

658.4092
HUG
P. 21

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI PEGAWAI DAN IKLIM
ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI
DI LINGKUNGAN DEPUTI SEKRETARIS NEGARA
BIDANG HUBUNGAN LEMBAGA NEGARA DAN
LEMBAGA MASYARAKAT**

T E S I S

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Guna Mencapai Derajat Sarjana S-2

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



Diajukan oleh :

R. Hadi Nugroho

D4001022

Kepada

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG**

2003

UPT-PUSTAK-INDIP

RINGKASAN

Satuan unit kerja Deputy Bidang Hubungan Lembaga Negara dan Lembaga Masyarakat merupakan satu-satunya organisasi di Sekretariat Negara yang relatif tidak banyak mengalami perubahan struktur, tugas pokok dan fungsi serta komposisi personalia sejak era orde baru. Logikanya, unit kerja ini seharusnya merupakan organisasi yang paling baik kinerjanya dan minim permasalahannya dibandingkan unit-unit kerja lainnya. Namun kenyataannya, logika tersebut saat ini justru bertolak belakang. Hal ini antara lain dapat diketahui dari kepemimpinan deputy baru yang tidak pernah berkecimpung dalam organisasi ini menganggap bahwa Tupoksi merupakan paradigma lama sehingga tidak perlu dijadikan acuan, sangat minimnya laporan yang dihasilkan, tidak adanya standard kerja yang jelas, rendahnya kemauan pegawai untuk mengumpulkan dan mengolah data serta membuat laporan, munculnya sikap takut yang berlebihan di kalangan pegawai, lamanya penyelesaian tugas dan sebagainya. Secara umum gambaran tersebut mengindikasikan adanya masalah yang berkaitan dengan rendahnya kinerja pegawai, tidak efektifnya kepemimpinan deputy, rendahnya motivasi pegawai dan tidak kondusifnya iklim organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum kinerja pegawai dikategorikan rendah, kepemimpinan deputy tidak baik, motivasi pegawai rendah dan iklim organisasi tidak baik. Berdasarkan hasil analisa pada tabel silang dapat diketahui bahwa hubungan masing-masing variabel bebas (kepemimpinan, motivasi dan iklim organisasi) dengan kinerja adalah positif, artinya semakin baik kepemimpinan, motivasi dan iklim organisasi, akan semakin baik pula kinerja pegawai, begitu juga sebaliknya. Hal tersebut diperkuat pula dengan hasil perhitungan statistik yang menggunakan rumus koefisien korelasi Kendall's tau pada tingkat signifikansi 1%, yakni terdapat hubungan yang sangat signifikan dan kuat antara kepemimpinan dengan kinerja sebesar 0,538, antara motivasi dengan kinerja sebesar 0,507 serta antara iklim organisasi dengan kinerja sebesar 0,497. Dalam hal ini mengingat angka koefisien korelasi Kendall's tau antara kepemimpinan dengan kinerja menunjukkan angka yang paling besar (0,538), maka disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan variabel yang paling besar pengaruhnya terhadap kinerja jika dibandingkan dengan motivasi maupun iklim organisasi. Sedangkan hubungan antara kepemimpinan, motivasi dan iklim organisasi secara bersama-sama dengan kinerja juga signifikan. Hal ini diketahui dari Chi-square hitung sebesar 58,337 yang lebih besar dari Chi square tabel pada tingkat signifikansi 5%, yakni 7,815. Dengan demikian penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan, motivasi dan iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama.

Dengan hasil penelitian ini, para pejabat maupun pegawai di organisasi tersebut dapat mengetahui dan menyadari kelemahan yang terjadi selama ini. Atas dasar kesadaran tersebut mereka diharapkan dapat menempuh upaya-upaya strategis untuk meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai serta memperbaiki iklim organisasi dan kepemimpinan deputy. Namun demikian, khusus menyangkut kepemimpinan deputy, para pejabat maupun pegawai kiranya tidak dapat berbuat terlalu banyak untuk memperbaikinya. Hal ini terutama karena kelemahan-kelemahan deputy sudah menyangkut hal-hal yang bersifat prinsip sedangkan salah satu karakter yang bersangkutan selama ini cenderung tidak mau menerima masukan dari bawahan.

ABSTRAKSI

Penelitian bertujuan untuk mengetahui dan meneliti secara mendalam mengenai kepemimpinan deputy, motivasi pegawai, iklim organisasi dan kinerja pegawai serta hubungan di antara keempatnya. Tahapan-tahapan yang dilakukan untuk melakukan penelitian antara lain melalui tinjauan pustaka mengenai konsep maupun teori yang berkaitan dengan kinerja, kepemimpinan, motivasi, iklim organisasi serta hubungan di antara keempatnya. Selanjutnya dilakukan penyusunan hipotesis, definisi konseptual maupun operasional yang diikuti dengan indikator-indikator untuk masing-masing variabel, pembuatan kuesioner, penentuan skor jawaban, tabulasi tabel tunggal dan tabel silang serta perhitungan statistik. Mengingat data-data pada penelitian ini diklasifikasikan sebagai data ordinal, maka perhitungan statistik untuk mengetahui korelasi antar variabel digunakan teknik korelasi Kendall's tau. Berdasarkan hasil rekapitulasi tabel tunggal, dapat diketahui bahwa secara umum kinerja pegawai dikategorikan rendah, kepemimpinan deputy tidak baik, motivasi pegawai rendah dan iklim organisasi tidak baik. Sedangkan hasil analisa tabel silang menunjukkan bahwa hubungan masing-masing variabel bebas (kepemimpinan, motivasi dan iklim organisasi) dengan kinerja adalah positif, artinya semakin baik kepemimpinan, motivasi dan iklim organisasi, akan semakin baik pula kinerja pegawai, begitu juga sebaliknya. Hasil ini diperkuat pula dengan perhitungan statistik yang menggunakan rumus koefisien korelasi Kendall's tau pada tingkat signifikansi 1%, yakni terdapat hubungan yang sangat signifikan dan kuat antara kepemimpinan dengan kinerja sebesar 0,538, antara motivasi dengan kinerja sebesar 0,507 serta antara iklim organisasi dengan kinerja sebesar 0,497. Dalam hal ini mengingat angka koefisien korelasi Kendall's tau antara kepemimpinan dengan kinerja menunjukkan angka yang paling besar (0,538), maka disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan variabel yang paling besar pengaruhnya terhadap kinerja jika dibandingkan dengan motivasi maupun iklim organisasi. Sedangkan hubungan antara kepemimpinan, motivasi dan iklim organisasi secara bersama-sama dengan kinerja juga signifikan. Hal ini diketahui dari Chi-square hitung sebesar 58,337 yang lebih besar dari Chi square tabel pada tingkat signifikansi 5%, yakni 7,815. Dengan demikian penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan, motivasi dan iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama.

ABSTRACT

The study tries to examine some aspects on leadership, employees' motivation, organizational climate and employees' performance as well as their determination in State Secretary Deputy for Liaison with State Institutions and Society Institutions. The study follows some methodological steps particularly quantitative method such as review on theories of leadership, motivation, organizational climate and performance as well as their determination among them. Moreover, the study defines some hypothesis, conceptual and operational definition in order to state indicators each variables, developing questionnaire kit, scoring, developing descriptive analysis (table of frequency and cross tabulation) and subsequently measuring data. Since its data is ordinal type, therefore for statistical analysis Tau Kendall Correlation technique is considered for analytical purpose. Descriptive analysis shows that employees' performance is in low level, defective in quality of leadership, low of employees' motivation and unfavorable organizational climate. Cross tabulation and statistical measurement show that on significance level 1%, there is significance between leadership and performance on figure 0,538; there is significance between motivation and performance on figure 0,507; and there is significance between organizational climate and performance on figure 0,497. Kendall test (W) shows figure 0,374 and Chi-square test 58,337, which is bigger, that chi square table on 5% (7,815). Accordingly, the figures – separately and entirely - suggest that leadership; employees' motivation and organizational climate factors determine over evidence of low performance of employees. Hence, the study concludes that leadership, motivation, and organizational climate are determinants of employees' performance in case of State Secretary Deputy for Liaison with State Institutions and Society Institutions.

PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI PEGAWAI DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI LINGKUNGAN DEPUTI SEKRETARIS NEGARA BIDANG HUBUNGAN LEMBAGA NEGARA DAN LEMBAGA MASYARAKAT

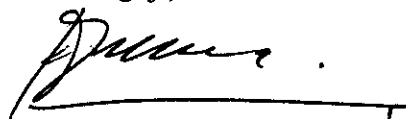
Dipersiapkan dan disusun oleh:

R. HADI NUGROHO
D4E001022

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji pada tanggal 23 Maret 2003

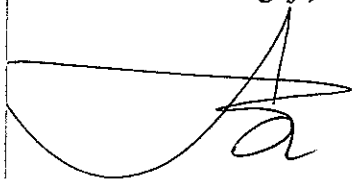
Susunan Tim Penguji

Ketua Penguji,



Prof. Drs. Y. Warella, M.P.A., Ph. D.

Sekretaris Penguji,

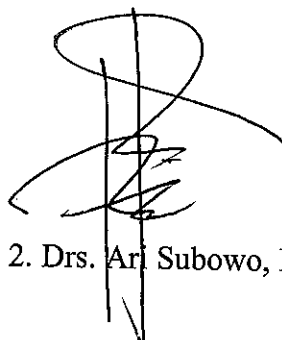


Drs. Ali Mufiz, M.P.A.

Anggota Tim Penguji:



1. Drs. Sundarso, S.U.

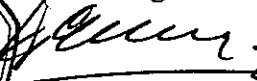
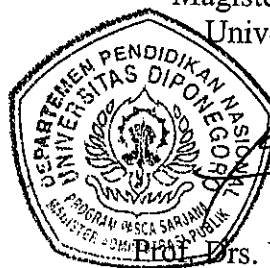


2. Drs. Ari Subowo, M.A.

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

Tanggal: April 2003

Ketua Program Studi
Magister Administrasi Publik
Universitas Diponegoro
Semarang



Prof. Drs. Y. Warella, M.P.A. Ph.D.



PERNYATAAN

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

Semarang, April 2003

R. Hadi Nugroho

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur hanya pantas dipanjatkan ke hadirat ALLOH SWT yang telah memberikan kekuatan, taufiq dan hidayahNya kepada penulis, sehingga dapat mempersiapkan, menyusun dan menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai derajat sarjana S-2 pada Program Pascasarjana Universitas Diponegoro, Program Studi Magister Ilmu Administrasi, Konsentrasi Magister Administrasi Publik. Selain itu kondisi aktual organisasi tempat penulis bekerja juga telah mendorong kepedulian penulis untuk memberikan kontribusi yang proporsional dalam upaya memperbaiki berbagai kekurangan yang terjadi.

Alhamdulillah, berbagai kesulitan yang timbul secara umum telah berhasil penulis lampau dengan relatif lancar. Walaupun demikian mengingat keterbatasan kemampuan yang penulis miliki, tidak tertutup kemungkinan apabila dalam penulisan tesis ini masih terdapat kesalahan maupun kekurangan. Namun hal tersebut bukan berarti penulis tidak mengerjakan tesis ini dengan sungguh-sungguh.

