa yang dikemukakan oleh Campbell tersebut di atas, baik

yang merupakan 19 ukuran efektivitas maupun yang merupakan 5 ukuran yang populer, adalah yang berlaku di organisasi publik, swasta, dan beberapa diantaranya dapat digunakan pada organisasi birokrasi pemerintah. Sebagaimana pada bagian penjelasan mengenai pengertian organisasi, bahwa ada perbedaan dasar karakteristik dari masing-masing organisasi, baik sektor swasta, birokrasi pemerintah, maka konsekwen-sinya adalah ukuran-ukuran yang dapat digunakan untuk mengukur efektivitas organisasinya juga akan berbeda. Sementara itu kesepakatan para ahli sebagaimana yang disebutkan diatas bahwa langkah yang terbaik untuk pendekatan pada konsep efektivitas organisasi adalah bagaimana suatu organisasi mampu mencapai tujuan yang diinginkan atau yang ditetapkan.

Dari 5 ukuran efektivitas yang paling menonjol dari Campbell, ada 2 ukuran yang dapat diterapkan yaitu kepuasan kerja pegawai dalam menangani kearsipan. Sedangkan ukuran efektivitas secara keseluruhan telah mencakup tujuan atau sasaran-sasaran yang ingin dicapai dalam penanganan kearsipan. Ukuran produktivitas yang menyangkut jumlah produk yang dihasilkan agak sulit diterapkan di sini, karena penanganan kearsipan tidak mengejar kuantitas dalam menghasilkan suatu produk, sebagaimana layaknya suatu pabrik dengan kapasitas penuh berusaha menghasilkan jumlah yang maksimal. Demikian pula tingkat penghasilan dari penanaman modal.

Pendapat Saul M. Katz mengenai dimensi-dimensi fungsional dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan, maka prinsip ini dapat diterapkan terhadap penanganan kearsipan, yaitu dimensi transformasi dan dimensi penyesuaian atau adaptasi. Dimensi transformasi berbicara mengenai "inovasi" atau produk yang dihasilkan dari penataan kearsipan sedangkan dimensi penyesuaian atau adaptasi adalah sejauh mana penanganan kearsipan mampu menyesuaikan diri karena perubahan lingkungan eksternal melalui program-program atau inovasi yang dibuat sehingga inovasi yang ditawarkan berdaya guna dan dapat diterima oleh kelompok sasarannya.

Sedangkan dimensi pemeliharaan maupun dimensi bimbingan sesungguhnya merupakan tugas pokok di dalam penanganan kearsipan tentunya merupakan aspek penting dari keefektifan kepemimpinan dalam perawatan dan tata tertib administrasi guna mempermudah penemuan kembali arsip sewaktu diperlukan.

Selengkapnya ukuran yang dapat diterapkan untuk mengukur tingkat efektivitas dari penanganan kearsipan dengan menggunakan pembagian Saul M. Katz mengenai 2 jenis tujuan organisasi adalah sebagai berikut :

1. Tujuan keluar (substantive purpose)

- Pekerjaan yang dilaksanakan dalam penanganan kearsipan untuk mempermudah penemuan kembali sewaktu diperlukan.

- Melayani pencarian kembali arsip dengan lancar serta perawatan berkas yang teratur.
- Mengetrapkan aturan yang telah dikeluarkan guna mengefektifkan kode klasifikasi arsip (SK. Gubernur Jateng No. 045/4) tahun 1980.

2. Tujuan ke dalam (instrumental purpose)

- Kemampuan petugas kearsipan dalam menyelesaikan pekerjaan.
- Kerja sama antar pegawai dalam menangani kearsipan di lingkungan Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah.
- Kepuasan kerja para pegawai dalam menangani kearsipan.

Dalam rangka penelitian ini maka dapat dirumuskan konsep efektivitas untuk penanganan kearsipan sebagai berikut :

“Kemampuan menangani kearsipan untuk mencapai tujuan yang meliputi pelayanan yang cepat dan tepat, penemuan kembali arsip mudah dilaksanakan, kesan arsip sebagai tempat yang menarik termasuk juga daya adaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal, maupun tujuan ke dalam yang meliputi kemampuan, kerjasama, kepuasan dan tingkat ketenangan pegawai dalam menangani kearsipan secara keseluruhan.”

b. Kepemimpinan

Konsep kepemimpinan mempunyai arti yang berbeda pada orang-orang yang berbeda pula. Para peneliti biasanya mendefinisikan kepemimpinan

sesuai dengan perspektif-perspektif individual dan aspek dari fenomena yang paling menarik perhatian mereka. R.M. Stogdil (dalam Gary Yukl, 1994:2) menyimpulkan bahwa terdapat hampir sama banyaknya definisi mengenai kepemimpinan dengan jumlah orang yang telah mencoba mendefinisikan konsep tersebut.

Kepemimpinan telah didefinisikan dalam kaitannya dengan ciri-ciri individual, perilaku, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan peran, tempat pada suatu posisi administratif, serta persepsi orang terhadap bagaimana keabsahan dari pengaruh. Berbagai studi serta eksperimen dilakukan untuk memperoleh pola-pola serta tehnik-tehnik terbaru bagi model kepemimpinan yang efektif. Kepemimpinan menjadi semacam komoditi untuk ditelaah dan diketahui melalui berbagai media cetak. Ia menjadi bahan diskusi yang tidak pernah usang, karena setiap pemimpin pada setiap institusi memiliki karakteristik serta gaya kepemimpinan yang berbeda antara satu dengan lainnya.

Menurut Gary yukl (1994:2) beberapa diskusi yang dapat dianggap cukup mewakili untuk dijadikan referensi selama dua puluh tahun terakhir ini adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama (Hemhill & Coons dalam Gary Yukl, 1994:2).

2. Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi, yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi, ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu (Tannenbaum, Weschler, & Massarik dalam Gary Yukl, 1994:2).
3. Kepemimpinan adalah pembentukan awal serta pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi (Stogdill dalam Gary Yulk, 1994:2).
4. Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit pada, dan berada di atas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan-pengarahan rutin organisasi (Katz & Kahn dalam Gary Yukl, 1994:2).
5. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi ke arah pencapaian tujuan (Rauch & Behling dalam Gary Yukl, 1994:2).
6. Kepemimpinan adalah sebuah proses memberi pengarahan terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran (Jacobs & Jacques dalam Gary Yukl, 1994:2).
7. Para pemimpin adalah mereka yang secara konsisten memberi kontribusi yang efektif terhadap orde sosial, dan yang diharapkan dan dipersepsikan melakukannya (Hosking dalam Gary Yukl, 1994:2).

George R. Terry (1997:458) merumuskan kepemimpinan sebagai aktivitas mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi.

Ralph M. Stogdil (dalam Sutarto, 1998:13) memberikan pengertian kepemimpinan sebagai suatu proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan sekelompok orang yang terorganisir dalam usaha mereka menetapkan dan mencapai tujuan.

Sedangkan Sutarto (1998:13) mendefinisikan kepemimpinan sebagai rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dari beberapa definisi kepemimpinan tersebut di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa keberhasilan usaha mencapai tujuan organisasi dapat ditentukan oleh pola kepemimpinan yang ada.

Sebagaimana awal bagian ini telah dikemukakan bahwa definisi mengenai kepemimpinan sama banyaknya dengan orang yang mencoba mendefinisikannya. Hal yang sama berlaku juga pada upaya untuk mempelajari apakah kepemimpinan itu. Ada begitu banyak teori yang kesemuanya itu dapat membingungkan, karena sulit mencari titik persamaan dan pengkategorian yang memadai dan memuaskan. Phenomena ini telah disinyalir sejak dini oleh para pakar manajemen maupun organisasi.

Tahun 1959 Warren G. Bennis (dalam Gary Yukl, 1994:371) mengomentari fenomena ini sebagai berikut :

“Dari semua bidang psikologi sosial yang semu dan mengacaukan, teori kepemimpinan tanpa diragukan berada pada nominasi tertinggi. Dan, ironis sekali, mungkin lebih banyak yang ditulis tetapi kurang diketahui mengenai kepemimpinan dibanding hampir semua topik lain dalam ilmu perilaku”.

Pada tahun 1974 Ralph M. Stogdill (dalam Gary Yukl, 1994:371) setelah membuat sebuah tinjauan yang ekstensif lebih dari 3000 studi kepemimpinan, kesimpulan yang diperoleh adalah sebagai berikut :

“Empat dekade penelitian mengenai kepemimpinan telah menghasilkan sebuah masa penemuan yang membingungkan. Akumulasi yang tidak ada habis-habisnya dari data empiris telah tidak menghasilkan pengertian yang terintegrasi tentang kepemimpinan.

Tahun 1975 Salancik, Caldeer, Rowland, Leblebici, dan Conway (dalam Gary Yukl, 1994:371) bahwa lebih kritis mengemukakan :

“Mungkin tidak ada bidang studi dalam perilaku organisasi yang mempunyai lebih banyak lorong-lorong buta dan lebih sedikit pengetahuan kritis daripada bidang kepemimpinan. Baik para praktisi maupun peneliti telah meraba-raba selama beberapa tahun terhadap pertanyaan-pertanyaan seperti apa itu kepemimpinan? bagaimana bekerjanya?, bagaimana untuk dapat menjadi seorang pemimpin yang efektif ?, namun bertahun-tahun menyelidikinya, kelihatannya tidak mendapatkan jawaban yang siap dan bermanfaat”.

Pada tahun yang sama 1975, J.B. Miner (dalam Gary Yukl, 1994:372) menyimpulkan bahwa :

“Konsep tentang kepemimpinan telah melampaui kegunaannya”.

Tahun 1978 Lombardo dan McCall (dalam Gary Yukl, 1994:371-372) membuat observasi mengenai kepustakaan kepemimpinan dan menyimpulkan sebagai berikut :

“Jumlah model, teori, resep, serta skema-skema konseptual mengenai kepemimpinan adalah pikiran yang meragukan... kebanyakan dari kepustakaan tersebut terpecah-pecah, sepele, tidak realistis, atau membosankan”.

Miftah Thoha (1995:ix-x) menuntun pembaca dengan klasifikasi kepemimpinan sebagai berikut :

1. Teori, model dan pendekatan kepemimpinan.
 - Teori sifat
 - Teori kelompok
 - Teori situasional dan model kontingensi
 - Model kontingensi dari Fiedler
 - Teori jalan kecil tujuan (path-goal theory)
 - Pendekatan social learning dalam kepemimpinan
2. Gaya kepemimpinan, dikelompokkan dengan kategori antara lain :
 - Gaya kepemimpinan kontinuum
 - Gaya managerial grid
 - Tiga dimensi dari Reddin
 - Empat sistem manajemen dari Likert
3. Penemuan-penemuan klasik tentang kepemimpinan
 - Studi Iowa
 - Penemuan Ohio

- Studi kepemimpinan Michigan

Dari sini terlihat inkonsistensi dalam pengklasifikasian teori, pendekatan serta metode dalam bidang kepemimpinan. Sedangkan Sutarto (1998-b:vii-ix) lebih konsisten dengan menggunakan istilah pendekatan dalam melakukan pengklasifikasian. Dari kedua ahli ini saja ternyata teori, model maupun penemuan-penemuan studi tersebut di dalam pengklasifikasiannya tidak ada yang sama diantara penulis-penulis tersebut.

Sutarto (1998-b) merekomendasikan 4 pendekatan di dalam mempelajari kepemimpinan, sebagai berikut :

1. Pendekatan sifat
2. Pendekatan perilaku di dalamnya terdapat; studi kepemimpinan Iowa, Ohio, Michigan, managerial Grid, 4 sistem manajemen, dan teori X & Y.
3. Pendekatan kontingensi, yang mana di dalamnya terdapat; model kepemimpinan kontingensi, tiga dimensi kepemimpinan, model kontinum kepemimpinan, kontinum atas dasar pembuatan keputusan, kontingensi 5 faktor, kepemimpinan dinamika kelompok, model path-goal, model vertical dyad linkage, model kepemimpinan sistem, model kepemimpinan situasional.
4. Pendekatan terpadu yang merupakan perpaduan antara teori-teori yang ada dengan teori kematangan bawahan dan pendekatan kepemimpinan situasional, sehingga muncul perpaduan antara teori-teori lain dengan kedua

teori ini (kematangan bawahan dan kepemimpinan situasional) secara berpasangan. Teori-teori yang dipadukan itu adalah teori motivasi jenjang kebutuhan, motivasi dua faktor, empat sistem manajemen, teori x dan y, pola perilaku A dan B, empat anggapan tentang orang, teori ego state, teori life position, teori sistem kontrol, teori dasar daya kematangan bawahan, teori parent effectiveness training, teori pertumbuhan organisasi, teori proses perubahan, teori siklus perubahan, teori modifikasi perilaku dan yang terakhir adalah teori force field analysis.

Stephen P. Robbins (1994:495-519) mengklasifikasi kepemimpinan atas 6 bagian yaitu 3 pada tataran teori dan 3 pada tataran pendekatan, sebagai berikut :

1. Teori sifat (trait theories)
2. Teori perilaku (behavioral theories)
 - Studi Ohio (the Ohio state studies)
 - Studi Michigan (the university of Michigan studies)
 - Managerial Grid dari Blake & Mouton
3. Teori kontingensi (contingency theories)
 - Model Fiedler (Fiedler contingency model)
 - Teori situasional hersey-Blanchard
 - Teori jalan-tujuan (path-goal theory)
 - Model kepemimpinan partisipasif (leader participation model) dari Vroom & Yetton
4. Pendekatan kepemimpinan masa depan (emerging approaches to leadership)
 - Teori atribut (attribution theory of leadership)

- Teori kepemimpinan karismatik (charismatic leadership theory)
 - Teori kepemimpinan transaksi-transformasi
5. Pendekatan gender (gender leadership approaches)
 6. Pendekatan kepemimpinan melalui pemberdayaan (leading through empowerment)

Jemes A.F. Stoner, Edward R. Freeman, Daniel R. Gilbert, Jr., (1995:473-492) mengklasifikasikan kepemimpinan atas 3 pendekatan dan 1 teori sebagai berikut :

1. Pendekatan sifat (the trait approach to leadership)
2. Pendekatan perilaku (the behavioral approach to leadership) :
 - Kontinum perilaku kepemimpinan (continuum of leadership behavior dari Tannenbaum & Schmidt.
 - Studi Ohio
 - Studi Michigan
 - Managerial Grid dari Blake & Mouton
3. Pendekatan kontingensi (contingency approach to leadership)
 - Model kepemimpinan situasional dari Hersey & Blanchard
 - Model fiedler (leadership style and the work situation)
 - Pendekatan jalan-tujuan (a path-goal approach to leadership)
 - Pendekatan keputusan yang melibatkan bawahan dari Vroon-Yetton
4. Teori kepemimpinan masa depan

- Kepemimpinan transformasional atau karismatik (transformasional or charismatic leadership)
- Pendekatan psikoanalisa (a psychoanalytic approach to leadership)

Gary Yukl menawarkan pengklasifikasian yang lebih menyeluruh setelah mengadakan studi kepustakaan pada konsep kepemimpinan yang paling relevan dan informatif yang dibagi atas 4 pendekatan dan 3 kelompok teori, sebagai berikut :

1. Pendekatan sifat
2. Pendekatan perilaku
 - Managerial Grid dari Blake & Mouton
 - Studi Ohio
 - Studi Michigan
3. Pendekatan kekuasaan-pengaruh
 - Teori pertukaran sosial (social exchange theory)
 - Strategic contingency theory
4. Pendekatan situasional
 - Model kepemimpinan situasional dari Hersey & Blanchard
 - Teori jalan tujuan (a path-goal) dari Evans & House
 - Teori Fiedler
5. Teori kepemimpinan partisipasif
 - Teori pengambilan keputusan normatif dari Vroom & Yetton
6. Teori kepemimpinan karismatik dan transformasional

- Teori atribut
 - Teori konsep diri
 - Teori kepemimpinan transformasional
7. Teori kepemimpinan dalam kelompok pengambilan keputusan
- Teori kepemimpinan tradisional
 - Teori kepemimpinan yang terpusat pada kelompok

Untuk kepentingan penelitian ini, maka dikemukakan beberapa dimensi dari konsep kepemimpinan yang diambil dari model, teori atau pendekatan dari para ahli yang dianggap relevan dan dapat dipergunakan dalam mengeksplorasi fenomena kepemimpinan yang terjadi pada Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah.

Oleh karena Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah yang birokratis secara transparan, komitmen yang tinggi pada program, idealisme kaum cendekiawan, maka tentu bentuk, gaya dan model kepemimpinan akan sesuai dengan karakteristik yang dimilikinya. Pada penelitian ini akan dikemukakan salah satu ciri-ciri kepemimpinan, dua teori kontingensi (situasional) yaitu teori jalan-tujuan dari Evans & House dan teori kontingensi dari Hersey & Blanchard, teori kepemimpinan partisipatif atau teori pengambilan keputusan normatif dari Vroom & Yetton, dan pendekatan kepemimpinan melalui pemberdayaan (Stephen P. Robbins, 1994:517-518), serta konsep kepemimpinan yang merupakan titik penyatuan yang dilakukan oleh Gary Yukl (1994:376).

Dari teori sifat mengenai kepemimpinan Keith Davis (dalam Sukanto Reksohadiprodjo dan T. Hani Handoko, 1995:286-287) mengemukakan ada 4 ciri utama yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang sukses, sebagai berikut :

1. Kecerdasan, hampir semua penelitian ditemukan bahwa seorang pemimpin memiliki tingkat kecerdasan yang lebih tinggi daripada pengikutnya.
2. Kedewasaan sosial dan hubungan sosial yang lebih luas. Pemimpin rata-rata mempunyai pengendalian emosi yang stabil, matang, dan memiliki suatu jaringan sosial yang luas di masyarakat.
3. Motivasi diri dan dorongan berprestasi. Secara relatif seorang pemimpin memiliki tingkat motivasi dan dorongan yang tinggi untuk berprestasi.
4. Sikap-sikap hubungan manusiawi. Seorang pemimpin yang sukses akan menjunjung tinggi harga diri dan martabat para pengikutnya, serta memiliki rasa perhatian dan berorientasi pada kepentingan para anggotanya.

Teori jalan-tujuan (a path-goal theory) sebagai salah satu teori situasional (kontingensi) dikembangkan antara lain oleh Evans & House (dalam Sutarto, 1998-b:127-133) dengan mempergunakan kerangka dasar teori motivasi. Ini merupakan suatu yang dapat diterima dengan akal sehat, karena kepemimpinan sesungguhnya mempunyai hubungan yang erat dengan motivasi di

satu sisi dan kekuasaan di sisi lainnya. Teori ini menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi bawahan, kepuasan dan pelaksanaan kerja. Teori jalan-tujuan ini membagi 4 tipe kepemimpinan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan direktif (directive leadership), yaitu tahu secara jelas apa yang diharapkan dari mereka dan memahami perintah yang diberikan pemimpin. Di sini partisipasi bawahan pada tingkat minimal, karena bersifat otokratis.
2. Kepemimpinan suportif (supportive leadership), yaitu pemimpin selalu bersedia menjelaskan, bertindak sebagai partner kerja, dan memiliki hubungan yang dekat.
3. Kepemimpinan partisipasif (participative leadership), yaitu pemimpin memberi kesempatan bagi bawahan untuk memberikan ide maupun saran, tetapi pengambilan keputusan tetap berada di tangan pemimpin.
4. Kepemimpinan orientasi prestasi (achievement oriented leadership), yaitu pemimpin memberikan kesempatan berupa tantangan bagi bawahan, sehingga menimbulkan rangsangan bagi bawahan untuk terlibat dan menyelesaikan tantangan itu dengan baik.

