

ANALISIS IKLIM ORGANISASI DI KEPOLISIAN RESORT KENDAL

TESIS

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Guna Melengkapi Derajat Sarjana S-2

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



**Diajukan Oleh :
DANDANG SUWIGNJO
D4E 003028**

**PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG
2005**

HALAMAN PENGESAHAN

**ANALISIS IKLIM ORGANISASI
DI KEPOLISIAN RESORT KENDAL**

Dipersiapkan dan disusun oleh :

Dandang Suwignjo

D4E. 003028

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji

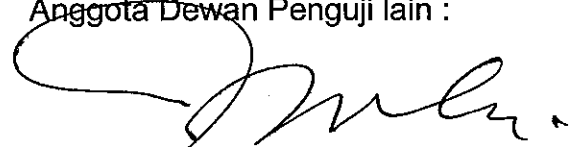
Pada tanggal : 3 Agustus 2005

Susunan Tim Penguji :

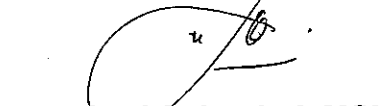
Ketua Penguji/Pembimbing I


Drs. Sundarso, SU.

Anggota Dewan Penguji lain :


1. Drs. Yusmilarso, MA.

Sekretaris Penguji/Pembimbing II


Dra. Susi Sulandari, MSi.


2. Dra. Nina Widowati, MSi.

Tesis in telah diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh gelar Magister Sains

Tanggal : 2 Agustus 2005

UPT-PUSTAK-UNDW
No. Daft: 4209/T/MSA/9
Tgl. : 9/5.06



Ketua Program Studi MAP
Universitas Diponegoro Semarang


Prof. Drs. Y. Warella, MPA, Ph.D.

HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto : Isilah detik-detikmu dengan kemajuan

Persembahan kepada :

1. Isteriku tercinta Prih Rahayu, yang banyak memberikan motivasi.
2. Anak-anakku tersayang Farid dan Nuha, semoga menjadi generasi penerus yang tangguh.
3. Ibuku terhormat, KATIJAH ADI SUMARTO, yang selalu mendo'akan dengan tulus.
4. Polri yang telah memberikan pelajaran tentang kearifan dan kemanusiaan.

RINGKASAN

Perkembangan dan perubahan masyarakat di era reformasi sekarang ini telah melahirkan tuntutan dan harapan masyarakat agar Polri dapat melaksanakan tugas secara profesional. Untuk dapat memenuhi tuntutan dan harapan itu, Polri dalam hal ini Polres Kendal sangat membutuhkan iklim organisasi yang kondusif, yang memungkinkan para anggota dapat melaksanakan tugas sesuai peraturan dan standard profesi. Di Polres Kendal belum kondusifnya iklim organisasi itu sebenarnya dipengaruhi oleh banyak faktor. Namun berdasarkan pengamatan penulis, ada tiga faktor yang berpengaruh paling dominan, yaitu : kepemimpinan, pengawasan dan konflik. Dalam penelitian ini, penulis ingin menganalisa kuatnya hubungan dan besarnya pengaruh kepemimpinan, pengawasan dan konflik terhadap iklim organisasi, baik secara sendiri maupun secara bersama-sama.

Hasil yang menonjol dari penelitian adalah : 1). Berdasarkan koefisien korelasi sebesar : 0,714 dengan probabilitas 1%, dapat disimpulkan bahwa ada hubungan yang positif dan sangat signifikan antara antara kepemimpinan dengan iklim organisasi. 2). Berdasarkan koefisien korelasi sebesar : 0,550 dengan probabilitas 1%, 5% atau 10%; dapat disimpulkan bahwa ada hubungan yang positif dan sangat signifikan antara pengawasan dengan iklim organisasi. 3). Berdasarkan koefisien korelasi sebesar : 0,366 dengan probabilitas 1%, 5% atau 10%; dapat disimpulkan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara konflik dengan iklim organisasi. 4). Berdasarkan koefisien korelasi konkordansi Kendall sebesar : 0,280 dengan probabilitas 1%, 5% atau 10%; dapat disimpulkan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan, pengawasan dan konflik secara bersama-sama dengan iklim organisasi. 5). Berdasarkan koefisien determinasi sebesar : $0,280^2$ atau $r : 0,078$; dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan, pengawasan dan konflik secara bersama-sama hanya memberikan pengaruh sebesar 7,8%, sehingga variabel-variabel lain memberikan pengaruh sebesar : 92,2%.

Hasil temuan lapangan tersebut mempunyai dua implikasi. Pertama, terhadap Polres Kendal, yaitu dalam rangka memperbaiki iklim organisasinya, yang didukung dengan landasan ilmiah yang kuat. Adapun upaya-upaya yang dapat dilakukan adalah dengan merubah dan memperbaiki kebijakannya dibidang kepemimpinan, pengawasan maupun penanganan konflik. Kedua, implikasi terhadap pengembangan teori. Suatu fenomena dimana kepemimpinan, pengawasan dan konflik, secara bersama-sama hanya berpengaruh sebesar : 7,8% terhadap iklim organisasi ; sedangkan : 92,8% dipengaruhi oleh variabel-variabel yang lain. Fenomena ini cukup menarik dan perlu diteliti lebih lanjut oleh

peneliti-peneliti lain, dalam rangka memperoleh penjelasan yang lebih luas dan mendalam. Adanya temuan empiris mengenai dua variabel yang banyak disebut oleh responden maupun informan, yaitu variabel dukungan anggaran atau dana ; dan variabel budaya organisasi, yaitu budaya militeristik. Kedua variabel itu juga perlu diteliti lebih lanjut, baik dalam hubungannya dengan iklim organisasi maupun pengaruhnya terhadap variabel-variabel yang lain.

ABSTRAKSI

Dalam rangka mewujudkan pelaksanaan tugas yang profesional, Polres Kendal sangat membutuhkan iklim organisasi yang kondusif, yang memungkinkan para anggotanya melaksanakan tugas sesuai standard profesi maupun ketentuan hukum yang ada. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kuatnya hubungan dan besarnya pengaruh faktor-faktor kepemimpinan, pengawasan dan konflik terhadap iklim organisasi ; baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama. Rancangan penelitian yang digunakan adalah kuantitatif yang didukung kualitatif. Data- data kuantitatif yang diperoleh didiskripsikan secara sistematis dengan tabel tunggal, tabel silang ; kemudian digunakan rumus Koefisien Korelasi Kendall, Koefisien Konkordansi Kendall dan Koefisien Determinasi. Analisis kualitatif digunakan untuk lebih memperjelas hasil analisis kuantitatif. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa berdasarkan nilai-nilai koefisien korelasi yang diperoleh dapat disimpulkan : 1). Adanya hubungan yang positif dan sangat signifikan antara kepemimpinan dengan iklim organisasi. 2). Adanya hubungan yang positif dan sangat signifikan antara pengawasan dengan iklim organisasi. 3). Adanya hubungan yang positif dan signifikan antara konflik dengan iklim organisasi. Berdasarkan Koefisien Korelasi Konkordansi Kendall dapat disimpulkan adanya hubungan yang positif dan sangat signifikan antara kepemimpinan, pengawasan dan konflik secara bersama-sama dengan iklim organisasi. Berdasarkan Koefisien Determinasi sebesar : $0,280^2$ atau sama dengan $r : 0,078$, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan, pengawasan dan konflik secara bersama-sama memberikan pengaruh sebesar : 7,8 % terhadap iklim organisasi.

ABSTRACT

In the interest of realizing such a professional job, the Police Administrative Unit of Kendal needs a conducive climate in the organization which enables the members can do their job according to the standard of the profession and the law. The purpose of this research is to analyze how close the relationship and how deep the influence of the factors of the leadership, the supervision, the conflict toward the organization climate are either individually or in group. The methodology of the research is quantitative supported with qualitatif. The quantitaf data is described systematically with single table and cross table. This research uses the formula of coefficient correlation of Kendal, coefficient concordation of Kendal and coefficient determination. The qualitative analysis is used to clarify the result of the quantitative analysis. Based on the coefficient correlation value the result of this research shows that there are positive and significant relationships between : 1). The leadership and the organization climate, 2). The supervision and the organization climate, 3). The conflict and the organization climate. Meanwhile, based on the coefficient concordation of Kendal the result of the research can be concluded that there is a positive and significant relationship between the leadership, the supervision, and the conflict as well as the organization climate. Based on the coefficient determination the result is $0,280^2$ or equals $r : 0.078$. It means that leadership, the supervision and the conflict only give the influence 7,8 % toward the organization climate.

KATA PENGANTAR

Terlebih dahulu penulis memanjatkan puji dan syukur kehadiran Allah SWT, atas segala limpahan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dengan segala upaya dapat menyelesaikan Tesis ini.

Tesis dengan judul "Analisis Iklim Organisasi Di Kepolisian Resort Kendal" ini disusun untuk memenuhi sebagian persyaratan guna mencapai derajat Sarjana Strata-2 pada Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang, Program Studi Magister Ilmu Administrasi, Konsentrasi Magister Administrasi Publik.

Pada kesempatan ini, penulis menyampaikan ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada : Drs, Sundarso, SU. dan Dra. Susi Sulandari, MSi. selaku Dosen Pembimbing, yang telah memberikan bimbingan dan dorongan kepada penulis dari awal sampai akhir penulisan Tesis ini.

Penulis juga menyampaikan ucapak terima kasih kepada :

1. Prof. Drs. Y. Warella, MPA, Ph. D. selaku Ketua Program Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro Semarang, yang telah memberikan motivasi dan arahan kepada penulis.
2. Drs. Yusmilarso, MA. Selaku Dosen penguji yang telah memberikan masukan kritis untuk perbaikan Tesis ini.


3. Dra. Nina Widowati, Msi. selaku Dosen Penguji, yang banyak memberikan masukan dalam penyusunan Tesis ini.
4. Para Guru Besar dan semua Dosen pada Program Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberikan bekal teori kepada penulis.
5. Segenap rekan-rekan mahasiswa, khususnya angkatan X, baik Reguler maupun Intensif yang telah memberikan dorongan dan sumbangan pemikiran kepada penulis.
6. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang telah membantu penulis hingga terselesaikannya Tesis ini.

Dengan segala kekurangan dan keterbatasan, penulis menyadari bahwa bahwa Tesis ini masih banyak kekurangannya, oleh sebab itu penulis sangat mengharapkan kritik dan saran dari pihak manapun, demi kesempurnaan tesis ini.

Akhir kata, penulis berharap semoga Tesis ini dapat bermanfaat.

Semarang, Agustus 2005

Penulis



Dandang Suwignjo

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN	iv
RINGKASAN	v
ABSTRAKSI	vii
ABSTRACT	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi dan Perumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian	13
D. Kegunaan Penelitian	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Landasan Teori	14
1. Iklim Organisasi	14
2. Kepemimpinan.....	18

3. Pengawasan	23
4. Konflik	26
B. Hubungan antar variabel	31
C. Penelitian yang relevan	37
D. Hipotesis	40
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Rancangan penelitian	42
B. Ruang Lingkup	44
C. Lokasi Penelitian	44
D. Variabel Penelitian	44
1. Definisi Konseptual.....	45
2. Definisi Operasional	47
E. Jenis dan Sumber Data	49
F. Instrumen Penelitian	50
G. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel	52
H. Teknik Pengumpulan Data	53
I. Teknik Analisa Data	54
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	
A. Deskripsi Wilayah Penelitian	58
1. Kedudukan	58
2. Tugas	59
3. Fungsi	59

4. Susunan Organisasi	61
B. Hasil Penelitian	64
1. Variabel Iklim Organisasi	64
2. Variabel Kepemimpinan	75
3. Variabel Pengawasan	85
4. Variabel Konflik	95
C. Analisis Hasil Penelitian	102
1. Korelasi Antara Kepemimpinan dengan Iklim Organisasi	101
2. Korelasi antara Pengawasan dengan Iklim Organisasi	103
3. Korelasi Antara Konflik Dengan Iklim Organisasi	104
4. Pengujian Hipotesis	105
D. Diskusi	108
1. Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis	109
2. Dialog Hasil Temuan Lapangan Dengan Teori ...	112
3. Implikasi Hasil Temuan Lapangan	114
 BAB V SIMPULAN DAN SARAN	
A. Simpulan	121
B. Saran	125
DAFTAR PUSTAKA	130
 LAMPIRAN	

DAFTAR GAMBAR

- Gambar II-1	: Bangun Teori Penelitian Iklim Organisasi Di Kepolisian Resort Kendal	36
- Gambar II-2	: Hubungan antar Variabel	41
- Gambar IV-1	: Struktur Organisasi Polres Kendal	64

DAFTAR TABEL

Tabel

II-1	: Perkiraan Jumlah Populasi dan Sampel	53
IV-1	: Tingkat Pemberian Kesempatan Anggota Dalam Menyampaikan sesuatu yang kritis	66
IV-2	: Tingkat Penghargaan kepada Anggota dalam Melakukan Pekerjaan	67
IV-3	: Tingkat Ketantangan Pekerjaan	68
IV-4	: Tingkat Tanggungjawab Anggota	69
IV-5	: Tingkat Kesempatan dalam Keterbukaan Berkarier	70
IV-6	: Tingkat Mendengarkan Pendapat Anggota	71
IV-7	: Tingkat Kemungkinan Anggota Diperlakukan Sebagai Orang Yang Bernilai	72
IV-8	: Tingkat Perhatian Pimpinan Terhadap Kebutuhan dan Kenyamanan Kerja	73
IV-9	: Tingkat Perhatian Pimpinan Terhadap Masalah yang Dialami Anggota	74
IV-10	: Iklim Organisasi	75
IV-11	: Tingkat Pemahaman Pimpinan Terhadap Bidang Tugasnya	77
IV-12	: Tingkat Tanggapan Pimpinan Terhadap Keadaan Lingkungan	78
IV-13	: Tingkat Kemampuan Pimpinan Dalam Melakukan Hubungan Antar Manusia	79
IV-14	: Tingkat Kemampuan Pimpinan Dalam Bekerjasama	80
IV-15	: Tingkat Kemampuan Pimpinan Dalam Bekerjasama	81
IV-16	: Tingkat Kemampuan Pimpinan Dalam Mengambil Keputusan	82
IV-17	: Tingkat Kemampuan Pimpinan Dalam Mengadakan Hubungan Kemasyarakatan	83
IV-18	: Kepemimpinan	84

IV-19 : Orientasi Kepada Tujuan Organisasi Dalam Pengawasan....	87
IV-20 : Tingkat Obyektifitas dan Kejujuran Dalam Pengawasan Fungsional	88
IV-21 : Tingkat Obyektifitas Dalam waskat	89
IV-22 : Tingkat Orientasi Kepada Peraturan Dalam Pengawasan Fungsional	90
IV-23 : Tingkat Orientasi Kepada Peraturan Dalam Waskat	91
IV-24 : Tingkat Pemakaian Standard yang Obyektif Dalam Wasnal	92
IV-25 : Tingkat Pemakaian Standard yang Obyektif Dalam Waskat	93
IV-26 : Tingkat Pemakaian Hasil Pengawasan Untuk Umpan Balik Dalam Pengawasan	94
IV-27 : Pengawasan	95
IV-28 : Tingkat Konflik Psikologis Anggota	97
IV-29 : Tingkat Konflik Antar Anggota	98
IV-30 : Tingkat Konflik Antara Atasan Dan Bawahan	99
IV-31 : Tingkat Konflik Antar Fungsi	100
IV-32 : Konflik	101
IV-33 : Korelasi Antara Kepemimpinan Dengan Iklim Organisasi ...	103
IV-34 : Korelasi Antara Pengawasan Dengan Iklim Organisasi	104
IV-35 : Korelasi Antara Konflik Dengan Iklim Organisasi	105
IV-36 : Korelasi Antara Kepemimpinan, Pengawasan dan Konflik terhadap Iklim organisasi	106
IV-37 : Koefisien Konkordansi antara Kepemimpinan, Pengawasan dan Konflik Dengan Iklim Organisasi	108

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

I	: Tabel Induk	i
II	: Tabel Induk, Total Variabel dan Skor Variabel	ii
III	: Tabel Tunggal	iii
IV	: Tabel Tunggal Kesimpulan, Tabel Silang Dan Korelasi Kendall	iv
V	: Tabel Variabel dan Indikator	v
VI	: Questioner Analisis Iklim Organisasi Di Kepolisian Resort Kendal	vi

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan dan kemajuan masyarakat di era reformasi ini, seiring dengan fenomena : supremasi hukum, hak asasi manusia, globalisasi, demokratisasi, desentralisasi, transparansi dan akuntabilitas; telah melahirkan paradigma baru dalam melihat tujuan, fungsi, wewenang dan tanggung jawab Kepolisian Negara Republik Indonesia, Hal tersebut menyebabkan tumbuhnya berbagai macam tuntutan dan harapan masyarakat terhadap pelaksanaan tugas kepolisian yang semakin meningkat dan lebih berorientasi kepada masyarakat yang dilayaninya.

Tentang fungsi kepolisian, disebutkan dalam pasal 2 Undang-undang Nomor 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia ; bahwa fungsi kepolisian adalah salah satu fungsi pemerintahan negara dibidang : pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat, penegakan hukum, perlindungan, pengayoman dan pelayanan masyarakat. Sedangkan menurut pasal 13, tugas pokok Kepolisian Negara Republik Indonesia adalah :

1. Memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat.
2. Menegakkan hukum.

3. Memberikan perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat.

Kepolisian Resort Kendal (Polres Kendal), untuk dapat melaksanakan fungsi dan tugas pokok tersebut, membutuhkan iklim organisasi yang mampu menumbuhkan gairah dan semangat kerja bagi para anggotanya. Tetapi kenyataannya, masih dirasakan belum baiknya iklim organisasi itu, yang nampak pada gejala-gejala sebagai berikut :

1. Melakukan sesuatu yang kurang atau tidak bermanfaat, atau justru malah merugikan organisasi. Misalnya seorang anggota Reskrim yang mestinya memberantas terjadinya perjudian, tetapi ternyata malah melibatkan diri dalam perjudian sebagai *backing* untuk memperoleh keuntungan material.
2. Melakukan sesuatu yang menimbulkan perasaan tidak atau kurang berharga. Misalnya seorang anggota bagian Binamitra yang merasa dirinya atau apa yang dilakukan dalam tugas adalah kurang atau tidak berharga. Hal ini terjadi karena sudah terbentuk image bahwa Bagian Binamitra adalah tidak penting atau tempat bagi orang-orang bermasalah.
3. Pekerjaan yang tidak menantang. Tidak sedikit anggota yang bertugas dibagian tertentu merasa tidak tertantang dengan pekerjaan yang dihadapinya. Hal ini karena sudah terbentuk image bahwa suatu bagian tertentu dipandang kurang penting dan kurang

bergengsi. Misalnya seorang anggota di Bagian Binamitra yang tidak tertantang dengan pekerjaannya, karena memang dari pimpinan maupun anggota dari bagian-bagian lain menganggap kurang penting.

4. Kurang adanya tanggung jawab. Misalnya, anggota Sat Lantas yang melakukan pemerasan atau penyalahgunaan wewenang terhadap para pelanggar aturan lalu lintas maupun pemohon SIM demi keuntungan materiil. Jelas perbuatan demikian adalah tidak bertanggung jawab, terutama ditinjau dari segi peraturan hukum.
5. Belum sepenuhnya terbuka kesempatan untuk berhasil. Misalnya, kesempatan untuk mengikuti pendidikan memang terbuka bagi setiap anggota dengan syarat-syarat tertentu. Tetapi yang menjadi masalah adalah pelaksanaan seleksi yang berlangsung tidak obyektif, dimana anggota yang pandai dan mampu belum jaminan lulus. Kelulusan ternyata sangat dipengaruhi oleh faktor lain berupa biaya ilegal yang jumlahnya sangat besar.
6. Tidak terpenuhinya keinginan untuk didengar pendapatnya. Dalam hal-hal tertentu, anggota memang diberi kesempatan dan didengar pendapatnya, namun apabila pendapat yang dikemukakan itu bersifat kritis terhadap apa yang dilakukan dan diputuskan pimpinan maka pendapat yang demikian akan sulit diterima. Misalnya, pendapat anggota yang mengkritik tingginya biaya

pembuatan SIM atau penyelesaian suatu kasus yang menyimpang dari peraturan hukum.

7. Tidak terpenuhinya keinginan untuk diperlakukan sebagai orang yang bernilai. Terpenuhinya keinginan anggota untuk diperlakukan sebagai orang yang bernilai, seharusnya terlihat pada diperolehnya kesempatan bagi anggota yang mampu untuk mengikuti pendidikan maupun promosi, melalui seleksi yang jujur dan adil. Kenyaannya, seleksi untuk mengikuti pendidikan maupun promosi ternyata penuh diwarnai rekayasa dan pertimbangan yang tidak jujur.
8. Belum sepenuhnya memperhatikan kebutuhan anggota. Kebutuhan anggota yang paling pokok adalah dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan peraturan, dan perlakuan yang adil. Misalnya, seorang anggota yang bertugas di pelayanan SIM, dan akan mendapat tantangan bahkan resiko dimutasi, apabila dia menerapkan biaya permohonan SIM sesuai peraturan.
9. Belum sepenuhnya memperhatikan masalah anggota. Contohnya, tidak sedikit anggota yang dihadapkan pada masalah keterbatasan dukungan operasional, baik yang berupa BBM maupun anggaran lainnya.

Kesembilan gejala tersebut di atas, sebenarnya baru sebagian saja dari gejala-gejala yang nampak dari belum baiknya

iklim organisasi, sekalipun sesungguhnya masih ada lagi gejala-gejala yang lain.

Berdasarkan deskripsi latar belakang masalah tersebut diatas, maka penulis akan melakukan penelitian mengenai "Iklim Organisasi" dengan judul : "**ANALISIS IKLIM ORGANISASI DI KEPOLISIAN RESORT KENDAL**".

B. Identifikasi dan Perumusan Masalah

1. Identifikasi Masalah

Mengenai belum baiknya iklim organisasi dilingkungan Kepolisian Resort Kendal, sebenarnya ada banyak faktor yang menjadi penyebabnya misalnya : kepemimpinan, interaksi tanggungjawab, pengawasan, konflik dan sebagainya. Namun berdasarkan pengamatan penulis ; belum baiknya iklim organisasi itu disebabkan oleh tiga faktor yang diperkirakan paling dominan, yaitu :

a. Kepemimpinan

Belum baiknya kepemimpinan, nampak pada beberapa gejala sebagai berikut :

- 1) Belum memahami dengan baik bidang tugasnya. Untuk pimpinan tingkat atas dituntut untuk mengetahui kebijakan yang telah digariskan dalam seluruh aspeknya, namun kenyataannya banyak terjadi kendala di tingkat

implementasi. Misalnya kebijakan *Community Policing* yang telah digariskan mengalami kelesuan pelaksanaan, karena Bagian Binamitra sebagai pelaku utama kurang mendapat dukungan dari fungsi-fungsi lain ; tidak terjadi sinergi diantara segenap unsur pelaksanaannya.

- 2) Kurang tanggap terhadap keadaan lingkungan. Misalnya, respon Polri dalam mensikapi berbagai isu global, diantaranya isu supremasi hukum yang sangat diharapkan oleh masyarakat. Respon tersebut ternyata sangat lambat ; contohnya kinerja pelayanan publik di Sam Sat maupun Sat Lantas yang belum sesuai atau menyimpang dari standard kinerja pelayanan yang ada.
- 3) Belum mampu melakukan hubungan antar manusia dengan baik. Hubungan internal sesama anggota Polri masih diwarnai sikap curiga, sebagai akibat dari kesenjangan ekonomi karena dikotomi tempat basah-kering, antara Sat Lantas-Reskrim di satu pihak dan satuan atau fungsi lain di lain pihak. Hubungan sesama anggota banyak diwarnai suasana formal hirarkis, yang menghalangi munculnya aspirasi-aspirasi yang bersifat membangun.
- 4) Kurang mampu bekerjasama kedalam dan keluar. Lemahnya kerjasama internal ini nampak pada

pelaksanaan tugas fungsi yang terkesan berjalan sendiri-sendiri. Sat Lantas, Sat Reskrim, Bagian Binamitra dan lain-lain belum mampu mewujudkan suatu sinergi untuk mencapai tujuan organisasi ; masing-masing bergerak menuju arah yang berbeda, atau bahkan bertentangan sehingga saling menghambat. Lemahnya kerjasama lintas sektoral, terbukti dengan pelaksanaan kegiatan pembangunan yang kurang memperhatikan aspek-aspek Kamtibmas ; misalnya pembangunan kawasan perumahan yang mengabaikan masalah keamanannya.