Pada kesempatan ini, tidak lupa penulis menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Drs. Y. Warella, M.P.A., Ph.D. selaku Ketua Program Studi Magister Ilmu Administrasi, dosen wali penulis sekaligus dosen pembimbing I yang dengan penuh kesabaran dan kebijaksanaan telah memberikan dorongan, bimbingan, pengajaran maupun pengujian yang sangat bermanfaat dalam penulisan tesis ini.
2. Drs. Ali Mufiz, M.P.A. selaku Sekretaris Program Studi Magister Ilmu Administrasi, sekaligus dosen pembimbing II yang dengan penuh kecerdasan dan kebijaksanaan

telah memberikan dorongan, bimbingan, pengajaran maupun pengujian yang komprehensif, sehingga penulisan tesis ini dapat selesai dengan baik dan lancar.

3. Drs. Sundarso, S.U. selaku anggota tim penguji yang telah memberikan pertanyaan, saran maupun masukan secara kritis, komprehensif dan penuh pengertian demi kesempurnaan tesis ini.
4. Drs. Ari Subowo, M.A. selaku anggota tim penguji yang telah memberikan pertanyaan, saran maupun masukan secara kritis, komprehensif dan penuh pengertian demi kesempurnaan tesis ini.
5. Segenap dosen Magister Administrasi Publik Undip, yang telah membekali penulis dengan berbagai ilmu pengetahuan.
6. Kepala Biro Hubungan Lembaga Legislatif Daerah Sekretariat Negara yang dengan penuh kebijaksanaan telah memberikan dukungan moril maupun administrasi selama penulis menempuh pendidikan S-2.
7. Beberapa pejabat yang telah memberikan dukungan moril maupun bantuan biaya pendidikan.
8. PT. Djarum yang telah memberikan bantuan biaya pendidikan.
9. Segenap pegawai tata usaha Magister Administrasi Publik Undip, yang telah membantu kelancaran proses perkuliahan.
10. Rekan-rekan pegawai yang telah memberikan dukungan moril maupun teknis dalam menyelesaikan tesis maupun tugas-tugas perkuliahan lainnya.
11. Rekan-rekan "penglajo PJKA (Pulang Jum'at Kembali Ahad)" yang dengan penuh kebersamaan dan kesetiakawanan telah membantu kelancaran perjalanan Jakarta-Semarang PP seminggu sekali dengan menggunakan kereta api.

Tidak lupa pula secara khusus penulis sampaikan rasa terima kasih yang tak terhingga kepada yang tercinta:

1. Ibuku, Dra. Hj. Titi Supratignyo, M.Ed. yang dengan penuh keikhlasan dan kasih sayang memberikan doa restu dan dorongan semangat kepada penulis.
2. Istriku, Siti Zulichah, S. Pd dan anakku Muhammad Faiq Nauval serta Fathin Adila Tsany yang telah memberikan dukungan moril dan dengan penuh kesabaran serta pengertian rela untuk ditinggalkan penulis setiap seminggu sekali guna menempuh pendidikan S-2 di Semarang.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa manusia diciptakan sebagai makhluk yang lemah dan penuh keterbatasan. Oleh karena itu, sekalipun dalam penulisan tesis ini telah diupayakan sesempurna mungkin, penulis yakin tidak tertutup kemungkinan masih adanya kesalahan maupun kekurangan. Berkaitan dengan hal tersebut, penulis mohon maaf yang sebesar-besarnya dan tak lupa pula memberikan kesempatan yang seluas-luasnya kepada para pembaca untuk memberikan kritik maupun saran demi kesempurnaan tesis ini.

Semarang, April 2003

Penulis

R. Hadi Nugroho



DAFTAR ISI

RINGKASAN	i
ABSTRAKSI	ii
ABSTRACT	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR TABEL	x
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Dan Perumusan Masalah	14
C. Tujuan Penelitian	14
D. Kegunaan Penelitian	15
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Landasan Teori	16
A.1. Kepemimpinan	
a. Pengertian	17
b. Teori-teori Kepemimpinan	20
1) Pendekatan Sifat (Traits Approach)	20
2) Pendekatan Perilaku	22
a) Studi Kepemimpinan di Universitas Iowa	23
b) Studi Kepemimpinan di Universitas Ohio	25
c) Studi Kepemimpinan di Universitas Michigan	27
3) Pendekatan Kontingensi	28
a) Teori Kontinum	29
b) Teori Managerial Grid	31
c) Teori Kepemimpinan Tiga Dimensi	32
d) Teori Kepemimpinan Situasional	34
4) Pendekatan Transaksional lawan Transformasional	37
A.2. Motivasi	
a. Pengertian	39
b. Teori-teori Motivasi	41
1) Teori Kebutuhan Maslow	41
2) Teori Motivator-Iklim Sehat Herzberg	43
3) Teori ERG Alderfer	44
4) Teori Kebutuhan Mc Clelland	45
5) Teori Keadilan	46
6) Teori Harapan	47
A.3. Iklim Organisasi	
a. Pengertian	48
b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Iklim Organisasi	50
A.3. Kinerja	
a. Pengertian	52
b. Penilaian dan Pengukuran Kinerja	53
A.4. Hubungan antara Kepemimpinan, Motivasi dan Iklim Organisasi dengan Kinerja	57
A4.1. Hubungan antara Kepemimpinan dengan Kinerja	59

A4.2. Hubungan antara Motivasi dengan Kinerja	62
A4.3. Hubungan antara Iklim Organisasi dengan Kinerja	65
B. Pembahasan Penelitian Yang Relevan	69
C. Hipotesis	73
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Rancangan Penelitian	74
B. Fokus Penelitian	75
C. Lokasi Penelitian	75
D. Variabel Penelitian	76
1. Klasifikasi Variabel	76
2. Definisi Konseptual	76
3. Definisi Operasional	77
E. Jenis dan Sumber Data	79
F. Instrumen Penelitian	79
G. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel	80
H. Teknik Pengumpulan Data	81
I. Teknik Analisis Data	82
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	85
B. Hasil Penelitian	98
C. Pembahasan Hasil Penelitian	157
D. Diskusi	165
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	
A. Simpulan.....	180
B. Saran.....	181
DAFTAR PUSTAKA	182

DAFTAR GAMBAR

1. Struktur Organisasi Deputi Sekretaris Negara Bidang Hubungan Lembaga Negara dan Lembaga Masyarakat	2
2. Perilaku Kontinum Pemimpin	30
3. Model Gaya Kepemimpinan Situasional	36
4. Hirarki Kebutuhan Maslow	39
5. Faktor-faktor yang Berpengaruh Terhadap Kinerja	55
6. Model Kepemimpinan Jalur-Tujuan	58
7. Faktor-faktor Pendorong Motivasi	60
8. Hubungan Kinerja, Kemampuan, Motivasi, Kesempatan Berprestasi	62
9. Kaitan Usaha dan Kemampuan dengan Produktivitas	64
10. Skema Teori-teori yang Mendasari Penelitian	68

DAFTAR TABEL

I.1.	Komposisi kepegawaian di Deputi Sekretaris Negara Bidang Hubungan Lembaga Negara dan Lembaga Masyarakat Tahun 2002	5
III.1.	Jumlah Populasi dan Sampel Penelitian	80
IV.1.	Keterlambatan datang dan pulang kantor	99
IV.2.	Pegawai seing meninggalkan kantor untuk keperluan pribadi	99
IV.3.	Tidak setiap pegawai melaksanakan Tupoksi organisasi.....	100
IV.4.	Pegawai merasa sering mendapat hambatan dalam melaksanakan Tupoksi	101
IV.5.	Pegawai kesulitan mengatasi masalah pekerjaan.....	102
IV.6.	Pelaporan pekerjaan apabila diminta	102
IV.7.	Pegawai kurang aktif menyampaikan ide atau usulan dalam rapat	103
IV.8.	Pegawai jarang mengajak diskusi masalah pekerjaan	104
IV.9.	Pegawai tidak terikat pada pencapaian suatu target.....	105
IV.10.	Pegawai tidak menggunakan jam istirahat untuk menyelesaikan pekerjaan	106
IV.11.	Pegawai kesulitan jika penyelesaian pekerjaan dibatasi waktu	107
IV.12.	Tidak ada sanksi untuk penyelesaian pekerjaan yang melebihi waktu.....	108
IV.13.	Hasil pekerjaan tidak direspons positif pimpinan.....	108
IV.14.	Hasil pekerjaan sering tidak diteruskan kepada pimpinan yang lebih tinggi....	109
IV.15.	Hasil pekerjaan jarang menjadi masukan bagi Sekretaris Negara	110
IV.16.	Kategori Penilaian Variabel Kinerja.....	111
IV.17.	Penilaian Variabel Kinerja.....	111
IV.18.	Pimpinan kurang memahami Tupoksi organisasi.....	112
IV.19.	Pimpinan kurang kreatif dalam mengembangkan organisasi	113
IV.20.	Pimpinan tidak menempatkan kepentingan dinas di atas kepentingan pribadi dan keluarga.....	114
IV.21.	Pimpinan tidak menetapkan prosedur kerja.....	115
IV.22.	Pimpinan kurang berani mengambil keputusan maupun resiko	116
IV.23.	Pimpinan tidak memiliki prinsip yang bertanggungjawab	117
IV.24.	Pimpinan kurang terbuka dan tidak mau menerima masukan maupun kritik... 118	
IV.25.	Pimpinan jarang melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan.....	119
IV.26.	Perilaku pimpinan kurang dapat dijadikan contoh	120
IV.27.	Pimpinan kurang memperhatikan keefektifan	121
IV.28.	Pimpinan kurang efektif dalam kerjasama dan menggerakkan orang lain	122
IV.29.	Pimpinan tidak melatih bawahan untuk menjadi kelompok efisien dan bekerja lancar.....	123
IV.30.	Pimpinan tidak mau memahami dan menyesuaikan keinginan bawahan.....	124
IV.31.	Pimpinan kurang dapat menyesuaikan dengan situasi dan kondisi yang berkembang.....	124
IV.32.	Pimpinan sulit dihubungi sewaktu-waktu berkaitan dengan pekerjaan.....	126
IV.33.	Kategori Penilaian Variabel Kepemimpinan	127
IV.34.	Penilaian Variabel Kepemimpinan	127
IV.35.	Gaji kurang cukup dan belum sesuai dengan standard hidup.....	128
IV.36.	Tidak adanya insentif untuk pekerjaan di luar jam kerja.....	129
IV.37.	Pekerjaan kurang sesuai dengan minat, kemampuan dan pendidikan pegawai 130	
IV.38.	Pegawai kurang puas dan bangga terhadap pekerjaan saat ini.....	130
IV.39.	Ide-ide pegawai kurang direspons positif.....	131
IV.40.	Keberadaan dan peranan pegawai kurang mendapat perhatian	132
IV.41.	Pekerjaan kurang memberikan peluang berprestasi.....	133
IV.42.	Pekerjaan biasanya dikoreksi pimpinan.....	134
IV.43.	Pegawai jarang diminta untuk menangani pekerjaan sulit.....	135