Salah satu pendekatan kontingensi yang dikembangkan oleh Hersey & Blanchard (dalam Sutarto, 1998-b:137-138) menggabungkan analisa perilaku tugas dan perilaku hubungan sehingga diperoleh 4 gaya kepemimpinan sebagai berikut :

1. Telling yaitu gaya kepemimpinan dengan ciri-ciri; tinggi tugas dan rendah hubungan, pemimpin memberikan perintah khusus, pengawasan dilakukan secara ketat, pemimpin menerangkan kepada bawahan apa yang harus dikerjakan, bagaimana cara mengerjakan, kapan harus dilaksanakan dan dimana harus dilakukan.
2. Selling yaitu gaya kepemimpinan dengan ciri-ciri ; tinggi tugas dan tinggi hubungan, pemimpin menerangkan keputusan, memberikan pengarahan, dan komunikasi dilakukan secara dua arah.
3. Participating yaitu gaya kepemimpinan dengan ciri-ciri; tinggi hubungan dan rendah tugas, pemimpin maupun bawahan saling memberikan gagasan dan membuat keputusan bersama.
4. Delegating yaitu gaya kepemimpinan dengan ciri-ciri ; rendah hubungan dan rendah tugas, pemimpin melimpahkan pembuatan keputusan dan pelaksanaannya kepada bawahan sepenuhnya.

Teori pengambilan keputusan normatif (teori kepemimpinan partisipatif) dikembangkan oleh Vroom & Yetton (dalam Gary Yukl, 1994:133-134) dengan mengemukakan 4 tipe atau tahap pengambilan keputusan sebagai berikut :

1. Keputusan otokratik yaitu pemimpin membuat keputusan sendiri tanpa menanyakan saran kepada bawahan dan bawahan tidak memiliki pengaruh langsung terhadap keputusan itu karena mereka tidak terlibat di dalamnya.

2. Konsultasi yaitu pimpinan menanyakan opini dan saran bawahan, kemudian mengambil keputusan sendiri setelah mempertimbangkan secara serius saran dan ide bawahan.
3. Keputusan bersama yaitu pimpinan mendiskusikan suatu keputusan dengan bawahan, mengambil keputusan bersama, dan pimpinan untuk selanjutnya tidak mencampuri pelaksanaan keputusan itu.
4. Pendelegasian yaitu pimpinan memberikan kewenangan dan tanggung jawab kepada bawahan untuk membuat keputusan dengan hanya memberikan spesifikasi batas terakhir harus berada, dan keputusan itu dapat dilaksanakan oleh bawahan.

Pendekatan kepemimpinan melalui pemberdayaan merupakan gaya atau bentuk kepemimpinan yang khusus pada suatu organisasi dan tuntutan lingkungan dimana organisasi itu berada. Tampilan yang jelas dari model ini adalah terbentuknya kelompok-kelompok kerja yang mengelola diri sendiri (self managed teams), (Hackman dalam Gary Yukl, 1994:389).

Stephen P. Robbins (1994:517-518) mengemukakan bahwa pendekatan ini (leading through empowerment) memberikan keleluasaan bagi karyawan untuk menentukan kegiatan harian mereka baik menyangkut anggaran kerja, jadwal dan beban kerja, mengawasi gudang maupun persediaan, dan mengatasi masalah yang mereka hadapi. Ada dua

driving-forces atau faktor pendorong terjadinya model kepemimpinan melalui pemberdayaan, yaitu :

1. Dibutuhkan karena desakan proses pengambilan keputusan yang cepat akibat tuntutan lingkungan eksternal organisasi maupun visi serta misi dari organisasi itu sendiri.
2. Konsekwensi logis dari bentuk struktur organisasi yang ramping, sehingga mempengaruhi bentuk proses pengambilan keputusan yang ada. Untuk hal ini maka dibutuhkan pimpinan tingkat menengah yang memiliki ketrampilan maupun keahlian dalam bidang kegiatan organisasi yang dilakukan.

Gary Yukl (1994:376-381) menawarkan suatu penyatuan atau solusi terhadap berbagai pendapat yang dikumpulkan dari berbagai kepustakaan mengenai kepemimpinan. penelitian terpadu perlu dilakukan dengan cara mengidentifikasi dan mengorganisir 4 kategori utama berikut ini :

1. Pentingnya memotivasi dan mempengaruhi : seorang pimpinan pada hakekatnya bergelut dengan kegiatan mempengaruhi bawahan untuk mengerjakan program atau inovasi yang akan memajukan organisasinya. Dan hal yang penting adalah bagaimana pemimpin menggerakkan motivasi bawahan sehingga ada suatu keinginan yang kuat tumbuh diantara bawahan untuk melaksanakan suatu keputusan organisasi yang telah ditetapkan bersama.

2. Pentingnya mempertahankan hubungan yang efektif : para pemimpin yang sukses selalu membentuk hubungan-hubungan kerja sama yang dicirikan oleh tingkat saling percaya dan loyalitas yang tinggi. Dari pendekatan perilaku memperlihatkan bahwa para bawahan biasanya lebih puas dengan seorang pemimpin yang ramah dan membantu, memperlihatkan rasa percaya dan hormat, dan memperlihatkan perhatian terhadap kebutuhan-kebutuhan dan perasaan-perasaan mereka. Pendekatan memperlihatkan bahwa efek perilaku pemimpin sebagian tergantung kepada kebutuhan-kebutuhan dan nilai-nilai para bawahan. Perilaku yang mendukung kemungkinan akan mempunyai efek yang lebih kuat terhadap kepuasan bawahan. Hubungan dengan para bawahan juga tergantung kepada aspek-aspek lain dari perilaku pemimpin seperti memberi pengakuan dan imbalan-imbalan yang sebanding, mewakili kepentingan bawahan dalam hubungannya dengan orang-orang di luar unit kerja, dan bila sesuai, mengizinkan dalam membuat keputusan-keputusan.
3. Pentingnya proses-proses informasi : pendekatan perilaku menunjukkan bahwa sebagian besar kegiatan manajerial menyangkut pengumpulan, menganalisis, dan mendistribusikan informasi ke unit-unit organisasi yang membutuhkannya. Pemimpin yang sukses atau efektif akan mengembangkan dan memelihara sebuah jaringan kerja sama dari sumber-sumber informasi yang

luas di dalam maupun di luar organisasi. Jaringan kerja sama tersebut merupakan sumber informasi mengenai kegiatan atau kejadian yang terjadi di lingkungan internal maupun eksternal organisasi. Hubungan kerja sama ini bersifat timbal balik, artinya pemimpin juga dapat mengetahui peran dan harapan apa yang diharapkan darinya baik dari dalam organisasi maupun dari lingkungan eksternal.

4. Pentingnya proses pengambilan keputusan : kehidupan seorang pemimpin dipenuhi dengan serangkaian kegiatan pembuatan keputusan, baik untuk jangka pendek, jangka menengah maupun untuk jangka panjang yang akan berakibat pada kinerja organisasi. Proses bagaimana suatu keputusan dibuat itu penting untuk ditelaah. Tidak ada suatu metode yang dapat memastikan bahwa suatu keputusan itu akan memperoleh hasil yang optimal, baik keputusan yang bersifat informal maupun keputusan yang bersifat formal dengan pendekatan rasional dan sistematis. Seorang pemimpin yang efektif memiliki kepekaan yang tinggi terhadap proses pembuatan keputusan sehingga mudah untuk memantau optimalisasi sejak awal ketika identifikasi dan diagnosa masalah, pengumpulan dan analisa data, pengembangan alternatif, evaluasi dan penilaian terhadap alternatif, pemilihan alternatif yang terbaik, sampai pada tahap implementasi keputusan sekaligus mengevaluasi hasil dan dampak keputusan sebagai proses umpan balik.

Dalam rangka penelitian ini, dapatlah dirumuskan pengertian dari konsep kepemimpinan sebagai berikut :

“Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas penanganan kearsipan melalui pemotivasian, pengorganisasian, pemecahan masalah, pendelegasian wewenang dalam pengambilan keputusan, dan upaya membuat suatu lingkungan kerja yang kondusif bagi seluruh petugas penanganan kearsipan untuk menyampaikan gagasan”.

c. Motivasi

Motivasi berasal dari kata latin “*Movere*” yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi ini hanya diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahan atau pengikut, jadi motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan ketrampilannya untuk mewujudkan tujuan yaitu mencapai hasil kerja yang optimal. Sedangkan motivasi merupakan suatu fungsi dari berbagai macam variabel yang saling mempengaruhi, ia merupakan suatu proses yang terjadi dalam diri manusia atau suatu proses psikologis.

Dalam analisis individu, 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 mencapai sasaran kepuasan.

Sedangkan Jones et (1955:14) merumuskan :

“Motivation is concerned with how behavior is activated, maintained, directed and stopped” dan Duncan mengatakan bahwa “From a managerial perspective, motivation refers to any conscious attempt to influence behavior toward the accomplishment of organizational goals”.

Jadi motivasi diawali dengan keinginan untuk mempengaruhi perilaku seseorang, keinginan tersebut melalui proses persepsi diterima oleh seseorang, proses persepsi ini ditentukan oleh kepribadian, sikap, pengalaman, harapan seseorang. Selanjutnya apa yang diterima tersebut diberi arti oleh yang bersangkutan menurut minat dan keinginan (factor intrinsic). Minat ini mendorongnya untuk menjaga mencari informasi yang akan digunakan oleh yang bersangkutan untuk mengembangkan beberapa alternatif tindakan dan pemilihan tindakan, berdasarkan tindakan ini selanjutnya ia melakukan evaluasi yaitu dengan membandingkan hasil yang dicapai dengan tindakan sendiri.

Sedangkan Robbin (2000:198) : “Motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual”.

Dan menurut Siagian (1995:138) :

“Motivasi adalah daya dorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau

keampilan, tenaga dan waktu untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya”.

Hal ini dapat dijelaskan bahwa motivasi mengandung tiga hal yaitu sebagai berikut :

1. Pemberian motivasi berkaitan langsung dengan usaha pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasional. Tersirat pada pandangan ini ialah bahwa tujuan sasaran organisasi telah tercakup tujuan dan sasaran pribadi para anggota organisasi yang diberikan motivasi tersebut. Secara populer dapat dikatakan bahwa pemberian motivasi hanya akan efektif apabila dalam diri para bawahan yang digerakkan itu terdapat keyakinan bahwa dengan tercapainya tujuan dan berbagai sasaran organisasi tujuan pribadipun akan ikut tercapai.
2. Terlihat dari batasan pengertian di atas ialah usaha tertentu sebagai akibat motivasi itu artinya motivasi merupakan proses keterkaitan antara usaha dan pemuas kebutuhan tertentu dengan perkataan lain, motivasi merupakan kesediaan untuk mengerahkan usaha tingkat tinggi untuk mencapai tujuan organisasi. Akan tetapi kesediaan mengerahkan usaha itu sangat tergantung pada kemampuan seseorang untuk memuaskan berbagai kebutuhannya, usaha merupakan ukuran intensitas kemauan seseorang. Apabila seseorang termotivasi yang bersangkutan akan berusaha keras untuk melakukan sesuatu.

3. Yang terlihat dari definisi motivasi ialah kebutuhan, dalam usaha pemahaman teori motivasi dan aplikasinya yang dimaksud dengan kebutuhan ialah keadaan internal seseorang yang menyebabkan hasil usaha tertentu menjadi menarik artinya suatu kebutuhan yang belum terpuaskan menciptakan ketegangan yang pada gilirannya menimbulkan dorongan tertentu dalam diri seseorang.

Dengan demikian, motivasi merupakan suatu hal yang penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai hasil yang optimal, artinya dengan motivasi akan memberikan hasil yang optimal untuk melaksanakan penanganan kearsipan.

Cukup banyak pendapat tentang motivasi yang telah dikemukakan oleh para ahli. Hal ini dapat dimengerti karena motivasi kerja merupakan suatu hal yang penting dalam suatu organisasi, namun apabila penulis teliti pendapat tentang motivasi yang ada relevansinya dengan penelitian penulis yaitu teori harapan (*expectancy theory*). Secara sederhana teori ini mengemukakan bahwa motivasi seseorang dalam organisasi bergantung pada harapannya. Seseorang akan mempunyai motivasi yang tinggi untuk berprestasi tinggi dalam organisasi kalau mereka berkeyakinan bahwa prestasinya itu dapat mengharapakan imbalan yang lebih besar. Seseorang yang tidak mengharapakan bahwa prestasinya tidak akan dihargai lebih tinggi tidak akan berusaha meningkatkan prestasinya dan teori kebutuhan dari

Maslow (Soekidjo, 1998:4) yang membagi dalam bentuk hirarki kebutuhan yaitu sebagai berikut :

- a. *Biological needs*, kebutuhan biologis seperti kebutuhan akan makan, minum dan sebagainya.
- b. *Safety needs*, kebutuhan akan rasa aman, pada saat ini seseorang telah mendapatkan penghasilan cukup, berkeinginan untuk mendapatkan rasa aman pada masa pensiun dan asuransi pada saat sakit dan sebagainya;
- c. *Belongingness needs*, kebutuhan untuk diterima dan dihormati oleh orang lain, pada tingkat ini seseorang mulai berkeinginan untuk mendapatkan symbol status mereka, seperti punya ruang kerja sendiri, mobil dinas dan lain sebagainya;
- d. *Esteem needs*, kebutuhan untuk mempunyai citra baik, seseorang telah cukup diakui dan dihargai tetapi mereka masih tidak puas karena pada dirinya tidak merasa damai sebab mungkin mendapatkan pengakuan atau penghormatan tersebut bukan melalui jalan yang baik;
- e. *Self actualization needs*, kebutuhan untuk menunjukkan prestasi yang baik, tingkat ini merupakan tingkat dorongan yang paling tinggi, karena ingin menunjukkan tingkat potensinya yang maksimal tanpa mereka menuntut imbalan yang besar.

Dari pendapat tentang motivasi tersebut maka penulis menyimpulkan bahwa motivasi adalah kesediaan mengerahkan usaha untuk mencapai tujuan

yang dikehendaki dengan dikondisikan oleh kemampuan guna memenuhi kebutuhan individu dengan ditunjukkan dalam harapan dan kebutuhan pada pegawai yang menangani kearsipan di Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah. Dalam kebutuhan yaitu daya dorong yang ada pada para pegawai penanganan kearsipan untuk dapat melaksanakan tugasnya mencapai tujuan yang dikehendaki, dengan indikator yaitu :

- a. Alasan kebutuhan kesejahteraan.
- b. Alasan ketersediaan fasilitas kerja.
- c. Alasan kebutuhan akan kesan bukan tempat buangan.
- d. Alasan kebutuhan akan diakuinya pegawai yang menangani kearsipan sama dengan pegawai yang lain.

Sedangkan harapan yaitu adanya keyakinan bahwa dengan perbuatan tertentu akan mencapai tujuan yang dikehendaki, dengan indikator yaitu :

- a. Harapan untuk tidak dibedakan.
- b. Harapan akan adanya penghargaan prestasi kerja.
- c. Harapan untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan target.
- d. Harapan untuk lebih berhasil dengan sesama teman kerja.
- e. Harapan adanya keamanan kerja.

d. Kemampuan

Kemampuan berasal dari kata dasar mampu yang dalam hubungan dengan tugas/pekerjaan berarti dapat (kata sifat/keadaan) melakukan tugas/pekerjaan

sehingga menghasilkan barang atau jasa sesuai dengan yang diharapkan. Kata jadian kemampuan dengan sendirinya juga kata sifat/keadaan yang ditunjukkan pada sifat atau keadaan seseorang yang dapat melaksanakan tugas/pekerjaan atas dasar ketentuan-ketentuan yang ada, dalam buku-buku manajemen berbahasa Inggris, memang kata kemampuan adalah terjemahan dari "ability" tidak merupakan istilah baku dalam berbagai alasan yang menyangkut pegawai, istilah yang baku yang umum digunakan ialah "skill: yang sering diterjemahkan menjadi "kecakapan" hal ini berbeda dengan penggunaan dalam bahasa Indonesia yang kata-kata "mampu/kemampuan" sudah hampir menjadi baku bahkan dalam percakapan sehari-hari sepanjang mengenai nilai kerja/perbuatan orang.

Menurut Robbins (2000:82) mengatakan :

"Bahwa kemampuan adalah kapasitas seseorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, dan kemampuan itu hakekatnya terdiri dari faktor kemampuan intelektual dan kemampuan fisik".

Hal ini dapat dijelaskan bahwa kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan mental. Sedangkan dimensi kemampuan intelektual yaitu :

- a. Dimensi numeris, yaitu kemampuan untuk menentukan nomor dengan cepat dan tepat. Contoh mencari nomor klasifikasi surat.

- b. Dimensi verbal, yaitu kemampuan memahami apa yang dibaca atau didengar serta hubungan kata satu sama lain. Contoh menentukan arah surat / tujuannya.
- c. Dimensi penalaran induktif yaitu kemampuan mengenali suatu urutan logis dalam suatu masalah dan kemudian memecahkan masalah itu. Contoh penataan arsip, menentukan kebutuhan dan perlengkapan serta biaya untuk penanganan kearsipan.
- d. Dimensi penalaran deduktif yaitu kemampuan menggunakan logika dan menilai aplikasi dari suatu argumen. Contoh penyelia memilih antara arsip aktif dan inaktif.
- e. Dimensi ingatan yaitu kemampuan menahan dan mengenang kembali pengalaman masa lalu. Contoh pekerjaan penanganan kearsipan yang telah dilaksanakan.

Sedangkan kemampuan fisik yang khusus memiliki peranan penting untuk melakukan dengan sukses pekerjaan yang kurang menuntut ketrampilan dan yang lebih terbakukan yaitu misalnya pekerjaan dalam mana sukses menuntut stamina, kecekatan tangan, kekuatan tungkai, atau bakat serupa menuntut manajemen untuk mengenali kapabilitas fisik seseorang karyawan. Sembilan kemampuan fisik dasar yaitu :

1. Faktor kekuatan

- a. Kekuatan dinamis yaitu kemampuan untuk mengenakan kekuatan otot secara berulang-ulang atau sinambung sepanjang suatu kurun waktu.
- b. Kekuatan tubuh yaitu kemampuan mengenakan kekuatan otot dengan menggunakan otot tubuh terutama perut.
- c. Kekuatan static yaitu kemampuan mengenakan kekuatan terhadap objek luar.
- d. Kekuatan yaitu kemampuan menghabiskan suatu meksimem energi eksplosif dalam satu atau sederetan tindakan eksplosif.