- 5) Kurang mampu melakukan koordinasi. Kurang baiknya koordinasi akan menyebabkan tidak adanya kesatuan usaha atau tindakan dalam mencapai tujuan organisasi, sering terjadinya tumpang tindih antara kegiatan dari Sat Samapta dengan Sat Lantas, yang sama melakukan tindakan penegakan hukum di lapangan, yang mengakibatkan munculnya keluhan dari warga masyarakat.
- 6) Kurang mampu mengambil keputusan secara tepat dan cepat. Hal ini merupakan akibat dari sisa-sisa budaya militeristik yang otoriter, sehingga menghambat kecepatan dan ketepatan dalam mengambil keputusan bagi pimpinan ditingkat menengah maupun bawah. Contohnya, seorang Kasat Reskrim yang selalu mohon petunjuk dalam

penanganan kasus penangkapan kayu jati gelap dan oknum yang tersangkut, padahal kasusnya sangat jelas, namun tetap dimintakan petunjuk pimpinan.

- 7) Kurang mampu mengadakan hubungan masyarakat. Penyampaian informasi kepada masyarakat mengenai kegiatan Polri dimaksudkan agar masyarakat mau membantu dan mendukung kegiatan tersebut. Contohnya Bagian Binamitra menyampaikan informasi dan menghimbau masyarakat agar membantu upaya Polri mengatasi masalah perjudian sabung ayam. Namun setelah masyarakat memberi informasi mengenai judi tersebut ; ternyata setelah diadakan penindakan, ternyata penyelesaiannya sangat mengecewakan masyarakat.

b. Pengawasan

Belum baiknya pelaksanaan pengawasan, nampak pada beberapa gejala sebagai berikut :

- 1) Belum berorientasi kepada tujuan organisasi.

Untuk pelaksanaan pengawasan fungsional, penyimpangan yang ditemukan oleh petugas pengawasan yang menyangkut bidang anggaran, operasional maupun pembinaan, ternyata tidak ditindak lanjuti sebagaimana mestinya. Hasil pengawasan hanya didasarkan pada laporan formal, hitam diatas putih. Pertanggungjawaban

keuangan hanya didasarkan bukti formal, sekalipun dibalik itu dimungkinkan terjadi rekayasa. Demikian pula dalam pengawasan melekat yang banyak diwarnai toleransi-toleransi yang tidak benar. Ini jelas bertentangan dengan tujuan organisasi.

2) Kurang Obyektif dan jujur.

Obyektifitas dan kejujuran itu dapat menyangkut pihak pengawas dan yang diawasi. Hasil pengawasan yang hanya didasarkan pada bukti dan pertanggung jawaban formal adalah tidak jujur dan dan tidak obyektif, karena ternyata masih ada hal-hal atau keadaan yang disembunyikan. Keadaan demikian dapat dijumpai hampir disemua unit kerja.

3) Belum berorientasi kepada peraturan dan prosedur.

Peraturan dan prosedur itu mencakup organisasi secara keseluruhan maupun unit-unit kerjanya, yaitu yang berupa juklak dan juknis, pelaksanaan tugas Bhabinkamtibmas, seharusnya berdasarkan juklak dan juknis yang ada. Namun karena dihadapkan kepada kenyataan dan keterbatasan kemampuan, maka pihak pengawas akhirnya dapat memahami pelaksanaan tugas Bhabinkamtibmas yang belum sepenuhnya mengikuti juklak dan juknis. Jadi

orientasi pengawasan telah bergeser dari juklak dan juknis kepada kenyataan obyektif pelaksana.

4) Belum berdasar standard yang obyektif.

Polri memang belum memiliki standard kinerja organisasi maupun unit-unit kerjanya secara terperinci. Oleh karenanya pelaksanaan pengawasan belum mampu mencapai hasil yang obyektif dan valid.

5) Hasil pengawasan belum sepenuhnya memberikan umpan balik. Apabila pelaksanaan pengawasan menunjukkan kondisi yang kurang obyektif dan jujur, serta belum berdasar standard yang obyektif, maka jelas ada obyek-obyek pengawasan yang tidak muncul sebagai hasil pengawasan atau rekomendasi. Jadi umpan balik tidak akan muncul dari obyek-obyek yang lepas dari pengawasan.

c. Konflik

Didalam suatu organisasi, konflik itu bisa bersifat positif atau negatif, dan di Kepolisian Resort Kendal, konflik yang terjadi cenderung bersifat negatif atau disfungsional. Ada beberapa permasalahan konflik yang mendasar, yaitu :

1) Konflik psikologis dalam diri individu

Ini terjadi misalnya pada seorang anggota Reskrim, dimana dia mempunyai latar belakang kepribadian yang kuat dan memegang teguh nilai-nilai moral agama. Dalam tugasnya sebagai penyidik dia dihadapkan pada kondisi dilematis.

Karena intervensi atau perintah dia harus merekayasa berita acara pemeriksaan, yang isinya agar membebaskan seseorang dari jerat hukum dengan mengorbankan orang lain. Dia harus memilih dua tujuan yang saling bertentangan.

2) Konflik antar individu

Konflik ini terjadi akibat perbedaan-perbedaan kepribadian maupun pandangan antar individu. Sesama anggota Reskrim bisa terjadi konflik, dengan latar belakang perbedaan pandangan dalam menangani suatu kasus. Anggota yang satu menghendaki kasus ditangani apa adanya, sesuai juklak-juknis. Tetapi anggota yang lain menghendaki kasus ditangani sedemikian rupa sehingga bisa diperoleh keuntungan material.

3) Konflik antar bawahan dengan atasan

Hal ini terjadi apabila atasan dengan bawahan tidak sependapat tentang cara terbaik untuk menyelesaikan suatu tugas. Contohnya antara Kabag Binamitra dengan para anggotanya mengenai perincian penggunaan anggaran KB-Kes Bhayangkara. Karena kepanitiaannya lintas sektoral, para anggota Binamitra menghendaki transparan diterapkan apa adanya, tetapi Kabag Binamitra menghendaki lain.

4) Konflik antar fungsi yang satu dengan fungsi yang lain.

Misalnya konflik antara Bagian Binamitra dengan Sat Lantas maupun Sat Reskrim. Bagian Binamitra, dalam tugas penyuluhan kepada masyarakat selalu berusaha menanamkan kesadaran dan kepatuhan hukum. Tetapi dilain pihak, justru pelaksanaan tugas Sat Lantas maupun Sat Reskrim banyak diwarnai penyimpangan dan penyalahgunaan wewenang yang dapat menimbulkan reaksi negatif dari masyarakat.

2. Perumusan Masalah

Memperhatikan uraian dalam identifikasi masalah tersebut diatas, maka dalam rangka memberikan arah kepada jalannya penelitian yang akan dilakukan, penulis berusaha menyusun perumusan masalah yang menyangkut faktor-faktor yang berpengaruh terhadap iklim organisasi. Adapun rumusannya adalah sebagai berikut :

1. Apakah iklim organisasi dipengaruhi oleh kepemimpinan ?
2. Apakah iklim organisasi dipengaruhi oleh pengawasan ?
3. Apakah iklim organisasi dipengaruhi oleh konflik ?
4. Apakah iklim Organisasi dipengaruhi secara bersama-sama oleh kepemimpinan, pengawasan dan konflik ?

C. Tujuan Penelitian

Dalam penelitian ini tujuan yang ingin dicapai adalah sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis kuatnya hubungan antara kepemimpinan terhadap iklim organisasi .
2. Untuk menganalisis kuatnya hubungan antara pengawasan terhadap iklim organisasi.
3. Untuk menganalisis kuatnya hubungan antara konflik terhadap iklim organisasi.
4. Untuk menganalisis kuatnya hubungan antara kepemimpinan, pengawasan dan konflik secara bersama-sama terhadap iklim organisasi.

D. Kegunaan Penelitian

Kegunaan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Dapat menambah pengetahuan dan wawasan penulis tentang iklim organisasi di Kepolisian Resort Kendal.
2. Dapat dipakai sebagai masukan bagi Kepolisian Resort Kendal dalam rangka memperbaiki iklim organisasinya, sehingga mampu menumbuhkan gairah dan semangat kerja bagi para anggotanya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

Landasan teori adalah teori-teori yang relevan yang digunakan untuk menjelaskan tentang konsep-konsep dan variabel-variabel yang akan diteliti, dan sebagai dasar untuk memberikan jawaban sementara terhadap rumusan-rumusan masalah yang diajukan. Landasan teori diperoleh melalui kajian pustaka terhadap teori-teori yang dikemukakan oleh para pakar.

Dalam landasan teori ini akan dibahas teori-teori yang relevan dengan fenomena yang akan diteliti, yaitu tentang : Iklim organisasi kepemimpinan, pengawasan dan konflik.

1. Iklim organisasi

Dikemukakan oleh Field dan Abelson, bahwa iklim organisasi adalah "lingkungan manusia, di dalam mana para pegawai organisasi melakukan pekerjaan mereka" (dalam Davis, 1985 : 21)

Dalam pandangan Davis (1985 : 21), "iklim itu dipengaruhi oleh hampir semua hal yang terjadi dalam suatu organisasi. Iklim adalah konsep sistem yang dinamis".

Senada dengan pandangan Davis adalah apa yang dikemukakan oleh Whortm dan Worthley dalam Davis (1985 : 2), bahwa "masing-masing organisasi memiliki budaya, tradisi dan

metode tindakannya sendiri, yang secara keseluruhan menciptakan iklimnya”.

Berdasarkan ketiga pandangan tersebut dapatlah dibuat beberapa catatan sebagai berikut :

- a. Bahwa iklim organisasi itu dipengaruhi oleh semua hal yang terjadi dalam organisasi, misalnya kepemimpinan, komunikasi, pengawasan, pengambilan keputusan, teknologi dan sebagainya.
- b. Iklim organisasi itu dikatakan sebagai konsep yang dinamis,, karena ia selalu mengalami perubahan dan perkembangan, seiring dengan perubahan dan perkembangan faktor-faktor di dalam organisasi.
- c. Bahwa budaya, tradisi maupun metode tindakan yang dimiliki organisasi, seluruhnya ikut menciptakan iklim organisasi.

Mengenai arti penting dari iklim organisasi, dinyatakan oleh La Fol Let, dalam Dwiyanto (2001 : 42), bahwa “iklim organisasi dapat memberikan suatu dinamika kehidupan di dalam organisasi, dan sangat berpengaruh terhadap sumber daya manusianya”.

Tentang pendekatan terhadap iklim organisasi, Davis (1985 : 23) mengatakan:

“Iklim organisasi yang sehat merupakan rencana jangka panjang, dan para manajer perlu melakukan pendekatan asset terhadap masalah iklim, yang berarti mereka memiliki pandangan jangka panjang tentang iklim sebagai asset organisasi.”

Pandangan Davis di atas, nampaknya lebih dekat dengan pandangan Richard M. Steers yang melihat eksistensi iklim organisasi. Dikatakan oleh Steers dalam Dwiyanto (2001 : 40), bahwa "iklim organisasi itu adalah sesuatu yang : ditentukan, distandarisasi dan dibatasi atau dikendalikan".

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut diatas, dapatlah disimpulkan bahwa iklim organisasi adalah : kondisi lingkungan internal organisasi yang mempunyai ciri-ciri yang relatif tetap; sebagai hasil dari tingkah laku orang-orang dan kebijaksanaan organisasi, yang dapat digunakan untuk menafsirkan organisasi dan sebagai sumber untuk mengarahkan aktivitas para pegawai.

Untuk lebih memperdalam pemahaman tentang iklim organisasi, perlu kita tinjau adanya unsur-unsur iklim yang menyenangkan. Iklim di dalam suatu organisasi, dapat bergerak dari yang menyenangkan menuju yang netral sampai yang tidak menyenangkan. Baik pimpinan maupun karyawan menginginkan iklim yang menyenangkan karena manfaatnya, misalnya prestasi yang lebih baik maupun kepuasan kerja.

Tentang iklim yang menyenangkan bagi pegawai, dikatakan oleh Davis (1985 : 24),

"Para pegawai merasakan suatu iklim yang menyenangkan, apabila mereka melakukan sesuatu yang bermanfaat dan menimbulkan perasaan berharga. Mereka seringkali menginginkan pekerjaan yang menantang, yang memuaskan secara intrinsik. Kebanyakan pegawai juga menginginkan tanggung jawab dan kesempatan untuk berhasil. Mereka

ingin didengarkan dan diperlakukan sebagai orang yang bernilai. Para pegawai ingin merasa, bahwa organisasi benar-benar memperhatikan kebutuhan dan masalah mereka."

Dari contoh yang dikemukakan Davis tersebut dapat dimengerti, bahwa apa saja yang menjadi keinginan pegawai sebagai sesuatu yang menyenangkan, pada hakekatnya merupakan unsur-unsur yang membentuk iklim organisasi.

Menurut Keith Davis (1985 : 24), ada sepuluh unsur khas yang membentuk iklim yang menyenangkan di dalam organisasi, yaitu :

- 1) Kualitas kepemimpinan;
- 2) Kadar kepercayaan;
- 3) Komunikasi, keatas dan kebawah;
- 4) Perasaan melakukan pekerjaan yang bermanfaat;
- 5) Tanggung jawab;
- 6) Imbalan yang adil;
- 7) Tekanan pekerjaan yang nalar;
- 8) Kesempatan;
- 9) Pengendalian, struktur dan birokrasi yang nalar;
- 10) Keterlibatan pegawai, keikutsertaan.

Pakar yang lain adalah Rensis Likert, dalam Davis (1985 : 25), dalam penelitiannya menyebutkan adanya tujuh unsur yang berpengaruh terhadap iklim organisasi, yaitu :

- 1) Kepemimpinan;
- 2) Motivasi;
- 3) Komunikasi;
- 4) Interaksi;
- 5) Pengambilan keputusan;
- 6) Penetapan tujuan;
- 7) Pengendalian.

Dikemukakan juga oleh Litwin dan Stinger dalam French (1994 : 46), adanya delapan unsur yang berpengaruh terhadap iklim organisasi, yaitu :

- 1) Struktur organisasi;
- 2) Pertanggungjawaban;
- 3) Upah;
- 4) Resiko;
- 5) Perhatian;
- 6) Dukungan;
- 7) Standard;
- 8) Konflik.

Dari pendapat keempat pakar tersebut dapat disimpulkan dua hal :

- 1) Para pegawai merasakan iklim organisasi sebagai sesuatu yang menyenangkan, apabila unsur-unsur tersebut menunjukkan praktek dan kecenderungan yang positif;
- 2) Para pegawai merasakan iklim organisasi sebagai sesuatu yang tidak menyenangkan, apabila unsur-unsur tersebut menunjukkan praktek dan kecenderungan yang negatif.
- 2) Para pegawai merasakan iklim organisasi sebagai sesuatu yang tidak menyenangkan, apabila unsur-unsur tersebut menunjukkan praktek dan kecenderungan yang negatif.

2. Kepemimpinan

Kepemimpinan sangat penting bagi kelangsungan hidup organisasi. Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal, sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan. Ada ungkapan

mulia mengatakan, bahwa pemimpinlah yang bertanggungjawab atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan. Ungkapan itu mendudukan posisi pemimpin dalam suatu organisasi pada posisi yang sangat penting.

Ada pula yang menggambarkan, bahwa pemimpin itu adalah penggembala, dan setiap penggembala akan ditanyakan perilaku penggembalaannya. Penggambaran seperti itu membuktikan, bahwa seorang pemimpin bagaimanapun wujudnya, dimanapun letaknya akan selalu mempunyai beban untuk mempertanggungjawabkan kepemimpinannya.

Dikatakan oleh Davis (1985 : 162) :

"Kepemimpinan adalah bagian yang penting dari manajemen, tetapi bukan semuanya; misalnya saja para manajer harus merencanakan dan mengorganisasikan, tetapi peran utama pemimpin adalah mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dengan antusias (Davis, 1985 : 162)."

Menurut Miftah Thoha (1986 : 9), "kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia, baik perorangan maupun kelompok".

Berdasarkan kedua definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa, kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang lain sesama anggota organisasi maupun di luar organisasi, dalam rangka mencapai tujuan organisasi maupun tujuan selain organisasi.

Dikatakan oleh Koontz dalam Davis (1985 : 152), bahwa "kepemimpinan yang berhasil bergantung pada perilaku, ketrampilan dan tindakan yang tepat, bukan pada ciri pribadi".

Dalam kepemimpinan memang tidak cukup hanya mengandalkan ciri pribadi sebagai sumber utama kepemimpinan yang berhasil ; namun demikian masih perlu dilengkapi dengan jenis ketrampilan lain, yang diperlukan untuk merespon perubahan dan perkembangan yang terjadi dalam praktek manajemen yang semakin kompleks, yaitu ketrampilan teknis, ketrampilan manusiawi, dan ketrampilan konseptual. Mengenai ketiga jenis kecakapan itu dijelaskan oleh Davis (dalam Suwarno, 1985 : 65) sebagai berikut :

1. Kecakapan konseptual (*conceptual skill*).
Kecakapan konseptual ialah kemampuan mengetahui kebijaksanaan organisasi secara keseluruhan. Sekalipun adanya fungsi yang berdiri sendiri tetap kenyataan bahwa perubahan pada setiap bagian akan mempengaruhi terhadap keseluruhan. Hal ini dapat digambarkan bahwa hubungan itu menyangkut program-program di bidang politik, sosial (masyarakat), ekonomi (industri) seluruh bangsa. Kecakapan konseptual ini akan bertambah penting terutama pada pimpinan tingkat atas (*Top Management Level*).
2. Kecakapan Kemanusiaan (*Human Skill*).
Kecakapan kemanusiaan ini ialah kemampuan untuk bekerja di dalam atau dengan kelompok. Hal ini dimaksudkan untuk membangun suatu koordinasi di dalam suatu tim, di mana ia bertindak sebagai Pemimpin.
3. Kecakapan teknis (*Technical Skill*)
Kecakapan teknis ini penting bagi pimpinan tingkat menengah (*Middle Management Level*) dan pimpinan tingkat bawah (*Supervisory or Lower Management Level*) di mana hubungan antara pemimpin dan bawahan sangat dekat.

Dalam kecakapan ini termasuk kegiatan-kegiatan menggunakan metode, proses, prosedur, dan teknik, yang pada umumnya berhubungan dengan alat-alat bukan orang. Kecakapan teknis ini penting pada pimpinan tingkat bawah, dan berkurang atau bahkan tidak ada sama sekali pada pimpinan tingkat atas.

Lebih lanjut Suwarno (1985 : 66) mengatakan : bahwa fungsi dan kecakapan kepemimpinan mencakup tujuh hal yaitu :

1. Mengetahui bidang tugasnya.
2. Peka atau tanggap terhadap keadaan lingkungannya.
3. Melakukan hubungan antar manusia dengan baik.
4. Mampu melakukan hubungan kerja/komunikasi dengan baik, kedalam maupun keluar.
5. Mampu melakukan koordinasi.
6. Mampu mengambil keputusan secara cepat dan tepat.
7. Mampu mengadakan hubungan masyarakat.

Menurut teori sifat, keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat, perangai atau ciri-ciri yang dimiliki oleh pemimpin. Sifat-sifat itu dapat berupa sifat fisik maupun sifat psikologis. (Wahjosumidjo, 1987 : 44)

Atas dasar pandangan tersebut lalu muncul anggapan, bahwa untuk menjadi seorang pemimpin yang berhasil, sangat ditentukan oleh kemampuan pribadinya dalam bentuk sifat-sifat, perangai, atau ciri-ciri yang melekat padanya.

Dikatakan oleh Ordway Tead, bahwa ada sepuluh macam sifat atau perangai yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu :

- 1) Energi jasmani dan rohani (*physical and nervous energy*);
- 2) Kepastian akan maksud dan arah tujuan (*a sense of purpose and direction*);
- 3) Antusiasme atau perhatian yang besar (*enthusiasm*);

- 4) Ramah tamah, penuh rasa persahabatan dan ketulusan hati (*friendliness and effectiveness*);
- 5) Integritas atau pribadi yang bulat (*integrity*);
- 6) Kecakapan teknis (*technical mastery*);
- 7) Mudah mengambil keputusan (*decisionness*);
- 8) Cerdas (*intelligence*);
- 9) Kecakapan mengajar (*teaching skill*);
- 10) Kesetiaan (*faith*). (dalam Wahjosumidjo, 1987 : 45).

Berdasarkan hasil penelitiannya, Edwin Ghinselli mengatakan, bahwa ada sifat-sifat tertentu yang tampaknya penting untuk kepemimpinan efektif, yaitu :

- 1) Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (*supervisory ability*) atau pelaksanaan fungsi-fungsi dasar manajemen, terutama pengarahan dan pengawasan pekerjaan orang lain;
- 2) Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggungjawab dan keinginan sukses;
- 3) Kecerdasan, mencakup kebijaksanaan, pemikiran kreatif dan daya pikir;
- 4) Ketegasan (*decisiveness*), atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat;
- 5) Kepercayaan diri, atau pandangan terhadap dirinya sebagai kemampuan untuk menghadapi masalah;
- 6) Inisiatif, atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung, mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru atau inovasi. (dalam Handoko : 1993 : 297).

Dari kedua pandangan tersebut diatas dapat disimpulkan, bahwa sifat-sifat tersebut diperlukan bagi para pemimpin pada umumnya. Namun demikian di dalam prakteknya, sifat-sifat tersebut tidak harus bersama-sama dimiliki oleh seorang pemimpin, melainkan sangat bergantung pada tingkat kondisi dari para pengikutnya.

3. Pengawasan

Pengawasan dapat didefinisikan sebagai "proses untuk menjamin, bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Ini berkenaan dengan cara-cara membuat kegiatan-kegiatan sesuai yang direncanakan". (Handoko, 1993 : 357 – 358).

Menurut Mc. Farland, "pengawasan adalah suatu proses dimana pimpinan ingin mengetahui, apakah hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya sesuai dengan rencana, perintah, tujuan, atau kebijaksanaan yang telah ditentukan" (dalam Suwarno, 1985 : 143).

Berdasarkan kedua definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa, pengawasan adalah suatu proses yang berisi kegiatan-kegiatan, dimana pimpinan organisasi ingin mengetahui, apakah pelaksanaan pekerjaan maupun hasilnya, yang dilakukan oleh para bawahan, telah dilakukan sesuai dengan rencana atau kebijaksanaan yang telah ditentukan.

Dikatakan oleh Handoko (1993 : 358), bahwa "fungsi pengawasan manajemen juga berhubungan erat dengan fungsi-fungsi manajerial lainnya".

Dari pandangan tersebut dapat disimpulkan bahwa fungsi pengawasan manajemen dapat membantu penilaian, apakah perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, dan

pengarahan telah dilaksanakan secara efektif. Disamping itu fungsi pengawasan itu sendiri juga harus diawasi.

Setiap organisasi sangat memerlukan pengawasan yang efektif. Pelaksanaan pengawasan yang efektif merupakan salah satu pencerminan dari efektivitas manajerial seorang pemimpin. Dikatakan oleh Siagian (1992 : 176 – 183), bahwa suatu pengawasan akan berlangsung dengan efektif apabila memiliki berbagai cara :

- 1) Pengawasan harus merefleksikan sifat dari berbagai kegiatan yang diselenggarakan;
- 2) Pengawasan harus segera memberikan petunjuk tentang kemungkinan adanya deviasi dari rencana;
- 3) Pengawasan harus menunjukkan pengecualian pada titik-titik strategik tertentu;
- 4) Objektivitas dalam melakukan pengawasan;
- 5) Keluwesan pengawasan;
- 6) Pengawasan harus memperhitungkan pola dasar organisasi;
- 7) Efisiensi pelaksanaan pengawasan;
- 8) Pemahaman sistem pengawasan oleh semua pihak yang terlibat;
- 9) Pengawasan mencari apa yang tidak beres;
- 10) Pengawasan harus bersifat membimbing.