IV.44.	Pegawai jarang mendapat kesempatan mengikuti kegiatan peningkatan kemampuan diri	136
IV.45.	Pegawai merasa kurang diperlakukan secara adil oleh pimpinan.....	137
IV.46.	Tidak setiap pegawai menerima fasilitas dinas sesuai dengan jabatannya.....	138
IV.47.	Tidak setiap pegawai memiliki kesempatan melakukan perjalanan dinas.....	138
IV.48.	Pekerjaan kurang memiliki prospek cerah.....	140
IV.49.	Pegawai tidak optimis terhadap peningkatan karier di masa mendatang	141
IV.50.	Kategori Penilaian Variabel Motivasi.....	142
IV.51.	Penilaian Variabel Motivasi.....	142
IV.52.	Tujuan organisasi kurang jelas	143
IV.53.	Pegawai tidak berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi	143
IV.54.	Struktur dan manajemen organisasi kurang memuaskan.....	144
IV.55.	Pelaksanaan Tupoksi tidak berjalan sesuai dengan struktur.....	145
IV.56.	Garis kewenangan organisasi kurang jelas	146
IV.57.	Organisasi tidak memiliki standard kerja yang jelas	146
IV.58.	Pegawai tidak menetapkan standard kerja sebagai pedoman tugas	147
IV.59.	Penanganan pekerjaan tidak ada acuannya	148
IV.60.	Kurang adanya kebebasan untuk berdiskusi dengan pimpinan	149
IV.61.	Pegawai takut untuk tidak setuju terhadap pendapat pimpinan.....	150
IV.62.	Pegawai cenderung tidak berani menolak kebijakan yang salah	150
IV.63.	Pegawai cenderung tidak berani membela pegawai lainnya yang diperlakukan tidak adil.....	151
IV.64.	Keuntungan pegawai biasanya dinikmati sendiri	152
IV.65.	Pegawai kurang mendapat bantuan dari teman-temannya dalam mengatasi kesulitan.....	153
IV.66.	Kontribusi pegawai kepada organisasi kurang ditanggapi positif.....	154
IV.67.	Kategori Penilaian Variabel Iklim Organisasi	156
IV.68.	Penilaian Variabel Iklim Organisasi	156
IV.69.	Hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja.....	157
IV.70.	Hubungan antara motivasi dengan kinerja.....	158
IV.71.	Hubungan antara iklim organisasi dengan kinerja.....	159
IV.72.	Korelasi antara kepemimpinan, motivasi, iklim organisasi dengan kinerja	161
IV.73.	Korelasi secara bersama-sama antara kepemimpinan, motivasi, iklim organisasi dengan kinerja.....	163

BAB I

PENDAHULUAN

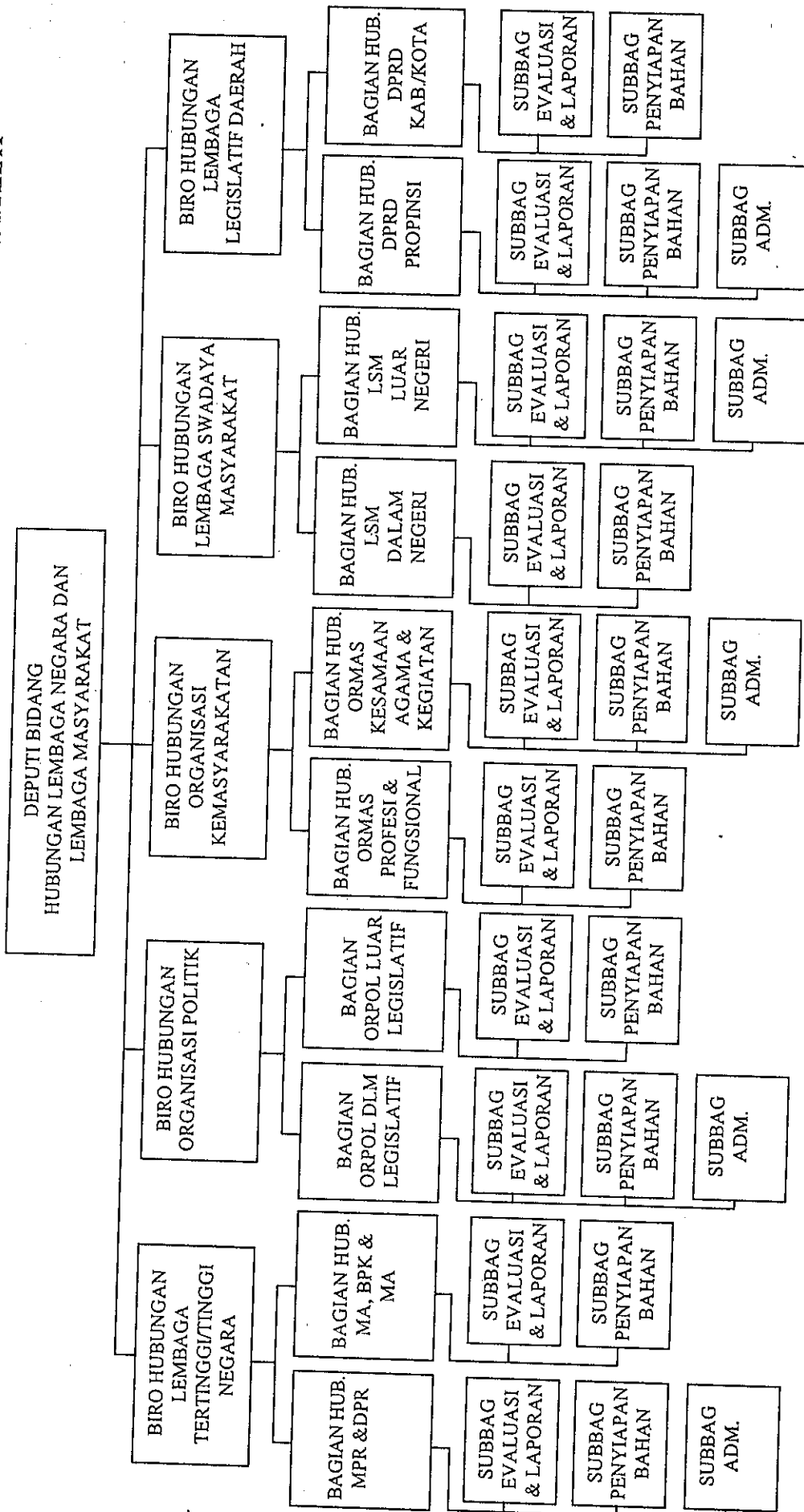
A. LATAR BELAKANG MASALAH

Sekretariat Negara sebagai lembaga pemerintah yang berkedudukan dan bertanggung jawab langsung kepada Presiden harus selalu tanggap dan siap memberi dukungan staf dan pelayanan administratif secara efektif dan efisien kepada Presiden dalam melaksanakan tugasnya selaku Kepala Negara. Di samping itu, Sekretariat Negara juga harus mampu mewujudkan aparatur negara yang berfungsi melayani masyarakat secara professional, berdaya guna, produktif, bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme, dalam rangka melaksanakan Tap MPR-RI Nomor XI/MPR/1998 tentang Penyelenggara Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme, yang ditindaklanjuti dengan Undang-undang RI Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggara Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (Renstra Setneg tahun 2001-2005 : 1). Uraian tersebut menunjukkan bahwa Sekretariat Negara memiliki komitmen yang sangat tinggi dalam upaya mewujudkan pemerintahan yang bersih dan berwibawa dengan mengacu pada profesionalisme.

Sebagaimana diatur dalam Keputusan Sekretaris Negara Republik Indonesia Nomor: KEP/37/SESNEG/VIII/2000 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Negara Republik Indonesia pasal 155-156, salah satu unit kerja di lingkungan Sekretariat Negara adalah Deputy Bidang Hubungan Lembaga Negara dan Lembaga Masyarakat. Secara struktural, organisasi ini terdiri atas seorang deputy, 5 orang kepala biro, 10 orang kepala bagian dan 25 kepala sub bagian yang membawahi beberapa staf. Adapun bagan organisasinya sebagai berikut ini:

Gambar 1

DEPUTI SEKRETARIS NEGARA BIDANG HUBUNGAN LEMBAGA NEGARA DAN LEMBAGA MASYARAKAT
STRUKTUR ORGANISASI



Tugas pokok dari unit kerja ini adalah membantu Sekretaris Negara dalam menyelenggarakan hubungan dengan Lembaga Tertinggi/Tinggi Negara, organisasi politik, organisasi kemasyarakatan, lembaga swadaya masyarakat dan lembaga legislatif daerah. Adapun fungsinya yaitu :

- a. penyelenggaraan hubungan dengan Lembaga Tertinggi dan Lembaga-lembaga Tinggi Negara, organisasi politik, organisasi kemasyarakatan, lembaga swadaya masyarakat dan lembaga legislatif daerah;
- b. pengumpulan data dengan melakukan pengikutsertaan dan pemantauan pada kegiatan-kegiatan Lembaga Tertinggi dan Lembaga-lembaga Tinggi Negara, organisasi politik, organisasi kemasyarakatan, lembaga swadaya masyarakat dan lembaga legislatif daerah;
- c. pendokumentasian dan perumusan data yang diperlukan Sekretaris Negara dan Presiden dalam mengambil keputusan dan menetapkan kebijakan yang berkaitan dengan Lembaga Tertinggi dan Lembaga-lembaga Tinggi Negara, organisasi politik, organisasi kemasyarakatan, lembaga swadaya masyarakat dan lembaga legislatif daerah.

Berdasarkan tugas pokok dan fungsi tersebut di atas, dapat diketahui bahwa pada garis besarnya Deputy Sekretaris Negara Bidang Hubungan Lembaga Negara dan Lembaga Masyarakat mempunyai tugas untuk menangani hal-hal yang berkaitan dengan masalah sosial politik, baik pada tataran supra struktur politik maupun infra struktur politik.

Sebagai konsekwensinya, mengingat situasi sosial politik selama ini berkembang sangat dinamis, maka para pegawai di lingkungan Deputy Bidang

Hubungan Lembaga Negara dan Lembaga Masyarakat dituntut memiliki kepedulian, responsifitas dan mobilitas yang sangat tinggi dalam menangani tugasnya sehari-hari. Dalam hal ini hubungan dengan semua *stakeholders* harus intensif, data-data yang dikumpulkan harus komprehensif dan akurat serta laporan-laporan kepada Sekretaris Negara harus cepat dengan disertai analisa yang tepat. Dengan demikian Sekretaris Negara akan selalu memperoleh laporan-laporan aktual mengenai dinamika sosial politik yang selalu berubah setiap saat secara intensif. Laporan-laporan tersebut selanjutnya dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan kepada Presiden dalam menentukan kebijakan-kebijakan. Hal ini akan dapat terwujud manakala tugas-tugas tersebut ditangani oleh para pegawai yang memiliki kemauan dan kemampuan yang tinggi dalam bidangnya masing-masing dengan didukung oleh pemimpin (Deputi) yang memiliki visi maupun naluri politik dan berpengalaman menangani masalah-masalah sosial politik.