2. Faktor Keluwesan

- a. Extent yaitu kemampuan menggunakan otot tubuh dan meregang punggung sejauh mungkin.
- b. Dinamis yaitu kemampuan melakukan gerakan cepat.

3. Faktor lain

- a. Koordinasi tubuh yaitu kemampuan mengkoordinasikan tindakan serentak dari bagian-bagian tubuh yang berlainan.
- b. Keseimbangan yaitu kemampuan mempertahankan keseimbangan meskipun ada kekuatan yang mengganggu.
- c. Stamina yaitu kemampuan melanjutkan upaya maksimum yng menuntut upaya yang diperpanjang sepanjang suatu kurun waktu.

Dan Gibson et.al (1996:127) mengartikan “kemampuan adalah sifat biologikel dan yang biasa dipelajari yang memungkinkan seseorang melakukan sesuatu baik bersifat mental maupun fisik”. Dalam hal ini dapat dijelaskan bahwa kemampuan mental yaitu :

1. Kelenturan dan kecepatan penutup yaitu kemampuan untuk menghafal konfigurasi tertentu.
2. Kefasihan yaitu kemampuan menghasilkan kata gagasan dan ekspresi verba.
3. Penalaran induktif yaitu kemampuan untuk membentuk dan menguji hipotesa langsung pada temuan.
4. Memori asosiatif yaitu kemampuan untuk mengingat bits dari bahan yang tidak berhubungan dan untuk memanggil kembali.
5. Rentang memori yaitu kemampuan memanggil kembali secara sempurna untuk reproduksi cepat dari suatu seri hanya setelah satu presentasi dari seri.
6. Fasilitas nomor yaitu kemampuan untuk memanipulasi nomor dengan cepat dalam operasi aritmatika.
7. Kecepatan penyerapan yaitu kecepatan dalam menemukan gambar, membuat perbandingan dan menyelesaikan tugas ringan yang melibatkan penyerapan visual.

8. Penaaran deduktif yaitu kemampuan nalar dari stated premises hingga kesimpulan yang harus mereka lakukan.
9. Orientasi spasial dan visualisasi yaitu kemampuan untuk menyerap pola spasial dan memanipulasi atau transformasi pola spasial tersebut.
10. Komprehensip verbal yaitu pengetahuan kita dan artinya juga dengan penerapan.

Sedangkan kemampuan fisik yaitu :

1. Kekuatan dinamis yaitu ketahanan otot dalam menahan terus menerus atau tekanan terus menerus berjalan.
2. Kelenturan yaitu kemampuan untuk memfleksikan atau meregangkan otot-otot badan dan punggung.
3. Koordinasi berat badan yaitu kemampuan untuk mengkoordinasikan kerja beberapa bagian tubuh selama tubuh bergerak.
4. Keseimbangan berat badan yaitu kemampuan untuk mempertahankan keseimbangan dengan alat-alat non visual.
5. Stamina yaitu kapasitas untuk mempertahankan usaha maksimal yang memerlukan kerja kardiovaskuler.

Disimpulkan bahwa kemampuan adalah kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan yang dapat menghasilkan sesuatu sebagaimana diharapkan pada tujuan yang telah dikehendaki dengan menggunakan kemampuan untuk

dapat melaksanakan penanganan kearsipan yang efektif dan efisien yaitu tertib administrasi dan penemuan kembali dengan tepat dan cepat.

Dalam kemampuan intelektual yaitu kemampuan yang diperlukan untuk penanganan kearsipan indikatornya yaitu :

- a. Kemampuan untuk dapat memahami peraturan yang berkaitan dengan kearsipan.
- b. Kemampuan untuk dapat memberikan pelayanan kepada pencari arsip dengan cepat dan tepat.
- c. Kemampuan untuk dapat melaksanakan tugas penanganan kearsipan sesuai ketentuan yang telah ditentukan.
- d. Kemampuan untuk dapat menyesuaikan dengan para pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah.
- e. Kemampuan untuk dapat merencanakan program kegiatan penanganan kearsipan dan penyusunan daftar pertelaan.

Sedangkan kemampuan fisik yaitu kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas yang menuntut stamina, kekuatan, ketrampilan, dan kecakapan, dengan indikatornya yaitu :

- a. Kemampuan yang membutuhkan stamina untuk melaksanakan tugas dalam kurun waktu tertentu.
- b. Kemampuan yang membutuhkan ketrampilan untuk menggunakan perlengkapan penanganan kearsipan.

- c. Kemampuan yang membutuhkan kecakapan dalam menentukan klasifikasi serta arahan surat ke mana unit pengolahnya.

B. Pembahasan Penelitian

Dalam pembahasan suatu penelitian, maka peneliti memanfaatkan dan membandingkan masing-masing definisi-definisi yang telah dipakai dalam dunia ilmiah dan kemudian menghubungkan definisi-definisi tersebut sesuai dengan tujuan ilmiah yang dimaksudkannya (Jacob Hedenbregt, 1984:18) :

1. Hubungan variabel pimpinan dengan variabel efektivitas penanganan kearsipan di lingkungan Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah, yaitu unsur utama dari proses penanganan kearsipan ditentukan adanya kualitas pimpinan yang tahu akan tugas-tugasnya, sehingga pimpinan benar-benar memperhatikan yang merupakan "the right man in the right place" agar bekerja dapat menghasilkan yang efektif.
2. Hubungan variabel motivasi dengan efektivitas penanganan kearsipan.

Motivasi merupakan daya dorong yang mengakibatkan seseorang mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau ketrampilan tenaga dan waktu untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan.

Adapun variabel efektivitas penanganan kearsipan merupakan kemampuan dalam menangani kearsipan untuk

mencapai tujuan yang meliputi pelayanan yang cepat dan tepat dalam penemuan kembali arsip waktu diperlukan, serta kesan arsip sebagai tempat yang menarik.

Dengan demikian, maka hubungan variabel motivasi dengan variabel efektivitas dalam penanganan kearsipan, merupakan hubungan yang mempengaruhi terlaksananya efektivitas penanganan kearsipan, karena adanya dorongan dari dalam hati sanubari para pegawai guna mencapai tujuan, yaitu penanganan kearsipan.

3. Hubungan kemampuan dengan efektivitas penanganan kearsipan di Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah.

Penanganan kearsipan di Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah saat ini masih kurang tertib, maka perlu pegawai yang mampu dan memiliki kemauan guna kelancaran penanganan kearsipan. Dengan kemampuan tentang kearsipan, maka akan mendorong kegiatan penanganan kearsipan yang efektif dan dapat menghilangkan kesan arsip sebagai tempat buangan yang menjadi tempat menyenangkan.

4. Hubungan Variabel Pimpinan, Motivasi, Kemampuan dengan Efektivitas penanganan kearsipan di Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah.

Dengan adanya hubungan yang saling berkaitan dan saling memenuhi, maka efektivitas penanganan kearsipan di Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah akan tercapai yang sesuai tujuan yaitu penemuan kembali arsip dapat dengan cepat dan tepat serta ketertiban di bidang kearsipan.

C. Hipotesis

Setelah terurai hubungan antara variabel-variabel, maka dapat dibuat hipotesis sebagai jawaban sementara berdasarkan teori terhadap permasalahan dalam penelitian. Adapun jawaban sementara yang penulis dapatkan adalah :

1. Ada pengaruh antara kepemimpinan terhadap efektivitas kerja pegawai dalam menangani kearsipan.
2. Ada pengaruh antara motivasi terhadap efektivitas penanganan kearsipan di Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah.
3. Ada pengaruh antara kemampuan terhadap efektivitas penanganan kearsipan di Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah.
4. Ada pengaruh antara kepemimpinan, motivasi, kemampuan terhadap efektivitas penanganan kearsipan di Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah.

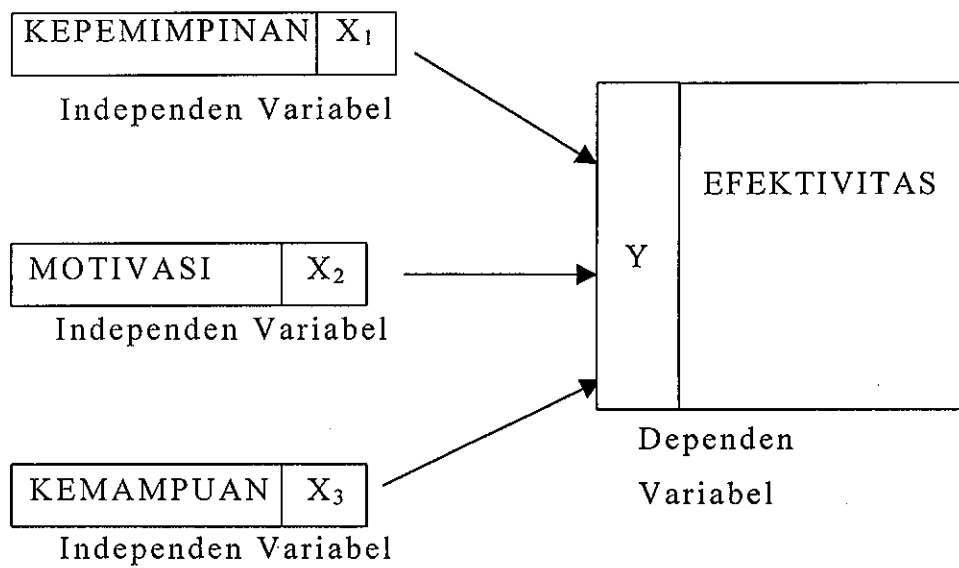
Dibalik itu apabila dalam penanganan kearsipan tidak adanya pengaruh kepemimpinan, motivasi, kemampuan, maka yang terjadi akan sebaliknya antara lain :

1. Tidak ada pengaruh antara kepemimpinan terhadap efektivitas, maka penanganan kearsipan akan semakin menurun.
2. Tidak ada pengaruh antara motivasi terhadap efektivitas penanganan kearsipan tidak akan berjalan.
3. Tidak ada pengaruh antara kemampuan terhadap efektivitas penanganan kearsipan tidak akan terwujud.

4. Tidak ada pengaruh antara kepemimpinan, motivasi, kemampuan terhadap efektivitas, penanganan kearsipan tidak akan maju.

Guna memperjelas hipotesa penelitian maka dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 4
Variabel Independen dan Variabel Dependen



BAB III

METODELOGI PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Suatu penelitian pada umumnya bertujuan untuk menemukan, menguji dan mengembangkan kebenaran suatu pengetahuan menurut Masri Singarimbun ada tiga macam penelitian, yaitu :

1. Penelitian penjajakan (eksploratif) bersifat terbuka, masih mencari-cari dan belum mempunyai hipotesa.
2. Penelitian penjelasan (eksploratori) menyoroti hubungan antara variabel penelitian dan menguji hipotesa yang telah dirumuskan sebelumnya.
3. Penelitian diskriptif, secara terperinci fenomena sosial tertentu.

Dari tipe penelitian tersebut di atas, tipe penelitian yang penulis gunakan adalah tipe penelitian penjelasan (eksploratori), karena bermaksud untuk mengetahui hubungan variabel kepemimpinan, motivasi, kemampuan terhadap variabel efektivitas penanganan kearsipan yang kemudian menguji hipotesa yang telah dirumuskan.

B. Ruang Lingkup Penelitian

Dalam penelitian sangatlah penting menentukan ruang lingkungnya, hal ini dimaksudkan untuk mendekati pada pokok permasalahan yang akan dibahas agar tidak menimbulkan kesimpangsiuran dalam mengintreprestasikan lebih lanjut. Pada ruang lingkup yang akan dibahas adalah pokok-pokok yang berkaitan dengan lingkup penelitian yaitu

kepemimpinan, motivasi dan kemampuan terhadap efektivitas penanganan kearsipan.

C. Lokasi Penelitian

Sebagaimana tercantum pada judul, bahwa lahan penelitian yang akan dilaksanakan pada Sekretaris Daerah Propinsi Jawa Tengah pada Biro-biro sejumlah 9 (sembilan) Biro. Adapun yang akan diteliti khususnya pada Tata Usaha Biro di lingkungan Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah sebagai unit pengolah dan sub bagian arsip ekspedisi sebagai unit kearsipan. Jadi lokasi penelitiannya pada unit pengolah dan unit kearsipan di Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah.

D. Variabel Penelitian

D.1. Klasifikasi Variabel

Dalam penelitian ini akan dipergunakan 3 (tiga) variabel independen, 1 (satu) variabel dependen sebagai berikut :

D.1.1. Variabel Dependen

Efektifitas penanganan kearsipan.

D.1.2. Variabel independen

1.3.1. Kepemimpinan

1.3.2. Motivasi

1.3.3. Kemampuan

D.2. Definisi Konseptual

2.1. Efektifitas penanganan

Yaitu suatu tingkat prestasi yang menggunakan

usahanya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.2. Kepemimpinan

yaitu merupakan perilaku dari seseorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama.

2.3. Motivasi

Yaitu kesediaan untuk mengerahkan usaha mencapai tujuan yang dikehendaki dengan dikondisikan oleh kemampuan untuk memenuhi kebutuhan individu dalam suatu organisasi.

2.4. Kemampuan

Yaitu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan yang dapat menghasilkan sesuatu sebagaimana tujuan yang dikehendaki dengan menggunakan kemampuan intelektual dan fisik.

D.3. Definisi Operasional

3.1. Efektifitas penanganan kearsipan

Tingkat pelaksanaan tata berkas dan penanganan kearsipan tertib sesuai ketentuan.

Indikatornya ialah :

- a. Kemampuan menyesuaikan diri sebagai petugas penanganan tata berkas/kearsipan.
- b. Produktivitas penanganan berkas/arsip.
- c. Kepuasan kerja dalam penanganan berkas/arsip.

- d. Kemampuan meningkatkan penanganan berkas/arsip.

3.2. Kepemimpinan dalam penanganan berkas/arsip.

Tingkat kemampuan memberikan arahan serta petunjuk bagi petugas penanganan berkas/arsip.

Indikatornya ialah :

- a. Menjelaskan harapan organisasi bagi pekerja arti pentingnya tata berkas/kearsipan.
- b. Imbalan potensial untuk prestasi yang berhasil dalam kelancaran penanganan berkas/arsip.
- c. Meningkatnya keikatan psikologi yang dimiliki pekerja agar dalam penanganan tata berkas/arsip dapat efektif.
- d. Menginkatnya akibat pengaruh sosial agar penanganan berkas/arsip dapat sejajar dengan pekerjaan yang lain.

3.3. Motivasi dalam penanganan berkas/arsip.

Tingkat kebutuhan dalam rangka mendorong penanganan berkas/arsip.

Indikatornya ialah :

- a. Kebutuhan ekonomi.
- b. Kebutuhan sosial.
- c. Kebutuhan rasa aman.
- d. Kebutuhan penghargaan.
- e. Kebutuhan mempertinggi kepastian kerja.

3.4. Kemampuan dalam penanganan berkas/arsip.

Tingkat kelancaran tata berkas dan penanganan kearsipan.

Indikatornya ialah :

- a. Kemampuan untuk memahami ketentuan dalam tata berkas dan penanganan kearsipan.
- b. Kemampuan untuk dapat melayani pencarian arsip dengan cepat dan tepat.
- c. Kemampuan untuk dapat menyesuaikan diri sebagai pelaksana penanganan berkas/arsip.
- d. Kemampuan untuk dapat merencanakan program kegiatan penanganan berkas/arsip.
- e. Kemampuan yang membutuhkan stamina untuk melakukan tugas dalam kurun waktu tertentu.
- f. Kemampuan untuk tenaga profesional dalam penanganan berkas/arsip.
- g. Kemampuan yang membutuhkan kecakapan dalam penanganan berkas/arsip.

E. Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini yang terpenting adalah tersedianya data yang diperoleh dari sumber data yang digolongkan yaitu ada 2 (dua) jenis data :

1. Data Primer

Yaitu dimana peneliti dapat memperoleh data langsung dari responden.

2. Data Sekunder

Data yang diterima tidak secara langsung dari responden dengan membaca brosur-brosur, monografi, dokumen - dokumen dan lain-lain

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah pengumpulan data yang digunakan ialah kuesioner. Pertimbangan penggunaan kuesioner ini adalah :

1. Ekonomis, yaitu menghemat waktu, tenaga dan keuangan.
2. Tingkat pendidikan Kepala Sub Bagian Pengolah, serta arsip ekspedisi paling rendah Sarjana Muda.
3. Tingkat pendidikan para petugas penanganan kearsipan SLTA.

Sehingga diasumsikan mereka mampu memahami isi pertanyaan.

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini dirumuskan oleh peneliti sendiri. Perumusan masing-masing item kuesioner didasarkan pada sejumlah indikator yang dijabarkan dari variabel penelitian yang ditetapkan melalui definisi operasional variabel.

Disamping kuesioner, peneliti juga menggunakan metode dokumentasi. Metode dokumentasi ini digunakan sebagai pengumpul data dengan cara mengutip data-data yang telah direkam di dalam dokumen-dokumen di Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah yang dijadikan sebagai sampel penelitian.

Dalam penelitian, data memiliki kedudukan penting, karena data dapat menggambarkan hasil penelitian. Oleh karena itu, instrumen yang hendak digunakan sebagai alat

validitas kongkaren, dan validitas konstrak. Validitas yang dipergunakan di dalam penelitian ini adalah validitas konstrak. Validitas konstrak merupakan abstraksi dan generalisasi khusus serta merupakan konsep yang diciptakan untuk kebutuhan ilmiah dan memiliki pengertian terbatas. Alasan penggunaan validitas konstrak, karena variabel-variabel penelitian itu berupa konstrak hipotetik yang tidak dapat diamati secara langsung. Oleh karena itu agar konstrak hipotetik tersebut dapat diukur dan diamati, maka konstrak hipotetik tersebut terlebih dahulu diberi definisi operasional.

Instrumen yang telah disusun tersebut kemudian dikonsultasikan kepada beberapa pakar. Beberapa pakar dimaksud adalah pakar di bidang kearsipan dan berkonsultasi secara terus menerus dengan dua Dosen Pembimbing tesis.

G. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

G.1. Populasi Penelitian

Populasi merupakan anggota sekumpulan orang, peristiwa atau obyek yang ingin dibuat untuk menggeneralisasikan hasil penelitian oleh peneliti (Borg dan Gall, 1983:241). Populasi penelitian ini adalah orang, yaitu Kepala Sub Bagian Tata Usaha Biro di lingkungan Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah, Kepala Sub Bagian Arsip Ekspedisi dan Staf Tata Usaha Biro beserta Staf Sub Bagian Arsip Ekspedisi. Mereka terdiri dari 9 (sembilan) orang Kepala Sub Bagian Tata Usaha Biro dan 1 (satu) orang Kepala Sub Bagian Arsip Ekspedisi.

Untuk Staf Tata Usaha Biro yang menangani kearsipan ada 5 (lima) orang per Biro, berarti sejumlah

45 (empat puluh lima) orang. Untuk Sub Bagian Arsip Ekspedisi 24 (dua puluh empat) orang yang menangani kearsipan. Jadi jumlah seluruh populasi 69 (enam puluh sembilan) orang.