Berdasarkan pandangan Siagian tersebut dapatlah dipahami, bahwa pengawasan itu sangat besar peranannya bagi pencapaian tujuan organisasi. Secara filosofi dapat dikatakan bahwa pengawasan itu mutlak perlu, karena manusia itu tidak bisa lepas dari sifat salah, atau paling sedikit bersifat khilaf. Jadi di dalam organisasi, manusia perlu diawasi, bukan dengan maksud mencari kesalahan dan kemudian menghukumnya, akan tetapi untuk mendidik dan membimbing.

Sebagai fungsi organik manajemen, pengawasan itu mempunyai beberapa fungsi. Dikatakan oleh Suwarno, (1985 : 144) bahwa fungsi pengawasan itu ada empat, yaitu :

- 1) Mempertebal rasa tanggung jawab terhadap pejabat yang disertai tugas dan wewenang dalam pelaksanaan pekerjaan;
- 2) Mendidik para pejabat agar mereka melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan;
- 3) Untuk mencegah terjadinya penyimpangan, kelalaian dan kelemahan, agar tidak terjadi kerugian yang tidak diinginkan;
- 4) Untuk memperbaiki kesalahan dan penyelewengan, agar pelaksanaan pekerjaan tidak mengalami hambatan dan pemborosan-pemborosan.

Berdasarkan rumusan fungsi pengawasan tersebut, dapatlah disebutkan empat peran yang harus dilakukan oleh pengawas, yaitu :

- 1) Peningkatan tanggung jawab para pejabat;
- 2) Pelaksanaan pekerjaan yang prosedural;
- 3) Pencegahan terhadap penyimpangan, kelalaian dan kelemahan;
- 4) Perbaikan kesalahan dan penyelewengan.

Selanjutnya agar kegiatan pengawasan dapat mendatangkan hasil sebagaimana yang diharapkan, maka pimpinan organisasi harus memperhatikan adanya prinsip-prinsip pengawasan; dan atas dasar prinsip-prinsip itulah berbagai kegiatan pengawasan dilaksanakan karena ia berperan sebagai pemberi pedoman dan arah bagi pengawasan.

Dikemukakan oleh Suwarno (1985 : 149 – 150), bahwa prinsip-prinsip pengawasan dalam organisasi apapun ada lima, yaitu :

- 1) Pengawasan berorientasi kepada tujuan organisasi;
- 2) Pengawasan harus objektif, jujur dan mendahulukan kepentingan umum daripada kepentingan pribadi;
- 3) Pengawasan harus berorientasi kepada kebenaran menurut peraturan-peraturan yang berlaku, berorientasi terhadap procedure yang telah ditetapkan dan berorientasi terhadap tujuan dalam pelaksanaan pekerjaan;
- 4) Pengawasan harus berdasarkan atas standard yang objektif, teliti dan tepat;
- 5) Hasil pengawasan harus dapat memberikan umpan balik terhadap perbaikan dan penyempurnaan dalam pelaksanaan, perencanaan, dan kebijaksanaan di waktu yang akan datang.

Dari kelima prinsip tersebut diatas, kita dapat mengetahui konsep inti dari masing-masing prinsip, yaitu : tujuan, objektif, kebenaran, efisien dan efektif, standard, kesinambungan, dan yang terakhir umpan balik. Melalui pemahaman konsep inti, dapatlah dikatakan bahwa keberhasilan suatu pengawasan sangat tergantung sampai sejauh mana para pengawas secara konsisten mempedomani konsep-konsep inti tersebut dalam melakukan pengawasan.

4. Konflik

Dikatakan oleh Handoko (1993 : 346), bahwa "pada hakekatnya konflik dapat didefinisikan sebagai segala macam

interaksi pertentangan atau antagonistik, antara dua atau lebih pihak”.

Definisi serupa juga dikemukakan oleh Indrawijaya (1983 : 158) yang mengatakan, bahwa “konflik dalam pengertian yang sangat luas dapat dikatakan sebagai segala macam bentuk hubungan antar manusia yang bersifat berlawanan (*antagonistic*)”.

Kedua definisi tersebut sama-sama menyebutkan adanya dua unsur-unsur pokok, yaitu : hubungan antara pihak-pihak dan sifat bertentangan (*antagonistic*). Sedangkan mengenai pihak-pihak yang terlibat konflik, bisa terjadi antara : Orang dengan orang, orang dengan kelompok, kelompok dengan organisasi maupun orang dengan organisasi secara keseluruhan.

Kesimpulannya konflik adalah segala bentuk hubungan yang bersifat pertentangan, antara satu pihak atau lebih di dalam suatu organisasi.

Konflik di dalam organisasi dapat menimbulkan konsekuensi positif maupun negatif. Konsekuensi positif yaitu dapat mendorong inovasi organisasi, kreativitas dan adaptasi. Konflik ini bersifat fungsional dan bermanfaat bagi kemajuan organisasi. Konsekuensi negatif, yaitu membuat organisasi tidak berkembang, produktivitas menurun, menimbulkan ketidakpuasan, meningkatkan ketegangan dan stress dalam organisasi. Konflik ini bersifat disfungsional dan

menghambat kemajuan organisasi (Gito Sudarmo dan Sudita, 2000 : 96 – 97).

Mengacu pada pandangan diatas, maka dapatlah ditarik kesimpulan sebagai berikut :

- 1) Bahwa konflik yang bersifat fungsional itu perlu dikembangkan dan dikelola dengan baik, karena ia bermanfaat bagi kemajuan organisasi;
- 2) Sedangkan konflik yang bersifat disfungsional, sedapat mungkin diminimalkan, atau bahkan ditiadakan, karena ia dapat menghambat kemajuan organisasi.

Suatu konflik biasanya terjadi karena sebab-sebab tertentu. Dikemukakan oleh Handoko (1993 : 345), bahwa "konflik biasanya timbul dalam organisasi, sebagai hasil dari masalah-masalah: komunikasi, struktur organisasi dan hubungan pribadi". Secara ringkas penyebab-penyebab tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Komunikasi : salah pengertian yang berkenaan dengan kalimat, bahasa yang sulit dimengerti, atau informasi yang mendua dan tidak lengkap, serta gaya individu manajer yang tidak konsisten;
- 2) Struktur organisasi : pertarungan kekuasaan antar departemen dengan kepentingan-kepentingan atau sistem penilaian yang bertentangan, persaingan untuk memperebutkan sumber daya - sumber daya yang terbatas, atau saling ketergantungan dua atau lebih kelompok-kelompok kegiatan kerja untuk mencapai tujuan mereka;
- 3) Hubungan pribadi : ketidaksesuaian tujuan-tujuan atau nilai-nilai sosial pribadi karyawan dengan perilaku yang diperankan pada jabatan mereka, dan perbedaan dalam nilai-nilai atau persepsi.

Mencermati ketiga faktor penyebab tersebut diatas, ternyata bahwa kehadirannya tidak dapat dilepaskan dari kompleksitas permasalahan : komunikasi, struktur organisasi dan hubungan pribadi. Berangkat dari pemahaman tentang kompleksitas permasalahan dan tantangan organisasi, maka tugas seorang manajer diantaranya adalah memanager dan mengatasi konflik di dalam organisasi; yaitu melalui : perbaikan sistem komunikasi, pembenahan dan penyesuaian organisasi, serta perbaikan hubungan pribadi.

Pakar yang lain adalah Littere dalam Miftah Thoha (1986 : 115-166) yang mengatakan, bahwa ada empat sumber dari konflik organisasi, yaitu :

- 1) Suatu situasi yang tidak menunjukkan keseimbangan tujuan-tujuan yang ingin dicapai;
- 2) Terdapatnya sasaran-sasaran yang tidak seimbang, atau timbulnya proses alokasi sumber-sumber yang seimbang;
- 3) Terdapatnya suatu persoalan status yang tidak selaras;
- 4) Timbulnya persepsi yang berbeda.

Konsep yang dikemukakan Littere dalam sumber konflik tersebut adalah : situasi, sarana, status dan persepsi. Pemahaman terhadap sumber konflik organisasi, juga dapat dilakukan melalui pemikiran, bahwa konflik organisasi itu sebenarnya adalah konflik antar pribadi dan konflik dalam pribadi yang mengambil tempat dalam organisasi tertentu. Konflik tersebut dapat dilihat dalam hubungannya dengan tatanan organisasi, yang bersendikan orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Dan

individu-individu dalam organisasi mempunyai banyak persoalan yang menjadikan mereka konflik.

Dalam perkembangan organisasi kedepan, masalah dan tantangan yang dihadapi akan semakin rumit dan kompleks. Dari kondisi seperti ini munculnya konflik di dalam organisasi menjadi sesuatu yang tidak dapat dihindarkan. Konflik yang disfungsional harus diatasi dan dikendalikan. Untuk itu diperlukan seorang manajer dengan ketrampilan manajemen yang baik, khususnya dalam manajemen konflik. Untuk mengatasi konflik di dalam organisasi diperlukan pendekatan yang tepat.

Louis R. Pondy dalam Miftah Thoha (1986 : 119), menyarankan tiga pendekatan dalam mengatasi konflik organisasi, yaitu :

- 1) Pendekatan tawar menawar (*Bargaining approach*). Model pendekatan ini sebenarnya untuk mengatasi konflik organisasi yang memperselisihkan mengenai tuntutan-tuntutan alokasi dana yang terbatas. Strategi untuk mengatasi konflik ini ialah "*bargaining*" di sekitarnya usaha-usaha untuk menaikkan memusatnya dana-dana yang tersedia dan menekankan pada tuntutan-tuntutan dari beberapa unit yang saling bersaing untuk mendapatkan dana-dana tersebut;
- 2) Pendekatan birokratis. Dipergunakan untuk mengatasi konflik yang terjadi karena persoalan-persoalan hirarkhi, baik vertical, horizontal, maupun hubungan-hubungan otorita dalam susunan hirarkhi organisasi. Konflik ini terjadi karena pimpinan atau atasan akan melakukan kontrol terhadap bawahan, dan bawahan tersebut menolak kontrolnya. Strategi untuk mengatasi konflik seperti ini ialah mengganti aturan-aturan birokrasi yang impersonal dengan cara-cara control yang personal;
- 3) Pendekatan system. Pendekatan ini menekankan pada kesulitan dalam mengatasi persoalan-persoalan koordinasi.

Pendekatan sistem, utamanya untuk menyelesaikan hubungan yang bersifat horizontal antara beberapa fungsi-fungsi dalam suatu organisasi. Strategi yang dipakai untuk menyelesaikan konflik ini ada dua. Pertama, dikurangi perbedaan yang menyolok dari tujuan-tujuan yang ingin dicapai, dengan cara menyempurnakan insentif atau dengan cara seleksi yang tepat, latihan jabatan atau memperbaiki prosedur kerja. Kedua, dikurangi ketergantungan fungsional antara beberapa satuan organisasi, dengan cara mengurangi tekanan-tekanan dan bermusyawarah, atau dengan mengendorkan beberapa skedul.

Berdasarkan saran pendekatan dari Pondy tersebut dapat disimpulkan bahwa :

- 1) Pendekatan bargaining, menekankan pada masalah persaingan antara beberapa unit organisasi;
- 2) Pendekatan birokrasi, menekankan pada kesulitannya melakukan kontrol;
- 3) Pendekatan sistem, menekankan pada kesulitan dalam mengatasi persoalan-persoalan koordinasi.

B. Hubungan antar Variabel

Berdasarkan landasan teori yang ada maka dapat ditegaskan mengenai hubungan-hubungan antar variabel, yang kemudian digambarkan pula bangun teori untuk mendasari pelaksanaan penelitian.

1. Hubungan Kepemimpinan dengan iklim organisasi

Meskipun bukan segalanya, kepemimpinan adalah merupakan hal sangat penting di dalam manajemen. Seorang

manager harus mampu merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan dan mengendalikan sumber-sumber yang ada di dalam organisasi. Namun bagi seorang pemimpin perannya yang utama adalah mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan di dalam organisasi.

Memperhatikan peran pemimpin tersebut, maka dapat dipahami bahwa kepemimpinan itu akan sangat berpengaruh terhadap iklim organisasi. Hal ini ditegaskan oleh Davis (1985 : 24), bahwa salah satu unsur penting yang membentuk iklim yang menyenangkan di dalam organisasi adalah kualitas kepemimpinan. Dalam hal ini Likert (1967 : 190) juga menegaskan besarnya pengaruh kepemimpinan terhadap iklim kerja di suatu organisasi.

2. Hubungan Pengawasan dengan Iklim Organisasi

Dari empat fungsi pengawasan yang dikemukakan oleh Suwarno (1985 : 144), tersimpul adanya empat hal sebagai manfaat atau hasil dari kegiatan pengawasan, yaitu :

- a. Peningkatan tanggung jawab para pejabat
- b. Pelaksanaan pekerjaan yang prosedural
- c. Pencegahan terhadap penyimpangan, kelalaian dan kelemahan
- d. Perbaikan kesalahan dan penyelewengan

Kiranya tidak terlalu sulit untuk dipahami bahwa manfaat atau hasil kegiatan pengawasan tersebut merupakan sumbangan yang sangat berarti bagi upaya perbaikan iklim organisasi. Iklim

organisasi akan menjadi baik apabila para pejabat atau pegawai melaksanakan pekerjaannya dengan penuh rasa tanggung jawab. Iklim organisasi akan menjadi baik, apabila setiap pekerjaan di dalam organisasi dilaksanakan sesuai dengan standard dan prosedur yang telah ditentukan. Iklim organisasi akan menjadi baik, apabila setiap penyimpangan, kelalaian dan kelemahan dapat dicegah atau diiadakan. Begitu pula iklim organisasi akan menjadi lebih baik, apabila setiap kesalahan dan penyelewengan yang terjadi dapat diatasi dan diperbaiki.

Mengenai hubungan antara pengawasan dengan iklim organisasi, dikemukakan oleh Davis (1985 : 24), bahwa salah satu unsur yang mampu membentuk iklim kerja yang baik di dalam organisasi adalah adanya pengendalian, struktur dan birokrasi yang nalar. Dikemukakan juga oleh Likert dalam Davis (1985 : 25), bahwa salah satu unsur yang berpengaruh terhadap iklim organisasi adalah pengendalian.

3. Hubungan konflik dengan Iklim Organisasi

Di dalam suatu organisasi, konflik dapat menimbulkan konsekuensi positif maupun negatif. Konsekuensi positif, artinya dapat mendorong inovasi organisasi, kreativitas dan adaptasi. Konflik ini bermanfaat bagi kemajuan organisasi, karena ia bersifat fungsional. Sedangkan konsekuensi negatif, artinya dapat membuat organisasi tidak berkembang, produktivitas menurun,

timbul ketidak puasan, ketegangan dan stress meningkat di dalam organisasi.

Memperhatikan konsekuensi positif dari konflik, maka cukup jelas bahwa konflik jenis ini sangat diperlukan dalam upaya memperbaiki iklim organisasi. Demikian pula apabila kita memperhatikan konsekuensi negatif dari konflik, maka cukup jelas pula bahwa konflik jenis ini akan sangat menghambat upaya perbaikan iklim organisasi.

Hubungan yang jelas antara konflik dengan iklim organisasi itu ditegaskan oleh Litwin dan Stinger, dalam French (1994 : 46), bahwa ada delapan unsur yang berpengaruh terhadap iklim organisasi, satu diantaranya adalah konflik.

4. Hubungan Kepemimpinan, Pengawasan dan Konflik secara bersama-sama dengan Iklim Organisasi.

Dalam hubungan antar variabel tersebut di atas, telah ditegaskan oleh Davis dan Likert mengenai hubungan kepemimpinan dan pengawasan dengan iklim organisasi. Juga ditegaskan oleh Litwin dan Stinger mengenai hubungan konflik dengan iklim organisasi.

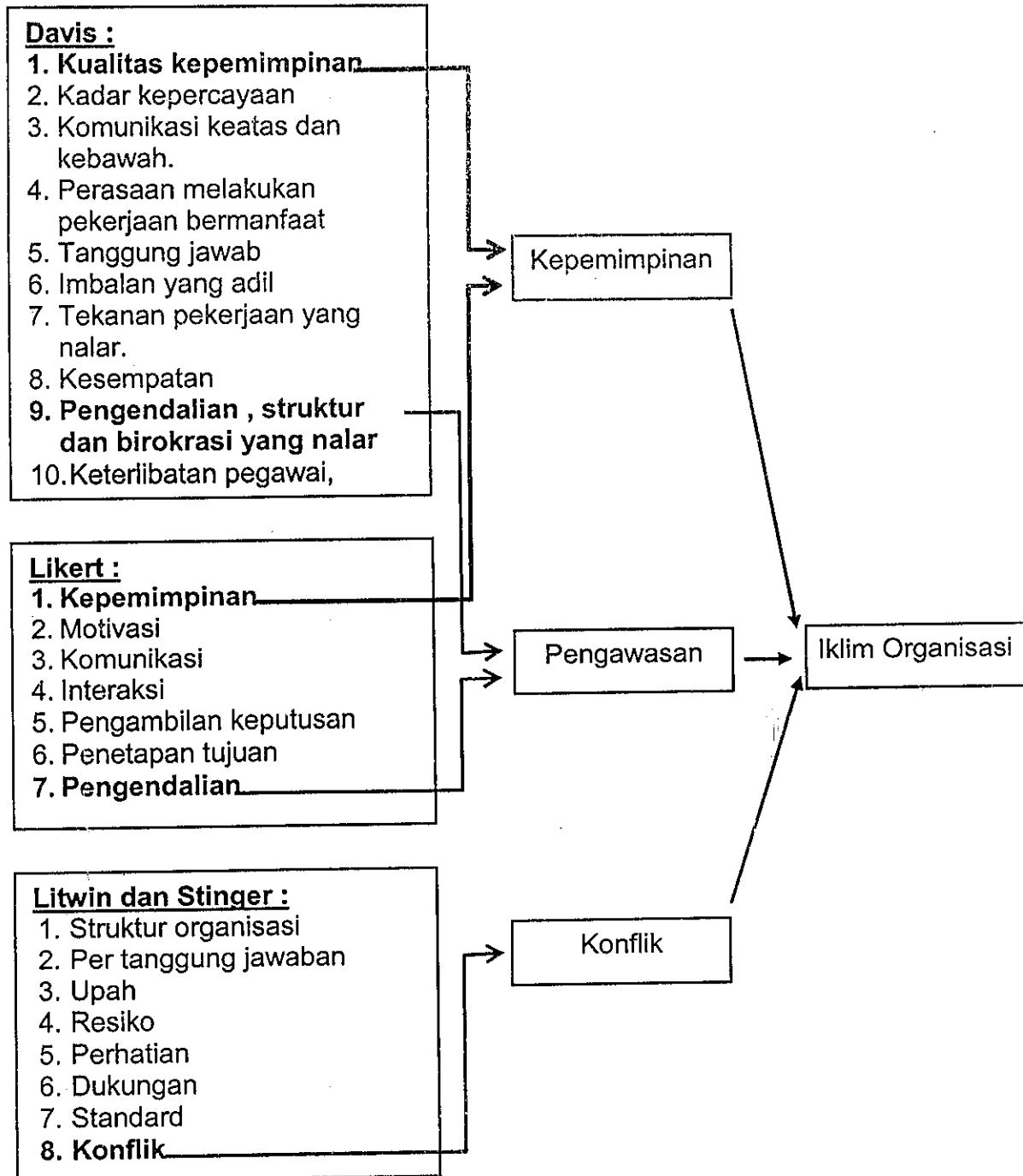
Jadi berdasarkan pendapat tersebut dapat ditegaskan pula mengenai adanya hubungan : kepemimpinan, pengawasan dan konflik secara bersama-sama dengan iklim organisasi.

Berdasarkan tinjauan pustaka mengenai organisasi, faktor-faktor yang berpengaruh terhadap iklim organisasi yaitu kepemimpinan, pengawasan dan konflik, serta hubungan antar variabel, maka dapatlah disusun bangun teori seperti di bawah ini.

Gambar II-1

BANGUN TEORI PENELITIAN

IKLIM ORGANISASI DI KEPOLISIAN RESORT KENDAL



C. Penelitian yang Relevan

Dalam tesis ini, penulis berusaha meneliti masalah iklim organisasi sebagai variable dependen. Adapun variable independennya ada tiga, yaitu : kepemimpinan, pengawasan dan konflik.

Melalui kajian pustaka, penulis menemukan penelitian yang relevan, yaitu penelitian yang juga meneliti masalah iklim organisasi. Penelitian ini dilakukan oleh seorang peneliti bernama Rensis Likert. Dalam penelitiannya Likert mengembangkan instrumen klasik yang berfokus pada gaya manajemen yang diterapkan. Survey Likert meliputi faktor-faktor atau unsur-unsur yang berpengaruh terhadap iklim organisasi, yaitu :

- 1) Kepemimpinan;
- 2) Motivasi;
- 3) Komunikasi;
- 4) Interaksi;
- 5) Pengambilan keputusan;
- 6) Penetapan tujuan;
- 7) Pengendalian.

Oleh Likert, para responden diberikan sebuah kontinum pilihan bagi masing-masing butir, untuk menunjukkan apakah menurut mereka, organisasi yang bersangkutan cenderung memiliki iklim yang lebih partisipatif dan berorientasi manusia. Tahapan disepanjang

kontinum itu disebut system 1, 2, 3 dan 4, yang mengacu pada beberapa sistem manajemen yang berbeda.

Dari hasil penelitiannya antara tahun 1962 - 1967, Likert menyimpulkan, bahwa iklim yang lebih berorientasi pada manusia, menghasilkan tingkat prestasi yang lebih tinggi dan kepuasan kerja yang lebih besar.

Penelitian yang lain dilakukan oleh Seashore dan Bowers dari *Institute for Social Research*, bekerja sama dengan Alfred Marrow, ketua Dewan Direktur *Harwood Manufacturing Company* tentang perbaikan iklim organisasi di perusahaan-perusahaan di Amerika Serikat yang sedang di ambang kebangkrutan (1962 -1967). Perbaikan iklim organisasi oleh pimpinan baru itu ditempuh melalui perubahan manajemen perusahaan, yang terlihat dalam pelaksanaan kegiatan yang mencakup hal-hal antara lain :

1. Kepemimpinan.
2. Struktur Organisasi .
3. Pengambilan Keputusan.
4. Penentuan tujuan dan sasaran.
5. Proses-proses kontrol.
6. Imbalan atau ganti rugi.
7. Penggunaan perbedaan-perbedaan dan perselisihan manajemen secara produktif.
8. Mendorong tumbuhnya inovasi dan kreativitas.

9. Program latihan dan pengembangan personil.

10. Perbaiki administrasi.

Perbaikan iklim organisasi sebagai hasil dari perubahan sistem manajemen tersebut telah mengakibatkan kenaikan produktivitas yang cukup berarti. Indeks produktivitas yang didasarkan pada pendapatan perjam selama satu bulan menunjukkan bahwa kenaikan produksi dari bulan Januari 1962 sampai bulan Maret 1964 adalah 20% (produktivitas masih terus naik sejak saat itu).

Marrow selaku Ketua Dewan Direktur di Harwood secara ringkas menguraikan hasil tersebut sebagai berikut :

"Para konsultan teknis, karyawan produksi dan peneliti dari Michigan semuanya dapat melihat adanya perbaikan-perbaikan dalam hubungan kerjasama antar karyawan. Perubahan motivasi dan semangat kerja tercermin dalam hal-hal yang berikut :

Pendapatan rata-rata para karyawan yang digaji berdasarkan banyaknya produk yang didapat mereka selesaikan mengalami kenaikan sebesar 30%, sementara itu biaya produksi turun sekitar 20%. Jumlah karyawan yang minta pindah atau keluar turun 50%. Waktu yang diperlukan untuk latihan dan pendidikan karyawan mengalami penurunan yang cukup berarti. Wawancara yang dilakukan oleh peneliti dari Michigan mencerminkan sikap yang lebih bersahabat terhadap perusahaan. Citra perusahaan dalam

masyarakat juga berubah dan perusahaan mulai memperoleh keuntungan atau laba.

D. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap masalah penelitian; atau dapat juga dikatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban empiris. (Sugiyono, 2002 : 39).

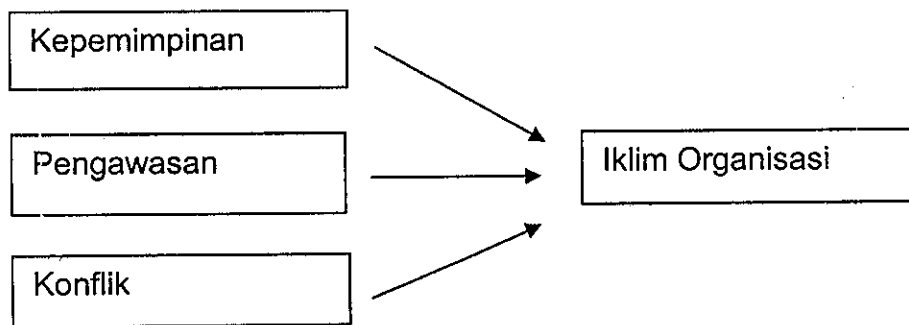
Hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Ada hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan dengan iklim organisasi.
2. Ada hubungan positif dan signifikan antara pengawasan dengan iklim organisasi.
3. Ada hubungan positif dan signifikan antara konflik dengan iklim organisasi.
4. Ada hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan, pengawasan dan konflik secara bersama-sama dengan iklim organisasi.

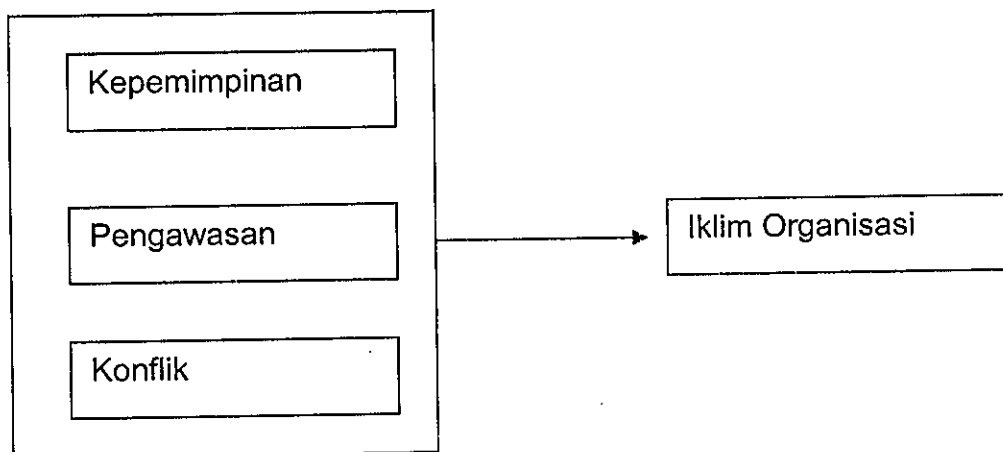
Gambar II-2

HUBUNGAN ANTAR VARIABEL

Hipotesis Minor



Hipotesis Mayor



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Metode penelitian, adalah cara ilmiah yang digunakan untuk mendapatkan data dengan tujuan tertentu. Sedangkan cara ilmiah, berarti kegiatan itu dilandasi oleh metode keilmuan. (Sugiyono : 1)

Metode keilmuan atau penalaran ilmiah, pada hakekatnya merupakan gabungan dari penalaran deduktif dan induktif, dimana penalaran deduktif terkait dengan rasionalisme, dan penalaran induktif terkait dengan empirisme (Suria Sumantri, 1984 : 45). Penalaran deduktif memberikan kerangka berpikir yang koheren dan logis, sedangkan penalaran induktif memberikan kerangka pengujian dalam memastikan suatu kebenaran.

Melalui cara ilmiah, peneliti akan memperoleh data yang objektif, valid, dan realibel. Objektif artinya semua orang akan memberikan penafsiran yang sama. Valid artinya ada ketepatan antara data yang dikumpulkan peneliti dengan data yang ada pada objek yang sesungguhnya. Data realibel, artinya ada ketepatan, keajegan, konsistensi dari data yang diperoleh dari waktu ke waktu.

Menurut Sugiyono (2002 : 1) kegiatan penelitian dilakukan dengan tujuan tertentu, yaitu menemukan, membuktikan, dan mengembangkan pengetahuan tertentu. Dari ketiga tujuan ini,

implikasinya adalah bahwa hasil penelitian akan dapat digunakan untuk memahami, memecahkan dan mengantisipasi masalah.

Dikemukakan oleh Singarimbun dan Effendi (1989 : 4-5) :

“Penelitian survey dapat digunakan untuk maksud (1) penjajakan (eksploratif), (2) deskriptif, (3) penjelasan (*explanatory* atau *confirmatory*), yaitu untuk menjelaskan hubungan kausal dan pengujian hipotesa, (4) evaluasi, (5) prediksi atau meramalkan kejadian tertentu di masa yang akan datang, (6) penelitian operasional dan (7) pengembangan indikator-indikator sosial.”

Penelitian untuk thesis ini, termasuk penelitian penjelasan (*explanatory research*), dimana peneliti menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesa.

Rancangan penelitian merupakan pedoman dan langkah-langkah yang akan diikuti oleh peneliti untuk melakukan penelitiannya. Rancangan penelitian juga berfungsi sebagai sarana untuk mengantisipasi hal-hal yang dapat menghambat terlaksananya penelitian (Sugiyono, 2002 : 197).

Suatu penelitian dilakukan bertitik tolak dari adanya suatu permasalahan, dimana masalah itu merupakan “penyimpangan” (deviasi) dari suatu standard. Masalah tersebut muncul pada tempat dan waktu tertentu. Dan untuk itulah maka penelitian dilakukan pada tempat dan waktu tertentu serta untuk masalah tertentu.

Dalam penelitian terhadap iklim organisasi di Kepolisian Resort Kendal, penulis akan menggunakan rancangan penelitian kuantitatif dan kualitatif. Data-data yang diperoleh dari lapangan akan diskripsikan secara sistimatis, tekstual dan akurat, sesuai dengan

fakta-fakta, sifat-sifat, serta akan diteliti hubungan-hubungan antar variabel.

B. Ruang Lingkup

Di dalam penelitian ini ruang lingkup penelitian akan dibatasi pada masalah "Iklim Organisasi di Kepolisian Resort Kendal".

Iklim organisasi tersebut sebenarnya dipengaruhi oleh banyak faktor, namun karena keterbatasan waktu, dana, tenaga maupun teori, maka agar penelitian ini dapat dilakukan secara lebih mendalam, untuk itu akan dibatasi pada variabel-variabel dominan yang berpengaruh terhadap iklim organisasi.

C. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian terhadap iklim organisasi di Kepolisian Resort Kendal, adalah di lingkungan Markas Kepolisian Resort Kendal.

D. Variabel Penelitian

Variabel, adalah atribut dari seseorang atau obyek, yang mempunyai "variasi" antara satu orang dengan yang lain, antara satu obyek dengan obyek yang lain. (Sugiyono, 2002 : 20).

Dilihat dari hubungan antara variabel yang satu dengan variabel yang lain, maka macam-macam variabel penelitian dapat dibedakan menjadi :

1. Variabel Independen (variabel bebas), adalah variabel yang menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel dependen (terikat).
2. Variabel Dependen (variabel terikat), adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas.
3. Variabel Moderator, adalah variabel yang mempengaruhi (memperkuat atau memperlemah) hubungan antara variabel independen dengan dependen. Disebut juga variabel independen kedua.
4. Variabel Intervening, adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi (memperkuat atau memperlemah), hubungan antara variabel independen dengan dependen, tetapi tidak dapat diukur.
5. Variabel Kontrol, adalah variabel yang dikendalikan dibuat konstan, sehingga peneliti dapat melakukan penelitian yang bersifat membandingkan. (Sugiyono, 2002 : 21).

Dalam penelitian ini penulis hanya akan memakai : kepemimpinan, pengawasan dan konflik sebagai variabel independen; serta iklim organisasi sebagai variabel dependen

1. Definisi Konseptual

Definisi konseptual, adalah generalisasi dari sekelompok fenomena tertentu, untuk menggambarkan berbagai fenomena

yang sama. (Singarimbun, 1978 : 34). Berdasarkan definisi tersebut, maka yang dimaksud definisi konseptual dalam penelitian ini adalah definisi-definisi konseptual dari :

a. Iklim Organisasi

Iklim organisasi adalah kondisi lingkungan internal organisasi yang mempunyai ciri-ciri yang relatif tetap, sebagai hasil dari tingkah laku orang-orang dan kebijaksanaan organisasi, yang dapat digunakan untuk menafsirkan organisasi, dan sebagai sumber untuk mengarahkan aktivitas pegawai.

b. Kepemimpinan

Kepemimpinan, adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang lain sesama anggota organisasi maupun di luar organisasi, dalam rangka mencapai tujuan organisasi maupun tujuan selain organisasi.

c. Pengawasan

Pengawasan, adalah suatu proses yang berisi kegiatan-kegiatan, dimana pimpinan organisasi ingin mengetahui, apakah pelaksanaan pekerjaan maupun hasilnya, yang dilakukan oleh para bawahan, telah dilakukan sesuai dengan rencana atau kebijaksanaan yang telah ditentukan:

d. Konflik

Konflik adalah segala bentuk hubungan yang bersifat

pertentangan, antara dua pihak atau lebih, di dalam suatu organisasi.

2. Definisi Operasional

Definisi operasional, adalah definisi yang di dasarkan atas sifat-sifat hal yang didefinisikan, yang dapat diamati atau diobservasi (Suryabrata, 1988 : 83). Sedangkan menurut Nazir (1999 : 152), definisi operasional adalah definisi yang diberikan kepada suatu variabel atau konstruk, dengan cara memberikan arti, atau menspesifikasikan kegiatan, ataupun memberikan suatu operasional, yang diperlukan untuk mengukur konstruk atau variabel tersebut.

Berdasarkan kedua definisi tersebut, maka yang dimaksud definisi operasional dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Iklim organisasi, yang akan diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut :
 - a. Tingkat kemungkinan anggota melakukan suatu yang bermanfaat dan bersifat kritis.
 - b. Tingkat perasaan berharga bagi anggota dalam melaksanakan tugas dan fungsinya
 - c. Tingkat menantang dari pekerjaan yang dilakukan oleh anggota.
 - d. Tingkat tanggungjawab anggota dalam melakukan pekerjaannya.

- e. Tingkat keterbukaan kesempatan bagi anggota dalam berkarier.
 - f. Tingkat kemampuan untuk mendengar pendapat anggota.
 - g. Tingkat kemampuan untuk memperlakukan anggota sebagai orang yang bernilai.
 - h. Tingkat perhatian terhadap kebutuhan anggota dalam kenyamanan kerja.
 - i. Tingkat perhatian terhadap masalah anggota.
2. Kepemimpinan, yang akan diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut :
- a. Tingkat pemahaman pimpinan terhadap bidang tugasnya.
 - b. Tingkat ketanggapan pimpinan terhadap keadaan lingkungan.
 - c. Tingkat kemampuan pimpinan dalam melakukan hubungan antar manusia.
 - d. Tingkat kemampuan pimpinan dalam bekerja sama.
 - e. Tingkat kemampuan pimpinan dalam melakukan koordinasi.
 - f. Tingkat kemampuan pimpinan dalam mengambil keputusan.
 - g. Tingkat kemampuan pimpinan dalam mengadakan hubungan masyarakat.
3. Pengawasan, yang akan diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut :
- a. Tingkat orientasi kepada tujuan organisasi.

- b. Tingkat obyektivitas dan kejujuran.
 - c. Tingkat orientasi kepada peraturan.
 - d. Tingkat pemakaian standard yang obyektif.
 - e. Tingkat pemakaian hasil pengawasan untuk umpan balik.
4. Konflik, yang akan diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut :
- a. Tingkat konflik psikologis dalam diri anggota
 - b. Tingkat konflik antar anggota.
 - c. Tingkat konflik antara atasan dan bawahan.
 - d. Tingkat konflik antara fungsi yang satu dengan fungsi yang lain.

E. Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data

Dalam penelitian ini, data-data yang akan digunakan penulis pada dasarnya digolongkan menjadi dua jenis, yaitu :

a. Data Kuantitatif

Yaitu data yang berupa angka-angka, skala-skala, tabel-tabel, formula dan sebagainya, yang sedikit banyak menggunakan perhitungan matematika, misalnya tentang jumlah sampel, skor variabel, dan sebagainya.

b. Data Kualitatif

Yaitu data yang sulit diukur dengan angka atau ukuran-ukuran lain yang eksak, misalnya : pendapat, sikap, tindakan dan sebagainya.

2. Sumber Data

Dalam penelitian ini, data diperoleh dari sumber :

a. Data Primer

Yaitu data yang diperoleh dari sumber pertama. Termasuk sumber pertama adalah semua anggota organisasi, baik anggota biasa maupun para pejabat struktural. Data primer dimaksud adalah keterangan-keterangan tentang aspek-aspek dari iklim organisasi, kepemimpinan, pengawasan, maupun konflik dan sebagainya.

b. Data Sekunder

Yaitu data yang diperoleh dari selain sumber pertama, seperti : catatan-catatan, buku-buku, laporan-laporan, arsip-arsip, juklak-juknis, dan sebagainya. Adapun yang dimaksud data sekunder adalah berupa keterangan-keterangan tentang berbagai kegiatan administratif dan segala permasalahannya.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat untuk pengukuran terhadap fenomena-fenomena sosial di dalam organisasi. Alat ukur atau

instrumen penelitian itu dibuat secara spesifik untuk variabel-variabel yang akan diteliti; yaitu dengan menyusun daftar pertanyaan atau kuesioner yang mengacu pada variabel independen maupun variabel dependen, yang telah dijabarkan ke dalam definisi operasional.

Dalam penelitian ini akan digunakan instrumen yang berupa daftar pertanyaan atau kuesioner dengan skala pengukuran data ordinal, yaitu dengan memberikan nilai atau skor untuk jawaban yang diperoleh, dari pertanyaan paling rendah sampai pertanyaan paling tinggi. Setiap item pertanyaan pada setiap variabel menggunakan skala pengukuran antara rentang skor 1 (satu) sampai dengan 4 (empat). Skor ini bersifat membedakan dan mengurutkan, tetapi tidak memberikan jarak yang bobotnya ditentukan berdasarkan bobot jawaban pertanyaan.

Pedoman untuk pengukurannya adalah, jika terdapat jawaban dengan bobot paling rendah, maka diberikan skor 1 (satu) dan seterusnya, sampai jawaban dengan bobot tertinggi diberi skor 4 (empat) dan dari masing-masing jawaban akan digunakan kriteria sebagai berikut :

4. Katagori jawaban yang sangat mendukung, diberi skor 4 (empat).
3. Katagori jawaban yang mendukung, diberi skor 3 (tiga).
2. Katagori jawaban yang kurang mendukung, diberi skor 2 (dua).
1. Katagori jawaban yang tidak mendukung, diberi skor 1 (satu).

Untuk mengukur kualitas indikator maupun variabel dapat dilihat dari skor riil yang diperoleh, dengan kategori sebagai berikut :

1. Tidak baik, dengan skor : 40 – 70.
2. Kurang baik, dengan skor : 71 – 100.
3. Baik, dengan skor : 101 – 130.
4. Sangat baik, dengan skor : 131 – 160.

G. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek, yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu, yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari, dan kemudian ditarik kesimpulannya. (Sugiyono, 2002 : 57).

Dalam penelitian ini, yang termasuk populasi adalah seluruh anggota Mapolres Kendal, baik para pejabat struktural maupun anggota biasa.

Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. (Sugiyono, 2002 : 57).

Dalam penelitian ini untuk pengambilan sampel akan digunakan cara random sampling, artinya seluruh elemen penelitian mempunyai peluang yang sama untuk menjadi responden.

Menurut Roscoe dalam Sugiyono (2001 : 12), ukuran sampel yang layak digunakan dalam penelitian adalah antara 30 (tiga puluh) sampai dengan 500 (lima ratus). Juga dijelaskan oleh Roscoe, apabila dalam penelitian akan dilakukan analisis dengan multivariat (korelasi

atau regresi ganda), maka jumlah anggota sampel minimal sepuluh kali dari jumlah variabel yang diteliti.

Berdasarkan pandangan Roscoe tersebut, maka besarnya sampel yang akan diteliti sebanyak : 40 (10 kali jumlah variabel yang diteliti), yang diambil secara proporsional dari unit-unit kerja yang ada, yaitu dengan random sampling.

Tabel : II-1

PERKIRAAN JUMLAH POPULASI DAN SAMPEL

No.	Kepangkatan	Populasi (orang)	%	Sampel (orang)
1.	Perwira Menengah	5	12	1
2.	Perwira Pertama	21	12	2
3.	Bintara	265	12	33
4.	Tamtama	41	12	4
	Jumlah	332	12	40

Sumber : Proja dan Anggaran Polres Kendal Tahun 2004

H. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data kuantitatif dalam penelitian ini dilakukan dengan teknis sebagai berikut :

1. Kuesioner / daftar pertanyaan.

Yaitu teknik pengumpulan data dari responden / sumber data primer, dengan cara mengajukan daftar pertanyaan secara tertulis kepada sampel dari para anggota Polri.

2. Wawancara

Yaitu teknik pengumpulan data dari responden / sumber data primer, dengan cara mengajukan sejumlah pertanyaan secara lisan kepada responden atau sampel.

3. Dokumentasi

Yaitu teknik pengumpulan data melalui bahan-bahan tertulis (dokumen-dokumen) yang langsung berhubungan dengan obyek penelitian (data sekunder).

I. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini akan digunakan dua analisis, yaitu : analisis kuantitatif dan analisis kualitatif.

1. Analisis Kuantitatif

Analisis ini digunakan untuk membuat interpretasi, prediksi dan menarik kesimpulan dari hasil perhitungan dengan menggunakan rumus statistik.

a. Koefisien Korelasi Rank Kendall's Tau

Digunakan untuk mengukur hubungan antara variabel independent dengan variabel dependent . Rumusnya adalah:

$$r = \frac{\sum A \cdot \sum B}{N(N-1)} \\ 2$$

Keterangan :

τ = Koefisien Korelasi Rank Kendall's Tau, yang besarnya

$(-1 < 0 < 1)$

A = Jumlah ranking atas

B = Jumlah ranking bawah

N = Jumlah anggota sampel.

Sedangkan uji signifikan antara variabel independen dengan variabel dependen digunakan ketentuan :

- Jika probabilitas $\tau > 0,05$, berarti H_0 = diterima (tidak terdapat korelasi) dan H_a = ditolak (tidak ada korelasi).
- Jika probabilitas $\tau < 0,05$, berarti H_0 = ditolak (terdapat korelasi yang berarti) dan H_a = diterima (terdapat korelasi).

Mengenai tinggi rendahnya Koefisien Korelasi Rank Kendall's, Alhusin (2003 : 157) membuat ketentuan :

1. $0 - 0,20$ = sangat rendah.
2. $0,21 - 0,40$ = korelasi rendah.
3. $0,41 - 0,60$ = korelasi sedang.
4. $0,61 - 0,80$ = cukup tinggi.
5. $0,81 - 1$ = korelasi tinggi.

b. Koefisien Konkordansi Kendall's

Koefisien Konkordansi Kendall's digunakan untuk menguji pengaruh antara variabel X dan variabel Y adalah sebagai berikut :

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

W = Koefisien Konkordansi Rank Kendall's

S = Jumlah kuadrat deviasi observasi dari mean Rj.

K = Banyak himpunan ranking penjenjangan.

N = Banyak obyek atau individu yang diberi ranking.

Ó = Jumlah nilai T untuk semua ranking

T = Faktor korelasi ranking berangka sama.

Untuk menguji signifikan digunakan ketentuan :

- Jika probabilitas $W > 0,05$, berarti H_0 = diterima (tidak terdapat korelasi) dan H_a = ditolak (tidak ada korelasi).
- Jika probabilitas $W < 0,05$, berarti H_0 = ditolak (terdapat korelasi yang berarti) dan H_a = diterima (ada korelasi).

c. Koefisien Determinasi.

Koefisien Determinasi digunakan untuk mengetahui berapa persen (%) besar pengaruhnya variabel (X_1 , X_2 dan X_3)

secara bersama-sama mempengaruhi variabel terikat (Y)
menggunakan rumus sebagai berikut :

$$K D = W^2 \times 100\%$$

K D = Koefisien Determinasi.

T = Koefisien Konkordansi Rank Kendall's.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN HASIL

Dalam bab ini akan disajikan tentang : Deskripsi wilayah penelitian, Hasil penelitian, Analisis hasil penelitian dan Diskusi.

A. DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN

Penelitian tentang “Analisis Iklim Organisasi di Kepolisian Resort Kendal ini”, dilaksanakan di lingkungan markas Kepolisian Resort Kendal.

Untuk lebih memahami organisasi Kepolisian Resort Kendal, berikut akan dijelaskan mengenai kedudukan, tugas, fungsi maupun susunan organisasinya.

Organisasi tata kerja dari Kepolisian Resort Kendal diatur dalam Keputusan Kapolri No. Pol : KEP/54/X/2002 tanggal 17 Oktober 2002.

1. Kedudukan

Disebutkan dalam pasal 1, bahwa Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort, disingkat Polres, adalah badan pelaksana utama kewilayahan yang berkedudukan di bawah Kapolda. Jadi Kepolisian Resort Kendal (Polres Kendal) adalah pelaksana utama kewilayahan Polda Jateng yang berkedudukan di bawah Kapolda Jateng.

2. Tugas

Menurut pasal 2, Polres Kendal bertugas menyelenggarakan tugas pokok Polri dalam :

- a. Pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat.
- b. Penegakan hukum.
- c. Pemberian perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat ; serta tugas-tugas Polri lain dalam wilayah hukumnya, sesuai ketentuan hukum dan peraturan/kebijakan yang berlaku dalam organisasi Polri.

3. Fungsi

Pasal 3 menyebutkan, bahwa dalam melaksanakan tugas pokok tersebut di atas , Polres kendal menyelenggarakan fungsi sebagai berikut :

- a. Pemberian pelayanan kepolisian kepada warga masyarakat yang membutuhkan, dalam bentuk penerimaan dan penanganan laporan pengaduan dan permintaan bantuan/pertolongan pelayan pengaduan atas tindakan anggota Polri dan pelayanan surat-surat ijin/keterangan, sesuai ketentuan hukum dan peraturan/kebijakan yang berlaku dalam organisasi Polri.
- b. Intelejen dalam bidang keamanan, termasuk persandian, baik sebagai bagian dari kegiatan satuan-satuan atas maupun sebagai bahan masukan penyusunan rencana kegiatan

operasional Polres dalam rangka pencegahan gangguan dan pemeliharaan keamanan dalam negeri.

- c. Penyelidikan dan penyidikan tindak pidana, termasuk fungsi identifikasi dan fungsi laboratorium forensik lapangan, dalam rangka penegakan hukum.
- d. Kesamaptan kepolisian, yang meliputi kegiatan patroli, pengaturan, penjagaan dan pengawalan kegiatan masyarakat dan pemerintah, termasuk penindakan tindak pidana ringan, dan pengamanan unjuk rasa dan pengendalian massa, serta pengamanan obyek khusus yang meliputi VIP, pariwisata dan obek vital/khusus lainnya, dalam rangka pencegahan kejahatan dan pemeliharaan Kamtibmas.
- e. Lalu lintas kepolisian, yang meliputi kegiatan pengaturan, penjagaan, pengawalan dan patroli lalu lintas, termasuk penindakan pelanggaran dan penyidikan kecelakaan lalu lintas serta registrasi dan identifikasi kendaraan bermotor, dalam rangka penegakan hukum dan pembinaan keamanan, ketertiban dan kelancaran lalu lintas.
- f. Kepolisian perairan, yang meliputi kegiatan patroli, termasuk penanganan pertama terhadap tindak pidana dan pencarian serta penyelamatan kecelakaan di wilayah perairan, dan pembinaan masyarakat pantai/perairan dalam rangka

pencegahan kejahatan dan pemeliharaan keamanan di wilayah perairan.