Secara historis-organisatoris, Deputi Sekretaris Negara Bidang Hubungan Lembaga Negara dan Lembaga Masyarakat adalah satu-satunya kedeputian yang merupakan kelanjutan dari unit kerja sebelumnya, yakni Asisten Sekretaris Negara Urusan Hubungan Kelembagaan (Ashublem). Mengingat tugas pokok dan fungsi Deputi Sekretaris Negara Bidang Hubungan Lembaga Negara dan Lembaga Masyarakat relatif sama dengan sebelumnya, maka para pegawai eks Ashublem yang semuanya bergabung ke dalam kedeputian ini sudah berpengalaman dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi organisasi. Lebih

jelasan, komposisi kepegawaian di Deputy Sekretaris Negara Bidang Hubungan Lembaga Negara dan Lembaga Masyarakat dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 1
Komposisi Kepegawaian Di Deputy Sekretaris Negara
Bidang Hubungan Lembaga Negara dan Lembaga Masyarakat

No.	Jabatan	Jumlah	Pendidikan			Pegawai Lama/Sudah Berpengalaman
			SMA	S1	S2	
1	Eselon I	1	-	-	1	-
2	Eselon II	4	-	3	1	3
3	Eselon III	8	-	6	2	6
4	Eselon IV	20	-	17	3	10
5	Staf	27	21	5	1	24

Berdasarkan gambaran di atas, bagi pejabat yang dipercaya menjadi Deputy di unit kerja kedeputian tersebut sebenarnya tidak terlalu sulit untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi organisasi secara optimal.

Namun dalam kenyataannya, kondisi tersebut di atas sangat jauh dari harapan ideal. Para pegawai di lingkungan Deputy Sekretaris Negara Bidang Hubungan Lembaga Negara dan Lembaga Masyarakat yang pada umumnya sudah berpengalaman menangani masalah sosial politik, selama hampir dua tahun terakhir ini cenderung kurang bergairah dalam mengimplementasikan tugas pokok dan fungsi organisasi. Dinamika sosial politik yang biasanya direspons secara cepat dan dilaporkan kepada pimpinan, akhir-akhir ini cenderung kurang mendapatkan perhatian. Para pegawai yang biasanya berinisiatif melakukan pemantauan secara intensif terhadap berbagai kegiatan lembaga tertinggi dan lembaga-lembaga tinggi negara, parpol, ormas, LSM maupun lembaga legislatif daerah, akhir-akhir ini cenderung hanya melakukan aktivitasnya apabila diperintah atasan. Mobilitas mereka dalam menjalin hubungan dengan berbagai

stakeholders yang biasanya dilakukan hampir setiap hari, akhir-akhir ini cenderung jarang dilakukan.

Fenomena di atas menurut pengamatan penulis terutama disebabkan oleh kepemimpinan Deputi yang tidak memiliki visi maupun naluri politik, belum berpengalaman menangani masalah-masalah sosial politik, cenderung bersikap feodal dan kurang memahami tugas pokok maupun fungsi unit kerja Deputi Sekretaris Negara Bidang Hubungan Lembaga Negara dan Lembaga Masyarakat beserta implementasinya. Hal ini antara lain dapat diketahui beberapa indikasi sebagai berikut:

- a. Dalam rapat dengan seluruh pejabat di lingkungan Deputi Sekretaris Negara Bidang Hubungan Lembaga Negara dan Lembaga Masyarakat tanggal 13 Oktober 2000, Deputi menyatakan bahwa mengingat diriya tidak terlibat dalam penyusunan tugas pokok dan fungsi organisasi, maka tugas pokok dan fungsi organisasi yang berlaku saat ini merupakan paradigma lama, sehingga tidak perlu dijadikan acuan. Namun pernyataan tersebut tidak diikuti oleh kebijakan-kebijakan deputi yang dapat dijadikan acuan alternatif, sehingga para pegawai mengalami kebingungan dan ketidakjelasan dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Padahal tugas pokok dan fungsi organisasi merupakan pedoman yang paling mendasar bagi setiap organisasi dalam rangka mencapai tujuannya. Oleh karena itu para pegawailah yang seharusnya berusaha menyesuaikan kemauan dan kemampuannya dengan tugas pokok dan fungsi organisasi, bukan sebaliknya.

- b. Dalam salah satu disposisinya tanggal 25 Oktober 2000, Deputi cenderung membatasi tugas-tugas pemantauan dinamika sosial politik ke lapangan, karena dikhawatirkan dapat mengancam eksistensi organisasi. Hal ini menunjukkan sikap ketakutan yang berlebihan dan tidak proporsional sebagai akibat kurangnya pemahaman dan minimnya pengalaman dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi organisasi. Padahal melalui pemantauan dinamika sosial politik di lapangan dapat diperoleh data-data secara komprehensif dan akurat.
- c. Laporan-laporan dari bawahan jarang diteruskan kepada Sekretaris Negara, sehingga menimbulkan ketidakpuasan para pegawai. Padahal sebelum kepemimpinan deputi saat ini, hampir setiap hari selalu ada laporan kepada Sekretaris Negara. Apabila ada laporan yang sampai kepada Sekretaris Negara, pegawai yang terlibat pembuatan laporan akan merasa puas dan selanjutnya akan lebih bersemangat dalam mengumpulkan dan mengolah data maupun membuat laporan.
- d. Mengurusi hal-hal yang tidak selayaknya ditangani oleh pejabat eselon I seperti absensi, leger surat, mekanisme pengiriman surat dan sebagainya.
- e. Memiliki prinsip bahwa pimpinan selalu benar dan cenderung tidak mau menerima masukan. Apabila ada kesalahan merupakan kesalahan bawahan. Padahal seorang pejabat pimpinan yang matang seharusnya menggunakan gaya kepemimpinan yang terwujud dalam sikap: "keberhasilan kita adalah kemampuan anda, kekurangan yang ada merupakan tanggung jawab kita

bersama, dan dalam hal kurangberhasilan atau kegagalan, sayalah yang bertanggung jawab” (Sondang P Siagian : 48).

- f. Beranggapan bahwa jabatan saat ini untuk dinikmati.
- g. Tidak menyetujui insentif bagi pegawai yang melaksanakan tugas lembur.
- h. Tidak konsisten dalam memberikan arahan/instruksi/disposisi.
- i. Hampir setiap hari deputi selalu membawa istrinya ke kantor. Bahkan istri deputi tidak segan-segan duduk di kursi deputi, ikut memeriksa pekerjaan bawahan dan kadang-kadang ikut memberikan instruksi tertentu.

Berdasarkan gambaran di atas, dapat diketahui bahwa dengan perilaku kepemimpinan deputi saat ini menjadikan organisasi kedeputian tersebut cenderung berjalan tanpa arah yang jelas. Suasana kerja atau iklim organisasi di unit kerja ini menjadi kurang kondusif untuk bekerja. Hal ini antara lain dapat dilihat dari beberapa fenomena berikut ini:

- a. Dari aspek proses, penyelesaian tugas-tugas di lingkungan Deputi Sekretaris Negara Bidang Hubungan Lembaga Negara dan Lembaga Masyarakat cenderung memakan waktu lama. Hal ini terutama karena laporan-laporan dari bawahan banyak menumpuk di meja deputi yang penanganannya memakan waktu cukup lama. Laporan ini pada umumnya tidak langsung disetujui, namun banyak mengalami koreksi yang selanjutnya harus diperbaiki lagi oleh para bawahan. Setelah diperbaiki, laporan diajukan lagi kepada deputi dan penanganannya memakan waktu lama lagi. Perbaikan inipun kadang-kadang tidak langsung disetujui walaupun sudah dikerjakan sesuai dengan koreksi. Akibatnya proses sebagaimana tersebut di atas berulang kembali sampai

beberapa kali. Dengan demikian proses penyelesaian pekerjaan cenderung bertele-tele, padahal objek pekerjaan (dalam hal ini masalah sosial politik) sudah berubah, sehingga laporan-laporan tersebut menjadi tidak relevan lagi.

b. Dari aspek budaya, kepemimpinan deputy sebagaimana digambarkan di atas mendorong munculnya feodalisme. Dalam hal ini deputy seolah-olah memiliki posisi sebagai raja yang harus dihormati dan segala perintahnya harus ditaati oleh seluruh bawahan. Dengan otoritasnya sebagai pemimpin tertinggi organisasi, deputy dapat berlaku apa saja kepada bawahan, termasuk melemparkan tanggung jawab kepada bawahan jika terjadi suatu kesalahan. Apabila ada bawahan yang kritis dianggap melawan deputy, sehingga deputy cenderung akan menyikapi dan memperlakukan bawahan tersebut secara "khusus". Kondisi ini pada akhirnya memunculkan budaya takut yang tidak proporsional. Ketaatan yang berlebihan kepada deputy ini cenderung memunculkan sikap Asal Bapak Senang (ABS) ataupun "asal selamat" di kalangan pegawai, sehingga apa yang diinginkan deputy akan dilaksanakan sepenuhnya tanpa memandang akibat ataupun konsekwensi yang ditimbulkannya bagi organisasi. Para pegawai cenderung membenarkan dan mendukung segala kebijakan yang ditetapkan deputy, bahkan sebagian pegawai atau pejabat yang naluri *sycophancy*-nya tinggi akan selalu berupaya mendekati deputy dengan berbagai cara dan pamrih tertentu. Sebaliknya pegawai yang tidak memiliki kemampuan *sycophancy* akan cenderung bersikap semaunya dalam bekerja dan masa bodoh terhadap hasil pekerjaannya. Kemauan untuk melakukan peningkatan kualitas pekerjaan

cenderung terabaikan. Kedisiplinan dan kesungguhan untuk menyelesaikan pekerjaan secara cepat dan tepat menurun drastis. Hal ini terlihat dari banyaknya berkas-berkas pekerjaan di meja pegawai yang penanganannya terkesan "kalau sempat". Fenomena ini secara sadar atau tidak telah mengabaikan kemampuan, kreativitas, inovasi bahkan harga diri pegawai yang pada gilirannya akan menjadikan tidak efektifnya organisasi.