Tabel 1.

Tahap Pengambilan Populasi

No	Lokasi	Populasi
1.	Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah	Biro-Biro
2.	TU Biro	9 TU Biro 45 orang
3.	Sub Bag. Arsip Ekspedisi	24 orang

G.2. Sampel Penelitian

Sampel penelitian merupakan bagian dari populasi yang diamati di dalam proses penelitian (Gay, 1987:101). Jumlah sampel yang diambil dari populasi penelitian ditetapkan 49 orang dari jumlah 69 orang yaitu 71%.

Adapun tahap pengambilan sampel sebagai berikut :

Tabel 2.

No	Lokasi	Ka. Sub Bag	Staf
1	2	3	4
1.	TU. Biro Pemerintahan	1	3
2.	TU. Biro Otonomi Daerah	1	3
3.	TU. Biro Hukum	1	3
4.	TU. Biro Pembangunan Daerah	1	3
5.	TU. Biro Kesejahteraan Rakyat	1	3

1	2	3	4
6.	TU. Biro Perekonomian	1	3
7.	TU. Biro Organisasi dan Kepegawaian	1	3
8.	TU. Biro Keuangan	1	3
9.	TU. Biro Umum	1	3
10.	Arsip Ekspedisi	1	12
	Jumlah	10	39

H. Teknik Pengumpulan Data.

Tehnik pengumpulan data yang penulis pergunakan sebagai berikut :

H.1. Wawancara

Yaitu data yang penulis peroleh melalui wawancara langsung kepada para Kepala Sub Bagian Tata Usaha Biro di lingkungan sekda tentang penataan berkas dan penyusutan arsip. Selain wawancara dengan Kepala Sub Bagian dengan beberapa staff yang menangani kearsipan, sedang Kepala Sub Bagian Arsip Ekspedisi tentang penanganan arsip inaktif.

H.2. Dokumentasi

Yaitu penelitian yang penulis lakukan dengan membaca dokumen-dokumen yang ada serta buku-buku tentang kearsipan.

H.3. Quesioner

Yaitu menyebarkan/membagi daftar pertanyaan pada unit-unit pengolah dan unit kearsipan untuk diisi sesuai keadaan yang senyatanya.

I. Teknik Analisa Data

Menurut Efendi (1995,263), analisa data ialah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca atau dipahami dan diinterpretasikan. Dalam proses ini digunakan statistik. Salah satu fungsi statistik adalah menyederhanakan data penelitian untuk dijadikan informasi sederhana.

Untuk penelitian ini penulis menggunakan teknik analisa data dengan korelasi kendali tau (T). hal ini dilakukan sebab sesuai daftar pertanyaan berupa ordinal atau ranking dengan membuat penggolongan sangat baik, baik, cukup baik, dan tidak baik.

Disamping itu digunakan mencari hubungan dan menguji hipotesis lebih dari dua variabel. Data diperoleh setelah ada jawaban atas pertanyaan kepada responden yaitu bagaimana pengaruh kepemimpinan, motivasi, kemampuan terhadap efektivitas penanganan kearsipan di Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah ?

Adapun penggolongannya seperti berikut :

Gambar 5

Matrik Penggolongan Hasil Penanganan Berkas / Arsip

No	Penggolongan	Hasil Penanganan Berkas/Arsip (bendel)
1.	Sangat baik	
2.	Baik	
3.	Cukup	
4.	Tidak baik	

Sebagai rumus dasar yang digunakan sebagai berikut :

No	Jenis Kegiatan					
	I	II	III	IV	V	VI
1.	X					
2.		X				
3.			X			
4.			X	X		

J. Jadwal Penelitian

Untuk mempermudah pelaksanaan kegiatan penelitian perlu adanya susunan jadwal penelitian yang menyangkut waktu yang akan diperlukan, tenaga, biaya serta dan lain-lain sebagai faktor penunjang.

Adapun jadwal penelitian sebagai berikut :

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

dimana :

tau = koefisien korelasi kendal tau yang besarnya (-

$1 < 0 < 1$)

H : jumlah ranking atas

L : jumlah ranking bawah

N : jumlah anggota sampel

Untuk menguji signifikansi dengan menggunakan rumus Z, dalam hal ini taraf kesalahan 5%, sebagai berikut :

$$\tau_{AB} = \frac{Z_A - Z_B}{\sqrt{N(N-1)}}$$

**BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN
HASIL PENELITIAN**

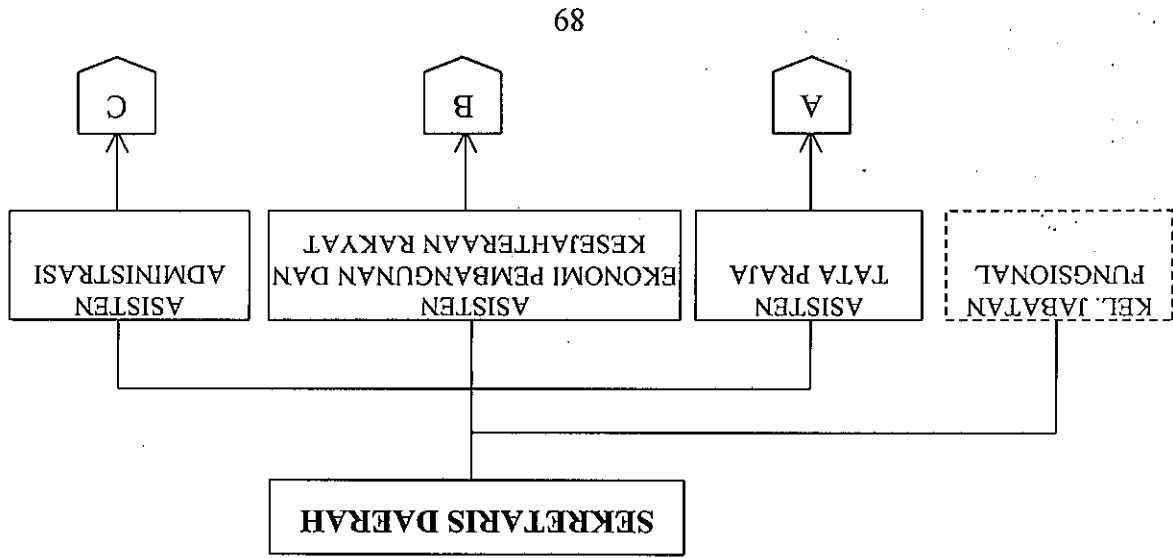
A. Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah

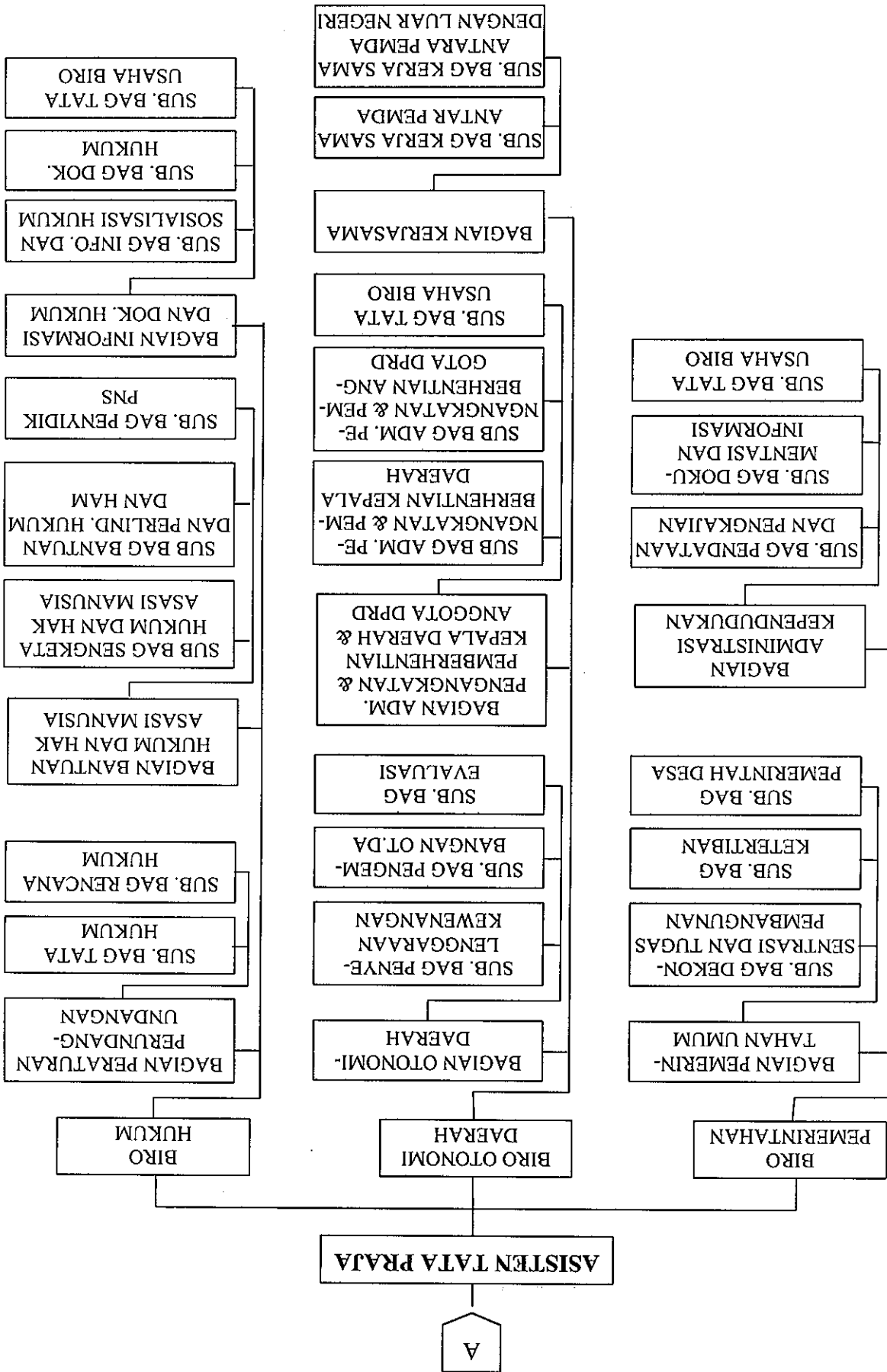
Penelitian yang dilaksanakan penulis berlokasi di Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah, penulis meneliti tentang pelaksanaan penangunan kearsipan yang sesuai dengan judul Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Kemampuan terhadap Efektivitas Penangunan Kearsipan. Adapun deskripsi tentang organisasi Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah sebagai tertera pada gambar 5.

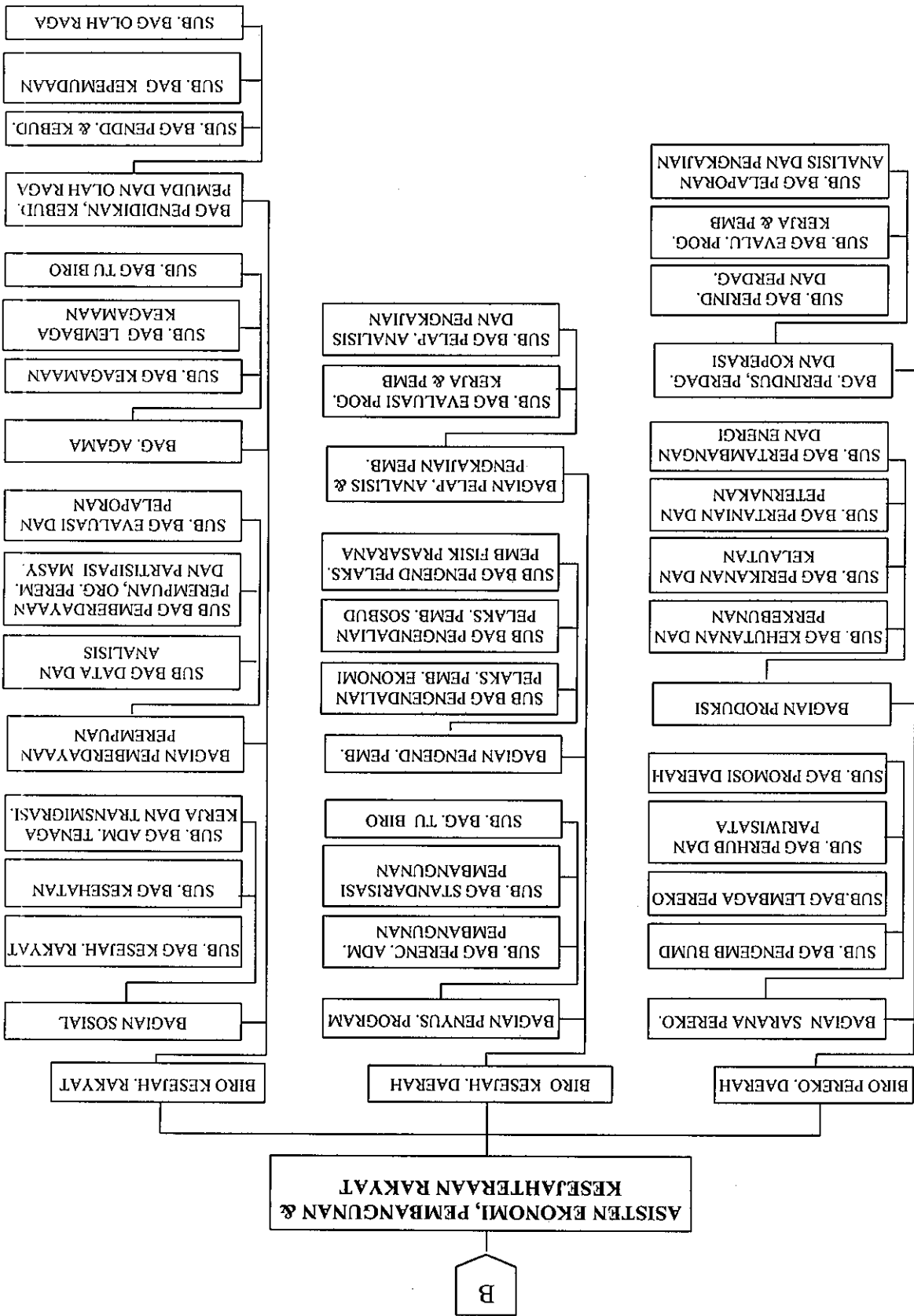
Gambar 6

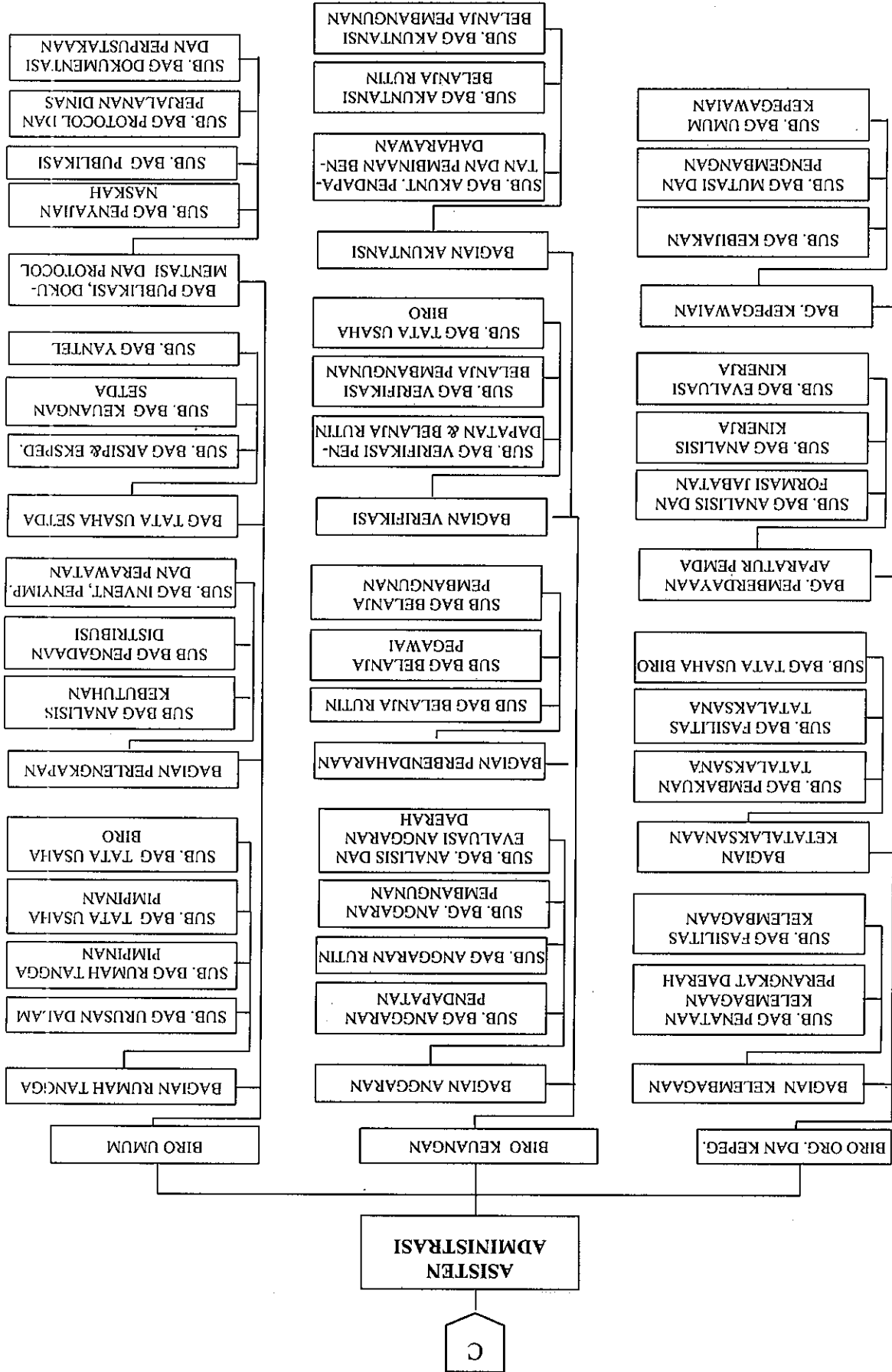
**STRUKTUR ORGANISASI
SEKRETARIAT DAERAH PROPINSI JAWA TENGAH**

Lampiran : Peraturan Daerah
Propinsi Jawa Tengah
Nomor : 2 Tahun 2001
Tanggal : 3 April 2001









Hasil Penelitian tentang efektivitas penanganan kearsipan di Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah akan dikonsentrasikan pada pembahasan hasil penelitian terutama penyajian tabel tunggal yang berkaitan dengan variabel kepemimpinan, motivasi, kemampuan dan efektivitas kerja. Pembahasan terhadap masing-masing indikator ini akan memberikan gambaran secara detail tentang karakteristik masing-masing variabel yang diuji.

B. Hasil Penelitian

Berdasarkan bagan tersebut di atas, Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah membawahi 3 (tiga) Asisten dan 9 (sembilan) Biro, sedangkan Biro-Biro membawahi Kepala Bagian dan Sub Bagian. Untuk kegiatan yang berkaitan dengan surat-menurut di Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah dengan sistem satu pintu yaitu surat masuk maupun keluar lewat Sub Bagian Arsip Ekspedisi secara struktural di bawah Biro Umum.