- g. Bimbingan masyarakat, yang meliputi penyuluhan masyarakat dan pembinaan / pengembangan bentuk-bentuk pengamanan swakarsa dalam rangka peningkatan kesadaran dan ketaatan warga masyarakat terhadap hukum dan perundang-undangan dan terjalinnya hubungan Polri – masyarakat yang kondusif bagi pelaksanaan tugas kepolisian.
- h. Pembinaan hubungan kerjasama, yang meliputi kerjasama dengan organisasi / lembaga / tokoh sosial kemasyarakatan dan instansi pemerintah, khususnya pemerintah daerah dalam konteks otonomi daerah dan pembinaan teknis, koordinasi dan pengawasan kepolisian khusus dan penyidik pegawai negeri sipil.
- i. Fungsi-fungsi lain, berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan dan atau peraturan pelaksanaannya termasuk pelayanan kepentingan warga masyarakat untuk sementara sebelum ditangani oleh instansi dan atau pihak yang berwenang.

4. Susunan Organisasi

Mengenai susunan organisasi Polres Kendal disebutkan dalam pasal 4, yaitu :

a. Tingkat Markas Kepolisian Negara Republik Indonesia Resort, disingkat Mapolres (Kendal) yang terdiri dari :

1). Unsur Pimpinan :

- a). Kepala Polres disingkat Kapolres
- b). Wakil Kepala Polres, disingkat Wakapolres

2). Unsur Pembantu Pimpinan dan Pelaksana Staf :

- a). Bagian Operasi, disingkat Bag Ops.
- b). Bagian Pembinaan Kemitraan, disingkat Bag Binamitra.
- c). Bagian Administrasi, disingkat Bag Min.

3). Unsur Pelaksana Staf Khusus dan pelayanan :

- a). Urusan Telekomunikasi dan Informatika, disingkat Ur Telematika.
- b). Unit Pelayanan Pengaduan dan Penegakan Disiplin, disingkat Unit P3D.
- c). Tata Usaha dan Urusan Dalam, disingkat Taud.

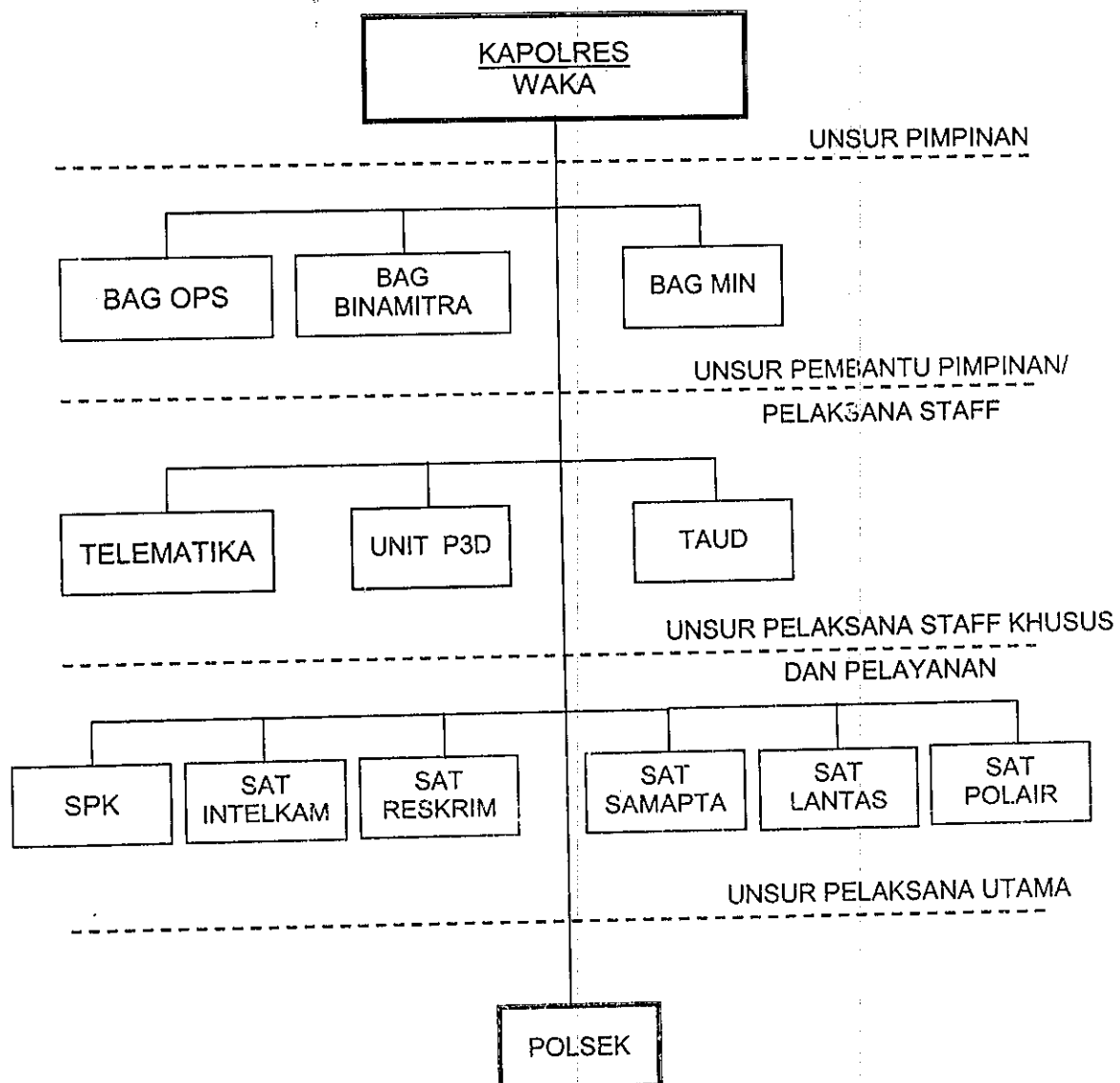
4). Unsur Pelaksana Utama :

- a). Sentra Pelayanan Kepolisian, disingkat SPK.
- b). Satuan Intelejen Keamanan, disingkat Sat Intelkam.
- c). Satuan Reserse Kriminil, disingkat Sat Reskrim.
- d). Satuan Samapta, disingkat Sat Samapta
- e). Satuan Lalu lintas, disingkat Sat Lantas
- f). Satuan Kepolisian Perairan, disingkat Sat Polair

- b. Unsur Pelaksana Utama Kewilayahan Polres adalah Kepolisian Negara Republik Indonesia Sektor, disingkat Polsek. Polres Kendal terdiri dari 16 Polsek dan 1 Pospol Kota Kendal.

Gambar : IV 1.

STRUKTUR ORGANISASI POLRES KENDAL



Sumber : Keputusan Kapolri No. Pol.: Kep/54/X/202 tanggal 17 Oktober 2002 tentang Organisasi Tata Kerja Kepolisian Negara Republik Indonesia (Lampiran C)

B. HASIL PENELITIAN

Hasil Penelitian ini diperoleh dari jawaban atas pertanyaan dalam kuesioner yang disampaikan kepada responden yang jumlahnya 40 orang. Hasilnya penelitian akan ditampilkan dalam bentuk deskripsi terhadap tabel tunggal yang meliputi data variabel : Iklim Organisasi, Kepemimpinan, Pengawasan dan Konflik.

1. Variabel Iklim Organisasi

Variabel Iklim Organisasi ini meliputi indikator-indikator antara lain : tingkat pemberian kesempatan, penghargaan, ketantangan pekerjaan, tanggung jawab, kesempatan berkarier, mendengarkan pendapat, perlakuan, perhatian pimpinan terhadap kebutuhan dan masalah.

B.1.1. Pemberian Kesempatan

Penilaian responden mengenai tingkat pemberian kesempatan kepada anggota dalam menyampaikan sesuatu yang kritis ; 35% responden menilai kecil, 55% menilai sedang, dan hanya 10% yang menilai besar, (tabel IV-1). Jadi dapat disimpulkan tingkat pemberian kesempatan itu termasuk kategori "sedang" (skor riil : 70).

Tabel IV-1
Tingkat Pemberian Kesempatan Anggota
Dalam Menyampaikan Sesuatu Yang Kritis

NO	Alternatif Jawaban	Frekuensi	%	Skor Riil
1	Kecil	14	35	14
2	Sedang	22	55	44
3	Besar	4	10,0	12
4	Sangat besar	-	-	-
	Total	40	100,0	70

Sumber : Olahan Data Lapangan dari Kuest No.1

Responden yang memberikan jawaban sedang, mengemukakan alasan bahwa sekalipun Polri sudah terpisah dari TNI, namun budaya militeristik masih cukup dominan mewarnai praktek manajemen. Ada kecenderungan gaya kepemimpinan otoriter itu disalahgunakan untuk berbagai kepentingan.

B.1.2. Penghargaan kepada anggota

Penilaian responden mengenai tingkat penghargaan kepada anggota dalam melakukan pekerjaan, 20% responden menilai rendah, 57,5% menilai sedang, dan hanya 22,5% yang menilai tinggi, (tabel IV.2). Jadi dapat disimpulkan bahwa tingkat penghargaan kepada anggota termasuk kategori "sedang" (skor riil : 81).

Tabel IV-2
Tingkat Penghargaan Kepada Anggota
Dalam Melakukan pekerjaan

NO	Alternatif Jawaban	Frekuensi	%	Skor Riil
1	Rendah	8	20	8
2	Sedang	23	57,5	46
3	Tinggi	9	22,5	27
4	Sangat tinggi	-	-	-
	Total	40	100,0	81

Sumber : Olahan Data Lapangan dari Kuest No.2

Responden yang memberikan jawaban sedang, mengemukakan alasan bahwa masih dirasakan adanya perlakuan diskriminatif oleh pimpinan terhadap fungsi-fungsi yang ada. Masih terasa kurangnya pemahaman sistem dikalangan para pejabat maupun anggota, yang memandang pekerjaan yang dilakukan seakan terpisah dari fungsi-fungsi lain maupun organisasi secara keseluruhan.

B.1.3. Ketantangan pekerjaan

Penilaian responden mengenai tingkat ketantangan pekerjaan ; 27,5% responden menilai tidak menantang, 55% menilai kurang menantang, 15% menilai menantang dan hanya 2,5% menilai sangat menantang, (tabel IV-3). Jadi dapat disimpulkan bahwa tingkat ketantangan pekerjaan termasuk kategori "kurang menantang" (skor riil : 77).

Tabel IV-3

Tingkat Ketantangan Pekerjaan

NO	Alternatif Jawaban	Frekuensi	%	Skor Riil
1	Tidak menantang	11	27,5	11
2	Kurang menantang	22	55,0	44
3	Menantang	6	15,0	18
4	Sangat menantang	1	2,5	4
	Total	40	100,0	77

Sumber : Olahan Data Lapangan dari Kuest No.3

Responden yang memberikan jawaban kurang menantang, mengemukakan alasan bahwa kondisi ini merupakan konsekuensi dari gaya kepemimpinan otoriter yang kurang memberikan ruang untuk berkreasi dan berinovasi bagi para anggota, sehingga pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan dirasakan sebagai rutinitas belaka. Sedangkan responden yang menjawab "sangat menantang", adalah orang-orang lapangan yang benar-benar dihadapkan kepada tantangan pengungkapan kriminalitas.

B.1.4. Tanggung jawab

Penilaian responden mengenai tingkat tanggung jawab anggota; 12,5 % responden menilai tidak baik; 62,5 % menilai kurang baik ; 22,5% menilai baik dan hanya 2,5 % yang menilai sangat baik, (tabel IV-4). Jadi dapat disimpulkan bahwa responden tingkat tanggung jawab anggota termasuk kategori "kurang baik" (skor riil : 86).

Tabel IV- 4
Tingkat Tanggung Jawab Anggota

NO	Alternatif Jawaban	Frekuensi	%	Skor Riil
1	Tidak baik	5	12,5	5
2	Kurang baik	25	62,5	50
3	Baik	9	22,5	27
4	Sangat baik	1	2,5	4
	Total	40	100,0	86

Sumber : Olahan Data Lapangan dari Kuest No. 4

Responden yang memberikan jawaban kurang baik, mengemukakan alasan bahwa pengertian tanggung jawab hanya dipahami secara sempit, dalam arti yang penting telah melaksanakan perintah atasan, sehingga kewajiban telah gugur. Pengertian tanggung jawab tidak dipahami secara luas misalnya tanggung jawab kepada Tuhan atau Agama, peraturan hukum, moral dan masyarakat. Responden yang menjawab "sangat baik "

adalah melihat dari ukuran dirinya sendiri yang memang sangat baik tetapi tidak melihat organisasi secara keseluruhan.

B.1.5. Kesempatan berkarier

Penilaian responden mengenai tingkat kesempatan dan keterbukaan berkarier ; 5 % responden menilai tidak terbuka ; 57,5 % menilai kurang terbuka ; 32,5 % menilai terbuka dan hanya 5 % yang menilai sangat terbuka, (tabel IV-5). Jadi dapat disimpulkan bahwa tingkat kesempatan berkarier termasuk kategori "kurang terbuka" (skor riil : 95).

Tabel IV- 5

Tingkat kesempatan dan keterbukaan berkarier

NO	Alternatif Jawaban	Frekuensi	%	Skor Riil
1	Tidak terbuka	2	5,0	2
2	Kurang terbuka	23	57,5	46
3	Terbuka	13	32,5	39
4	Sangat terbuka	2	5,0	8
	Total	40	100,0	95

Sumber : Olahan Data Lapangan dari Kuest No. 5

Responden yang memberikan jawaban kurang terbuka, mengemukakan alasan bahwa kesempatan mengikuti seleksi untuk pendidikan memang terbuka bagi setiap anggota yang memenuhi syarat ; namun karena proses seleksi itu banyak diwarnai penyimpangan maka keterbukaan yang diberikan kepada anggota

menjadi tidak ada artinya. Responden yang menjawab "sangat terbuka" ternyata hanya melihat aspek formal persyaratan dan tidak melihat pelaksanaannya.

B.1.6. Mendengarkan Pendapat

Penilaian responden mengenai tingkat mendengarkan pendapat anggota ; 45% responden menilai kecil; 42,5% menilai sedang; dan hanya 12,5% yang menilai besar; (tabel IV-6). Jadi dapat disimpulkan bahwa tingkat mendengarkan pendapat anggota termasuk kategori "kecil" (skor riil : 67).

Tabel IV – 6
Tingkat Mendengarkan Pendapat Anggota

NO	Alternatif Jawaban	Frekuensi	%	Skor Riil
1	Kecil	18	45,0	18
2	Sedang	17	42,5	34
3	Besar	5	12,5	15
4	Sangat besar	-	-	-
	Total	40	100,0	67

Sumber : Olahan Data Lapangan dari Kuest No.6

Responden yang memberikan jawaban sedang, mengemukakan alasan bahwa ini merupakan konsekuensi dari gaya kepemimpinan yang otoriter, dimana pimpinan memposisikan sebagai pihak yang paling benar, paling tahu, dan pendapat

anggota tidak terlalu penting untuk didengar, terutama untuk hal-hal yang prinsip.

B.1.7. Perlakuan

Penilaian responden mengenai kemungkinan anggota diperlakukan sebagai orang yang bernilai ; 5% responden menilai kecil ; 50% menilai sedang ; 40% menilai besar dan hanya 5% yang menilai sangat besar; (tabel IV -7). Jadi dapat disimpulkan bahwa tingkat perlakuan kepada anggota termasuk kategori "sedang" (skor riil : 98).

Tabel IV – 7
Tingkat Kemungkinan Anggota
Diperlakukan Sebagai Orang Yang Bernilai

NO	Alternatif Jawaban	Frekuensi	%	Skor Riil
1	Kecil	2	5,0	2
2	Sedang	20	50,0	40
3	Besar	16	40,0	48
4	Sangat besar	2	5,0	8
	Total	40	100,0	98

Sumber : Olahan Data Lapangan dari Kuest No.7

Responden yang memberikan jawaban sedang, mengemukakan alasan bahwa hal ini juga merupakan konsekuensi dari gaya kepemimpinan otoriter. Anggota lebih banyak diperlakukan sebagai obyek ; yang mendapat perlakuan dan

penghargaan tidak sesuai kemampuan dan prestasi yang dimiliki. Responden yang menjawab "sangat besar" adalah mereka yang dekat dan mampu memenuhi keinginan pimpinan.

B.1.8. Perhatian terhadap kenyamanan kerja.

Penilaian responden mengenai tingkat perhatian pimpinan terhadap kebutuhan akan kenyamanan kerja ; 17,5% responden menilai kecil ; 60% menilai sedang ; 22,5% yang menilai besar ; (tabel IV-8). Jadi dapat disimpulkan bahwa tingkat perhatian terhadap kenyamanan kerja termasuk kategori "sedang" (skor riil : 82).

Tabel IV – 8
Tingkat Perhatian Pimpinan Terhadap
Kebutuhan dan Kenyamanan Kerja

NO	Alternatif Jawaban	Frekuensi	%	Skor Riil
1	Kecil	7	17,5	7
2	Sedang	24	60,0	48
3	Besar	9	22,5	27
4	Sangat besar	-	-	-
	Total	40	100,0	82

Sumber : Olahan Data Lapangan dari Kuest No.8

Responden yang memberikan jawaban sedang, mengemukakan alasan bahwa pimpinan memang memperhatikan kebutuhan anggota yang bersifat fisik untuk kenyamanan kerja. Namun pemenuhan kebutuhan anggota yang menyangkut hak-hak

dan kesempatan mengaktualisasikan diri ternyata masih jauh dari yang diharapkan.

B.1.9. Perhatian terhadap masalah

Penilaian responden mengenai tingkat perhatian pimpinan terhadap masalah yang dialami anggota ; 32,5% responden menilai kecil ; 37,5% menilai sedang ; 17,5% menilai besar ; dan hanya 12,5% yang menilai sangat besar ; (tabel IV-9). Jadi dapat disimpulkan bahwa tingkat perhatian terhadap masalah anggota termasuk kategori "sedang" (skor riil : 84).

Tabel IV – 9
Tingkat Perhatian Pimpinan Terhadap
Masalah Yang Dialami Anggota

NO	Alternatif Jawaban	Frekuensi	%	Skor Riil
1	Kecil	13	32,5	13
2	Sedang	15	37,5	30
3	Besar	7	17,5	21
4	Sangat besar	5	12,5	20
	Total	40	100,0	84

Sumber : Olahan Data Lapangan dari Kuest No.9

Responden yang memberikan jawaban sedang, mengemukakan alasan bahwa pimpinan memang sangat memperhatikan masalah-masalah yang menyangkut pemenuhan kewajiban oleh anggota ; tetapi sangat kurang perhatiannya terhadap masalah-masalah yang menyangkut pemenuhan hak-hak

anggota. Sedangkan responden yang menjawab "sangat besar" adalah mereka yang dekat dengan pimpinan dalam kaitan dengan pemenuhan kebutuhan komando.

B.1.10. Rekapitulasi Indikator-indikator variabel iklim organisasi

Berdasarkan hasil pengolahan kuesioner 1 sampai dengan kuesioner 9, dapat diketahui penilaian responden mengenai variabel iklim organisasi, yaitu 30 % responden menilai tidak baik; 47,5 % menilai kurang baik; 20 % menilai baik; dan 2,5 % menilai sangat baik; (tabel IV-10). Jadi dapat disimpulkan bahwa tingkat kualitas iklim organisasi di Polres Kendal termasuk kategori "kurang baik" (skor riil : 78).

Tabel IV- 10
Iklim Organisasi

NO	Kategori	Frekuensi	%	Skor Riil
1	Tidak baik	12	30,0	12
2	Kurang baik	19	47,5	38
3	Baik	8	20,0	24
4	Sangat baik	1	2,5	4
	Total	40	100,0	78

Sumber : K.1 s/d K.9 yang diolah

Mengenai kurang baiknya iklim organisasi tersebut, ternyata ada beberapa faktor penyebab yang tercermin pada

sembilan indikator dari variabel iklim organisasi. Namun ada dua indikator yang paling menonjol, yaitu :

- a. Tingkat kemungkinan anggota menyampaikan sesuatu yang bersifat kritis.
- b. Tingkat kemungkinan didengarnya pendapat anggota.

Dikatakan oleh seorang perwira : "Gaya kepemimpinan otoriter itu sumber kurang kondusifnya iklim organisasi, termasuk kurangnya anggaran".

2. Variabel Kepemimpinan

Variabel kepemimpinan ini meliputi indikator-indikator antara lain : pemahaman tugas, tanggapan terhadap lingkungan, kemampuan hubungan, kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan hubungan kemasyarakatan.

B.2.1. Pemahaman Tugas

Penilaian responden mengenai tingkat pemahaman pimpinan terhadap bidang tugasnya ; 2,5% responden menilai tidak baik ; 57,5% menilai kurang baik ; 37,5% menilai baik ; dan hanya 2,5% yang menilai sangat baik ; (tabel IV-11). Jadi dapat

disimpulkan bahwa tingkat pemahaman tugas dari pimpinan termasuk kategori "kurang baik" (skor riil : 96).

Tabel IV – 11

Tingkat Pemahaman Pimpinan Terhadap Bidang Tugasnya

NO	Alternatif Jawaban	Frekuensi	%	Skor Riil
1	Tidak baik	1	2,5	1
2	Kurang baik	23	57,5	46
3	Baik	15	37,5	45
4	Sangat baik	1	2,5	4
	Total	40	100,0	96

Sumber : Olahan Data Lapangan dari Kuest No.10

Responden yang memberikan jawaban kurang baik, mengemukakan alasan bahwa pemahaman terhadap rumusan tugas secara tekstual memang cukup baik. Namun apabila dihadapkan pada masalah praktek dan perubahan sosial dilapangan (secara kontekstual), pemahaman itu menjadi sangat kurang, karena kondisi praktek dan perubahan sosial yang kompleks menuntut pendekatan multi disipliner. Dalam pemecahan masalah sering terjebak pada pendekatan *law oriented*. Responden yang menjawab "sangat baik" lebih banyak melihat kemampuan individual dirinya.

B.2.2. Ketanggapan terhadap lingkungan

Penilaian responden mengenai tingkat ketanggapan pimpinan terhadap keadaan lingkungan ; 10% responden menilai

tidak baik ; 50% menilai kurang baik ; 35% menilai baik ; dan hanya 5% yang menilai sangat baik ; (tabel IV-12). Jadi dapat disimpulkan bahwa tingkat ketanggapan terhadap lingkungan termasuk kategori "kurang baik" (skor riil ; 94).

Tabel IV – 12

Tingkat Ketanggapan Pimpinan Terhadap Keadaan Lingkungan

NO	Alternatif Jawaban	Frekuensi	%	Skor Riil
1	Tidak baik	4	10,0	4
2	Kurang baik	20	50,0	40
3	Baik	14	35,0	42
4	Sangat baik	2	5,0	8
	Total	40	100,0	94

Sumber : Olahan Data Lapangan dari Kuest No.11

Responden yang memberikan jawaban kurang baik, mengemukakan alasan bahwa ketanggapan pimpinan banyak tertuju pada keadaan lingkungan fisik. Tetapi ketanggapan itu sangat kurang terhadap hal-hal atau kondisi psikologis anggota maupun warga masyarakat, termasuk perkembangan lingkungan strategis. Sedangkan responden yang menjawab "sangat baik" , ternyata hanya memahami lingkungan dalam arti sempit, yaitu lingkungan fisik dan sosial didalam organisasi saja.

B.2.3. Kemampuan hubungan

Penilaian responden mengenai tingkat kemampuan pimpinan dalam melakukan hubungan antar manusia ; 2,5% responden menilai tidak baik ; 50% menilai kurang baik ; 37,5% menilai baik ; dan hanya 10% yang menilai sangat baik ; (tabel IV-13). Jadi dapat disimpulkan bahwa tingkat kemampuan hubungannya termasuk kategori "baik" (skor riil : 102).