c. Dari aspek perilaku, prinsip "jabatan untuk dinikmati" yang dikemukakan deputy menunjukkan bahwa yang bersangkutan sangat khawatir terhadap segala kemungkinan perubahan yang dapat terjadi sewaktu-waktu. Sering terjadi bahwa rasa takut menghadapi perubahan, timbul karena pejabat yang bersangkutan sesungguhnya mempunyai kemampuan kerja yang sangat terbatas, sehingga ia merasa bahwa perubahan yang terjadi, seperti dalam hal reorganisasi, peningkatan pemanfaatan teknologi dan tuntutan akan pengetahuan dan ketrampilan baru, akan merupakan ancaman nyata terhadap kedudukan, jabatan, karier dan penghasilannya (Sondang P Siagian : 44). Hal tersebut menjadikan kepemimpinan deputy cenderung statis dan tidak ada kemauan untuk membuat inovasi-inovasi dalam rangka memajukan organisasi. Akibatnya, tidak jarang deputy memberikan disposisi yang pada intinya tidak menyetujui penugasan lapangan karena dikhawatirkan dapat mengancam eksistensi organisasi. Fenomena ini sekaligus juga menunjukkan ketidakberaniannya mengambil resiko. Padahal tugas-tugas yang berkaitan dengan masalah sosial politik pada umumnya penuh dengan resiko, karena politik pada hakekatnya menyangkut eksistensi kekuasaan. Penanganan

masalah politik yang berhasil biasanya diikuti oleh kepercayaan yang lebih besar dari pimpinan yang lebih tinggi, sebaliknya apabila penanganannya kurang berhasil dapat berakibat berkurangnya kepercayaan, bahkan hilangnya jabatan. Oleh karena itu pemimpin yang menangani masalah sosial politik haruslah yang kapabel dan berani mengambil resiko. Selain itu dengan adanya statemen deputi yang menyatakan bahwa tugas pokok dan fungsi organisasi saat ini tidak perlu dijadikan acuan, telah menimbulkan kebingungan di kalangan pegawai. Pegawai menjadi tidak tahu pedoman apa yang seharusnya menjadi acuan, sehingga uraian pekerjaan dan spesifikasi tugas menjadi tidak jelas, mekanisme kerja kabur, skala prioritas tidak jelas dan tidak adanya bimbingan dan arahan yang komprehensif. Pegawai yang semula proaktif dalam merespons pekerjaan cenderung menjadi pasif dan kurang cekatan, sehingga seringkali ragu-ragu dalam bertindak ataupun terlalu hati-hati mengerjakan tugasnya karena takut berbuat salah. Kondisi tersebut semakin diperparah dengan keberadaan istri deputi yang hampir setiap hari ikut ke kantor dan tidak segan-segan duduk di kursi deputi, kadang-kadang ikut memeriksa pekerjaan bawahan serta memberikan instruksi tertentu. Suasana tersebut tentunya sangat tidak kondusif dalam menunjang kelancaran pelaksanaan tugas sehari-hari. Keterlibatan keluarga dalam mendukung pelaksanaan tugas-tugas kedinasan cenderung akan menimbulkan pertentangan kepentingan di dalam organisasi. Pertentangan kepentingan secara kategorial ditolak sebagai sebagai cara bertindak aparatur pemerintah (Sondang P Siagian: 125).

Dalam iklim organisasi yang demikian, laporan-laporan dari Deputi kepada Sekretaris Negara menjadi sangat minim. Sebagaimana uraian di atas, sebelum kepemimpinan deputi saat ini hampir setiap hari selalu ada laporan kepada Sekretaris Negara. Sedangkan kini belum tentu setiap dua minggu sekali ada laporan kepada Sekretaris Negara, itupun esensi laporannya seringkali sudah "kadaluwarsa".

Dengan mengacu pada pengertian umum kepemimpinan yakni kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan, maka kepemimpinan Deputi sebagaimana tergambar di atas menjadikan para pegawai merasa tidak dihargai hasil kerjanya. Akibatnya, pegawai cenderung bersikap semaunya dan masa bodoh terhadap pekerjaan. Mereka pada umumnya hanya sekedar masuk kantor namun cenderung menghindari pekerjaan, bahkan di antara mereka tidak sedikit yang datang terlambat namun pulang sebelum waktunya. Apabila ada disposisi dari atasan tidak segera ditangani, namun ditumpuk di atas meja dan penyelesaiannya memakan waktu berhari-hari.

Di samping itu dengan sikap Deputi yang menganggap tugas pokok dan fungsi organisasi merupakan paradigma lama sehingga tidak perlu dijadikan acuan, telah menimbulkan ketidak jelasan dalam pencapaian tujuan organisasi. Jika suatu organisasi tidak jelas tujuannya atau punya tujuan ganda dan saling bertentangan, organisasi itu tidak bisa mencapai kinerja yang tinggi (David Osborne dan Peter Plastrik, 2000 : 45). Padahal mencapai kejelasan tujuan adalah tahap kritis pertama dalam organisasi apapun. Menurut Sonia Phippard, mantan ketua tim Next Steps di Inggris, badan-badan eksekutif yang berhasil melakukan

perbaikan kinerja adalah badan-badan yang telah memusatkan pada persoalan-persoalan misi, sasaran dan target kinerja. Mereka bisa berbuat lebih baik karena sebelumnya telah memikirkan secara cermat apa yang akan dituju dan bagaimana mencapai tujuan tersebut, serta menetapkan ukurannya secara cermat (David Osborne dan Peter Plastrik, 2000 : 115).

Fenomena di atas menunjukkan adanya keterkaitan antara kepemimpinan deputy, iklim organisasi maupun motivasi pegawai yang cenderung menurun di lingkungan Deputy Sekretaris Negara Bidang Hubungan Lembaga Negara dan Lembaga Masyarakat. Padahal baik kepemimpinan, iklim organisasi maupun motivasi juga memiliki keterkaitan dengan kinerja yang merupakan tolok ukur berhasil tidaknya suatu organisasi dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya.

Pada lingkup administrasi publik, kepemimpinan, motivasi, iklim organisasi dan kinerja merupakan variabel-variabel yang sangat penting dalam manajemen (khususnya manajemen sumberdaya manusia) maupun organisasi (khususnya perilaku organisasi). Berhasil tidaknya pencapaian tujuan organisasi dapat dipengaruhi oleh variabel-variabel tersebut baik secara sendiri-sendiri, sebagian ataupun bersama-sama. Dalam hal ini mengingat masalah yang dirasakan paling dominan pada Deputy Bidang Hubungan Lembaga Negara dan Lembaga Masyarakat menyangkut keempat variabel tersebut, maka penelitian ini akan difokuskan untuk mengupas hal-hal yang menyangkut kepemimpinan, motivasi, iklim organisasi dan kinerja serta keterkaitan di antara ketiganya.

B. IDENTIFIKASI DAN PERUMUSAN MASALAH

Berdasarkan uraian di atas, terdapat beberapa masalah yang dapat diidentifikasi, yakni menyangkut masalah kepemimpinan deputy, motivasi pegawai, iklim organisasi dan kinerja pegawai. Dengan menggunakan logika sederhana, identifikasi masalah tersebut dapat mengarahkan asumsi bahwa kinerja pegawai di lingkungan Deputy Bidang Hubungan Lembaga Negara dan Lembaga Masyarakat rendah. Berkaitan dengan hal tersebut, mengingat hal-hal yang dirasakan paling dominan berkaitan dengan kepemimpinan, motivasi pegawai dan iklim organisasi, maka pembahasan selanjutnya akan dibatasi pada masalah:

Apakah rendahnya kinerja pegawai pada satuan unit kerja Deputy Sekretaris Negara Bidang Hubungan Lembaga Negara dan Lembaga Masyarakat dipengaruhi oleh kepemimpinan, motivasi pegawai dan iklim organisasi?

C. TUJUAN PENELITIAN

Penelitian ini secara umum bertujuan untuk mengetahui dan meneliti secara mendalam mengenai:

1. Kepemimpinan deputy, motivasi pegawai, iklim organisasi dan kinerja pegawai pada Deputy Sekretaris Negara Bidang Hubungan Lembaga Negara dan Lembaga Masyarakat.

2. Sejauh mana hubungan kepemimpinan deputy, motivasi pegawai, iklim organisasi maupun kinerja pegawai.

D. KEGUNAAN PENELITIAN

Sejalan dengan tujuan penelitian di atas, hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk:

1. Memberikan rekomendasi mengenai kepemimpinan Deputy Sekretaris Negara Bidang Hubungan Lembaga Negara dan Lembaga Masyarakat dalam kaitannya dengan motivasi, iklim organisasi dan kinerja pegawai.
2. Menjadi salah satu acuan dalam merumuskan alternatif-alternatif untuk memperbaiki kepemimpinan, iklim organisasi dan meningkatkan motivasi maupun kinerja pegawai.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. LANDASAN TEORI

Teori adalah sarana pokok untuk menyatakan hubungan sistematis dalam gejala sosial maupun natura yang ingin diteliti. Teori merupakan abstraksi dari pengertian atau hubungan dari proporsi atau dalil (Moh. Nazir, : 21). Mengacu pada pengertian tersebut, mengingat kepemimpinan, motivasi maupun kinerja dapat diklasifikasikan ke dalam gejala sosial yang memiliki berbagai pengertian dan dapat saling berhubungan, maka suatu kerangka teori dapat digunakan sebagai sarana untuk mengupasnya satu persatu maupun keterkaitan di antara ketiganya.

Di lain pihak, teori juga merupakan alat penolong teori. Sebagai alat dari ilmu, teori mempunyai peranan sebagai berikut:

- a. Teori mendefinisikan orientasi utama dari ilmu dengan cara memberikan definisi terhadap jenis-jenis data yang akan dibuat abstraksinya.
- b. Teori memberikan rencana (*scheme*) konseptual, dengan rencana mana fenomena-fenomena yang relevan disistematikakan, diklasifikasikan dan dihubung-hubungkan.
- c. Teori memberikan ringkasan terhadap fakta dalam bentuk generalisasi empiris dan sistem generalisasi.
- d. Teori memberikan prediksi terhadap fakta.
- e. Teori memperjelas celah-celah di dalam pengetahuan kita (Moh. Nazir, : 22).

Berdasarkan uraian di atas, berikut ini akan dijabarkan berbagai teori yang berkaitan dengan kepemimpinan, motivasi dan kinerja beserta hubungan di antara ketiganya.

A.1. KEPEMIMPINAN

a. Pengertian

Pengertian tentang kepemimpinan sebenarnya muncul dari hasil pembentukan kelompok manusia dalam organisasi sosial. Munculnya seseorang yang disebut pemimpin secara sosiologis adalah datang karena peranan yang lebih menonjol dari salah satu anggota organisasi sosial itu. Hal ini terutama karena dia mempunyai visi atau pandangan yang lebih tajam dan lebih maju terhadap upaya memecahkan permasalahan yang muncul pada kelompoknya.

Soerjono Soekanto (1982:286-287) mengatakan bahwa pemimpin itu lahir dari kondisi struktur sosial yang kurang stabil, karena kondisi demikian akan sangat memerlukan munculnya seseorang untuk memecahkan ketidakstabilan itu. Demikian juga kondisi sosial yang dinamis yang merupakan kondisi masyarakat dengan kebutuhan bermacam-macam dan banyak kendala untuk mencapainya.

Pengertian kepemimpinan menurut Soerjono Soekanto (1982 : 285) adalah kemampuan dari seseorang (yaitu pemimpin atau leader) untuk mempengaruhi orang lain (yaitu yang dipimpin atau para pengikutnya), sehingga orang lain tersebut bertindak laku sebagaimana dikehendaki pemimpin tersebut. Sementara itu Harold Kontz Cyril O. Donnel dan Heinz Weichrich (1984 : 506) dalam buku Management mengatakan: *"We define leadership as influence, the art of process of influencing people so that they will strive willingly and enthusiastically toward the achievement of group goals"*.

Sedangkan Sondang P. Siagian (1982 : 12) mendefinisikan kepemimpinan sebagai ketrampilan dan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi perilaku orang lain, baik yang kedudukannya lebih tinggi, setingkat, maupun yang lebih rendah daripadanya dalam berfikir dan bertindak

agar perilaku yang semula mungkin individualistik dan ego-sentris, berubah menjadi perilaku organisasional.