Kemudian surat-surat dimaksud diarahkan dan dicatat dalam kartu kendali lalu dikirimkan ke unit-unit pengolahan yaitu pada Biro-Biro yang melalui TU. Biro untuk disediakan kepada Kepala Biro masing-masing atau pada TU. Asisten yang lewat Asisten, atau TU Sekretaris Daerah yang memerlukan kebijakan langsung Sekretaris Daerah.

Sehubungan pelaksanaan-pelaksanaan kegiatan dilaksakan pada Bagian-Bagian yang didisposisi oleh Kepala Biro, maka pengendalian surat dimaksud pada Sub Bagian TU. Biro sebagai unit pengolahnya dari berkas/arsip yang masih aktif, sedang surat yang inaktif disimpan di unit kearsipan yaitu pada Sub Bagian Arsip Ekspedisi.

B.1. Efektivitas Kerja

Salah satu indikator yang akan mencerminkan tingkat efektivitas kerja pegawai adalah melalui pelaksanaan tata berkas/arsip. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 6.1 % dari keseluruhan responden yang menyatakan sangat sangup, 85,7% yang menyatakan sangup, 6.1% kurang sangup dan 2,0% yang menyatakan tidak sangup. Hasil ini mencerminkan bahwa sebagian besar responden merasa sangup untuk melaksanakan tugas kearsipan dan ini telah memberikan gambaran bahwa tugas yang diberikan oleh pegawai yang bersangkutan telah dilandasi oleh kesangupan dalam penyelesaian tugas. Meskipun demikian, ada beberapa responden yang tidak sangup melaksanakan tugas kearsipan atau dapat dikatakan ada pegawai yang sebetulnya tidak tepat atau kurang cocok bekerja pada bidang kearsipan. Distribusi responden menurut kesangupan melaksanakan tugas kearsipan dapat dilihat pada Tabel IV.1. berikut ini :

Tabel IV.1.

Kesangupan Responden Dalam Melaksanakan Tugas Kearsipan

Tingkat Kesangupan	Frekuensi	%
Sangat sangup	3	6,1
Sangup	42	85,7
Kurang sangup	3	6,1
Tdk sangup	1	2,0
Total	49	100,0

Sumber : Diolah dari P.1.

Jumlah Berkas	Frekuensi	%
20 berkas	14	28,6
15 berkas	9	18,4
10 berkas	14	28,6
5 berkas	12	24,5
Total	49	100,0

Sumber : Diolah dari P.2.

Penyelesaian Jumlah Arsip Setiap Hari

Tabel IV.2.

Dilihat dari tabel IV.1, bahwa pegawai yang sanggup menangani kearsipan sejumlah 85,7 persen, berarti pegawai banyak yang mempunyai kesanggupan dalam menangani kearsipan. Adapun yang lain karena cuma belum mengetahui arti pentingnya arsip karena merupakan pegawai baru yang pindah dari bagian lain.

Salah satu indikator penting lainnya dalam melihat efektivitas penanganan arsip adalah melalui jumlah arsip yang dapat diselesaikan oleh pegawai dalam kurun waktu satu hari. Tabel IV.2. memperlihatkan bahwa sebagian besar responden atau 28,6% mampu menyelesaikan arsip sebanyak 10 dan 20 arsip. Sedangkan yang mampu menyelesaikan sebanyak 5 berkas adalah 24,5% dan 18,4% yang mampu menyelesaikan berkas sebanyak 18,4%. Bervariasinya jumlah arsip yang mampu ditangani oleh masing-masing pegawai akan mencerminkan bahwa kualitas sumber daya kearsipan sangat bervariasi. Variasi ini kemungkinan besar disebabkan oleh tingkat pendidikan dan pengalaman kerja dalam menangani arsip.

Berdasarkan tabel IV.2 bahwa, responden yang diambil terdiri dari TU Biro-Biro dan Sub Bag. Arsip Ekspedisi, sedang pada TU Biro melaksanakan tugas beraneka ragam, sedang rata-rata berpendidikan umum. Sedang pada Sub Bag Arsip Ekspedisi sudah banyak memperoleh bimbingan teknik kearsipan dan telah banyak yang melanjutkan pada D3 kearsipan melihat hasil penyelesaian jumlah arsip yang dicapai adalah 20 berkas dan 10 berkas. Ada kemungkinan 20 berkas dari Sub Bag Arsip Ekspedisi karena sudah terdidik. Untuk 15 berkas dari Sub Bag TU Biro yang sudah mengikuti bintek/D3 kearsipan. Untuk yang 10 berkas dan 5 berkas kemungkinan dari TU Biro yang belum mengenal bintek kearsipan ataupun D3 kearsipan.

Lama waktu mencari arsip akan sangat menentukan efektivitas dalam penanganan tata berkas/arsip. Ada 6.1% responden yang menyatakan bahwa mereka membutuhkan waktu 3 hari kerja, 14,3% yang menyatakan bahwa mereka membutuhkan waktu hingga 1 hari, dan 79,6% yang menyatakan bahwa pada saat itu juga dapat mencari arsip yang dibutuhkan. Hasil ini telah mencerminkan bahwa sebagian besar responden yang dihubungi mempunyai rasa tanggungjawab yang tinggi dalam penyelesaian pekerjaan yang telah dibebankan, sedang yang mencari dalam waktu satu minggu tidak ada.

Untuk mencari arsip yang cukup relevan saat itu, sedang yang satu hari, tiga hari bahkan satu minggu pada unit pengolah yang sistem penyerahan arsip tidak dipilah-pilah lebih dulu. Semua arsip langsung dikirim ke unit kearsipan. Hal dimaksud dapat dilihat pada tabel IV.3 sebagai berikut :

Salah satu indikator penting lainnya yang berkaitan dengan efektivitas kerja adalah melalui cara-cara penataan arsip. Hasil penelitian telah menunjukkan bahwa ada 2,0% yang menata arsip dengan penataan dengan modifikasi dan seni, 14,3% yang melakukan penataan dengan cara mengurutkan sesuai dengan tanggal surat, 10,2% yang mengurutkan sesuai dengan nomer surat dan yang paling banyak yaitu 73,5% yang melakukan penataan surat melalui pengurutan sesuai klasifikasi surat. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar responden telah kearsipan.

Sebab banyak pegawai yang bersalah dipindah ke unit kearsipan, karena merasa menangani arsip seperti dipaksa. yang lainnya kemungkinan belum meresapi masalah rasa tanggung jawab para petugas kearsipan sudah tinggi, Dengan hasil presentase dapat dikategorikan bahwa waktu satu sampai tiga hari.

Berdasarkan tabel IV.3 bahwa, lama waktu mencari arsip yang diperlukan persentase yang tinggi adalah saat itu mencapai 79,6 persen, sedang yang lainnya memerlukan

Sumber : Diolah dari P.3.

Jumlah Hari	Frekuensi	%
Satu Minggu	-	-
Tiga hari	3	6,1
Satu hari	7	14,3
Saat itu	39	79,6
Total	49	100,0

Lama Waktu Mencari Arsip

Tabel IV.3.

Tata cara penyusutan arsip sebaiknya dilakukan berdasarkan kriteria yang telah ditentukan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar responden melakukan penyusutan arsip setelah surat dikerjakan, 2,0% yang menyusut arsip setelah tempat penyimpanan penuh, 8,2% melakukan penyusutan setelah ada perintah dari atasan dan mengetahui.

Berdasarkan tabel IV.4 bahwa, dalam penataan arsip kebanyakan sudah dirutuskan sesuai klasifikasi yang sesuai dengan ketentuan SK. Gub. No. 045/80 tentang pola klasifikasi pemerintah propinsi Jawa Tengah yang penyampaiannya lewat bimbingan teknik kearsipan/D3 kearsipan. Sedang yang lainnya karena belum pernah mengikuti bimbingan teknik kearsipan dan pada Sub. Bag. TU. Biro tidak ditekankan penataan berkas yang sesuai klasifikasi, kemungkinan Ka. Sub. TU-nya kurang

Sumber : Diolah dari P.4.

Cara Penataan	Frekuensi	%
Ditata dg modifikasi dan seni	1	2,0
Dirutuskan sesuai tgl surat	7	14,3
Dirutuskan sesuai nomor penerimaan	5	10,2
Dirutuskan sesuai klasifikasi	36	73,5
Total	49	100,0

Cara Penataan Arsip

Tabel IV.4.

melakukan tata kersipan dengan benar dan efektif. Hasil secara lengkap dapat dilihat pada Tabel IV. 4 berikut :

Berdasarkan tabel IV.5 bahwa, hasil penelitian untuk penyusutan arsip ternyata setelah surat dikerjakan mencapai 65 persen, padahal untuk penyusutan arsip setelah nilai guna menurun yaitu penggunaannya sudah jarang sekali. Ternyata dari hasil penelitian hanya mencapai 24,5 persen. Sedangkan yang tertinggi setelah surat dikerjakan mencapai 65,3 persen, setelah tempat penyimpanan penuh 2,0 persen, setelah ada perintah dari atasan 8,2 persen. Kondisi tersebut ada kemungkinan volume berkas dengan tempat kerja kurang seimbang, sehingga berkas/arsipnya sangat mengganggu pekerjaan. Ada kemungkinan di unit pengolah tidak ada yang sanggup melaksanakan karena tugas yang lain, sehingga dipindahkan

Sumber : Diolah dari P.5.

Cara Penyusutan	Frekuensi	%
Stlh surat dikerjakan	32	65,3
Stlh tempat penyimpanan penuh	1	2,0
Stlh ada perintah dr pimpinan	4	8,2
Stlh nilai guna arsip menurun	12	24,5
Total	49	100,0

Tata Cara Penyusutan Arsip

Tabel IV.5.

24,5% melakukan penyusutan arsip setelah nilai guna arsip menurun. Hasil ini mencerminkan bahwa masih ada pegawai yang menyusut arsip karena adanya tekanan dari luar misalnya pengaruh dari pimpinan. Sementara itu ada beberapa pegawai yang melakukan penyusutan arsip setelah mengalami kesulitan penataan arsip.

Berdasarkan tabel IV.6 bahwa, cara pengiriman arsip adalah yang tepat arsip inaktif, karena arsip dimaksud sudah sangat berkurang penggunaannya. Hasil penelitian menunjukkan khusus arsip inaktif 38,8 persen, sedangkan dipisah antara arsip aktif dan inaktif menunjukkan 40,8 persen. Dalam hal ini ada kemungkinan pertimangan tempat penyimpanan arsip agar tidak mengganggu kelancaran tugas sehari-hari.

Sumber : Diolah dari P.6.

Cara Pengiriman	Frekuensi	%
Semua arsip dikirimkan	5	10,2
Dipilah antara arsip dan non arsip	5	10,2
Dipisah antara arsip aktif dan inaktif	20	40,8
Khusus arsip inaktif	19	38,8
Total	49	100,0

Cara Pengiriman Arsip

Tabel IV.6.

Langkah berikutnya dalam urutan tata kearsipan ke unit kearsipan dari semua berkas/arsip yang ada, agar disimpan di unit kearsipan. Langkah berikutnya dalam urutan tata kearsipan adalah cara pengiriman arsip. Cara-cara yang digunakan dalam pengiriman arsip ternyata cukup beragam. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada masing-masing 0,2% yang melakukan tata cara pengiriman melalui pengiriman semua berkas dan pemilahan antara jenis arsip. 40,8% yang melakukan pemisahan antara arsip aktif dan pasif dan 38,8% hanya melakukan pengiriman pada arsip inaktif.

Berdasarkan tabel IV.7 bahwa, berkas yang menumpuk dipilah sesuai karakteristik 85,7 persen, karena berkas masih ada gunanya, sehingga perlu dipilah-pilah. Sedang ditempatkan secara terpisah 6,1 persen, dikirim ke

Sumber : Diolah dari P.7.

Cara Atasi Penumpukan	Frekuensi	%
Berkas dijual	-	-
Ditempatkan terpisah	3	6,1
Dikirim pada unit arsip	4	8,2
Dipilah sesuai karakteristik	42	85,7
Total	49	100,0

Cara Mengatasi Penumpukan Arsip

Tabel IV.7.

Indikator terakhir dalam melihat efektivitas kerja kearsipan adalah melalui cara-cara yang digunakan untuk mengatasi penumpukan arsip. Hasil penelitian menunjukkan bahwa berkas dijual tidak ada, terdapat 6,1% yang melakukan pemisahan tempat, 8,2% melakukan pengiriman pada unit arsip dan 85,7% yang melakukan pemilahan arsip sesuai karakteristiknya.

Secara prosedural kearsipan, cara pemilahan arsip yang tepat adalah melakukan klasifikasi masing-masing arsip, akan tetapi hasil penelitian menunjukkan tidak seorang pun yang mampu melakukan standar prosedur yang ditentukan. Hal ini kemungkinan disebabkan oleh lemahnya kemampuan pegawai dalam menangani arsip, ada kecenderungan bahwa orang-orang yang belum mengikuti bimbingan teknik kearsipan.

Berdasarkan tabel IV.8 bahwa, hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak semua pegawai mendapatkan pengarahan dari pimpinan. Kemungkinan ini bahwa ada bagian seperti Sub.Bag. TU. Biro, pimpinan dalam memberi pengarahan sangat kecil.

Tingkat keseringan mendapatkan dalam satu tahun terakhir tidak ada yang mendapat empat kali, terdapat 4,1% pegawai yang hanya mendapatkan penghargaan selama 2

Sumber : Diolah dari P.8.

Tingkat Pengarahan	Frekuensi	%
Tingkat sering	1	2,0
Cukup sering	4	8,2
Sering	28	57,1
Tidak Pernah	16	32,7
Total	49	100,0

Tingkat Keseringan Mendapatkan Pengarahan

Tabel IV.8.

Tingkat keseringan dalam mendapatkan pengarahan merupakan indikasi kepemimpinan dalam organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hanya terdapat 2,0% yang sangat sering mendapatkan penghargaan, 8,2% cukup sering mendapatkan penghargaan, 57,1% sering mendapatkan penghargaan dan 32,7% merasa tidak pernah mendapatkan pengarahan dari pimpinan. Secara rinci proporsi tersebut terlihat pada tabel berikut ini :

B.2. Kepemimpinan

unit kearsipan 8,2 persen, karena di unit tersebut sudah mengetahui tentang pentingnya arsip.

Belum diberikannya penghargaan dimaksud ada kemungkinan para pimpinan belum ada perhatiannya terhadap keberadaan kearsipan. Pengetahuan terhadap arti pentingnya arsip merupakan salah satu syarat dalam melaksanakan tugas kearsipan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 2,0% yang menyatakan bahwa mereka mendapatkan pengetahuan tentang arti pentingnya arsip dari teman kerja, 8,2% lebih.

Berdasarkan tabel IV.9 bahwa, yang sebenarnya tentang penghargaan belum pernah dilakukan, bahwa tidak pernah 71,4 persen, satu kali 24,5 persen, dua kali 4,1 persen. Untuk penghargaan bagi pegawai khususnya penanganan arsip belum pernah, sedang penghargaan yang telah diberikan berupa sata rencana karya bagi pegawai yang mengabdikan selama 10 tahun, 20 tahun ataupun 30 tahun.

Sumber : Diolah dari P.9.

Jumlah Penghargaan	Frekuensi	%
Empat kali	-	-
Dua kali	2	4,1
Satu kali	12	24,5
Tidak pernah	35	71,4
Total	49	100,0

Tingkat Keserangan Mendapatkan Penghargaan

Tabel IV.9.

ini terlihat pada Tabel. IV.9 berikut ini :
 belum pernah mendapatkan penghargaan dari pimpinan. Data penghargaan dari pimpinan dan selebihnya sebanyak 71,4% kali, 24,5% yang menyatakan pernah satu mendapatkan

Berdasarkan tabel IV.10 bahwa, hasil penelitian ternyata kursus bintek mencapai 81,6 persen, sedang pengarahannya 8,2 persen, membaca 8,2 persen, teman sekerja 2,0 persen. Dari nilai 81,6 persen berarti yang sudah mengikuti bintek sedang lainnya belum di bintek. Ada kemungkinan yang 18,4 persen pegawai pindahan dari bagian lain karena melakukan kesalahan lalu ditugasi mengalami kearsipan.

Perasaan rendah diri merupakan hambatan dalam melaksanakan tugas kearsipan. Tabel IV.11. menunjukkan bahwa hanya terdapat 2,0% yang merasa sangat rendah diri, 18,4% yang merasa rendah diri, 4,1% kurang merasa rendah diri dan 75,5% yang menyatakan tidak merasa rendah diri.

Sumber : Diolah dari P.10.

Sumber Pengetahuan	Frekuensi	%
Dengan teman sekerja	1	2,0
Dengan membaca	4	8,2
Dengan pengarahannya	4	8,2
Dengan kursus Bintek	40	81,6
Total	49	100,0

Sumber Pengetahuan Tnd Arti Pentingnya Arsip

Tabel IV.10.

pada tabel IV.10 berikut ini :

didapatkan dari membaca, 8,2% didapatkan dari pengarahannya dan 81,6 % yang menyatakan bahwa mereka mendapatkan pengetahuan arsip dari kursus Bintek. Selengkapanya terdapat

Berdasarkan tabel IV.11 bahwa, hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak merasa rendah diri 75,5 persen. Dari hasil penelitian bagi pegawai tidak merasa rendah karena dari status, bahwa pegawai yang menanggapi arsip adalah pegawai negeri. Dari sinilah rasa tanggung jawab sebagai abdi negara dan abdi masyarakat sanggup melaksanakan tugas apapun. Sedangkan yang lain, kemungkinan pegawai yang melaksanakan kesalahan lalu ditugasi menangani kearsipan, yang sangat merasakan seperti dibuang.

Perasaan terhadap arsip yang tidak teratur merupakan indikator penting untuk dikaji. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 10.2% yang menyatakan bahwa hal tersebut merupakan hal yang biasa saja, 2,0% menyatakan tidak banyak memperhatikan, 42,9% yang menyatakan prihatin terhadap kondisi tersebut dan 44,9% yang menyatakan sangat menyayangkan bahwa hal tersebut dapat terjadi. Secara detail terlihat pada tabel berikut ini :

Sumber : Diolah dari P.11.

Rasa Rendah Diri	Frekuensi	%
Sangat merasa	1	2,0
Merasa	9	18,4
Kurang merasa	2	4,1
Tidak merasa	37	75,5
Total	49	100,0

Rasa rendah diri dlm menanggapi arsip

Tabel IV.11.

Berdasarkan tabel IV.12 bahwa, dari hasil penelitian terhadap arsip yang tidak teratur yang sangat menyayangkan 44,9 persen, prihatin 42,9 persen. Dari hasil tersebut, bahwa di bintek, sedangkan yang kurang memperhatikan biasanya saja bagi pegawai yang belum di-bintek dan belum tahu tentang tujuan kearsipan.