Tabel IV – 13
Tingkat Kemampuan Pimpinan
Dalam Hubungan Antar Manusia

NO	Alternatif Jawaban	Frekuensi	%	Skor Riil
1	Tidak baik	1	2,5	1
2	Kurang baik	20	50,0	40
3	Baik	15	37,0	45
4	Sangat baik	4	10,0	16
	Total	40	100,0	102

Sumber : Olahan Data Lapangan dari Kuest No.12

Responden yang memberikan jawaban tidak baik, mengemukakan alasan bahwa dalam melakukan hubungan antar manusia masih menonjolkan hubungan yang legal-formal, dari pada hubungan yang manusiawi dan egaliter ; baik dengan anggota maupun dengan warga masyarakat. Sedangkan responden yang menjawab "baik" dan "sangat baik" ternyata dilatar belakangi kedekatan dengan pimpinan dalam pelaksanaan tugas.

B.2.4. Kemampuan bekerjasama

Penilaian responden mengenai tingkat kemampuan pimpinan dalam bekerjasama ; 32,5% responden menilai tidak baik ; 40% menilai kurang baik ; 17,5% menilai baik ; dan hanya 10% yang menilai sangat baik, (tabel IV-14). Jadi dapat disimpulkan bahwa tingkat kemampuan bekerjasamanya termasuk kategori "kurang baik" (skor riil : 82).

Tabel IV – 14
Tingkat Kemampuan Pimpinan
Dalam Bekerjasama

NO	Alternatif Jawaban	Frekuensi	%	Skor Riil
1	Tidak baik	13	32,5	13
2	Kurang baik	16	40,0	32
3	Baik	7	17,0	21
4	Sangat baik	4	10,0	16
	Total	40	100,0	82

Sumber : Olahan Data Lapangan dari Kuest No.13

Responden yang memberikan jawaban kurang baik, mengemukakan alasan bahwa kerjasama yang terjadi adalah bukan kerjasama yang mengarah kepada pencapaian tujuan organisasi. Namun yang terjadi justru sebaliknya, yaitu kerjasama yang menjauhkan dari pencapaian tujuan organisasi ; misalnya dalam bentuk penyimpangan hukum dan manipulasi hukum, yang sangat merugikan organisasi maupun masyarakat. Sedangkan responden yang menjawab "baik" dan "sangat baik" ternyata

berkaitan dengan upaya memenuhi kebutuhan keuangan komando.

B.2.5. Kemampuan koordinasi

Penilaian responden mengenai tingkat kemampuan pimpinan dalam melakukan koordinasi ; 30% responden menilai tidak baik ; 42,5% menilai kurang baik ; 27,5% yang menilai baik ; (tabel IV -15). Jadi dapat disimpulkan bahwa tingkat kemampuan koordinasi termasuk kategori "kurang baik" (skor riil : 79).

Tabel IV – 15
Tingkat Kemampuan Pimpinan
Dalam Melakukan Koordinasi

NO	Alternatif Jawaban	Frekuensi	%	Skor Riil
1	Tidak baik	12	30,0	12
2	Kurang baik	17	42,5	34
3	Baik	11	27,5	33
4	Sangat baik	-	-	-
	Total	40	100,0	79

Sumber : Olahan Data Lapangan dari Kuest No.14

Responden yang memberikan jawaban kurang baik, mengemukakan alasan bahwa ada kecenderungan unit-unit kerja atau fungsi-fungsi yang ada nampak berjalan sendiri-sendiri, sehingga tidak bisa mengarah kepada tujuan organisasi. Hal demikian terbukti dengan terjadinya konflik antara fungsi yang

satu dengan fungsi yang lain, sehingga dapat menjadi penghalang bagi pencapaian tujuan organisasi.

B.2.6. Kemampuan mengambil keputusan

Penilaian responden mengenai tingkat kemampuan pimpinan dalam mengambil keputusan ; 5% responden menilai tidak baik ; 67,5% menilai kurang baik ; 25% menilai baik ; dan hanya 2,5% yang menilai sangat baik ; (tabel IV-16). Jadi dapat disimpulkan bahwa tingkat kemampuan mengambil keputusan termasuk kategori "kurang baik" (skor riil : 90).

Tabel IV – 16
Tingkat Kemampuan Pimpinan
Dalam Mengambil Keputusan

NO	Alternatif Jawaban	Frekuensi	%	Skor Riil
1	Tidak baik	2	5,5	2
2	Kurang baik	27	67,5	54
3	Baik	10	25,0	30
4	Sangat baik	1	2,5	4
	Total	40	100,0	90

Sumber : Olahan Data Lapangan dari Kuest No.15

Responden yang memberikan jawaban kurang baik ; mengemukakan alasan bahwa yang sering terjadi pengambilan keputusan itu tidak didasarkan pada informasi-informasi dan pertimbangan-pertimbangan yang benar. Keputusan justru diambil berdasarkan informasi-informasi yang telah dimanipulasi, sehingga

keputusan yang diambil malah merugikan kepentingan dan tujuan organisasi. Responden yang menjawab "sangat baik" lebih banyak melihat kemampuan individual dan kasuistik.

B.2.7. Kemampuan hubungan kemasyarakatan

Penilaian responden mengenai tingkat kemampuan pimpinan dalam mengadakan hubungan kemasyarakatan ; 5% responden menilai tidak baik ; 57,5% menilai kurang baik ; 30% menilai baik ; dan hanya 7,5% yang menilai sangat baik ; (tabel IV-17). Jadi dapat disimpulkan bahwa tingkat kemampuan hubungan kemasyarakatan termasuk kategori "kurang baik" (skor riil : 96).

Tabel IV – 17
Tingkat Kemampuan Pimpinan
Dalam Mengadakan Hubungan Kemasyarakatan

NO	Alternatif Jawaban	Frekuensi	%	Skor Riil
1	Tidak baik	2	5,0	2
2	Kurang baik	23	57,5	46
3	Baik	12	30,0	36
4	Sangat baik	3	7,5	12
	Total	40	100,0	96

Sumber : Olahan Data Lapangan dari Kuest No.16

Responden yang memberikan jawaban kurang baik ; mengemukakan alasan bahwa persoalan yang sebenarnya tidak hanya terbatas pada pelaksanaan hubungan masyarakat yang dapat menghasilkan partisipasi warga masyarakat yang dapat mendukung tugas Polri. Memelihara hasil hubungan masyarakat

berupa kelangsungan partisipasi ; itulah persoalan yang sebenarnya. Partisipasi masyarakat dapat menurun karena penyimpangan dan perilaku tidak terpuji yang dilakukan oleh anggota. Responden yang menjawab "sangat baik" lebih banyak melihat hubungan secara pribadi, tetapi kurang memperhatikan penyimpangan yang terjadi.

B.2.8. Rekapitulasi Indikator-indikator variabel kepemimpinan

Dari hasil pengolahan kuesioner 10 sampai dengan 16, dapat diketahui penilaian responden mengenai variabel kepemimpinan yaitu; 17,5 % responden menilai tidak baik ; 57,5 % menilai kurang baik, dan responden yang menilai baik dan sangat masing-masing 12,5%, (tabel IV-18). Jadi dapat disimpulkan bahwa tingkat kualitas kepemimpinan di Polres Kendal termasuk kategori "kurang baik" (skor riil : 88).

Tabel IV-18
Kepemimpinan

NO	Kategori	Frekuensi	%	Skor Riil
1	Tidak baik	7	17,5	7
2	Kurang baik	23	57,5	46
3	Baik	5	12,5	15
4	Sangat baik	5	12,5	20
	Total	40	100,0	88

Sumber : K.10 s/d K.16 yang diolah

Mengenai kurang baiknya kepemimpinan tersebut, ternyata ada beberapa faktor penyebab yang tercermin pada tujuh indikator dari variabel kepemimpinan. Namun dari ketujuh indikator tersebut ada dua indikator yang paling menonjol yaitu :

- a. Tingkat kemampuan pimpinan dalam melakukan kordinasi.
- b. Tingkat kemampuan pimpinan dalam bekerjasama.

Seorang anggota ditingkat pelaksana mengemukakan visinya yang tajam tentang kepemimpinan di Polres Kendal, yaitu :
"Sekarang ini, anggota sangat mendambakan seorang pemimpin yang lurus, bisa dijadikan suri tauladan dan rela berkorban."

Dalam konteks praktis, ungkapan tersebut diatas menunjukkan bahwa para anggota Polres Kendal belum menemukan sosok pimpinan yang memenuhi ketiga syarat itu.

Kemampuan pimpinan dalam melakukan koordinasi masih dinilai kurang baik oleh para anggota, sebagaimana diungkapkan oleh salah seorang perwira staf :

"Lemahnya koordinasi menyebabkan hubungan antar fungsi, antar bagian atau antar unit-unit kerja menjadi kurang serasi."

Kebenaran pendapat tersebut terbukti dalam praktek, dimana masing-masing fungsi atau unit kerja cenderung berjalan sendiri-sendiri seakan-akan terlepas satu sama lain, dan tidak memperdulikan apakah tindakannya berdampak negatif terhadap unit-unit kerja yang lain atau tidak. Kondisi demikian dibiarkan

terus berjalan, sekalipun hal itu jelas-jelas merugikan upaya pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Seorang staf memberikan komentar mengenai kemampuan pimpinan dalam mengambil keputusan :

“Tidak sedikit, keputusan diambil oleh pimpinan. Tetapi karena pengambilan itu didasarkan pertimbangan subyektif atau didasarkan atas informasi-informasi yang tidak akurat, maka keputusan yang diambil itu tidak dapat mengatasi masalah, bahkan sebaliknya malah menimbulkan masalah baru.”

Dalam pengamatan dilapangan penulis menemukan contoh yang relevan dengan pernyataan diatas. Kebijakan mengenai pengamanan swakarsa, yang diambil berdasarkan laporan yang tidak obyektif mengenai data siskamling, banyak mengalami hambatan, bahkan kemandekan.

3. Variabel Pengawasan

Variabel pengawasan ini meliputi indikator-indikator antara lain : Orientasi tujuan organisasi, obyektifitas wasnal ; Obyektifitas waskat ; Orientasi peraturan wasnal ; Orientasi peraturan waskat ; obyektivitas wasnal ; obyektivitas waskat, dan umpan balik pengawasan.

B.3.1. Orientasi tujuan organisasi

Penilaian responden mengenai tingkat orientasi kepada tujuan organisasi dalam pengawasan : 32,5% responden menilai tidak baik ; 45% menilai kurang baik ; dan hanya 22,5% yang menilai baik ; (tabel IV-19). Jadi dapat disimpulkan bahwa tingkat orientasi kepada tujuan organisasi termasuk kategori "kurang baik" (skor riil : 76).

Tabel IV – 19

Orientasi Kepada Tujuan Organisasi Dalam Pengawasan

NO	Alternatif Jawaban	Frekuensi	%	Skor Riil
1	Tidak baik	13	32,5	13
2	Kurang baik	18	45,0	36
3	Baik	9	22,5	27
4	Sangat baik	-	-	-
	Total	40	100,0	76

Sumber : Olah Data Lapangan dari Kuest No.17

Responden yang memberikan jawaban kurang baik, mengemukakan alasan bahwa pengawasan yang sudah berjalan memang semakin jauh bergeser dari tujuan organisasi kepada tujuan lain. Dengan alasan kepentingan kesatuan atau kepentingan dinas ; maka terhadap pelanggaran dan penyimpangan, secara diam-diam diberikan toleransi.

B.3.2. Objektivitas wasnal

Penilaian responden mengenai tingkat objektivitas dan kejuruan dalam pengawasan fungsional : 35% responden menilai tidak baik ; 50% menilai kurang baik dan hanya 15% yang menilai baik ; (tabel IV-20). Jadi dapat disimpulkan bahwa tingkat objektivitas wasnal termasuk kategori "kurang baik" (skor riil : 72).

Tabel IV – 20

Tingkat Objektivitas dan Kejuruan Dalam Pengawasan Fungsional

NO	Alternatif Jawaban	Frekuensi	%	Skor Riil
1	Tidak baik	14	35,0	14
2	Kurang baik	20	50,0	40
3	Baik	6	15,0	18
4	Sangat baik	-	-	-
	Total	40	100,0	72

Sumber : Olahan Data Lapangan dari Kuest No.18

Responden yang memberikan jawaban kurang baik, mengemukakan alasan bahwa pengawasan fungsional yang dilaksanakan cenderung tidak obyektif dan tidak jujur. Banyak fakta-fakta penyimpangan yang ditutup-tutupi, sehingga hasil pengawasan menjadi bias dan tidak obyektif. Dengan demikian, kebijaksanaan yang diambil berdasarkan hasil pengawasan yang bias, akan menjadi bias juga dan tidak tepat sasaran.

B.3.3. Objektivitas Waskat

Penilaian responden mengenai tingkat objektivitas dalam pengawasan melekat ; 27,5% responden menilai tidak baik ; 57,5% menilai kurang baik ; dan hanya 15% yang menilai baik ; (tabel IV-21). Jadi dapat disimpulkan bahwa tingkat objektivitas waskat termasuk kategori "kurang baik" (skor riil : 75).

Tabel IV – 21

Tingkat Objektivitas Dalam Waskat

NO	Alternatif Jawaban	Frekuensi	%	Skor Riil
1	Tidak baik	11	27,5	11
2	Kurang baik	23	57,5	46
3	Baik	6	15,0	18
4	Sangat baik	-	-	-
	Total	40	100,0	75

Sumber : Olah Data Lapangan dari Kuest No.19

Responden yang memberikan jawaban kurang baik ; mengemukakan alasan bahwa dalam pengawasan melekat ada kecenderungan pimpinan yang menjalankan pengawasan justru malah terbawa arus penyimpangan yang dilakukan oleh anggota atau bawahan. Ini berarti bahwa pengawasan tidak dilaksanakan secara jujur dan obyektif, atau bahkan pimpinan yang seharusnya menjalankan waskat malah membiarkan anggota melakukan penyimpangan.

B.3.4. Orientasi peraturan Wasnal

Penilaian responden mengenai tingkat orientasi kepada peraturan dalam pengawasan fungsional ; 20% responden menilai tidak baik ; 57,5% menilai kurang baik ; dan hanya 22,5% yang menilai baik ; (tabel IV-22). Jadi dapat disimpulkan bahwa tingkat orientasi kepada peraturan dalam wasnal termasuk kategori "kurang baik" (skor riil ; 81).

Tabel IV – 22

Tingkat Orientasi Kepada Peraturan
Dalam Pengawasan Fungsional

NO	Alternatif Jawaban	Frekuensi	%	Skor Riil
1	Tidak baik	8	20,5	8
2	Kurang baik	23	57,5	46
3	Baik	9	22,5	27
4	Sangat baik	-	-	-
	Total	40	100,0	81

Sumber : Olah Data Lapangan dari Kuest No.20

Responden yang memberikan jawaban kurang baik, mengemukakan alasan bahwa salah satu fungsi pengawasan adalah megakkan peraturan. Dengan berdalih untuk kepentingan kesatuan atau kepentingan dinas, ada kecenderungan, bahwa peraturan yang ada tidak dilaksanakan secara utuh dan konsisten. Komitmen kepada peraturan masih lemah.

B.3.5. Orientasi peraturan Waskat

Penilaian responden mengenai tingkat orientasi kepada peraturan dalam pengawasan melekat ; 12,5% responden menilai tidak baik ; 70% menilai kurang baik ; dan hanya 17,5% yang menilai baik ; (tabel IV-23). Jadi dapat disimpulkan bahwa tingkat orientasi kepada peraturan dalam waskat termasuk kategori "kurang baik" (skor riil : 82).

Tabel IV – 23

Tingkat Orientasi Kepada Peraturan Dalam Waskat

NO	Alternatif Jawaban	Frekuensi	%	Skor Riil
1	Tidak baik	5	12,5	5
2	Kurang baik	28	70,0	56
3	Baik	7	17,0	21
4	Sangat baik	-	-	-
	Total	40	100,0	82

Sumber : Olah Data Lapangan dari Kuesst No.21

Responden yang memberikan jawaban kurang baik, mengemukakan alasan bahwa penegakan peraturan sebagai salah satu fungsi pengawasan melekat belum sepenuhnya dilaksanakan. Pelanggaran peraturan dengan dalih untuk kepentingan dinas masih banyak ditemukan. Ini berarti bahwa komitmen kepada peraturan juga masih lemah.

B.3.6. Standard obyektif Wasnal

Penilaian responden mengenai tingkat pemaknaan standard yang obyektif dalam pengawasan fungsional : 52,5% responden menilai tidak baik ; 32,5% menilai kurang baik ; dan hanya 15% yang menilai baik ; (tabel IV-24). Jadi dapat disimpulkan bahwa tingkat standard obyektif dalam wasnal termasuk kategori "tidak baik" (skor ri : 65).

Tabel IV – 24

Tingkat Pemaknaan Standard Yang Obyektif Dalam Wasnal

NO	Alternatif Jawaban	Frekuensi	%	Skor Ri!!!
1	Tidak baik	21	52,5	21
2	Kurang baik	13	32,5	26
3	Baik	6	15,0	18
4	Sangat baik	-	-	-
	Total	40	100,0	65

Sumber : Olahan Data Lapangan dari Kuest No.22

Responden yang memberikan jawaban kurang baik, mengemukakan alasan bahwa dalam pengawasan fungsional, standard yang ada masih terlalu umum, sehingga sangat terbuka bagi penafsiran-penafsiran yang dapat mengarah kepada penilaian yang subyektif.

B.3.7. Standard obyektifitas Waskat

Penilaian responden mengenai tingkat pemaknaan standard yang obyektif dalam pengawasan melekat : 42,5% responden menilai tidak baik : 42,5% menilai kurang baik ; dan hanya 15% yang menilai baik ; (tabel IV-25). Jadi dapat disimpulkan bahwa tingkat standard obyektif dalam waskat termasuk kategori "kurang baik" (skor rill : 69).

Tabel IV – 25

Tingkat Pemaknaan Standard Yang Obyektif Dalam Waskat

NO	Alternatif Jawaban	Frekuensi	%	Skor Rill
1	Tidak baik	17	42,5	17
2	Kurang baik	17	42,5	34
3	Baik	6	15,0	18
4	Sangat baik	-	-	-
	Total	40	100,0	69

Sumber : Olah Data Lapangan dari Kuest No.23

Responden yang memberikan jawaban kurang baik, memberikan alasan bahwa dalam pengawasan melekat, standard itu sangat umum dan atau bahkan malah tidak ada, sehingga penilaian kepada anggota menjadi sangat subyektif dan tidak adil.

Responden yang memberikan jawaban kurang baik, memberikan alasan bahwa pemakaian hasil pengawasan untuk umpan balik itu memang terjadi. Tetapi karena hasil pengawasannya tidak obyektif dan bias, maka proses umpan balik itu jelas tidak akan menghasilkan keputusan atau kebijaksanaan yang tepat bagi kemajuan organisasi. Responden yang menjawab

Sumber : Olah Data Lapangan dari Kuest No.24

NO	Alternatif Jawaban	Frekuensi	%	Skor RIII
1	Tidak baik	20	50,0	20
2	Kurang baik	13	32,5	26
3	Baik	5	12,5	15
4	Sangat baik	2	5,0	8
	Total	40	100,0	69

**Tingkat Pemakaian Hasil Pengawasan
Untuk Umpan Balik Dalam Pengawasan**

Tabel IV - 26

Penilaian responden mengenai tingkat pemakaian hasil pengawasan untuk umpan balik dalam pengawasan : 50% responden menilai tidak baik ; 32,5% menilai kurang baik ; 12,5% menilai baik dan hanya 5% menilai sangat baik ; (tabel IV-26). Jadi dapat disimpulkan bahwa tingkat pemakaian umpan balik dalam pengawasan termasuk kategori "tidak baik" (skor riii : 69).

B.3.8. Umpan balik pengawasan

“sangat baik” ternyata banyak yang berkaitan dengan pelanggaran kewajiban oleh anggota, tetapi apabila menyangkut pelanggaran hak-hak anggota umpam balik itu tidak jalan.

B.3.9. Rekapitulasi indikator-indikator variabel pengawasan

Hasil pengolahan kuesioner 17 sampai dengan 24 menunjukkan penilaian responden mengenai variabel pengawasan, yaitu : 57,5% responden menilai tidak obyektif ; 25% menilai kurang obyektif ; dan 17,5% menilai obyektif (tabel IV-27) Jadi dapat disimpulkan bahwa tingkat kualitas pengawasan di Polres Kendal termasuk kategori “tidak obyektif” (skor riil : 64).

Tabel IV- 27
Pengawasan

NO	Kategori	Frekuensi	%	Skor Riil
1	Tidak obyektif	23	57,5	23
2	Kurang obyektif	10	25,0	20
3	Obyektif	7	17,5	21
4	Sangat obyektif	-	-	-
	Total	40	100,0	64

Sumber : K.17 s/d K.24 yang diolah

Mengenal tidak baiknya pengawasan, ada beberapa faktor penyebab yang tercermin pada delapan indikator dari variabel pengawasan. Dari delapan indikator tersebut, ada dua indikator yang paling menonjol yaitu :

a. Pemakaian standard yang obyektif dalam pengawasan

fungsi.

b. Pemakaian standard yang obyektif dalam pengawasan

melekat.

Dengan tidak adanya standard yang obyektif dalam

pengawasan, maka sangat mungkin hasil pengawasan banyak

diwarnai unsur dan pertimbangan subyektif, maupun faktor suka

dan tidak suka. Hasil pengawasan demikian sangat tidak baik bagi

umpan balik maupun dasar pengambilan kebijakan dimasa yang

akan datang.

Diikuti oleh seorang perwira staf : "Salah satu faktor yang

memperlemah pengawasan adalah tidak ada standard yang baik,

dan diperburuk dengan kurangnya komitmen terhadap norma-

norma pengawasan."

4. Variabel Konflik

Variabel konflik ini meliputi indikator-indikator antara lain :

Konflik psikologis, Konflik antar anggota, Konflik atasan – bawahan

dan Konflik antar fungsi.

B.4.1. Konflik psikologis

Penilaian responden mengenai tingkat konflik psikologis

anggota : 37,5% responden menilai sangat tinggi ; 50% menilai

Responden yang memberikan jawaban "tinggi" , mengemukakan alasan bahwa konflik psikologis atau kondisi dilematis banyak dialami anggota. Hal ini terjadi karena pimpinan dalam melakukan dan menilai suatu tindakan hampir selalu menggunakan standard ganda. Misalnya adanya suatu perbuatan atau tindakan menegakkan hukum, tetapi sekaligus juga dibarengi dengan pelanggaran hukum yang merugikan anggota maupun masyarakat. Responden yang menjawab "rendah" adalah mereka yang bertugas di staf jarang berhadapan dengan tindakan yang kontradiktif di lapangan.

Sumber : Olah Data Lapangan dari Kuesst No.25

NO	Alternatif Jawaban	Frekuensi	%	Skor Rill
1	Sangat tinggi	15	37,5	15
2	Tinggi	20	50,0	40
3	Sedang	3	7,5	9
4	Rendah	2	5,0	8
	Total	40	100,0	72

Tingkat Konflik Psikologis Anggota

Tabel IV – 28

psikologis termasuk kategori "tinggi" (skor rill : 72). (tabel IV-28). Jadi dapat disimpulkan bahwa tingkat konflik tinggi ; 7,5% menilai sedang ; dan hanya 5% yang menilai rendah ;

B.4.2. Konflik antar anggota

Penilaian responden mengenai tingkat konflik antar anggota ; 5% responden menilai sangat tinggi ; 60% menilai tinggi ; 27,5% menilai sedang ; sedang hanya 7,5% yang menilai rendah ; (tabel IV-29). Jadi dapat disimpulkan bahwa tingkat konflik antar anggota termasuk kategori "tinggi" (skor riil ; 95).