Selain beberapa pengertian di atas, masih banyak lagi definisi kepemimpinan, antara lain:

- Kepemimpinan adalah suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan (concoersive) untuk memotivasi orang-orang melalui komunikasi guna mencapai tujuan tertentu (Gibson, dalam FX Suwanto, 1999 : 179)
- Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dengan rasa bersemangat demi tercapainya tujuan yang telah ditentukan. Kepemimpinan adalah faktor manusia yang mengikat suatu kelompok secara bersama-sama dan mendorong mereka ke suatu tujuan (Keith Davis, 1994 : 96)
- Kepemimpinan merupakan kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang agar orang-orang itu mau berusaha mencapai tujuan kelompok (George Terry, dalam Komaruddin, 1990 : 13)
- Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan (Stephen P Robins, jilid II, 1996 : 39)

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat diketahui bahwa kepemimpinan berkaitan dengan unsur-unsur :

- 1) Penggunaan pengaruh dan semua hubungan merupakan upaya kepemimpinan.
- 2) Pentingnya proses komunikasi, baik dalam hal kejelasan dan ketepatannya mempengaruhi persepsi, perilaku dan prestasi pengikut.
- 3) Berfokus pada pencapaian tujuan individu, kelompok dan organisasi.

Di samping ketiga unsur di atas, terdapat pula unsur lain yang merupakan konsekwensi dari kemampuan untuk mempengaruhi orang lain

dalam rangka mencapai tujuan. Unsur yang tidak kalah pentingnya tersebut adalah kemampuan untuk memperjuangkan dan melindungi mereka yang ada dalam organisasi yang bersedia menanggung resiko perubahan (David Osborne dan Ted Gaebler, 1996 : 360). Hal ini menunjukkan bahwa seorang pemimpin tidak hanya mendayagunakan orang lain saja dalam mencapai tujuan, namun juga harus mau memberikan perlindungan dan memperjuangkan hak-hak orang lain yang didayagunakan. Dengan demikian apabila dalam suatu organisasi terdapat pegawai yang mendapatkan perlakuan sewenang-wenang ataupun dirugikan hak-haknya, maka sudah menjadi kewajiban pimpinan untuk melakukan pembelaan kepada mereka.

Jika kita kaji secara lebih mendalam definisi-definisi di atas, akan ditemukan beberapa ide pokok di dalamnya, yaitu: 1) Memimpin itu sebagai salah satu aspek ketrampilan dan kemampuan yang berarti sebagai hal yang bisa dipelajari, dipupuk dan dikebangkan; 2) Proses mempengaruhi yang bermakna aktivitas atau aksinya berupa pembinaan dan pengarahan terhadap orang lain; 3) Sasaran proses mempengaruhi itu tidak hanya ke bawahan atau rekan sejawat tetapi juga kepada atasan; 4) Bertujuan untuk mengarahkan perilaku individualistik menjadi perilaku organisasional.

Dari ide pokok tersebut, jelaslah bahwa sasaran dari kepemimpinan adalah hanya unsure perilaku manusia atau orang-orang. Di antara kelompok orang itu ada seseorang anggota kelompok yang karena kemampuan serta ketrampilannya bisa mempengaruhi anggota lainnya untuk berubah dari perilaku yang tidak diharapkan ke arah perilaku yang diharapkan organisasi.

b. Teori-teori Kepemimpinan

Secara garis besar, teori-teori kepemimpinan dapat diklasifikasikan ke dalam tiga kelompok teori besar, yakni teori ciri atau sifat, teori perilaku teori kontingensi atau kemungkinan. Teori ciri atau sifat mencari ciri kepribadian sosial, fisik atau intelektual yang membedakan pemimpin dan bukan pemimpin. Teori perilaku mengemukakan bahwa perilaku spesifik membedakan pemimpin dari bukan pemimpin (Stephen P Robins, jidid II, 1996,: 40-41). Teori kontingensi atau kemungkinan memusatkan perhatiannya pada kesiapan para pengikut (FX Suwanto, 1999, : 183).

Masing-masing teori di atas berbagai pendekatan yang esensinya sama ataupun saling melengkapi. Teori ciri dengan menggunakan pendekatan sifat dipelopori oleh Gibb 1954, Jenkins, 1947, Mann 1959, dan Stogdill yang melakukan penelitian kepemimpinan yang hasilnya sangat berpengaruh pada sekitar tahun 1948. Pendekatan perilaku dilakukan antara lain dengan melakukan studi kepemimpinan di Universitas Iowa, Universitas Ohio dan Universitas Michigan. Pendekatan kontingensi antara lain menghasilkan teori kontinum, teori "Managerial Grid, teori tiga dimensi dan teori kepemimpinan situasional. Penelitian ini akan mencoba menguraikan beberapa pendekatan mengenai teori-teori kepemimpinan tersebut.

1) Pendekatan Sifat (Traits Approach)

Kajian tentang teori kepemimpinan melalui pendekatan sifat atau watak merupakan yang pertama kali dilakukan. Kajian ini dimulai pada tahun 1949 didasari oleh kepercayaan bangsa Yunani dan Romawi kuno dengan teori "*great man*"-nya. Pendekatan ini pada intinya menyatakan bahwa pemimpin itu dilahirkan, bukan dibuat, bukan dibentuk dan juga

tidak bias dipelajari. Memang ada beberapa contoh sejarah tentang pemimpin-pemimpin besar yang terkenal, namun hanya sebagian kecil contoh yang menyatakan bahwa pemimpin itu dilahirkan.

Studi ini dilakukan dengan cara mengidentifikasi ciri-ciri dan sifat-sifat pemimpin efektif atau tidak efektif dari criteria seperti: tinggi badan, kekuatan jasmani, kecerdasan/intelektual, kondisi emosional, hubungan social, kemauan, ketegasan, daya imajinasi, ketenangan, agresivitas, kejujuran, keramahan dan banyak lagi criteria lain yang diajukan. Pendekatan ini memberikan pernyataan bahwa pemimpin yang sukses itu adalah yang memiliki sifat-sifat baik dari sederetan sifat-sifat tersebut. Sementara pemimpin yang tidak sukses adalah pemimpin yang tidak memiliki sifat-sifat baik tersebut.

Beberapa studi tentang pendekatan sifat dilaporkan oleh Harold Kontz, Cyrill O. Donnel dan Heinz Weichrich (1984 : 508) di antaranya adalah E. Ghiselli yang mengidentifikasi hubungan antara efektivitas kepemimpinan dengan 5 jenis watak atau sifat, yaitu: *intelegence* (kecerdasan), *supervisory ability* (kemampuan mengawasi), *initiative* (prakarsa), *self assurance* (ketenangan pribadi) dan *individuality* (kepribadian). Sementara itu Ralph M Stogdill mengajukan sifat pemimpin dengan gambaran kriteria : 5 karakter fisik, 4 karakter kecerdasan, 16 karakter kepribadian, dan 6 karakter hubungan tugas. Selanjutnya Sutarto (1995 : 43) mengutip George R Terry dengan mengajukan 10 watak atau sifat yang menentukan kepemimpinan seseorang, yaitu: *intelligence* (kecerdasan), *initiative* (prakarsa), *energy of drive* (kekuatan pendorong), *emotional maturity* (kematangan emosional), *persuasive* (meyakinkan), *communicative skill* (kemampuan berkomunikasi), *self assurance*

(ketenangan diri), *perceptive* (cerdik), *creativity* (daya cipta) dan *social participation* (peran serta dalam pergaulan).

Namun demikian mengingat berbagai pendekatan sifat merupakan kelompok teori yang pertama dalam mengkaji kepemimpinan, maka pendekatan tersebut memiliki kelemahan, yakni tidak dapat menjawab tentang sifat-sifat baik mana yang bisa memberikan kontribusi terhadap pemimpin yang efektif atau sukses. Maksudnya, masing-masing sifat bisa terjadi, baik pada pemimpin yang sukses maupun yang tidak sukses. Hal lain yang menjadi kelemahan teori ini adalah terlalu statis dan subjektif, karena hanya orang yang mempunyai gen pembawa sifat keturunan tertentu saja yang bisa menjadi seorang pemimpin berhasil atau sukses. Oleh karena itu muncullah teori-teori kepemimpinan baru berikutnya yang menggunakan pendekatan perilaku.

2) Pendekatan Perilaku (Behavior Approach)

Pendekatan Perilaku ini memandang bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan dengan cara atau gaya bersikap pemimpin yang bersangkutan. Pendekatan ini dapat diidentifikasi dari perilaku yang spesifik seorang pemimpin dalam kegiatannya untuk mempengaruhi anggota kelompok atau pengikutnya. Sutarto (1995:64) memberikan beberapa contoh perilaku yang spesifik itu diantaranya adalah cara memberi perintah, cara menegakan disiplin, cara memberi tugas, cara berkomunikasi, cara membuat keputusan, cara memimpin rapat, cara menegur kesalahan bawahan dan lain-lain.

Perilaku pemimpin dapat berorientasi pada tugas keorganisasian ataupun perilaku hubungan dengan bawahan. Oteng Sutisna (1983:264)

mengatakan bahwa gaya kepemimpinan dapat dikategorikan sebagai gaya yang berorientasi pada tugas (task-oriented) dan gaya yang berorientasi pada hubungan dengan bawahan (employee-oriented). Istilah gaya (style) dimaksudkan suatu cara berperilaku seorang pemimpin terhadap para anggota kelompoknya. Jadi apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, kapan ia mengerjakannya, dan bagaimana caranya ia bertindak membentuk gaya kepemimpinannya.

Ada beberapa studi yang telah dilakukan para ahli yang bias kita kaji untuk mendapatkan gambaran tentang pendekatan perilaku kepemimpinan ini, yaitu Studi di Universitas Iowa, Studi di Universitas Ohio dan Studi di Universitas Michigan.

a) Studi Kepemimpinan di Universitas Iowa

Penelitian ini dilakukan oleh Ronald Lippit dan Ralph K. White pada tahun 1930 untuk mengetahui efek perbedaan gaya dari perilaku kepemimpinan di dalam group yang dilaksanakan di Universitas Iowa. Pada suatu seri eksperimen, para peneliti Iowa memanipulasi tiga gaya yang menentukan pengaruhnya terhadap tingkah laku dan produktivitas bawahan (Lunenburg, 1995:131).

Studi dengan metoda eksperimen ini menghasilkan 3 (tiga) gaya kepemimpinan yaitu gaya otoriter, gaya demokratis dan gaya laissez faire. Gaya kepemimpinan otoriter adalah gaya pemimpin yang selalu mengarahkan bawahan dan segala kegiatan yang akan dilakukan diputuskan oleh pemimpin semata. Beberapa tanda kepemimpinan yang otoriter dikemukakan oleh Sutarto (1995:73) sebagai berikut : a) wewenang mutlak terpusat pada pemimpin, b) keputusan selalu dibuat

oleh pemimpin, c) kebijaksanaan selalu dibuat oleh pemimpin, d) komunikasi berlangsung satu arah yaitu dari pemimpin kepada bawahan, e) pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan para bawahan dilakukan secara ketat, f) prakarsa selalu harus datang dari pemimpin, g) tiada kesempatan bagi bawahan untuk memberi saran, pertimbangan atau pendapat, h) tugas-tugas bagi bawahan diberikan secara instruktif, i) lebih banyak memberikan kritik daripada pujian, j) pemimpin menuntut prestasi sempurna dari bawahan tanpa syarat, l) cenderung adanya paksaan, ancaman dan hukuman, m) kasar dalam bertindak, o) kaku dalam bersikap dan p) tanggung jawab keberhasilan organisasi hanya dipikul oleh pemimpin.