Setiap pegawai ternyata mempunyai cara-cara yang bervariasi dalam menangani masalah kearsipan. Ada 16,3% yang menyatakan bahwa masalah tersebut cukup ditangani sendiri saja, 28,6% menjaga agar arsip tidak hilang, 16,3% menunggu perintah saja dari atasan dan 38,8% melapor pada atasan. Hal ini terlihat pada Tabel IV.13. berikut ini :

Sumber : Diolah dari P.12.

Tingkat Perasaan	Frekuensi	%
Biasa saja	5	10,2
Kurang memperhatikan	1	2,0
Prihatin	21	42,9
Sgt menyayangkan	22	44,9
Total	49	100,0

Perasaan Terhadap Arsip yang Tidak Teratur

Tabel IV.12.

Berdasarkan tabel IV.13 bahwa, hasil dari penelitian, bahwa 38,8 persen untuk mengatasi permasalahan arsip melapor pada atasan dan menjaga agar tidak hilang. Hal ini merupakan suatu tanggung jawab pegawai guna menjaga keutuhan arsip. Melapor pada atasan guna penyelesaian, karena kebijakan ada pada pimpinan. Sedangkan 16,3 persen menangani sendiri 16,3 persen kemungkinan yang terjadi di TU. Biro, sebab arsip cuma sedikit.

Tabel IV.14. memperlihatkan tentang upaya yang dilakukan bagi pelaksanaan arsip. Ada 28,6% yang menyatakan bahwa hal tersebut sudah dipayakan, 22,4% yang merasa bahwa upaya penghargaan tersebut sedang dipayakan dan 49,0% yang merasa bahwa penghargaan tersebut tidak pernah dipayakan. Secara rinci terdapat pada tabel berikut ini :

Sumber : Diolah dari P.13.

Cara Atasi Masalah	Frekuensi	%
Menangani sendiri	8	16,3
Menjaga agar tidak hilang	14	28,6
Menunggu perintah atasan	8	16,3
Melapor pada atasan	19	38,8
Total	49	100,0

Hal-hal yang Dilakukan Guna Mengatasi
Permasalahan Arsip

Tabel IV.13.

Tabel IV.15. menunjukkan bahwa apakah pegawai yang telah selesai melakukan pendidikan langsung diberi pekerjaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada 20,4% yang menyatakan bahwa pegawai tersebut langsung disuruh menangani pekerjaan, 55,1% yang menyatakan bahwa biasanya pegawai tersebut kembali bekerja sesuai dengan pekerjaan semula, 8,2% yang menyatakan menolak langsung

Berdasarkan tabel IV.14 bahwa, selama ini belum pernah dipayakan suatu penghargaan bagi pegawai yang menangani arsip, terlihat dari hasil penelitian 49,0 persen tidak dipayakan, sebab sebagian pimpinan masih belum begitu memperhatikan masalah kearsipan dianggap penting sewaktu diperlukan saja. Hal dimaksud dari Ka. Sub. Bag. TU. Biro belum berani mengupayakan/ mengusulkan, mengingat di TU. Biro tidak hanya menangani kearsipan saja. Sedang dipayakan 11,24 persen dan dipayakan 28,6 persen. Ini terjadi pada Sub. Bag. Arsip Ekspedisi, karena semua berkas/arsip dikirim dan dikelolanya, sedangkan pegawai di unit kearsipan berkesan tempat kering. Guna menarik agar menangani arsip dipayakan kususnya penghargaan dan tambahan kesejahteraan.

Sumber : Diolah dari P.14.

Tingkat Upaya	Frekuensi	%
Sangat dipayakan	-	-
Dipayakan	14	28,6
Sedang dipayakan	11	22,4
Tidak dipayakan	24	49,0
Total	49	100,0

Upaya Penghargaan Bagi Pelaksana Arsip

Tabel IV.14.

Keterarikan terhadap penanganan arsip menunjukkan bahwa tidak semua pegawai tertarik dalam menangani arsip. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada 10.2% yang menyatakan sangat tertarik dalam menangani arsip, 46,9% yang menyatakan tertarik, 24.5% pegawai yang merasa

dapat dilaksanakan sebagai pekerjaan sampingan. Penanganan tata berkas yang tidak begitu banyak, sehingga mengelola Sub.Bag. Arsip Ekspedisi, sedangkan di TU. Biro saat ini semua berkas/arsip ditampung di gudang yang mengarahkan pada penanganan kearsipan. Disamping itu, tingkat pendidikan saja dan pimpinan tidak langsung di TU. Biro-Biro, karena motivasinya sekedar meningkatkan melakukan, 16,3 persen tidak melaksanakan. Ini yang terjadi pekerjaan semula 55,1 persen, 8,2 persen tidak mau kearsipan 20,4 persen, karena pegawai dimaksud bertugas di sudah dididik kursus/D3 kearsipan yang langsung menangani Berdasarkan tabel IV.15 bahwa, bagi pegawai yang

Sumber : Diolah dari P.15.

Kegiatan	Frekuensi	%
Langsung disuruh menangani	10	20,4
Kembali pd pekerjaan semula	27	55,1
Tdk mau melaksanakan	4	8,2
Tidak melaksanakan	8	16,3
Total	49	100,0

Pegawai yg selesai pendidikan ditugasi kearsipan

Tabel IV.15.

melaksanakan tugas yang diberikan kepada mereka. bekerja dan hanya 16.3% yang menyatakan tidak

Tingkat keseringan dalam mengikuti bimbingan teknis akan menunjukkan motivasi kerja pegawai. Dari penelitian memperlihatkan bahwa ada 4,1% yang menyatakan selalu mengikuti bimbingan teknis jika pendidikan itu diselenggarakan, 34,7% yang menyatakan belum pernah ikut bimbingan teknis, 16,3% yang menyatakan telah mengikuti dua kali dan 44,9% yang menyatakan hanya sekali mengikuti bimbingan teknis. Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai minimal telah mengikuti bimbingan teknis

B.3. Motivasi

Berdasarkan tabel IV.16 bahwa, hasil penelitian bahwa pegawai yang tertarik dalam penangan kearsipan 10,2 persen sangat tertarik, 46,9 persen tertarik, karena setiap ada pembukaan pendidikan D3 kearsipan banyak yang mendaftarkan, sedangkan yang tidak mendaftarkan karena kurangnya persyaratan.

Sumber : Diolah dari P.16.

Tingkat Ketertarikan	Frekuensi	%
Sangat tertarik	5	10,2
Tertarik	23	46,9
Kurang tertarik	12	24,5
Tdk tertarik	9	18,4
Total	49	100,0

Ketertarikan Dalam Penanganan Arsip

Tabel IV.16.

terlihat pada tabel berikut :

kurang tertarik dan 18,4% yang menyatakan sama sekali tidak tertarik dengan pekerjaan kearsipan. Secara detail

Tingkat rasa suka mengikuti Bintek menunjukkan bahwa ada 14,3% yang tidak suka mengikuti Bintek, 26,5% Kurang suka mengikuti Bintek, 44,9% Suka mengikuti Bintek dan 14,3% sangat suka mengikuti Bintek. Hasil ini memberikan gambaran bahwa sebagian besar pegawai mempunyai minat yang tinggi dalam mengikuti Bimbingan

diperintahkan oleh atasan untuk mengikutinya. juga yang tugas lain, kebetulan pegawai dimaksud misalnya ketentuan pendidikan SLTA. Disamping itu ada ikut, karena persyaratannya tidak memenuhi kriteria, memenuhi perintah atasan, sedangkan yang belum pernah Untuk yang sudah dua kali ikut 16,3 persen, karena untuk pesertanya diwajibkan setiap Biro untuk mengirimkan. pimpinan sejak tahun 1980 sudah dilaksanakan, sedang pelaksanaan bintek sudah lama, sesuai keterangan dari para bintek terlihat satu kali ikut sejumlah 44,9 persen, karena Berdasarkan tabel IV.17 bahwa, yang telah mengikuti

Sumber : Diolah dari P.17.

Partispasi Dalam Bintek	Frekuensi	%
Setiap ada kursus selalu ikut	2	4,1
Belum pernah ikut	17	34,7
Dua kali ikut	8	16,3
Satu kali	22	44,9
Total	49	100,0

Keserangan Mengikuti Bintek

Tabel IV.17.

selama mereka bekerja di lingkungan Sekretariat Daerah Jawa Tengah. Secara detail terlihat pada tabel berikut ini :

Dari penelitian tentang kebenaran arsip lebih mudah dibandingkan tugas lain menunjukkan bahwa yang berpendapat sangat benar ada 8,2%, Benar 8,2%, Kurang benar 30,6%, dan yang berpendapat tidak benar ada 53,1%. Hasil ini memberikan gambaran bahwa pekerjaan kearsipan mempunyai keunggulan tersendiri dan pekerjaan tersebut tidak dapat dianggap ringan.

Berdasarkan tabel IV.18 bahwa, hasil penelitian terdapat yang suka 44,9 persen sedang sangat suka 14,3 persen ini terdapat di Sub.Bag. Arsip Ekspedisi karena yang langsung menangani kearsipan. Sedangkan kurang suka 26,5 persen, tidak suka 14,3 persen terdapat di TU. Biro karena pegawai di TU. Biro menangani berkas/arsip yang masih aktif.

Sumber : Diolah dari P.18.

Tingkat Kesukaan	Frekuensi	%
Tidak suka	7	14,3
Kurang suka	13	26,5
Suka	22	44,9
Sangat suka	7	14,3
Total	49	100,0

Tingkat Kesukaan Dalam Mengikuti Bintek

Tabel IV.18.

Teknis tentang kearsipan. Secara rinci terlihat pada tabel berikut ini :

Berdasarkan tabel IV.19 bahwa, hasil penelitian menunjukkan bahwa pekerjaan arsip dirasa mudah yang tidak benar 53,1 persen dan kurang benar 30,6 persen karena pegawai dimaksud sudah mengikuti bintek/D3 kearsipan yang sudah tahu akan tujuan arsip yang tercantum pada PP. No. 7/71 tentang ketentuan-ketentuan pokok kearsipan. Sedang yang mengatakan benar 8,2 persen dan sangat benar 8,2 persen. Kemungkinan pegawai yang belum pernah mengikuti bintek dan pendidikan SLTP ke bawah.

Tabel IV.20 yang memfokuskan pada perasaan terbuang saat menangani arsip menunjukkan bahwa yang sangat merasakan ada 10,2%, merasakan ada 6,1%, Kurang merasakan ada 24,5%, dan yang tidak merasakan ada 59,2%. Hal ini telah memberikan bukti bahwa rasa rendah diri dalam menangani arsip tidak begitu nampak dan pegawai rata-rata mempunyai kebanggaan untuk melakukan pekerjaan kearsipan.

Sumber : Diolah dari P.19.

Tingkat Kebenaran	Frekuensi	%
Sangat benar	4	8,2
Benar	4	8,2
Kurang benar	15	30,6
Tidak benar	26	53,1
Total	49	100,0

Pekerjaan Arsip Dirasa Mudah

Tabel IV.19.

Berdasarkan tabel IV.20 bahwa, hasil penelitian ternyata yang tidak merasakan terbuang 59,2 persen, kurang merasakan 24,5 persen yaitu petugas kearsipan yang sudah dididik D3 kearsipan/bintek yang langsung menangani berkas/arsip. Sedang yang merasakan 6,1 persen, sangat merasakan 10,2 persen ada kemungkinan pegawai yang sebelumnya tidak menangani kearsipan, tetapi dimutasikan untuk menangani kearsipan.

Hasil penelitian tentang adanya uang tambahan dalam menangani arsip, persentase menunjukkan bahwa yang diberi tambahan ada 16,3%, hanya di luar jam kerja ada 6,1%, sesuai jumlah berkas ada 14,3%, dan yang tidak diberi ada 63,3%.

Sumber : Diolah dari P.20.

Tingkat Perasaan	Frekuensi	%
Sangat merasakan	5	10,2
Merasakan	3	6,1
Kurang merasakan	12	24,5
Tidak merasakan	29	59,2
Total	49	100,0

Perasaan Terbuang Saat Menangani Arsip

Tabel IV.20.

Dari penelitian tentang tambahan kesejahteraan bagi pegawai yang melaksanakan arsip menunjukkan bahwa persentase sangat benar ada 4,1%, benar ada 36,7%, kurang benar ada 16,3%, dan tidak benar ada 42,9%. Hasil ini memberikan bukti bahwa tingkat kesejahteraan bagi pegawai kearsipan perlu mendapat perhatian yang serius karena hampir semua pegawai menyatakan bahwa mereka tidak pernah merasa adanya peningkatan kesejahteraan.

Berdasarkan tabel IV.21 bahwa, hasil penelitian ternyata yang tidak diberikan uang tambahan sejumlah 63,3 persen adalah pegawai di Sub.Bag.TU Biro karena kenyataannya di tempat tersebut ada uang tambahan secara menyeluruh berupa uang insentif, lembur tetapi bukan dari penangunan kearsipan. Sedangkan yang diberikan sesuai jumlah berkisar 14,3 persen, di luar jam kerja 6,1 persen, diberi tambahan 16,3 persen itu di Sub.Bag. Arsip Ekspedisi (unit kearsipan), karena untuk merangsang agar dalam penangunan kearsipan dapat berjalan dengan lancar, penuh rasa tanggung jawab.

Sumber : Diolah dari P.21.

Jenis Penambahan	Frekuensi	%
Diberi tambahan	8	16,3
Hanya diluar jam kerja	3	6,1
Sesuai jumlah berkisar	7	14,3
Tidak diberi	31	63,3
Total	49	100,0

Uang Tambahan dlm Menangani Arsip

Tabel IV.21.

Penelitian tentang ketertarikan dalam jabatan fungsional kearsipan menunjukkan adanya 38,8% responden menjawab tidak tertarik, 22,4% menjawab kurang tertarik, dan 38,8% tertarik, sangat tertarik tidak ada. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar pegawai kurang tertarik pada jabatan fungsional kearsipan.

B.4. Kemampuan

Berdasarkan tabel IV.22 bahwa, hasil penelitian dimaksud dari tidak benar 42,9 persen. Kurang benar 16,3 persen, memang secara kenyataan bahwa dari TU. Biro yang menangani berkas/arsip tidak diberikan kesejahteraan, karena pekerjaan tersebut dilaksanakan dalam jam-jam dinas. Adapun yang benar 36,7 persen dan sangat benar 4,1 persen yang dilaksanakan pegawai pada Sub.Bag. Arsip Ekspedisi (unit kearsipan) karena pekerjaan dimaksud sering menggunakan waktu di luar jam kerja.

Sumber : Diolah dari P.22.

Tingkat Kebenaran	Frekuensi	%
Sangat benar	2	4,1
Benar	18	36,7
Kurang benar	8	16,3
Tidak benar	21	42,9
Total	49	100,0

Tambahan Kesejahteraan Bagi Pelaksana Arsip

Tabel IV.22

Berdasarkan tabel IV.23 bahwa, hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai untuk jabatan fungsional kearsipan tertarik 38,8 persen merupakan pegawai yang sudah mengikuti D3 kearsipan yang belum mempunyai jabatan dan berada di unit kearsipan, sedang kurang tertarik 22,4 persen, yaitu pegawai yang dimutasi ke unit kearsipan. Untuk yang tidak tertarik 38,8 persen yaitu TU. Biro, karena angka kredit untuk mencapai jabatan dimaksud sangat sulit. Dari penelitian tentang perlunya jabatan fungsional dalam menangani arsip menunjukkan bahwa ada yang beranggapan tidak diperlukan sebesar 14,3%, kurang diperlukan 12,2%, diperlukan 53,1%, dan sangat diperlukan 20,4%.

Sumber : Diolah dari P.23.

Tingkat Ketertarikan	Frekuensi	%
Tdk tertarik	19	38,8
Kurang tertarik	11	22,4
Tertarik	19	38,8
Sangat tertarik	-	-
Total	49	100,0

Ketertarikan dlm Jabatan Fungsional Kearsipan

Tabel IV.23.

Berdasarkan tabel IV.24 bahwa, hasil penelitian terdapat jabatan fungsional kearsipan sangat diperlukan 20,4 persen, diperlukan 53,1 persen karena untuk meningkatkan kemampuan penanganan kearsipan perlu penanganan khusus dan pegawai yang melaksanakan dapat memiliki rasa tanggung jawab dan dapat memberi peluang untuk kenaikan pangkat yang setinggi-tingginya. Adapun responden yang diperlukan kemungkinan Sub.Bag. Arsip Ekspedisi. Sedangkan kurang diperlukan 12,2 persen dan tidak diperlukan 14,3 persen terdiri dari TU. Biro, karena untuk mencapai kredit point kenaikan pangkat tidak dapat tercapai dalam waktu 2 (dua) tahun sebab kegiatan di TU. Biro kurang menjang.

Dari penelitian tentang perlunya Bintek untuk penanganan arsip menunjukkan bahwa 8,2% menjawab tidak perlu, 2,0% menjawab kurang perlu, 67,3% menjawab perlu, dan yang menjawab sangat perlu ada 22,4%.

Sumber : Diolah dari P.24.

Keterangan	Frekuensi	%
Tdk diperlukan	7	14,3
Kurang diperlukan	6	12,2
Diperlukan	26	53,1
Sangat diperlukan	10	20,4
Total	49	100,0

Jabatan Fungsional Dalam Penanganan Arsip

Tabel IV.24.

Hasil penelitian tentang pemberian wewenang kepada petugas kearsipan menunjukkan bahwa wewenang tersebut sangat diberikan ada 2,0%, diberikan ada 51,0%, kurang diberikan ada 16,3%, dan tidak diberikan ada 30,6%.

TU. Biro.

Berdasarkan tabel IV.25 bahwa, dalam penelitian untuk perlunya bintek guna penanganan arsip ternyata responden menunjukkan sangat perlu 22,4 persen, perlu 67,3 persen karena penanganan kearsipan diatur dalam undang-undang dan menyangkut kebijakan pemerintah, sehingga perlu dijaga kerahasianya, ketuhanannya serta penataan agar dapat mudah untuk penemuan kembali arsip, sedang yang kurang perlu 2,0 persen, tidak perlu 8,2 persen. Dengan hasil dimaksud ada kemungkinan pegawai yang belum tahu tentang tujuan kearsipan sesuai yang tertera pada undang-undang nomor 7/1971, khususnya pegawai di

Keterangan	Frekuensi	%
Tdk perlu	4	8,2
Kurang perlu	1	2,0
Perlu	33	67,3
Sangat perlu	11	22,4
Total	49	100,0

Sumber : Diolah dari P.25.

Perlunya Bintek Guna Penanganan Arsip

Tabel IV.25.

Sumber : Diolah dari P.27.

Keterangan	Frekuensi	%
Dua kali setahun	5	10,2
Satu kali setahun	9	18,4
Tidak pernah	21	42,9
Belum diprogramkan	14	28,6
Total	49	100,0

Keserangan general cek up dlm setahun

Tabel IV.27.