Tabel IV – 29

Tingkat Konflik Antar Anggota

NO	Alternatif Jawaban	Frekuensi	%	Skor Riil
1	Sangat tinggi	2	5,0	2
2	Tinggi	24	60,0	48
3	Sedang	11	27,5	33
4	Rendah	3	7,5	12
	Total	40	100,0	95

Sumber : Olah Data Lapangan dari Kuest No.26

Responden yang memberikan jawaban tinggi, mengemukakan alasan bahwa konflik antar anggota itu dilatarbelakangi oleh benturan kepentingan untuk sama-sama memperoleh keuntungan finansial. Bisa juga dilatarbelakangi oleh ketidakadilan dalam pemenuhan kewajiban maupun penerimaan hak. Konflik itu bisa terjadi secara horizontal atau sesama anggota ; dan bisa juga secara vertikal antara atasan dengan bawahan. Sedangkan responden yang menjawab rendah adalah mereka yang bertugas di staf, karena mereka tidak melaksanakan penegakan hukum yang cenderung terjadi penyimpangan.

Responden yang menjawab "rendah" ternyata mereka sudah apatis bawahannya tidak bisa berbuat apa-apa dan akhirnya diam. atau atasan berjanji terus dengan keputusannya, sedangkan itu masih sangat dominan, maka yang terjadi adalah pemimpin benturan kepentingan. Namun karena gaya kepemimpinan otoriter alasan bahwa konflik ini dilatarbelakangi oleh perbedaan atau Responden yang memberikan jawaban tinggi, memberikan

Sumber : Olahan Data Lapangan dari Kuesst No.27

NO	Alternatif Jawaban	Frekuensi	%	Skor Rill
1	Sangat tinggi	1	2,5	1
2	Tinggi	31	77,5	62
3	Sedang	4	10,0	12
4	Rendah	4	10,0	16
	Total	40	100,0	91

Tingkat Konflik Antara Atasan Dan Bawahan

Tabel IV - 30

Penilaian responden mengenai tingkat konflik antara atasan dan bawahan : 2,5% responden menilai sangat tinggi : 77,5% menilai tinggi ; 10% menilai sedang ; dan hanya 10% yang menilai rendah ; (tabel IV-30). Jadi dapat disimpulkan bahwa responden tingkat konflik atasan – bawahan termasuk kategori "tinggi" (skor rill : 91).

B.4.3. Konflik atasan – bawahan

B.4.4. Konflik antar fungsi

Penilaian responden mengenai tingkat konflik antar fungsi ;
 55% responden menilai sangat tinggi ; 30% menilai tinggi ; 10%
 menilai sedang ; dan hanya 5% yang menilai rendah ; (tabel IV-
 31). Jadi dapat disimpulkan bahwa tingkat konflik antar fungsi
 termasuk kategori "sangat tinggi" (skor riil : 66).

Tabel IV - 31

Tingkat Konflik Antar Fungsi

NO	Alternatif Jawaban	Frekuensi	%	Skor Riil
1	Sangat tinggi	22	55,0	22
2	Tinggi	12	30,0	24
3	Sedang	4	10,0	12
4	Rendah	2	5,0	8
	Total	40	100,0	66

Sumber : Olah Data Lapangan dari Kuest No.28

Responden yang memberikan jawaban sangat tinggi memberikan alasan bahwa konflik antar fungsi itu terjadi karena lemahnya koordinasi dan kerjasama ditingkat manajemen menengah. Kondisi ini disebabkan oleh penerapan standard ganda yang mendasari tindakan dan keputusan pimpinan suatu fungsi. Oleh manajemen puncak kondisi demikian dibicarakan berlangsung terus. Sedangkan responden yang menjawab "rendah" karena mereka menilai konflik itu sebagai hal biasa dan mereka merasa tidak bisa berbuat banyak.

Mengenal tingginya tingkat konflik, dan dampaknya yang negatif terhadap kegiatan-kegiatan organisasi, ada beberapa faktor penyebab yang tercermin pada empat indikator, dan yang paling menonjol dari empat indikator tersebut, adalah :

a. Tingkat konflik psikologis dalam diri anggota.

b. Tingkat konflik antara fungsi yang satu dengan fungsi yang lain.

Sumber : K.25 s/d K.28 yang diolah

NO	Kategori	Frekuensi	%	Skor Riil
1	Sangat tinggi	10	25,0	10
2	Tinggi	22	55,0	44
3	Sedang	3	7,5	12
4	Rendah	5	12,5	20
	Total	40	100,0	86

Konflik

Tabel IV- 32

Mencermati hasil pengolahan kuesioner 25 sampai dengan 28, dapat diketahui penilaian responden mengenai variabel konflik ; yaitu : 25% responden menilai sangat tinggi ; 55% menilai tinggi ; 7,5% menilai sedang ; dan 12,5% menilai rendah ; (tabel IV-32). Jadi dapat disimpulkan bahwa tingkat konflik di Polres Kendal termasuk kategori "tinggi" (skor riil : 86).

B.4.5. Rekapitulasi indikator –indikator variabel konflik

Dari tabel silang IV-33 dibawah ini dapat diperoleh gambaran mengenai hubungan antara variabel kepemimpinan dengan iklim organisasi, yaitu dengan melihat persebaran atau konsentrasi nilai prosentase pada titik diagonal untuk mengetahui arah dan kekuatan hubungan.

1. Korelasi antara kepemimpinan dengan Iklim Organisasi

Analisis hasil penelitian ini merupakan kesimpulan dari korelasi antara : iklim organisasi dengan kepemimpinan, iklim organisasi dengan pengawasan dan iklim organisasi dengan konflik; lalu kemudian diakhiri dengan pengujian hipotesis.

C. ANALISIS HASIL PENELITIAN

Suatu penilaian tentang konflik, dikemukakan oleh seorang anggota staf :

"Konflik itu, baik yang psikologis maupun yang antar fungsi, memang sangat dirasakan oleh para anggota. Walaupun kedua bentuk konflik itu sangat mengganggu dan merugikan anggota maupun organisasi, keduanya dibicarakan terus terjadi, yaitu dengan mengatasnamakan "perintah atasan" maupun "kepentingan komando", dan anggota tidak berdaya."

Ungkapan yang jujur itu ternyata memperkuat penilaian pada responden tentang realitas konflik yang terjadi, dengan dampak negatifnya terhadap organisasi.

Sumber : Var Kepemimpinan dan Var. Iklim Organisasi yang diolah

Berdasarkan tabel diatas, persebaran nilai prosentase pada setiap sel menunjukkan adanya konsentrasi pada titik diagonal : tidak baik-tidak baik (71,4%) ; kurang baik-kurang baik (69,6%) ; baik-baik (80%) ; dan sangat baik-sangat baik (20%). Hal ini dapat diartikan bahwa terdapat hubungan antara kepemimpinan dengan iklim organisasi. Pada variabel kepemimpinan, epsilon antara tidak baik dan kurang baik : 71,4% - 30,4% = 41% ; sedangkan antara kurang baik dan tidak baik : 80% - 0 = 80%

Kepemimpinan (X1)		Iklim Organisasi (Y)					Total	
		1,00 Tidak baik	2,00 Kurang baik	3,00 Baik	4,00 Sangat baik	Total	100,0%	
Total	1,00 Tidak baik	5	7	0	0	12	30,0%	100,0%
	2,00 Kurang baik	2	16	4	1	19	47,5%	100,0%
	3,00 Baik	0	0	4	4	8	20,0%	100,0%
	4,00 Sangat baik	0	0	0	1	1	2,5%	100,0%
	Total	71,4%	30,4%	80,0%	80,0%	100,0%	40	100,0%

Korelasi Antara Kepemimpinan dengan Iklim Organisasi

Tabel : IV-33

Berdasarkan tabel diatas, persebaran nilai prosentase pada setiap sel menunjukkan adanya konsentrasi pada titik diagonal : tidak baik-tidak obyektif (39,1%) ; kurang baik-kurang obyektif (50,0%) ; dan baik – obyektif (85,7%). Hal ini berarti terdapat hubungan antara Pengawasan dengan Iklim Organisasi. Pada

Sumber : Var Pengawasan dan Var. Iklim Organisasi yang diolah

Total	100,0%			100,0%			100,0%		
	23	10	7	40	2,5%	1	19	12	
Iklim Organisasi (Y)	Sangat baik	4,00	0,0%	0	0,0%	14,3%	2,5%	1	
	Baik	3,00	0,0%	0	20,0%	85,7%	20,0%	8	
	Kurang baik	2,00	60,9%	14	50,0%	0,0%	47,5%	19	
	Tidak baik	1,00	39,1%	9	30,0%	0,0%	30,0%	12	
	Total	1,00	39,1%	9	30,0%	0,0%	30,0%	12	
Pengawasan (X2)	Tidak obyektif	1,00	39,1%	9	30,0%	0,0%	30,0%	12	
	Kurang obyektif	2,00	60,9%	14	50,0%	0,0%	47,5%	19	
Total	3,00	100,0%	23	100,0%	100,0%	100,0%	40		

Korelasi Antara Pengawasan dengan Iklim Organisasi

Tabel IV-34

kekuatan hubungan. prosentase pada titik diagonal untuk mengetahui arah dan organisasi, dengan melihat persebaran atau konsentrasi nilai mengenal hubungan antara variabel pengawasan dengan iklim Tabel IV-34 di bawah ini akan memperlihatkan gambaran

2. Korelasi antara Pengawasan dengan Iklim Organisasi.

variabel pengawasan, epsilon antara tidak obyektif dan kurang obyektif : 39,1% - 30% = 9,1% ; sedangkan antara kurang obyektif dan obyektif : 85,7% - 20% = 65,7%.

3. Korelasi antara konflik dengan iklim organisasi.

Dari tabel silang IV-35 dibawah ini dapat diperoleh gambaran mengenai hubungan antara variabel konflik dengan iklim Organisasi, yaitu dengan melihat persebaran atau konsentrasi nilai prosentase pada titik diagonal untuk mengetahui arah kekuatan hubungan.

Tabel IV-35

Korelasi Antara Konflik dengan Iklim Organisasi

Konflik (X3)		Iklim Organisasi (Y)				Total
		Tidak baik 1,00	Kurang baik 2,00	Baik 3,00	Sangat baik 4,00	
Total	Sangat Tinggi 1,00	2	7	1	0	10
	Tinggi 2,00	10	12	0	0	22
	Sedang 3,00	0	0	3	0	3
	Rendah 4,00	0	0	4	1	5
		20,0%	70,0%	10,0%	0,0%	100,0%
		45,5%	54,5%	0,0%	0,0%	100,0%
		30,0%	47,5%	20,0%	2,5%	100,0%
		12	19	8	1	40

Sumber : Var Konflik dan Var. Iklim Organisasi yang diolah

Pengujian hipotesis secara statistik dimaksudkan untuk mengetahui hubungan antar variabel dengan skala ordinal, akan menggunakan dua perhitungan pokok, yaitu : pertama, korelasi setiap variabel bebas dengan variabel terikat dengan menggunakan rumus Rank Kendall ; kedua, korelasi semua variabel bebas dengan variabel terikat dengan menggunakan rumus Konkordansi Kendall. Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan SPSS diperoleh hasil sebagai berikut :

4. Pengujian Hipotesis

Dari tabel diatas, persebaran nilai prosentase pada setiap sel menunjukkan adanya konsentrasi pada titik diagonal : tidak baik-sangat tinggi (20%) ; kurang baik-tinggi (54,5%) ; baik-sedang (100%) ; dan sangat baik-rendah (20%). Hal ini dapat diartikan bahwa terdapat hubungan antara Konflik dengan Iklim Organisasi. Pada variabel konflik, epsilon antara sangat tinggi dan tinggi : 45,5% - 20% = 25,5%, sedangkan antara tinggi dan sedang : 100% - 0 = 100%.

1. Koefisien Korelasi Kepemimpinan dengan Iklim Organisasi.
 Dari tabel IV-36 dapat diketahui nilai koefisien korelasi (r) = 0,714 (cukup tinggi) dengan probabilitas 1%. Jadi tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$, dengan demikian H_0 ditolak. Keadaan ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang sangat signifikan antara Kepemimpinan dengan Iklim Organisasi. Dari hasil r tersebut terdapat

Koefisien Korelasi Kendall.

yang diolah dengan SPSS

Sumber : var Kepemimpinan, var Pengawasan, var Konflik dan var Iklim Organisasi

		Kepemimpinan		Pengawasan		Konflik		Iklim Organisasi	
		Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)
Kendall's tau_b	Kepemimpinan	1,000	.	,661(**)	,000	,635(**)	,000	,714(**)	,000
	Pengawasan	,661(**)	,000	1,000	.	,584(**)	,000	,550(**)	,000
Konflik	,635(**)	,000	,584(**)	,000	1,000	.	,366(**)	,010	
Iklim Organisasi	,714(**)	,000	,550(**)	,000	,366(**)	,010	1,000	.	
		N	40	N	40	N	40	N	40

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
 * Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabel : IV - 36
 Korelasi antara Kepemimpinan, Pengawasan, dan konflik terhadap Iklim Organisasi

Tabel IV-36 juga menunjukkan nilai koefisien korelasi $r = 0,366$ (rendah) dengan tingkat signifikansi 0,010. Jadi tingkat signifikansi $0,010 < 0,05$, dengan demikian H_0 ditolak. Keadaan ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara konflik dengan iklim Organisasi. Tanda bintang satu (*) pada r menunjukkan

3. Koefisien Korelasi Konflik dengan Iklim Organisasi.

Tabel IV-36 menunjukkan nilai koefisien korelasi (r) = 0,550 (sedang) dengan probabilitas 1% jadi tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$, dengan demikian H_0 ditolak. Keadaan ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang sangat signifikan antara pengawasan dengan iklim organisasi. Tanda bintang dua (**) pada r menunjukkan hubungan tersebut "sangat tinggi", yaitu pada tingkat signifikansi 0,01 (1%).

2. Koefisien Korelasi Pengawasan dengan Iklim Organisasi.

Tanda dua bintang (**). Tanda ini menunjukkan bahwa hubungan tersebut "sangat tinggi", yakni pada tingkat signifikansi 0,01 (1%). Jika hanya satu bintang (*) maka hubungan tersebut dikatakan "tinggi", yaitu pada tingkat signifikansi 0,05 (5%).

Nilai koefisien determinasi merupakan kuadrat dari nilai koefisien korelasi Kendall (w), yaitu $= 0,280^2$ atau sama

c. Koefisien Determinasi

Pengawasan dan konflik dengan iklim Organisasi. hubungan yang sangat signifikan antara Kepemimpinan, demikian Ho ditolak. Keadaan ini menunjukkan bahwa terdapat probabilitas 1%. Jadi tingkat signifikansi $0,010 < 0,05$, dengan angka koefisien korelasi Kendall : $0,280$ dengan Dari tabel IV-37 diperoleh hasil test statistics, yaitu

Test Statistics	
N	40
Kendall's W(a)	.280
Chi-Square	33.655
df	3
Asymp. Sig.	.000
a Kendall's Coefficient of Concordance	

Tabel IV-37
Koefisien korelasi Kendall antara Kepemimpinan, Pengawasan dan konflik dengan iklim Organisasi

Pengawasan dan konflik dengan iklim Organisasi. korelasi secara bersama-sama antara Kepemimpinan, Koefisien korelasi Kendall digunakan untuk melihat

b. Koefisien korelasi Kendall.

0,05 (5%).

hubungan tersebut "tinggi", yaitu pada tingkat signifikansi

Pertama, pada korelasi antara kepemimpinan dengan iklim organisasi, diperoleh nilai koefisien korelasi r sebesar 0,714 dengan probabilitas 1%. Jadi tingkat signifikansi : 0,000, dan ini lebih kecil dari 0,05, maka H_0 ditolak. Keadaan ini menunjukkan adanya hubungan yang "sangat signifikan" antara kepemimpinan dengan iklim organisasi ; sehingga apabila dilakukan perbaikan terhadap kualitas kepemimpinan, maka iklim organisasi dapat dipastikan juga akan meningkat kualitasnya. Untuk selanjutnya apabila Polres Kendal ingin memperbaiki iklim organisasinya, maka yang harus dilakukan adalah dengan memperbaiki

1. Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis.

Didalam diskusi ini akan dibahas beberapa hal antara lain : pembahasan hasil pengujian, dialog hasil temuan dengan teori, dan implikasi hasil temuan lapangan.

D. DISKUSI

dengan $r = 0,078$. Berdasarkan nilai ini dapat diartikan bahwa secara bersama-sama ketiga variabel bebas (Kepemimpinan, Pengawasan dan Konflik) tersebut memberikan pengaruh sebesar = 7,8% terhadap variabel Iklim Organisasi, sedangkan variabel-variabel yang lain memberikan pengaruh sebesar : 92,2%.

kepemimpinannya, yaitu dengan melakukan perbaikan terhadap indikator-indikator kepemimpinan, antara lain :

- a. Pemahaman pimpinan terhadap bidang-bidang tugasnya.
- b. Ketanggapan pimpinan terhadap keadaan lingkungan.
- c. Kemampuan dalam melakukan hubungan antar manusia.
- d. Kemampuan pimpinan dalam bekerjasama.
- e. Kemampuan pimpinan dalam melakukan koordinasi.
- f. Kemampuan pimpinan dalam mengambil keputusan.
- g. Kemampuan pimpinan mengadakan hubungan masyarakat.

Kedua, pada korelasi antara pengawasan dengan iklim

organisasi, diperoleh nilai koefisien korelasi r sebesar $= 0,550$

dengan probabilitas 1%. Jadi tingkat signifikansi 0,000, dan ini

lebih kecil dari 0,05, maka dengan demikian H_0 ditolak. Keadaan

ini menunjukkan adanya hubungan yang "sangat signifikan" antara

pengawasan dengan iklim organisasi ; sehingga apabila kualitas

pengawasan diperbaiki, maka iklim organisasi dapat dipastikan juga

akan menjadi baik. Kemudian apabila Polres Kendal ingin

memperbaiki iklim organisasinya, maka kualitas pengawasan juga

harus diperbaiki, yaitu dengan memperbaiki indikator-indikatornya,

antara lain :

- a. Orientasinya kepada tujuan organisasi.
- b. Obyektivitas dan kejujurannya dalam Wasnal.
- c. Obyektivitas dan kejujurannya dalam Waskat.

Keempat, pada korelasi secara bersama-sama antara kepemimpinan, pengawasan dan konflik dengan iklim organisasi diperoleh nilai koefisien Konkordansi Kendall sebesar : 0,280 dengan probabilitas 1%. Jadi tingkat signifikansi 0,000, dan ini

- a. Konflik psikologis dalam diri anggota.
- b. Konflik antar anggota.
- c. Konflik antara atasan dan bawahan.
- d. Konflik antara fungsi yang satu dengan fungsi yang lain.

diminimalisir atau ditiadakan, yaitu :

iklim organisasinya, maka konflik-konflik yang ada harus menjadi baik. Selanjutnya apabila Polres Kendal ingin memperbaiki ditiadakan, maka iklim organisasi dapat dipastikan juga akan organisasi ; sehingga apabila konflik itu dapat di minimalisir atau adanya hubungan yang "signifikan" antara konflik dengan iklim maka dengan demikian Ho ditolak. Keadaan ini menunjukkan dengan tingkat signifikansi : 0,010, dan ini lebih kecil dari : 0,05, organisasi, diperoleh nilai koefisien korelasi r sebesar : 0,366

Ketiga, pada korelasi antara konflik dengan iklim

- d. Orientasinya kepada peraturan dalam Wasnal.
- e. Orientasinya kepada peraturan dalam Waskat.
- f. Pemakaian standard yang obyektif dalam Wasnal.
- g. Pemakaian standard yang obyektif dalam Waskat.
- h. Pemakaian hasil pengawasan untuk umpan balik.

lebih kecil dari 0,05 ; maka dengan demikian H_0 ditolak. Keadaan ini menunjukkan adanya hubungan "sangat signifikan" antara kepemimpinan, pengawasan dan konflik dengan iklim organisasi ; sehingga apabila kepemimpinan, pengawasan dan konflik itu secara bersama-sama diperbaiki, maka iklim organisasi dapat dipastikan akan menjadi baik.

Kelima, pada nilai koefisien determinasi sebesar : $0,280^2$

atau sama dengan $r^2 : 0,078$, yang berarti secara bersama-sama

ketiga variabel independen (kepemimpinan, pengawasan dan

konflik) tersebut memberikan pengaruh sebesar $7,8\%$ terhadap

variabel dengan dependen (iklim organisasi) ; sedangkan variabel-

variabel yang lain memberikan pengaruh sebesar $92,2\%$. Menurut

Likert, dalam Davis (1985 : 25). variabel-variabel yang lain

tersebut adalah ;

- a. Motivasi
- b. Komunikasi
- c. Interaksi
- d. Pengambilan keputusan dan
- e. Penetapan tujuan

2. Dialog hasil temuan lapangan dengan teori.

Pertama, hasil temuan lapangan menunjukkan keadaan-

keadaan sebagai berikut :

- a. Adanya hubungan yang "sangat signifikan" antara kepemimpinan dengan iklim organisasi, dengan nilai koefisien

korelasi r sebesar $= 0,714$ dengan tingkat signifikansi $0,000$

dan lebih kecil dari $0,05$.

b. Adanya hubungan yang "sangat signifikan" antara pengawasan

dan iklim organisasi, dengan nilai koefisien korelasi r sebesar

$= 0,550$ dengan tingkat signifikansi $0,000$ dan lebih kecil dari

$0,05$.

c. Adanya hubungan yang "signifikan" antara konflik dan iklim

organisasi, dengan nilai koefisien korelasi r sebesar $= 0,366$

dengan tingkat signifikansi $0,010$ dan lebih kecil dari $0,05$.

d. Adanya hubungan yang "sangat signifikan" antara

kepemimpinan, pengawasan dan konflik secara bersama-sama

dengan iklim organisasi, dengan nilai koefisien korelasi r

sebesar $= 0,280$ dengan tingkat signifikansi $0,000$ dan lebih

kecil dari $0,05$.

e. Variabel bebas (kepemimpinan, pengawasan dan konflik)

secara bersama-sama memberikan pengaruh sebesar $= 7,8\%$

terhadap variabel iklim organisasi, sehingga variabel-variabel

yang lain memberikan pengaruh sebesar $= 92,2\%$.

Kedua, bahwa hasil temuan lapangan tersebut ternyata

telah memperkuat teori-teori yang dikemukakan oleh para pakar

antara lain :

- a. Dikatakan oleh Davis (1985 :24) : ada sepuluh unsur khas yang membentuk iklim yang menyenangkan dalam organisasi, yaitu :
- 1) Kualitas kepemimpinan
 - 2) Kadar kepercayaan
 - 3) Komunikasi, keatas dan ke bawah
 - 4) Perasaan melakukan pekerjaan yang bermanfaat
 - 5) Tanggung jawab
 - 6) Imbalan yang adil
 - 7) Tekanan pekerjaan yang nalar
 - 8) Kesempatan
 - 9) Pengendalian, struktur dan birokrasi yang nalar
 - 10) Keterlibatan pegawai, keikutsertaan
- b. Likert, dalam Davis (1985 : 25) menyebutkan dalam penelitiannya ; ada tujuh unsur yang berpengaruh terhadap iklim organisasi, yaitu :
- 1) Kepemimpinan
 - 2) Motivasi
 - 3) Komunikasi
 - 4) Interaksi
 - 5) Pengambilan keputusan
 - 6) Penetapan tujuan dan
 - 7) Pengendalian
- c. Litwin dan Stinger, dalam French (1994 : 46) mengemukakan adanya delapan unsur yang berpengaruh terhadap iklim organisasi, yaitu :
- 1) Struktur organisasi
 - 2) Pertanggung jawaban
 - 3) Upah
 - 4) Resiko
 - 5) Perhatian
 - 6) Dukungan
 - 7) Standard dan
 - 8) Konflik

Pertama, hubungan yang sangat signifikan antara kepemimpinan dengan iklim organisasi, dengan koefisien korelasi $r : 0,714$. Jadi apabila Polres Kendal akan memperbaiki iklim organisasi, maka variabel kepemimpinan

a. Terhadap Polres Kendal.