Gaya kepemimpinan demokratis yaitu gaya kepemimpinan yang memberikan kesempatan diskusi kelompok dan pembuatan keputusan. Bawahan diberikan penjelasan tentang kondisi-kondisi yang mempengaruhi kerja mereka dan memberikan dorongan untuk menyampaikan gagasan dan saran (Lunenburg, 1995:131).

Beberapa tanda kepemimpinan yang demokratis sebagai berikut: a) wewenang pimpinan tidak mutlak, b) pimpinan bersedia melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan, c) keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan, d) kebijaksanaan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan, e) komunikasi berlangsung timbal balik, baik yang terjadi antara pimpinan dan bawahan maupun antara sesama bawahan, f) pengawasan terhadap sikap, tingkah laku dan perbuatan atau kegiatan para bawahan dilakukan secara wajar, g) prakarsa dapat dari pemimpin maupun dari bawahan, h) banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran, pertimbangan

atau pendapat, i) tugas-tugas kepada bawahan diberikan dengan lebih bersifat permintaan dari pada instruksi, j) pujian dan kritik seimbang, k) pimpinan mendorong prestasi sempurna para bawahan dalam batas kemampuan masing-masing, l) pimpinan meminta kesetiaan bawahan secara wajar, m) pimpinan memperhatikan perasaan dalam bersikap dan bertindak, n) terdapat suasana saling percaya, saling hormat menghormati dan saling harga menghargai dan o) tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul bersama pimpinan dan bawahan.

Gaya kepemimpinan *laissez faire* adalah gaya pemimpin yang memberikan kebebasan penuh kepada bawahan untuk membuat keputusan sendiri. Adapun tanda-tanda yang bias kita amati dari pemimpin *laissez faire* adalah sebagai berikut: a) pemimpin melimpahkan wewenang sepenuhnya kepada bawahan, b) keputusan lebih banyak dibuat oleh para bawahan, c) kebijaksanaan lebih banyak dibuat oleh bawahan, d) pemimpin hanya berkomunikasi jika diperlukan oleh bawahannya, e) hampir tiada pengawasan terhadap sikap, tingkah dan perbuatan atau kegiatan yang dilakukan para bawahan, f) prakarsa selalu datang dari bawahan, g) hampir tidak ada pengarahan dari pimpinan, h) peranan pimpinan sangat sedikit dalam kegiatan kelompok, i) kepentingan pribadi lebih utama dari pada kepentingan kelompok, j) tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul oleh orang per orang.

b) Studi Kepemimpinan Universitas Ohio

Studi ini dilakukan pada tahun 1945 oleh para ahli sosiologi, ekonomi dan psikologi dengan mempergunakan alat ukur LBDQ

(Leader Behavior Description Questionnaire) dan LOQ (Leader Opinion Questionnaire) untuk mempelajari kepemimpinan dalam tipe perbedaan kelompok dan situasi.

Penelitian ini dilakukan terhadap beberapa Komandan Angkatan Laut, Anggot-anggota Pasukan Pengebom, Pejabat Sipil Angkatan Laut, Administrator Perguruan Tinggi, Kepala Sekolah, Penilik, para guru, mandor pabrik, pemimpin Organisasi Mahasiswa dan lain-lain (Miftah Thoha, 1993:244, Sutarto, 1995:83-84 dan Lunenburg, 1995:133). Hasil penelitian Ohio ini membedakan perilaku kepemimpinan dalam 2 (dua) macam yaitu *initiating structure* (struktur tugas) dan *consideration* (tenggang rasa).

Sutarto (1995:83) memberikan tanda-tanda kepemimpinan dengan gaya struktur tugas adalah sebagai berikut: a) mengutamakan tercapainya tujuan, b) mementingkan produksi yang tinggi, c) mengutamakan penyelesaian tugas sesuai jadwal yang telah ditetapkan, d) lebih banyak melakukan pengarahan, e) melaksanakan tugas dengan melalui prosedur kerja yang ketat, f) melakukan pengawasan secara ketat, g) penilaian terhadap bawahan semata berdasarkan hasil kerjanya.

Sedangkan perilaku kepemimpinan yang disebut *consideration* atau tenggang rasa memiliki ciri seperti: a) memperhatikan kebutuhan bawahan, b) berusaha menciptakan suasana saling percaya, c) berusaha menciptakan suasana saling menghargai, d) simpati terhadap perasaan bawahan, e) memiliki sikap bersahabat dan f) menumbuhkan peran serta bawahan dalam pembuatan keputusan dan kegiatan lain.

c) **Studi Kepemimpinan Universitas Michigan**

Menurut Miftah Thoha (1996:247) penelitian ini dilakukan pada tahun 1947 atas kerja sama Pusat Riset Survey Michigan dengan Kantor Riset Angkatan Laut dengan tujuan menentukan prinsip-prinsip produktivitas kelompok dan kepuasan anggota kelompok dari partisipasi mereka. Kajian dalam penelitian ini menyimpulkan hasil yang mirip dengan studi di Ohio bahwa perilaku kepemimpinan itu ada dua macam yaitu terpusat pada pekerjaan (*job-centered*) dan terpusat pada pegawai (*the employee-centered*). Menurut Sutarto (1995:86) perbedaan antara Studi Ohio dengan Michigan ini terletak pada temuan hubungan antara dua macam perilaku kepemimpinan tersebut. Pada studi Ohio antara perilaku tugas dengan konsiderasi tidak saling mempengaruhi. Sedangkan pada studi Michigan antara perilaku orientasi pekerjaan dengan orientasi pegawai saling berhubungan sebagai suatu kontinum. Hubungan itu dapat dijelaskan bahwa jika seorang pemimpin berperilaku tinggi pada pekerjaan, maka akan berakibat berperilaku rendah pada hubungan pegawai. Sebaliknya jika pemimpin berperilaku rendah pada pekerjaan, maka perilakunya terhadap hubungan pegawai akan tinggi.

Perincian tentang pemimpin pada garis kontinum dapat terjadi beberapa kemungkinan berikut: a) secara ekstrim hanya berperilaku terpusat pada pekerjaan, b) secara ekstrim hanya berperilaku terpusat pada pegawai, c) berperilaku madva di titik tengah kontinum dengan perhatian sama besar, baik terhadap pekerjaan maupun terhadap pegawai, d) berperilaku lebih terpusat pada pekerjaan dari pada

terpusat pada pegawai, e) berperilaku lebih terpusat pada pegawai dari pada terpusat pada pekerjaan.

3) Pendekatan Kontingensi (Contingency Approach)

Pendekatan kontingensi dalam hal kepemimpinan suatu organisasi merupakan pendekatan yang paling lengkap. Pendekatan ini memperbaiki kelemahan dari pendekatan sifat maupun pendekatan perilaku yang telah dianggap gagal untuk menerapkan sifat dan perilaku tunggal pada berbagai kompleksitas organisasi. Hal ini dikemukakan oleh Lunnenburg (1995:138) dalam *Educational Administration* sebagai berikut:

".....Efforts to discover the one best set of leader traits and the one best set of leader behaviors in all situation have failed. Contemporary researcher and School Administrators are more likely to believe that the practice of the leadership is too complex to be presented by a single set of traits or behaviors. Instead, the idea that effective leadership behavior is "contingent" on the situation is more prevalent to day"

Demikian juga Harold Kontz, Cyrill O. Donnell dan Heinz Weichrich (1984:517) menyatakan bahwa pemimpin yang efektif itu tergantung pada watak pemimpin, perilaku pemimpin dan situasi kepemimpinan. Paul Hersey dan Kneth H. Blanchard (1992:115) menyatakan bahwa efektivitas gaya kepemimpinan tergantung situasi dimana gaya itu diterapkan.

Ada beberapa studi tentang gaya kepemimpinan berdasarkan pendekatan teori kontingensi diantaranya dilaporkan Lunnenburg (1995:147-155) yaitu: 1) Teori Kontinum, 2) Teori "Managerial Grid", 3) Teori Tiga Dimensi dan 4) Teori Kepemimpinan Situasional.

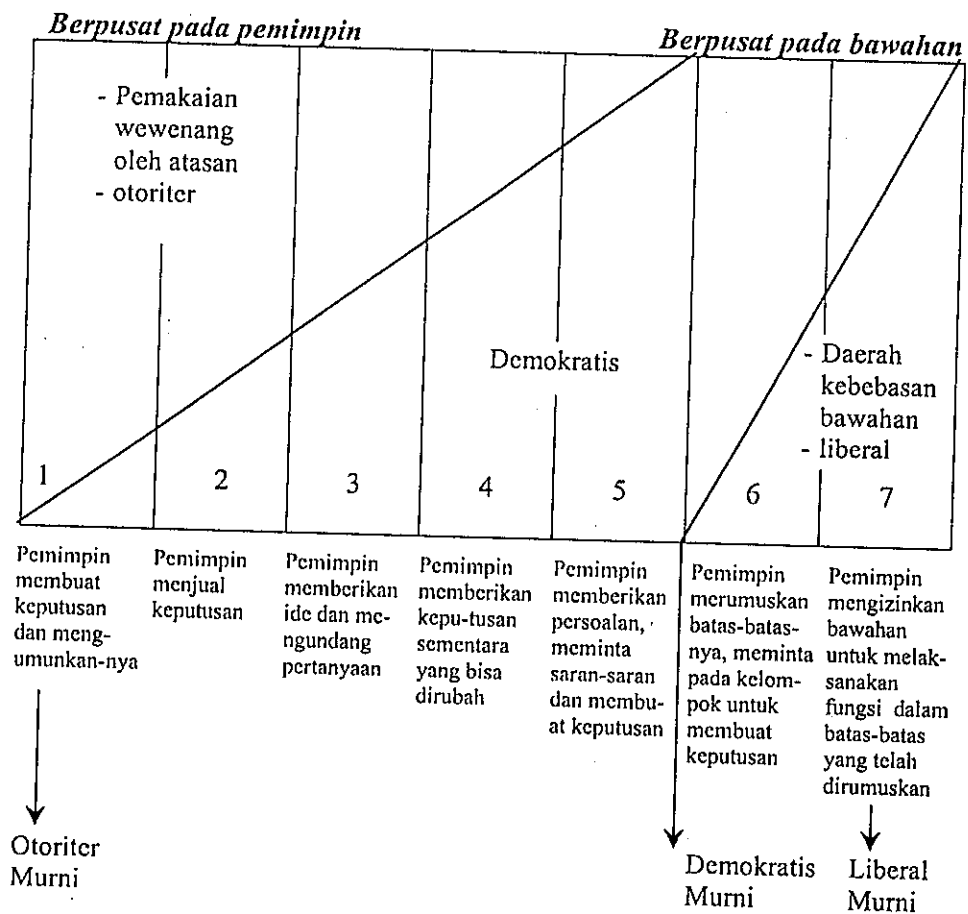
a) **Teori Kontinum (Leadership-Style Continuum)**