Berdasarkan tabel IV.26 bahwa, hal dimaksud, kemungkinan dari TU Biro tidak diberikan wewenang kepada pegawai untuk bertanggung jawab dalam penanganan arsip. Sedangkan yang tidak diberikan atau kurang diberikan karena menyangkut dari segi kerajinan, sebab pegawai dimaksud belum mengetahui persis tentang tata kearsipan. Penelitian tentang adanya keserangan general cek up dalam setahun, menunjukkan bahwa dalam dua tahun sekali ada 10,2%, satu tahun sekali ada 18,4%, tidak pernah ada 42,9%, dan belum diprogramkan ada 28,6%.

Sumber : Diolah dari P.26.

Keterangan	Frekuensi	%
Sgt diberikan	1	2,0
Diberikan	25	51,0
Kurang diberikan	8	16,3
Tidak diberikan	15	30,6
Total	49	100,0

Pemberian wewenang pd petugas kearsipan

Tabel IV.26.

Berdasarkan tabel IV.28 bahwa, diperlukannya keahlian khusus dari hasil penelitian ternyata sangat diperlukan 26,5 persen, diperlukan 51,0 persen. Hal dimaksud untuk pegawai di Sub.Bag Arsip Ekspedisi dan pegawai yang menangani tata berkas pada TU. Biro; sedangkan yang kurang diperlukan 12,2 persen, tidak

Sumber : Diolah dari P.28.

Keterangan	Frekuensi	%
Tdk diperlukan	5	10,2
Kurang diperlukan	6	12,2
Diperlukan	25	51,0
Sangat diperlukan	13	26,5
Total	49	100,0

Perluanya keahlian khusus dlm tata berkas

Tabel IV.28.

Berdasarkan tabel IV.27 bahwa, hasil penelitian bahwa yang melaksanakan general cek up ternyata belum diprogramkan 28,6 persen, tidak pernah 42,9 persen sedangkan satu tahun sekali 18,4 persen, dua kali setahun 10,2 persen. Untuk general cek up yang dilaksanakan baru pejabat struktural, sedangkan untuk staf atau petugas kearsipan yang tidak menjabat belum melaksanakan. Pendapat tentang perluanya keahlian khusus dalam tata berkas menunjukkan bahwa ada 10,2% yang menjawab tidak diperlukan, 12,2% menjawab kurang diperlukan, 51,0% menjawab diperlukan dan yang menjawab sangat diperlukan ada 26,5%.

Berdasarkan tabel IV.29 bahwa, dengan hasil penelitian tentang kesediaan menduduki jabatan fungsional, ternyata tidak bersedia menunjukkan 47,9 persen, kurang bersedia 32,7 persen. Ini disebabkan untuk memenuhi kredit point kenaikan pangkat sangat sulit. Sedangkan yang bersedia 22,4 persen, sangat bersedia 2,0 persen kemungkinan pegawai dimaksud pangkatnya sudah batas maksimal dan tidak menduduki jabatan struktural. Penelitian tentang minat pegawai dalam menduduki jabatan fungsional menunjukkan bahwa sangat berminat tidak ada, yang berminat ada 22,4%, kurang berminat ada 49,0%, dan yang tidak berminat ada 28,6%.

Sumber : Diolah dari P.29.

Keterangan	Frekuensi	%
Sangat bersedia	1	2,0
Bersedia	11	22,4
Kurang bersedia	16	32,7
Tidak bersedia	21	42,9
Total	49	100,0

Kesediaan menduduki jabatan fungsional

Tabel IV.29.

diperlukan 10,2 persen bagi pegawai yang dipindahkan kemudian ditugasi menangani kearsipan. Penelitian tentang kesediaan menduduki jabatan fungsional menunjukkan bahwa yang sangat bersedia ada 2,0%, Bersedia ada 22,4%, kurang bersedia ada 32,7%, dan yang tidak bersedia ada 42,9%.

Hasil penggambaran atau deskripsi yang telah disajikan dalam data-data dari masing-masing pertanyaan telah memberikan gambaran secara menyeluruh tentang kondisi variabel yang diteliti. Selanjutnya untuk melakukan uji hipotesis maka diperlukan kategori berdasarkan skor masing-masing responden yang diteliti. Dalam penelitian ini telah diajukan tiga variabel bebas yaitu Kepemimpinan, Motivasi dan Kemampuan Kerja, sedangkan variabel terikatnya adalah Efektivitas Penanganan Kerasipan.

C.1. Kategorisasi Variabel Penelitian

C. Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan tabel IV.30 di atas bahwa, minat pegawai dalam menduduki jabatan fungsional kearsipan sangat rendah dibandingkan dengan yang kurang berniat 49,0 persen, tidak berniat 28,6 persen. Hal dimaksud disebabkan karena pencapaian nilai kreditasi sangat sulit dibandingkan kegiatan yang dilakukan. Sedangkan yang berniat 22,4 persen, disebabkan adanya pangkat yang sudah maksimal tidak menduduki jabatan struktural namun usia pensiun masih lama.

Sumber : Diolah dari P.30.

Keterangan	Frekuensi	%
Sangat berniat	-	-
Berniat	11	22,4
Kurang berniat	24	49,0
Tidak berniat	14	28,6
Total	49	100,0

Minat pegawai dlm menduduki jabatan fungsional

Tabel IV.30.

No	Item	skor	Kategori
1	7	19	Baik
2	7	22	Cukup
3	7	22	Cukup
4	7	23	Tdk baik
5	7	23	Tdk baik

Sebaran Skor Variabel Efektivitas

Tabel. IV.31.

Berdasarkan tabel-tabel yang disajikan sebelumnya dari masing-masing pertanyaan para responden, berikut ini adalah merupakan hasil keseluruhan sebagai satu kesatuan variabel efektivitas dalam penanganan arsip di lingkungan Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah.

C.1.1. Efektivitas Kerja

Setelah melakukan penghitungan terhadap skor masing-masing variabel maka dilakukan kategorisasi dimana nilai terendah mempunyai kedudukan yang paling tinggi, sedangkan nilai terbanyak mempunyai kedudukan paling rendah. Perhitungan ini disesuaikan dengan permasalahan penelitian tentang rendahnya efektivitas penanganan arsip.

$$i = \frac{K}{R}$$

$$i = \text{interval kelas}$$

$$R = \text{skor tertinggi} - \text{skor terendah}$$

$$K = \text{jumlah kelas}$$

Kategori yang digunakan dalam variabel ini adalah Sangat Baik, Baik, Cukup dan Tidak Baik. Pengukuran ini menggunakan skala ordinal dimana masing-masing jawaban diberi kode 1 untuk jawaban sangat baik hingga 4 untuk kategori tidak baik. Guna menyusun kategori tersebut maka digunakan rumus sebagai berikut :

6	Baik	7	18
7	Cukup	7	21
8	Cukup	7	21
9	Cukup	7	20
10	Cukup	7	20
11	Cukup	7	21
12	Cukup	7	20
13	Cukup	7	20
14	Cukup	7	20
15	Baik	7	17
16	Baik	7	19
17	Cukup	7	22
18	Cukup	7	21
19	Baik	7	17
20	Baik	7	19
21	Cukup	7	20
22	Baik	7	18
23	Baik	7	19
24	Tdk baik	7	23
25	Tdk baik	7	25
26	Tdk baik	7	26
27	Tdk baik	7	25
28	Baik	7	17
29	Cukup	7	22
30	Cukup	7	20
31	Cukup	7	21
32	Baik	7	18
33	Cukup	7	21
34	Baik	7	19
35	Baik	7	17
36	Baik	7	19
37	Baik	7	17
38	Sangat baik	7	14
39	Cukup	7	20
40	Tdk baik	7	25
41	Cukup	7	21
42	Cukup	7	21
43	Cukup	7	22
44	Tdk baik	7	23
45	Tdk baik	7	25
46	Cukup	7	21
47	Cukup	7	21
48	Cukup	7	22
49	Tdk baik	7	23

Berdasarkan tabel IV.32, terdapat efektivitas cukup 49,0 persen, tidak baik 20,4 persen, sehingga termasuk kurang baik 69,4 persen ada kemungkinan pegawai yang dimutasikan dari bagian lain karena kesalahan sebab bekerja di arsip merasa seperti dibuang/dihukum. Sedang baik 28,6 persen, sangat baik 2,0 persen, sehingga cukup baik 30,6 persen ini pegawai yang sudah mengikuti bintek / D3 kearsipan yang bertugas di Sub Bagian Arsip Ekspedisi, karena pegawai yang menangani kearsipan ditempatkan tersebut diberikan tambahan, sedang yang di unit pengolah tidak ada tambahan sama sekali.

Keterangan	Frek	%
Tdk baik (23-26)	10	20,4
Cukup (20-22)	24	49,0
Baik (17-19)	14	28,6
Sangat baik (14-16)	1	2,0
Total	49	100,0

Kategorisasi Variabel Efektivitas

Tabel IV.32.

Melihat penilaian yang tercantum pada Tabel. IV.31 diatas maka variabel efektivitas diukur melalui 7 pertanyaan dimana nilai tertinggi 26 dan terendah 14. Jarak antara nilai tertinggi dan terendah adalah 12. Apabila nilai ini disebat pada 4 kategori maka hasilnya dapat terlihat pada tabel IV.32 berikut ini :

C.1.2. Kepemimpinan

Tabel IV.33. merupakan total skor tentang variabel kepemimpinan. Variabel ini diukur melalui 8 item/pertanyaan. Hasil penjumlahan terhadap masing-masing indikator dapat terlihat pada tabel berikut ini :

Tabel. IV.33.

Sebaran Skor Variabel Kepemimpinan

No	Item	Skor	Kategori
1	8	18	Sangat baik
2	8	26	Cukup
3	8	24	Baik
4	8	25	Baik
5	8	26	Cukup
6	8	27	Cukup
7	8	26	Cukup
8	8	26	Cukup
9	8	26	Cukup
10	8	24	Baik
11	8	24	Baik
12	8	24	Baik
13	8	24	Baik
14	8	25	Baik
15	8	27	Cukup
16	8	27	Cukup
17	8	24	Baik
18	8	27	Cukup
19	8	24	Baik
20	8	24	Baik
21	8	25	Baik
22	8	25	Baik
23	8	26	Cukup
24	8	28	Cukup
25	8	30	Tdk baik
26	8	24	Baik
27	8	31	Tdk baik
28	8	25	Baik
29	8	26	Cukup
30	8	28	Cukup
31	8	29	Tdk baik

Berdasarkan tabel IV.34, bahwa kepemimpinan cukup 36,7 persen, tidak baik 10,3 persen berarti kepemimpinan kurang baik 47 persen. Sedang kepemimpinan baik 46,9

Keterangan	Frek	%
Tdk baik (29-32)	5	10,3
Cukup (26-28)	18	36,7
Baik (22-25)	23	46,9
Sangat baik (18-21)	3	6,1
Total	49	100,0

Kategori Variabel Kepemimpinan

Tabel IV.34.

Sebaran skor pada variabel kepemimpinan ini kemudian dilakukan perhitungan kategori dengan menggunakan rumus yang telah ditetapkan. Hasil Kategori tersebut dapat terlihat pada tabel berikut ini :

32	8	26	Cukup
33	8	19	Sangat baik
34	8	20	Sangat baik
35	8	26	Cukup
36	8	27	Cukup
37	8	25	Baik
38	8	28	Cukup
39	8	26	Cukup
40	8	24	Baik
41	8	24	Baik
42	8	32	Tdk baik
43	8	25	Baik
44	8	24	Baik
45	8	24	Baik
46	8	24	Baik
47	8	32	Tdk baik
48	8	25	Baik
49	8	24	Baik

persen, sangat baik 6,1 persen, berarti kepemimpinan cukup baik 53 persen, sehingga kepemimpinan cukup baik dalam hal ini ada kemungkinan para pegawai dengan adanya kultur birokrasi untuk mengutarakan kondisi pimpinannya merasa kurang berani.

C.1.3. Motivasi

Tabel IV.35. merupakan total skor tentang variabel motivasi, Variabel ini diukur melalui 7 item/pertanyaan. Hasil penjumlahan terhadap masing-masing indikator dapat terlihat pada tabel berikut ini :

Tabel. IV.35.

Sebaran Skor Variabel Motivasi

No	Item	skor	Kategori
1	7	26	Tdk baik
2	7	21	Cukup
3	7	24	Tdk baik
4	7	24	Tdk baik
5	7	19	Baik
6	7	22	Cukup
7	7	22	Cukup
8	7	23	Cukup
9	7	22	Cukup
10	7	18	Baik
11	7	24	Tdk baik
12	7	19	Baik
13	7	21	Cukup
14	7	25	Tdk baik
15	7	23	Cukup
16	7	23	Cukup
17	7	21	Cukup
18	7	22	Cukup
19	7	21	Cukup
20	7	20	Baik
21	7	25	Tdk baik
22	7	21	Cukup

Sebaran skor pada variabel Motivasi ini kemudian dilakukan perhitungan kategorisasi dengan menggunakan rumus yang telah ditetapkan. Hasil Kategori tersebut dapat terlihat pada tabel berikut ini :

23	7	21	Cukup
24	7	20	Baik
25	7	17	Sangat baik
26	7	22	Cukup
27	7	20	Baik
28	7	24	Tdk baik
29	7	17	Sangat baik
30	7	22	Cukup
31	7	23	Cukup
32	7	24	Tdk baik
33	7	22	Cukup
34	7	17	Sangat baik
35	7	18	Baik
36	7	22	Cukup
37	7	17	Sangat baik
38	7	18	Baik
39	7	21	Cukup
40	7	19	Baik
41	7	19	Baik
42	7	15	Sangat baik
43	7	26	Tdk baik
44	7	19	Baik
45	7	19	Baik
46	7	19	Baik
47	7	15	Sangat baik
48	7	26	Tdk baik
49	7	19	Baik

indikator dapat terlihat pada tabel berikut ini :

Tabel IV.37 merupakan total skor tentang variabel kemampuan. Variabel ini diukur melalui 8 item/ pertanyaan. Hasil penjumlahan terhadap masing-masing

C.1.4. Kemampuan

Berdasarkan tabel IV. 36, menunjukkan motivasi pegawai cukup baik 38,8 persen, tidak baik 20,4 persen, sehingga motivasi kurang baik 59,2 persen. Sedangkan motivasi pegawai baik 28,6 persen, sangat baik 12,2 persen, maka motivasi pegawai baik 40,8 persen. Melihat prosentase dimaksud, maka motivasi pegawai dalam penanganan kearsipan kurang baik, kemungkinan dari kesan pegawai yang dimutasikan untuk menangani kearsipan merasa seperti orang buangan. Sedang motivasi cukup baik 40,8 persen adalah para pegawai yang sudah mengikuti bintek / D3 kearsipan, sehingga pegawai dimaksud sudah mengetahui kegunaan dan tujuan penanganan kearsipan.

Keterangan	Frek	%
Tdk baik (24-26)	10	20,4
Cukup (21-23)	19	38,8
Baik (18-20)	14	28,6
Sangat baik (15-17)	6	12,2
Total	49	100,0

Kategorisasi Variabel Motivasi

Tabel IV.36.

No	Item	skor	Kategori
1	8	18	Sangat baik
2	8	22	Baik
3	8	25	Cukup
4	8	24	Cukup
5	8	24	Cukup
6	8	25	Cukup
7	8	21	Baik
8	8	21	Baik
9	8	20	Sangat baik
10	8	26	Cukup
11	8	25	Cukup
12	8	24	Cukup
13	8	24	Cukup
14	8	29	Tdk baik
15	8	21	Baik
16	8	22	Baik
17	8	19	Sangat baik
18	8	21	Baik
19	8	22	Baik
20	8	20	Sangat baik
21	8	22	Baik
22	8	23	Baik
23	8	24	Cukup
24	8	21	Baik
25	8	28	Tdk baik
26	8	24	Cukup
27	8	22	Baik
28	8	23	Baik
29	8	24	Cukup
30	8	21	Baik
31	8	22	Baik
32	8	26	Cukup
33	8	17	Sangat baik
34	8	21	Baik
35	8	19	Sangat baik
36	8	25	Cukup
37	8	19	Sangat baik
38	8	26	Cukup
39	8	26	Cukup
40	8	23	Baik

Sebaran Skor Variabel Kemampuan

Tabel. IV.37.

Berdasarkan tabel IV.38, bahwa kemampuan pegawai dalam penanganan kearsipan cukup 38,8 persen, tidak baik 4,0 persen, sehingga kemampuan cukup 42,8 persen. Sedangkan kemampuan baik 38,8 persen, sangat baik 18,4 persen, maka kemampuan baik 57,2 persen. Melihat hal dimaksud, maka ada kemungkinan kemampuan yang cukup dari pegawai pada TU. Biro yang pekerjaannya tidak hanya menangani kearsipan, sedang kemampuan baik 57,2 persen pada Sub

Keterangan	Frek	%
Tdk baik (27-29)	2	4,0
Cukup (24-26)	19	38,8
Baik (21-23)	19	38,8
Sangat baik (17-20)	9	18,4
Total	49	100,0

Kategorisasi Variabel Kemampuan

Tabel IV.38.

Sebaran skor pada variabel kemampuan ini kemudian dilakukan perhitungan kategorisasi dengan menggunakan rumus yang telah ditetapkan. Hasil Kategori tersebut dapat terlihat pada tabel berikut ini :

41	8	25	Cukup
42	8	18	Sangat baik
43	8	22	Baik
44	8	24	Cukup
45	8	23	Baik
46	8	25	Cukup
47	8	18	Sangat baik
48	8	22	Baik
49	8	24	Cukup

Bag. Arsip Ekspedisi yang secara umum telah mengikuti bintek / D3 kearsipan.