Hasil temuan lapangan ini diperoleh dari suatu penelitian yang menggunakan empat variabel, yaitu : iklim organisasi sebagai variabel dependen dan kepemimpinan, pengawasan serta konflik (ketiganya sebagai variabel independen). Dari hasil penelitian ini minimal mempunyai dua implikasi, yaitu : pertama, terhadap Polres Kendal, yaitu dalam kaitannya dengan pembuatan kebijakan, dan kedua, terhadap pengembangan teori.

3. Implikasi hasil temuan lapangan

d. Mengenal iklim organisasi yang menyenangkan bagi mereka melakukan sesuatu yang bermanfaat dan menimbulkan perasaan berharga. Mereka seringkali menginginkan tanggung jawab dan kesempatan untuk berhasil. Mereka ingin didengarkan dan diperlakukan sebagai orang yang bernilai. Para pegawai ingin merasa, bahwa organisasi benar-benar memperhatikan kebutuhan dan masalah mereka."

1) Konflik psikologis dalam diri anggota.
 terjadi, dengan prioritas pada :
 meminimalisir atau meniadakan keempat jenis konflik yang variabel konflik juga harus ditangani, yaitu dengan apabila Polres Kendal akan memperbaiki iklim organisasi, maka iklim organisasi, dengan koefisien korelasi $r : 0,366$. Jadi **Ketiga**, hubungan yang signifikan antara konflik dengan

fungsional.

2) Pemakaian standard yang obyektif pada pengawasan
 1) Pemakaian standard obyektif dalam waskat.

indikator :

terhadap delapan indikator yang ada, dengan prioritas pada harus diperbaiki, yaitu dengan mengadakan perbaikan memperbaiki iklim organisasi maka variabel pengawasan juga korelasi $r : 0,550$. Jadi, apabila Polres Kendal akan pengawasan dengan iklim organisasi dengan koefisien **Kedua**, hubungan yang sangat signifikan antara

2) Kemampuan pimpinan dalam koordinasi.

1) Kemampuan pimpinan dalam bekerjasama.

indikator :

terhadap tujuh indikator yang ada dengan prioritas pada harus diperbaiki, yaitu dengan mengadakan perbaikan

2) Konflik antara fungsi yang satu dengan fungsi yang lain. Berdasarkan hasil penelitian ini, maka Polres Kendal telah memiliki landasan ilmiah untuk merubah atau memperbaiki kebijakannya dibidang kepemimpinan, pengawasan dan konflik, yaitu dalam rangka memperbaiki iklim organisasinya.

Ketiga, fakta menonjol mengenai suasana keterbatasan yang dialami Polri pada umumnya dan Polres Kendal pada khususnya. Keterbatasan itu menyangkut kekurangan fasilitas maupun dukungan anggaran, baik untuk kegiatan operasional maupun pembinaan. Keadaan ini mempunyai implikasi dan pengaruh yang negatif terhadap kepemimpinan, pengawasan maupun terjadinya konflik. Dengan keterbatasan anggaran, pimpinan dituntut untuk mampu menjamin kelancaran dan kelangsungan pelaksanaan tugas-tugas kepolisian. Langkah yang kemudian diambil adalah dengan manipulasi maupun secara diam-diam mentolerir terjadinya pelanggaran ketentuan hukum, yaitu dalam tugas penegakan hukum maupun pelayanan publik ; yang penting masalah keterbatasan anggaran tersebut dapat diatasi. Keadaan tersebut juga memperlemah pelaksanaan fungsi pengawasan, baik dalam pengawasan fungsional maupun pengawasan melekat. Lain dari pada itu, keadaan tersebut juga dapat memperbesar

potensi konflik : baik di dalam diri anggota, konflik antar anggota, konflik atasan – bawahan maupun konflik antar fungsi. Konflik-konflik yang terjadi itu, jelas dilatar belakangi oleh benturan kepentingan pihak-pihak dalam keuntungan material ; juga kesempatan kesempatan untuk memperoleh keuntungan material bagi anggota yang bertugas dibagian-bagian atau fungsi-fungsi tertentu. Langkah dan upaya pimpinan untuk mengatasi masalah kekurangan anggaran tersebut ternyata sangat diuntungkan oleh budaya militer yang masih dominan mewarnai gaya manajerial di lingkungan Polri, dimana anggota dikondisikan dalam suasana taat, patuh kepada pimpinan dan tidak peduli dengan apa yang dilakukan pimpinan. Untuk selanjutnya teman mengenai implikasi "ketertbatasan anggaran" dan "budaya militeristik" yang berpengaruh negatif terhadap kepemimpinan, pengawasan maupun konflik ; ternyata berimplikasi pada pimpinan dalam menentukan kebijakan. Apabila Polres Kendal ingin memperbaiki iklim organisasi, maka yang harus dilakukan adalah mencukupi anggaran dengan cara yang legal dan rasional. Hal lain yang harus dilakukan adalah mengevaluasi kembali budaya militeristik dalam kaitannya dengan pelaksanaan tugas-tugas kepolisian.

b. Terhadap pengembangan teori

Ada banyak variabel yang berpengaruh terhadap iklim organisasi. Davis, menyebutkan adanya sepuluh variabel yang berpengaruh terhadap iklim organisasi ; sedangkan Likert menyebutkan adanya tujuh variabel ; dan Litwin & Stinger menyebutkan delapan variabel yang mempengaruhi iklim organisasi.

Pertama, dengan latar belakang keterbatasan kemampuan penulis, maka penelitian hanya dilakukan terhadap variabel kepemimpinan, pengawasan dan konflik dalam pengaruhnya terhadap iklim organisasi. Namun yang menarik justru mengenal masalah sumbangan variabel-variabel tersebut secara sendiri-sendiri dibandingkan bersama-sama terhadap iklim organisasi. Hubungan kepemimpinan dengan iklim organisasi dengan koefisien korelasi r sebesar : 0,714, artinya kepemimpinan memberi pengaruh sebesar : 71,4% terhadap iklim organisasi. Hubungan pengawasan dengan iklim organisasi dengan koefisien korelasi r sebesar : 0,550, artinya pengawasan memberi pengaruh sebesar : 55% terhadap iklim organisasi. Hubungan konflik dengan iklim organisasi dengan koefisien korelasi r sebesar : 0,366, artinya konflik memberikan pengaruh sebesar : 36,6% terhadap iklim

organisasi. Tetapi apabila kepemimpinan, pengawasan dan konflik, secara bersama-sama pengaruhnya hanya : 7,8% terhadap iklim organisasi, sedangkan : 92,8% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain. Fenomena inilah yang merupakan implikasi teoris yang menarik dan memerlukan penelitian lebih lanjut oleh peneliti-peneliti yang lain.

Kedua, yang lebih menarik lagi adalah temuan empiris mengenai dua variabel yang banyak disebut oleh responden maupun informan, yaitu : variabel dukungan anggaran atau dana, dan variabel budaya organisasi yaitu budaya militarisik. Kedua variabel ini nampaknya perlu diteliti lebih lanjut, baik dalam hubungannya dengan iklim organisasi maupun pengaruhnya terhadap variabel-variabel yang lain, seperti : kadar kepercayaan, komunikasi, tanggung jawab, imbalan yang adil, tekanan pekerjaan yang nalar, kesempatan, keterlibatan pegawai dan sebagainya, sebagaimana diungkapkan oleh Davis.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

Bab simpulan dan saran ini ditulis berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan hasil penelitian sebagaimana diuraikan dalam Bab IV.

A. SIMPULAN

Simpulan ini berisi ringkasan, yang merupakan sintesis atau generalisasi dari pembahasan yang cakupannya meliputi : jawaban terhadap rumusan masalah maupun hal baru yang ditemukan dan prospeknya. Untuk lebih jelasnya akan dikemukakan beberapa hal antara lain :

Pertama, dari hasil pengolahan kuesioner 1 sampai dengan kuesioner 9, dapat diketahui penilaian responden mengenal variabel iklim organisasi, yaitu : 30% menilai tidak baik ; 47,5% menilai kurang baik ; 20% menilai baik dan 2,5% menilai sangat baik. Jadi berdasarkan penilaian tersebut dapat dikatakan bahwa iklim organisasi di Polres Kendal termasuk dalam kategori kurang baik (skor riil : 78).

Kedua, penilaian responden mengenal variabel kepemimpinan, dapat diketahui dari hasil pengolahan kuesioner 10 sampai dengan kuesioner 16, dimana : 17,5% responden menilai tidak baik ; 57,5% responden menilai kurang baik ; dan responden yang menilai baik dan sangat baik masing-masing 12,5%. Jadi, berdasarkan penilaian

tersebut dapat dikatakan bahwa kepemimpinan di Polres Kendal termasuk dalam kategori kurang baik (skor rill : 88).

Ketiga, hasil pengolahan kuesioner 17 sampai dengan 24 menunjukkan penilaian responden mengenai variabel pengawasan ; dimana : 57,5% responden menilai tidak obyektif ; dan 25% menilai kurang obyektif ; dan 17,5% menilai obyektif. Dengan demikian berdasarkan penilaian tersebut dapat dikatakan bahwa pengawasan di Polres Kendal termasuk dalam kategori tidak baik (skor rill : 69).

Keempat, dari hasil pengolahan kuesioner 25 sampai dengan 28, dapat diketahui penilaian responden mengenai variabel konflik ; yaitu : 25% responden menilai sangat tinggi ; 55% menilai tinggi ; 7,5 % menilai sedang ; dan 12,5% menilai rendah. Jadi berdasarkan penilaian tersebut dapat dikatakan bahwa konflik yang terjadi di Polres Kendal termasuk dalam kategori tinggi (skor rill : 86).

Kelima, dalam rangka memperoleh jawaban terhadap masalah penelitian ini, maka yang perlu diperhatikan adalah hasil-hasil pengujian statistik dengan perhitungan yang menggunakan SPSS. Adapun hasilnya adalah sebagai berikut :

1. Pada korelasi antara kepemimpinan dengan iklim organisasi, diperoleh nilai koefisien korelasi sebesar : 0,714, dengan tingkat signifikansi : 0,000 ; dan ini lebih kecil dari 0,05, maka H_0 ditolak. Jadi berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa, ada hubungan yang positif dan sangat signifikan antara kepemimpinan

dan iklim organisasi, atau dengan kata lain iklim organisasi dipengaruhi oleh kepemimpinan.

2. Pada korelasi antara pengawasan dengan iklim organisasi, diperoleh nilai koefisien korelasi sebesar : 0,550, dengan probabilitas 1%, dan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$; maka H_0 ditolak. Jadi, berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa, ada hubungan yang positif dan sangat signifikan antara pengawasan dengan iklim organisasi, atau dengan kata lain iklim organisasi dipengaruhi oleh kepemimpinan.

3. Pada korelasi antara konflik dengan iklim organisasi, diperoleh nilai koefisien korelasi sebesar : 0,366, dengan tingkat signifikansi 0,010, dan ini lebih kecil dari 0,05 ; maka dengan demikian H_0 ditolak. Jadi berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa, ada hubungan yang positif dan signifikan antara konflik dan iklim organisasi ; atau dengan kata lain iklim organisasi itu dipengaruhi oleh konflik.

4. Pada korelasi secara bersama-sama antara kepemimpinan, pengawasan dan konflik, dengan iklim organisasi, diperoleh nilai koefisien korelasi Konkordansi Kendall sebesar : 0,280 dengan probabilitas 1%, dan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$; maka H_0 ditolak. Jadi berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada hubungan positif dan sangat signifikan antara kepemimpinan, pengawasan dan konflik secara bersama-sama dan konflik secara bersama-

Kesembilan, adanya temuan empiris mengenai dua variabel yang sering disebut oleh responden, yaitu variabel dukungan anggaran atau dana ; dan variabel budaya organisasi, yaitu budaya

lain. Fenomena seperti ini cukup menarik dan perlu diteliti lebih lanjut organisasi, sedangkan : 92,8% dipengaruhi oleh variabel-variabel yang bersama-sama hanya berpengaruh sebesar : 7,8% terhadap iklim dimana kepemimpinan, pengawasan dan konflik, yang secara mempunyai implikasi terhadap pengembangan teori. Suatu fenomena **Kedelapan**, bahwa hasil temuan di lapangan itu juga

maupun penanganan konflik. atau memperbaiki kebijakannya dibidang kepemimpinan, pengawasan Adapun upaya-upaya yang dapat dilakukan adalah dengan merubah organisasinya, yang didukung dengan landasan ilmiah yang kuat. implikasi terhadap Polres Kendal dalam rangka memperbaiki iklim **Ketujuh**, bahwa hasil temuan lapangan tersebut mempunyai

yang berpengaruh terhadap iklim organisasi. Davis, Likert, maupun Letwin dan Stinger, yaitu tentang unsur-unsur memperkuat teori-teori yang dikemukakan oleh para pakar seperti : **Keenam**, bahwa dari hasil temuan lapangan ternyata telah

kepemimpinan, pengawasan dan konflik. organisasi itu dipengaruhi secara bersama-sama oleh sama dengan iklim organisasi ; atau dengan kata lain iklim

budaya militeristik. Kedua variabel tersebut juga perlu diteliti lebih lanjut, baik dalam hubungannya dengan iklim organisasi maupun pengaruhnya terhadap variabel-variabel yang lain.

B. SARAN

Berdasarkan simpulan diatas, maka saran yang akan disampaikan penulis diharapkan dapat menjadikan pertimbangan dalam pengambilan kebijakan di Polres Kendal dalam rangka memperbaiki iklim organisasinya. Lebih-lebih hasil uji statistik yang dilakukan menunjukkan hubungan yang positif dan sangat signifikan antara kepemimpinan maupun pengawasan dengan iklim organisasi ; demikian pula adanya hubungan yang positif dan signifikan antara konflik dengan iklim organisasi.

1. Terhadap fenomena kurang baiknya iklim organisasi ; maka perbaikan yang akan dilakukan harus diarahkan kepada kesembilan indikator yang ada, tetapi diprioritaskan pada dua indikator yang kualitasnya paling rendah yaitu :

a. Pemberian kesempatan kepada anggota untuk menyampaikan sesuatu yang bersifat kritis.

Upaya-upaya konkretnya adalah :

1) Membentuk forum diskusi antara Kapolres/Waka Polres dengan staf dan anggota, yang dilaksanakan secara berkala.

2. Terhadap fenomena kurang baiknya kepemimpinan : maka perbaikan yang akan dilakukan harus diarahkan kepada ketujuh indikator yang ada, tetapi diprioritaskan pada dua indikator yang kualitasnya paling rendah yaitu :
- a. Kemampuan pimpinan dalam bekerjasama.
- Upaya-upaya konkretnya adalah menjalin kerjasama yang baik antara :
- 1) Antara atasan dengan bawahan pada jabatan struktural.
 - 2) Antara sesama pejabat struktural (Kabag, Kasat, Kataud, Kanit).
 - 3) Antara atasan dan bawahan dalam suatu unit kerja.
- b. Kemampuan untuk mendengarkan pendapat anggota.
- Upaya-upaya konkretnya adalah menanggapi secara positif keluhan-keluhan anggota dalam hal :
- 1) Pelanggaran hak-hak anggota.
 - 2) Pelaksanaan tugas yang tidak sesuai dengan ketentuan.
 - 3) Pelaksanaan tugas yang tidak rasional.
 - 4) Perlakuan yang diskriminatif.
- 2) Membentuk forum diskusi antara atasan langsung (Kabag, Kasat, Kanit) masing-masing dengan anggotanya, yang dilaksanakan secara berkala.
- 3) Menyediakan kotak saran bagi anggota.

- seluruh anggota.
- 4) Intensifikasi kegiatan pembinaan rohani dan mental bagi
 - 3) Internalisasi kode etik Polri dan etika pengawasan.
- struktural.
- 2) Penyelenggaraan pelatihan pengawasan bagi pejabat
 - 1) Pembuatan standar pengawasan.
- Upaya-upaya konkritnya adalah :
- a. Pemakaian standar obyektif dalam waskat.

kualitاسnya paling rendah, yaitu :

yang ada, tetapi diprioritaskan pada dua indikator yang akan dilakukan harus diarahkan kepada kedelapan indikator terhadap fenomena tidak baiknya pengawasan, maka perbaikan

 - 3) Fungsi-fungsi operasional dengan pembinaan.
 - 2) Fungsi-fungsi pembinaan.
 - 1) Fungsi-fungsi operasional.

pembinaan antara :

intensif dalam kegiatan operasional, administratif maupun Upaya-upaya konkritnya adalah melakukan koordinasi secara
 - b. Kemampuan pimpinan dalam koordinasi.
 - 4) Antara sesama anggota antar unit kerja.
 - 5) Antara sesama anggota dalam unit kerja.

b. Pemakaian standard yang obyektif dalam pengawasan

fungsional

Upaya-upaya konkritnya adalah pembuatan dan penerapan standard pengawasan secara konsisten dan konsekuen pada :

1) Kegiatan administratif.

2) Kegiatan operasional

3) Kegiatan pembinaan

4. Terhadap fenomena tingginya konflik, maka perbaikan yang akan dilakukan harus diarahkan kepada keempat indikator yang ada, tetapi diprioritaskan pada dua indikator yang dampak negatifnya paling besar, yaitu :

a. Konflik psikologis dalam diri anggota.

Upaya-upaya konkritnya adalah mewujudkan konsistensi antara

1) Peraturan dan pelaksanaan.

2) Perintah dan pelaksanaan.

3) Perkataan dan perbuatan.

4) Pengamalan ajaran agama dalam pelaksanaan tugas.

b. Konflik antara fungsi yang satu dengan fungsi yang lain.

Upaya-upaya konkritnya adalah :

1) Pemahaman dan pelaksanaan "pendekatan sistem" bagi

semua pejabat struktural dan anggota.

2) Internalisasi tujuan organisasi sebagai acuan bagi tujuan

dan kegiatan masing-masing fungsi.

3) Menghapuskan perlakuan diskriminatif terhadap fungsi-fungsi tertentu.

Selain implikasinya terhadap kegunaan praktis tersebut, hasil temuan dilapangan itu juga mempunyai implikasi teoritis bagi pengembangan dan pengetahuan dimasa mendatang.

1. Pada fenomena dimana kepemimpinan, pengawasan dan konflik yang secara bersama-sama hanya berpengaruh sebesar 7,8% terhadap iklim organisasi. Fenomena ini jelas masih memerlukan penjelasan yang luas dan mendalam sehingga bagi peneliti lain dapat melakukan penelitian terhadap fenomena tersebut.

2. Pada temuan empiris mengenai variabel dukungan dana dan budaya militeristik ; kiranya juga perlu dilakukan penelitian lebih lanjut, baik dalam hubungannya dengan iklim organisasi dan pengaruhnya terhadap variabel-variabel yang lain.

- Al Husain, Syahril, 2002, *Aplikasi Statistik Praktis Dengan SPSS-1 For Windows*, J&J Learning, Yogyakarta.
- Albercht. Karl, 1985, *Pengembangan Organisasi*, Terjemahan, Angkasa, Bandung.
- Brannen, Julia, 2002, *Memadu Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Bacal, Robert, 2002, *Performance Management*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Davis, Keith dan Newstrom, John. W., *Perilaku Dalam Organisasi*, Jilid 1 dan 2, Edisi Ketujuh Erlangga, Jakarta.
- Dwiyanto, 2001, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal (Thesis)*, PPS Undip, Semarang.
- Effendi, Onong Uchjana, 1989, *Psikologi Manajemen dan Administrasi*, CV. Mandar Maju, Bandung.
- Etzioni, Amitai, 1885, *Organisasi-organisasi Modern*, UI Press, Jakarta.
- French, Wendell, L., 1994, *Human Resources Management*, Third Edition, Bolton Toronto.
- Gito Sudarmo, Indriyo dan Sudita, I Nyoman, 2000, *Perilaku Keorganisasian*, Edisi Pertama, BPF, Yogyakarta.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1993, *Organisasi dan Manajemen, Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi Keempat, Erlangga, Jakarta.
- Hadji, Sutrisno, 1979, *Metode Research*, Jilid 1 dan 2, Yayasan Penerbit Fakultas Psikologi UGM, Yogyakarta.
- Handayaniingrat, Soewarno, 1985, *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*, Gunung Agung, Jakarta.
- Handoko, T. Hani, 1993, *Manajemen*, Edisi II, BPF, Yogyakarta.
- Hardjito, Dydiat, 1997, *Teori Organisasi dan Teknik Pengorganisasian*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

DAFTAR PUSTAKA

- Hunneryager, SG. Dan Heekman, IL(ed), 1992, *Struktur Organisasi dan Dinamika*, Dahara Prize, Semarang.
- Indrawijaya, Adam Ibrahim, 1983, *Perilaku Organisasi*, Sinar Baru, Bandung.
- Komaruddin, 1981, *Analisa Organisasi Manajemen Modern*, VC, Rajawali, Jakarta.
- Kumorotomo, Wahyudi, 1999, *Etika Administrasi Negara*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Moleong, Lexy, J., 1997, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Moekijat, 1990, *Pengawasan Efektif*, CV. Pionir Jaya, Bandung.
- _____, 1988, *Pengembangan Organisasi*, CV. Remaja Karya, Bandung.
- _____, 1981, *Motivasi dan Pengembangan Manajemen*, Alumni, Bandung.
- Nazir, Moh., 1998, *Metode Penelitian*, Ghalla Indonesia, Jakarta.
- Robbins, Stephen, P., 2002, *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jilid 1 dan 2, Edisi Kedelapan, PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Sugiyono, 2001, *Statistik Non Parametris, untuk Penelitian*, CV. Alfabet, Bandung.
- _____, 2002, *Metode Penelitian Administrasi*, CV. Alfabet, Bandung.
- Suryabrata, Sumadi, 1988, *Metodologi Penelitian*, CV. Rajawali, Jakarta.
- Singarimbun, Masri dan Effendi Sofian, 1989, *Metode Penelitian Survey*, LP3ES, Jakarta.
- Suria Sumantri, Jujun, S., 1984, *Filsafat Ilmu, Sebuah Pengantar Populer*, Sinar Harapan.
- _____, 1977, *Ilmu dalam Perspektif, Sebuah Kumpulan Karangan tentang Hakekat Ilmu*, Yayasan Obor Indonesia dan Leknas LPI, Jakarta.
- Siagian, SP., 1970, *Filsafat Administrasi*, Gunung Agung, Jakarta.
- _____, 1986, *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*, Gunung Agung, Semarang.

- _____, 1986, *Analisa serta Perumusan Kebijakan dan Strategi Organisasi*, PT. Gunung Agung, Jakarta.
- _____, 19946, *Patologi Birokrasi, Analisis, Identifikasi dan Terapinya*, Ghalla Indonesia, Jakarta.
- _____, 1992, *Fungsi-fungsi Manajerial*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Stoner, James, AF., dan Wankel Charles, *Manajemen*, 1988, Jilid 1 dan 2, Edisi Kedua, CV. Intermedia, Jakarta.
- Silalahi, Ulbert, 2002, *Studi tentang Ilmu Administrasi, Konsep Teori dan Dimensi*, Sinar Baru Algensindo, Bandung.
- Suradinata, Ermaya, *Psikologi Kepegawaian dan Peranan Pimpinan dalam Motivasi Kerja*, Ramadan, Bandung.
- Toha, Mithah, 1986, *Kepeimpinan dalam Manajemen, Suatu Pendekatan Perilaku*, CV. Rajawali, Jakarta.
- _____, 1990, *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*, CV. Rajawali, Jakarta.
- Terry, George, R., 1997, *Asas-asas Manajemen*, Terjemahan, Alumni, Bandung.
- Thea Liang Gie, 1982, *Dari Administrasi ke Filsafat*, Supersukses, Yogyakarta.
- Usmara, A. dan Dwiantara Lukas (ed), 2004, *Strategi Organisasi*, Amara Books, Yogyakarta.
- Wahjosumidjo, 1987, *Kepeimpinan dan Motivasi*, Ghalla Indonesia, Jakarta.
- Winardi, 1979, *Pemimpin dan Kepemimpinan, dalam Manajemen*, Alumni, Bandung.
- _____, 2002, *Motivasi dan Pemotivasian dan Manajemen*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Widjaja, 1994, *Etika Administrasi Negara*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Warren Bennis dan Michael Mische, 1999, *Organisasi Abad 21*, Terjemahan, PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.