C.2. Uji Hipotesis

C.2.1. Hubungan Kepemimpinan Dengan Efektivitas

Hubungan antara variabel kepemimpinan dengan efektivitas menunjukkan bahwa responden yang masuk dalam kategori dengan kondisi efektivitas tidak baik maka sebagian besar atau 60,0 persen mempunyai tingkat kepemimpinan baik. Sedangkan mereka yang mempunyai tingkat efektivitas yang baik maka sebagian besar atau 100,0 persen juga mempunyai tingkat kepemimpinan yang cukup baik. Hasil ini telah memperlihatkan bahwa tingkat kepemimpinan tidak berhubungan secara langsung terhadap tingkat efektivitas. Meskipun demikian, hubungan antara kedua variabel ini perlu dicermati lebih jauh dengan mempertimbangkan faktor-faktor lain yang tidak diuji dalam penelitian ini. Hasil tabel silang antara kedua variabel tersebut dapat terlihat secara rinci pada tabel IV.39 berikut ini :

Hasil uji statistik hubungan antara kepemimpinan dengan efektivitas menunjukkan bahwa koefisien Rank Kendall antara kedua variabel tersebut adalah sebesar 0,350. Guna menguji kebenaran hubungan antara kedua variabel tersebut maka dilakukan uji T dengan koefisien sebesar 1,983 dan apabila dilihat T tabel dengan tingkat kebenaran 95 persen maka harga tabelnya adalah 1,96. Hal ini telah membuktikan bahwa harga hitung lebih besar jika dibandingkan harga tabel ($1,983 > 1,96$) atau dapat

menangani kearsipan menganggap seperti dibuang/dihukum 10,2 persen, karena pegawai yang dipindahkan untuk pemegang kebijaksanaan. Sedang yang tidak baik menunjukkan pinaan. Hal ini kemungkinan karena para pinaan sebagai bahwa ini disebabkan rasa menghormati terhadap pim- baik 46,9 persen dan 6,1 persencukup baik 36,7 persen, kepemimpinan dengan efektivitas terlihat baik dan sangat Berdasarkan tabel IV.39 bahwa, hubungan antara

Kepemimpinan		Efektivitas	
Tdk baik	Tdk baik	Cukup	Sangat baik
2	3	8	1
20,0%	12,5%	33,3%	100,0%
6	12	5	23
60,0%	50,0%	35,7%	46,9%
Sangat baik	1	2	3
		14,3%	6,1%
10	24	14	1
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Total		Total	

Hubungan Antara Kepemimpinan Dengan Efektivitas

Tabel. IV.39

Hubungan antara variabel motivasi dengan efektivitas menunjukkan bahwa responden yang masuk dalam kategori dengan kondisi efektivitas tidak baik maka sebagian besar atau 60,0 persen mempunyai tingkat motivasi baik. Sedangkan mereka yang mempunyai tingkat efektivitas yang baik maka sebagian besar atau 100,0 persen juga mempunyai tingkat motivasi yang cukup baik. Hasil ini telah memperlihatkan bahwa tingkat motivasi tidak berhubungan secara langsung terhadap tingkat efektivitas. Meskipun demikian, hubungan antara kedua variabel ini perlu

C.2.2. Hubungan Motivasi Dengan Efektivitas

Dengan demikian kesimpulan dengan efektivitas ada hubungan cukup baik.

$$1 - (0,046 \times 100)\% = 96\%$$

Berdasarkan tabel IV.40 di atas, bahwa hasil antara kesimpulan dengan efektivitas 0,046 persen, bahwa nilai kebenaran 95 persen, maka hasil penelitian :

Value	Asymp. Approx.	Std. Error	T	Approx. Sig.
Ordinal Kendall's				
by tau-b	,350	,129	1,983	,046
Ordinal				
N of Valid Cases	49			

Uji Kendall Antara Kesimpulan Dengan Efektivitas

Tabel. IV.40

disimpulkan bahwa hipotesis yang diajukan dapat diterima atau dapat dinyatakan bahwa ada hubungan antara kesimpulan dengan efektivitas kerja.

Berdasarkan tabel IV.41 bahwa, hubungan antara motivasi dengan efektivitas menunjukkan 38,8 persen cukup baik, 28,6 persen baik, 12,2 persen sangat baik. Ini dapat diketahui adanya bintek kearsipan dan D3 kearsipan, sehingga pegawai yang sudah mengikutinya mengetahui tentang tujuan kearsipan. Tujuan kearsipan ialah untuk menjamin keselamatan bahan pertanggung jawaban nasional tentang perencanaan, pelaksanaan dan penyelenggaraan kehidupan kebangsaan serta untuk menyediakan bahan pertanggung jawaban tersebut bagi kegiatan pemerintah (UU. No.7/71). Sedangkan yang 20,4 persen yang tidak baik pegawai yang merasa dipindahkan dari bagian lain ke unit kearsipan, sehingga semangat kerja

	Motivasi				Total
Efektivi- tas	Tdk baik	Cukup	Baik	Sangat baik	
Tdk baik	1	6	3		10
	10,0%	25,0%	21,4%		20,4%
Cukup	1	11	7		19
	10,0%	45,8%	50,0%		38,8%
Baik	7	4	2	1	14
	70,0%	16,7%	14,3%	100,0%	28,6%
Sangat baik	1	3	2		6
	10,0%	12,5%	14,3%		12,2%
	10	24	14	1	49
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Hubungan Antara Motivasi Dengan Efektivitas

Tabel. IV.41

dicermati lebih jauh dengan mempertimbangkan faktor-faktor lain yang tidak diuji dalam penelitian ini. Hasil tabel silang antara kedua variabel tersebut dapat terlihat secara rinci pada tabel IV.41 berikut ini :

Sesuai tabel IV.42 menunjukkan hasil antara motivasi dengan efektivitas menunjukkan 0,038 persen, bahwa nilai kebenaran 95 persen; maka hasil penelitian : $1 - (0,038 \times 100) \% = 97\%$ berarti antara motivasi dengan efektivitas ada hubungan yang positif.

Ordinal Kendall's	Value	Asymp. Std. Error	Approx. T	Approx. Sig.
Ordinal by tau-b	,426	,115	2,758	,038
N of Valid Cases	49			

Tabel IV.42 Uji Kendall Antara Motivasi Dengan Efektivitas

Tabel IV.42

tidak seperti yang telah terdidik, sudah mengetahui akan arti pentingnya arsip. Hasil uji statistik hubungan antara motivasi dengan menguji kebenaran hubungan antara kedua variabel tersebut maka dilakukan uji T dengan koefisien sebesar 2,758 dan apabila dilihat T tabel dengan tingkat kebenaran 95 persen maka harga tabelnya adalah 1,96. Hal ini telah membuktikan bahwa harga hitung lebih besar jika dibandingkan harga tabel ($2,758 > 1,96$) atau dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang diajukan dapat diterima atau dapat dinyatakan bahwa ada hubungan antara motivasi dengan efektivitas kerja.

C.2.3. Hubungan Kemampuan Dengan Efektivitas

Hubungan antara variabel kemampuan dengan efektivitas menunjukkan bahwa responden yang masuk dalam kategori dengan kondisi efektivitas tidak baik maka sebagian besar atau 50,0 persen mempunyai tingkat kemampuan cukup baik. Sedangkan mereka yang mempunyai tingkat efektivitas yang baik maka sebagian besar atau 100,0 persen juga mempunyai tingkat kemampuan cukup baik. Hasil ini telah memperlihatkan bahwa tingkat kemampuan tidak berhubungan secara langsung terhadap tingkat efektivitas. Meskipun demikian, hubungan antara kedua variabel ini perlu dicermati lebih jauh dengan mempertimbangkan faktor-faktor lain yang tidak diuji dalam penelitian ini. Hasil tabel silang antara kedua variabel tersebut dapat terlihat secara rinci pada tabel IV.43 berikut ini :

Tabel. IV.43

Hubungan Antara Kemampuan Dengan Efektivitas

	Kemampuan					Total
Efektivi- vitas	Tdk baik	Cukup	Baik	Sangat baik		
Tdk baik	1	1			2	10,0% 4,2%
Cukup	5	9	4	1	19	50,0% 37,5% 28,6% 100,0%
Baik	4	9	6		19	40,0% 37,5% 42,9% 38,8%
Sangat baik		5	4		9	18,4% 20,8% 28,6% 100,0%
	10	24	14	1	49	100,0% 100,0% 100,0% 100,0%

Berdasarkan tabel IV.43 bahwa, dalam penelitian terdapat hubungan antara kemampuan dengan efektivitas cukup baik 38,8 persen, baik 38,8 persen dan 18,4 persen sangat baik, bahwa pegawai yang sudah mengikuti bintek kearsipan dan D3 kearsipan kemampuan dalam penanganan kearsipan cukup baik, sedang tidak baik 4,1 persen, karena pegawai di TU. Biro yang kurang memahami kearsipan dan belum mengikuti bintek/D3 kearsipan. Ada kemungkinan pegawai dimaksud mutasi dari bagian lain karena melakukan kesalahan.

Hasil uji statistik hubungan antara kemampuan dengan efektivitas menunjukkan bahwa koefisien Rank Kendall antara kedua variabel tersebut adalah sebesar 0,416. Guna menguji kebenaran hubungan antara kedua variabel tersebut maka dilakukan uji T dengan koefisien sebesar 2,728 dan apabila dilihat T tabel dengan tingkat kebenaran 95 persen maka harga tabelnya adalah 1,96. Hal ini telah membuktikan bahwa harga hitung lebih besar jika dibandingkan harga tabel ($2,728 > 1,96$) atau dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang diajukan dapat diterima atau dapat dinyatakan bahwa ada hubungan antara kemampuan dengan efektivitas kerja.

Tabel. IV.44

Uji Kendall Antara Kemampuan Dengan Efektivitas

Value	Asymp. Std. Error	Approx. T	Approx. Sig.	Ordinal by Ordinal	Ordinal by tau-b	N of Valid Cases			
				,416	,115	2,728	,033	49	

Mean	Rank	EFEKTIVITAS	2,15
		KEPEMIMPINAN	2,63
		MOTIVASI	2,33
		KEMAMPUAN	2,89

Tabel. IV.45
Uji Konkordasi

Hubungan antara ketiga variabel independen yaitu kepemimpinan, motivasi dan kemampuan diuji dengan menggunakan uji statistik Konkordansi Kendall's. Hasil perhitungan terhadap hubungan tersebut dapat tercermin pada Tabel.IV.45 dimana Koefisien Konkordansi Kendall adalah sebesar 0,385. Guna menguji tingkat kebenarannya maka dapat dilihat dari nilai chi-square dimana terdapat nilai sebesar 12,645 dan apabila dikonsultasikan dengan harga tabel dengan $df=3$ (95%) maka nilai koefisiennya adalah sebesar 7,82. Sehingga harga hitung lebih besar jika dibandingkan harga tabel ($12,645 > 7,92$) atau dapat disimpulkan bahwa ada hubungan secara bersama-sama antara variabel kepemimpinan, motivasi dan kemampuan dengan efektivitas kerja.

C.2.4. Hubungan Kepemimpinan, Motivasi dan Kemampuan Dengan Efektivitas

Melihat tabel IV.44 hasil penelitian menunjukkan 0,033 persen antara kemampuan dengan efektivitas, maka hasilnya = $1 - (0,033 \times 100)\%$
= 97%
Untuk nilai kebenaran 95%, maka antara kemampuan dengan motivasi ada hubungan yang positif.

Melihat kondisi kearsipan di Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah yang kenyataannya kurang ada pengaruh antara kepemimpin, motivasi dan kemampuan sehingga pengaruhnya positif.

penanganan kearsipan menunjukkan 85,2% faktor lain; kepemimpin, motivasi, kemampuan terhadap efektivitas dengan tujuan penelitian, pengaruh hubungan antara Dengan demikian, penelitian yang dilakukan sesuai kesejahteraan dan lain-lain.

untuk yang lain karena pengaruh dari faktor keuangan, terlihat dengan hasil penelitian 85,2 persen. Sedangkan terhadap efektivitas penanganan kearsipan cukup baik pengaruh kepemimpin, motivasi dan kemampuan Berdasarkan hasil penelitian tersebut bahwa

$$100 - 85,2\% = 14,8\%$$

$$100 - 14,8 = 85,2\%, \text{ sedang faktor lain}$$

∴ pengaruh $x_1 \times x_2 \times x_3 - y$ 14,8%, sedangkan faktor

$$= 14,8\%$$

$$= 0,148 \times 100\%$$

$$= 0,148$$

$$W^2 = (0,385)^2$$

$$W = 0,385$$

$$r_{1,2,3 \cdot y} = W^2$$

sumbangan dari ketiga variabel K.M.K → EF = Rumus

Berdasarkan tabel IV.45 tersebut di atas, maka

Ranks

a Kendall's Coefficient of Concordance

N	49
Kendall's W	,385
Chi-Square	12,465
df	3
Asymp. Sig.	,006

terhadap efektivitas penanaman kearsipan, dengan adanya hasil dimaksud kemungkinan para pegawai dalam menjawab pertanyaan diselimiuti cultur Birokrasi, sehingga jawaban mengarah pada hal-hal yang baik, karena takut kalau diketahui atasan

A.2. Tingkat kepemimpinan terlihat tidak baik 10,3 persen, cukup 36,7 persen, sedang baik 46,9 persen, sangat baik 6,1 persen. Berarti kepemimpinan dalam penangan kearsipan yang kurang baik 46,9 persen, baik 53,1 persen. Hal ini dapat disimpulkan bahwa yang kurang baik terdapat di TU. Biro, karena sebagai unit pengolah pegawai rata-rata 4(empat) orang yang harus menangani bermacam-macam kegiatan Biro. Untuk yang baik 53,1 kearsipan.

sudah mendapatkan teori serta pelaksanaan penanganan Padahal pegawai dimaksud dalam menangani kearsipan setelah kembali tidak disuruh menangani kearsipan. pegawai yang sudah mengikuti bintek/D3 kearsipan pegawai kearsipan kurang baik, hal tersebut disebabkan hasil persentase dimaksud, bahwa efektivitas kerja para sedang baik 28,6 persen, sangat baik 2,0 persen. Sesuai efektivitas tidak baik 20,4 persen, cukup 49,0 persen, A.1. Persepsi responden yang masuk kategori variabel dapat ditarik beberapa simpulan sebagai berikut :

Berdasarkan pada analisis dari teman-teman hasil penelitian sebagaimana tersaji di dalam Bab IV, selanjutnya

A. Simpulan

Jawa Tengah.

Di dalam bab ini disajikan beberapa simpulan dan saran-saran antara kepemimpinan, motivasi, kemampuan terhadap efektivitas penanganan kearsipan di Sekretariat Daerah Propinsi

SIMPULAN DAN SARAN

BAB V

Berdasarkan pada simpulan hasil penelitian, selanjutnya dapat disampaikan beberapa saran, sebagai berikut :

B.1. Dari hasil penelitian variabel efektivitas menunjukkan kurang baik 69,4 persen termasuk kategori baik 30,6 persen. Untuk meningkatkan efektivitas dalam penangan kearsipan di Sekretariat Daerah Propinsi

B. Saran-saran

- A.4. Tingkat kategori variabel kemampuan yang menunjukkan tidak baik 4,0 persen, cukup 38,8 persen, berarti kemampuan tidak baik dan cukup 42,8 persen, baik dan sangat baik 38,8 persen dan 18,4 persen berarti 57,2 persen. Dengan demikian bahwa kemampuan pegawai di Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah kemampuan dalam penanganan kearsipan belum baik, hal tersebut disebabkan pegawai yang sudah terdidik dalam kearsipan tidak dikhususkan menangani kearsipan dan belum ada pegawai yang diangkat sebagai jabatan fungsional kearsipan.
- A.3. Tingkat kategori variabel motivasi yang tidak baik 20,4 persen, cukup 38,8 persen, sedangkan baik 28,6 persen, sangat baik 12,2 persen. Dengan demikian motivasi cukup dan tidak baik 59,2 persen, baik dan sangat baik 40,8 persen. Untuk penanganan kearsipan di Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah motivasi kurang baik, bahwa masih adanya anggapan para pegawai, menangani kearsipan seperti orang buangan.
- Ka.Sub. Arsip Ekspedisi sudah berpengalaman dalam bidang kearsipan.
- persen terdapat di unit kearsipan, sebab yang menjadi

- Jawa Tengah agar pegawai yang sudah dibintek/D3 kearsipan setelah selesai untuk diberi tugas menangani kearsipan pada unit masing-masing.
- B.2. Tingkat presentase variabel kepemimpinan menunjukkan kurang baik 47 persen, kategori baik 53 persen, sehingga hasil penelitian kepemimpinan belum begitu baik, supaya kepemimpinan dapat memperhatikan masalah kearsipan di Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah agar para Ka. Sub. Bag TU pada Biro-Biro diwajibkan mengikuti bintek/D3 kearsipan supaya tahu tentang masalah kearsipan, sehingga tidak merasa seperti orang buangan.
- B.3. Hasil penelitian kategori motivasi tidak baik dan cukup 59,2 persen, sedang kategori baik, 40,8 persen, maka motivasi belum baik. Guna meningkatkan motivasi pegawai dalam penanganan kearsipan di Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah agar para pegawai yang menangani kearsipan dibekali bintek/D3 kearsipan.
- B.4. Tingkat kategori kemampuan menunjukkan tidak baik dan cukup baik 42,8 persen, sedang baik dan sangat baik 57,2 persen. Untuk kategori kemampuan pegawai di Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah kemampuannya sudah baik. Guna meningkatkan kemampuan pegawai agar diangkat menjadi jabatan fungsional kearsipan, karena sampai saat ini di Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah belum ada yang diangkat menjadi jabatan fungsional kearsipan.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Eaton, Joseph W, 1972, *Institution Building and Development: From Concepts to Application*, Sage Publications, Inc., Beverly Hills, California.
- Gary Dessler, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 2*, PT. Prehallendo, Jakarta.
- , 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 3*, PT. Prehallendo, Jakarta.
- Gibson, James L. Ivancevich, John M. Donnelly, James H. 1995, *Organization Behavior Structure and Process*, Richard D. Irwin Inc, Homewood, Illinois
- Koentjaraningrat, 1983, *Metode Penelitian Masyarakat*, Gramedia, Jakarta.
- Mardalis, 1990, *Metode Penelitian Suatu Pendekatan*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Malahayu S.P. Hasibuan, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Bumi Aksara, Jakarta.
- Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Fisipol Universitas Gajah Mada, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 1999.
- M. Richard Steers, 1977, *Organizational Effectiveness = A Behavioral View*, Good Year Publishing Company Inc, Santa Monica, California.
- Nung Muhajir, 1980, *Pendidikan dan Pembangunan*, Sarosin, Yogyakarta.

- P. Stephen Robbins, 1990, *Organization Theory : Structure Designs and Applications*, Prentice-Hall International Inc., Englewood Cliffs, New Jersey).
- , 1994, *Management*, Prentice-Hall International Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- P. Siagian Sondang, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- R George Terry, , 1977, *Principles of Management*, Richard D. Irwin Inc., Homewood, Illinois.
- Soekidjo Notatmodjo, 1998, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, PT. Rineka Cipta, Edisi Revisi, Cetakan Kedua, Jakarta.
- Sugiyono, 2000, *Metodologi Penelitian Administrasi*, CV. Alfabeta, Cetakan Ke Tjjuh, Bandung.
- Stoner, James. F, Freeman, R Edward, Gilbert, Daniel R, 1995, *Management*, Prentice-Hall International Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Simamora Henry, 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, STIE YKPN, Yogyakarta.
- Sutarto, 1998-a, *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- , 1998-b, *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- T. Hani Handoko, 1995, *Manajemen*, BPF, Yogyakarta.
- Vredenburgt, Jacob, 1984, *Metode dan Teknik Penelitian Masyarakat*, Gramedia, Jakarta.
- Wahyu Sumidjo, 1992, *Kepemimpinan dan Motivasi*, CV. Mundur Maju, Bandung.
- Yuki, Gary, 1994, *Leadership in Organization*, Prentice-hall International Inc., Englewood Cliffs, Jersey.

Undang-undang No. 7 Tahun 1971, tentang *Ketentuan-ketentuan Pokok Kearsipan.*
Surat Keputusan Menteri Dalam Negeri, Nomor 30 Tahun 1979,
Tentang Ketentuan-Ketentuan Pokok Kearsipan.
Surat Keputusan Menteri Dalam Negeri, Nomor 30 Tahun 1979
tentang Tata Kearsipan Departemen Dalam Negeri
Surat Keputusan Gubernur KDH. TK. I Jawa Tengah, Nomor
045/4 Tahun 1980, tentang Klasifikasi Pemerintah
Propinsi Jawa Tengah.