Teori ini digambarkan dalam bentuk kontinum antara kepemimpinan yang terpusat pada pemimpin (*boss-centered leadership*) dan berpusat pada pengikut atau bawahan (*subordinates-centered leadership*). Pada kontinum pertama yaitu gaya yang terpusat pada pemimpin dikategorikan kedalam gaya otokratis atau otoriter. Sementara pada kutub lain gaya yang terpusat pada pengikut atau bawahan biasa disebut dengan gaya demokratis. Robert Tannenbaum dan Warren Schmidt mengidentifikasi adanya pola dengan 7 (tujuh) pola gaya kepemimpinan sebagai berikut:

- Pola dengan otoritas terlalu banyak pada pemimpin dan sedikit sekali memberikan kebebasan kepada bawahan. Hal ini di antaranya dicirikan pemimpin membuat keputusan dan kemudian mengumumkan kepada bawahannya, atau disebut gaya *telling*.
- Pola yang memperlihatkan otoritas yang banyak dari pemimpin, sementara bawahan belum banyak terlibat dalam pembuatan keputusan, dicirikan dengan pemimpin yang menjual keputusan. Kurang lebih disebut gaya *selling*.
- Pola dengan pembatasan otoritas pemimpin dan bawahan telah sedikit terlibat dalam pembuatan keputusan, dicirikan dengan pemimpin memberikan ide dan pikiran serta mengundang pertanyaan-pertanyaan dari bawahan.
- Bawahan mulai banyak terlibat dalam pembuatan keputusan, sementara otoritas pimpinan sudah mulai dikurangi. Ciri dari pola ini diantaranya pemimpin membuat keputusan sementara yang kemungkinannya dapat dirubah.

- Adanya kebebasan bawahan dalam berpartisipasi membuat keputusan, sementara pemimpin menggunakan otoritas yang sedikit sekali, ditandai dengan pemimpin memberikan persoalan, minta saran-saran dan membuat keputusan.
- Partisipasi bawahan dalam kebebasan membuat keputusan semakin besar, dicirikan dengan permintaan pemimpin kepada bawahan untuk membuat keputusan dengan merumuskan batasan-batasnya.
- Pola ini merupakan titik ekstrim kebebasan bawahan, dicirikan dengan izin dari pemimpin terhadap bawahan untuk melaksanakan fungsinya dalam batas-batas yang telah dirumuskan pemimpin.

Gambar 2 : Perilaku Kontinum Pemimpin



Sumber : R Tannenbaum dan W Schmidt dalam Sutarto, 1995 : 93

b) Teori Managerial Grid (Managerial Grid Style)

Gaya kepemimpinan ini diperkenalkan oleh Robert R. Blake dan Jane S. Mouton didasarkan pada teori yang dikembangkan oleh studi Ohio dan Michigan. Blake dan Mouton membagi dimensi kepemimpinan berdasarkan "*concern of people*" (perhatian hubungan manusia) dan "*concern of production*" (perhatian produksi).

Perilaku antara perhatian terhadap hubungan manusia bersifat saling mempengaruhi, sehingga seorang pemimpin dapat sekaligus memiliki perhatian terhadap produksi dan hubungan manusia. Keduanya masing-masing dikategorikan dengan angka berkisar antara 1 - 9, sehingga menghasilkan angka 81 kemungkinan gaya kepemimpinan. Berikut contoh 5 (lima) kemungkinan yang dianggap mewakili yaitu:

- Gaya 1.1 yaitu gaya pemimpin dengan perilaku rendah terhadap perhatian produksi maupun perhatian terhadap manusia, disebut *Impoverished management* (manajemen yang dimiskinkan). James AF. Stoner menamakannya dengan *Laissez faire management* (manajemen liberal).
- Gaya 1.9 yaitu gaya pemimpin dengan perilaku rendah terhadap perhatian produksi, tetapi tinggi perhatian terhadap hubungan manusia, disebut *country club management* (manajemen kumpulan desa).
- Gaya 9.1 yaitu gaya pemimpin dengan perilaku tinggi perhatian terhadap produksi, tetapi rendah perhatian terhadap hubungan manusia, disebut *task or authoritarian management* (manajemen tugas atau otoriter).

- Gaya 5.5 yaitu gaya pemimpin dengan perilaku pada tingkat madya perhatian terhadap produksi maupun perhatian terhadap hubungan manusia, disebut dengan *middle of the road management* (manajemen jalan tengah).
 - Gaya 9.9 yaitu gaya pemimpin dengan perilaku tinggi perhatian terhadap produksi maupun terhadap hubungan manusia, disebut dengan *team or democratic management* (manajemen tim atau demokrasi).
- c) **Teori Kepemimpinan Tiga Dimensi (Three Dimensional Leadership Style)**

Teori yang dicetuskan oleh WJ Reddin ini mengemukakan bahwa terdapat tiga pola dasar yang dipakai untuk menentukan perilaku kepemimpinan, yaitu:

- Orientasi kepada tugas, yakni pemimpin yang mempunyai keinginan kuat untuk melaksanakan tugas secara maksimal.
- Orientasi kepada hubungan kerja, yakni pemimpin yang lebih mementingkan hubungan kerja sama dengan bawahan, teman sekerja maupun atasan.
- Orientasi kepada hasil, yakni pemimpin yang mempunyai dorongan sangat kuat untuk mencapai hasil semaksimal mungkin. (Wajosumidjo, 2000 : 32)

Dalam praktek kepemimpinan sehari-hari, ketiga kecenderungan perilaku pemimpin tersebut ditandai dengan indikasi-indikasi yang dapat dilihat dan dirasakan sebagai berikut:

- ♦ Pada seorang pemimpin yang memiliki dorongan kuat untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya, mengakibatkan pemimpin tersebut berperilaku: kurang memperhatikan hubungan kerjasama dengan bawahan, teman sekerja atau atasan serta kurang memperhatikan hasil yang seharusnya dicapai oleh organisasi.

- ♦ Perilaku pemimpin yang cenderung lebih mementingkan hubungan kerjasama biasanya kurang memperhatikan tugas dan hasil, sebab yang diutamakan semata-mata adalah terciptanya suasana yang akrab di antara pemimpin dengan bawahan maupun lingkungan kerjanya.
- ♦ Pemimpin yang memiliki keinginan kuat untuk mencapai hasil secara maksimal menempatkan pencapaian hasil di atas segala-galanya. Apapun yang terjadi, semuanya diarahkan untuk kepentingan tercapainya hasil semaksimal mungkin. Akibatnya, hubungan kerjasama atau suasana kerja kurang mendapat perhatian dan bahkan pelaksanaan tugas kurang memperhatikan atau tidak sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Dari ketiga macam kecenderungan pokok perilaku kepemimpinan tersebut selanjutnya berkembang menjadi delapan macam perilaku kepemimpinan, yaitu:

- *Deserter*, yaitu perilaku kepemimpinan dengan ciri-ciri orientasi tugas rendah, orientasi hubungan rendah dan orientasi hasil rendah.
- *Autocrat*, yaitu perilaku kepemimpinan dengan ciri-ciri orientasi tugas tinggi, orientasi hubungan rendah dan orientasi hasil rendah.
- *Missionary*, yaitu perilaku kepemimpinan dengan ciri-ciri orientasi tugas rendah, orientasi hubungan tinggi dan orientasi hasil rendah.
- *Compromiser*, yaitu perilaku kepemimpinan dengan ciri-ciri orientasi tugas tinggi, orientasi hubungan tinggi dan orientasi hasil rendah.
- *Bureaucrat*, yaitu perilaku kepemimpinan dengan ciri-ciri orientasi tugas rendah, orientasi hubungan rendah dan orientasi hasil tinggi.

- *Benevolent Autocrat*, yaitu perilaku kepemimpinan dengan ciri-ciri orientasi tugas tinggi, orientasi hubungan rendah dan orientasi hasil tinggi.
- *Developer*, yaitu perilaku kepemimpinan dengan ciri-ciri orientasi tugas rendah, orientasi hubungan tinggi dan orientasi hasil tinggi.
- *Executive*, yaitu perilaku kepemimpinan dengan ciri-ciri orientasi tugas tinggi, orientasi hubungan tinggi dan orientasi hasil tinggi.

d) **Teori Kepemimpinan Situasional Hersey dan Blanchard**

Paul Hersey dan Ken Blanchard mengembangkan teori kepemimpinan situasional yang merupakan suatu teori kemungkinan dengan fokus dititikberatkan pada pengikut. Menurut teori ini, factor kunci bagi kepemimpinan efektif adalah mengidentifikasi tingkat kematangan individu dan kelompok yang akan dipengaruhi untuk dijadikan dasar penggunaan gaya kepemimpinan yang sesuai. Konsep kematangan di sini adalah bukan dalam konteks global tetapi bersifat sangat situasional dalam kaitannya dengan tugas-tugas yang spesifik. Oleh karena itu, tampaknya teori ini menganut azas bottom up atau subordinates-centered, tetapi dengan spesifikasi terhadap situasi kematangan pengikut. Teori ini menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan itu ditentukan oleh tingkat kematangan bawahan dan kemauan pemimpin untuk menyesuaikan perilaku tugas dan perilaku hubungannya dengan tingkat kematangan pengikutnya.

Kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan memilih gaya kepemimpinan yang tepat, bersifat tergantung pada tingkat kesiapan atau kedewasaan para pengikutnya. Kepemimpinan situasional

menggunakan dua dimensi kepemimpinan, yakni perilaku tugas dan hubungan. Kedua dimensi ini diklasifikasikan sebagai dimensi tinggi atau rendah yang kemudian dikombinasikan menjadi empat perilaku pemimpin yang spesifik, yaitu: **mengatakan, menjual, berperan serta dan mendelegasikan.**

Mengatakan: orientasi tugas tinggi-hubungan rendah; Pemimpin mendefinisikan peran dan memerintahkan kepada orang-orangnya apa, bagaimana, kapan dan di mana melakukan berbagai tugas. Perilaku ini menekankan pada perilaku pengarah (direktif).

Menjual: orientasi tugas tinggi-hubungan tinggi; Pemimpin memberikan baik perilaku pengarah maupun perilaku pendukung.

Berperan serta: orientasi tugas rendah-hubungan tinggi; Pemimpin dan pengikut bersama-sama mengambil keputusan. Dengan peran utama dari pemimpin adalah mempermudah dan komunikasi.

Mendelegasikan: orientasi tugas rendah-hubungan rendah; Pemimpin memberikan sedikit pengarah dan dukungan.

Komponen terakhir dalam teori Hersey dan Blanchard adalah mendefinisikan empat tahap dari kesiapan pengikut, yaitu:

R1: adalah orang-orang yang tidak mampu maupun tidak bersedia mengambil tanggung jawab untuk melakukan sesuatu. Mereka tidak kompeten atau tidak yakin.

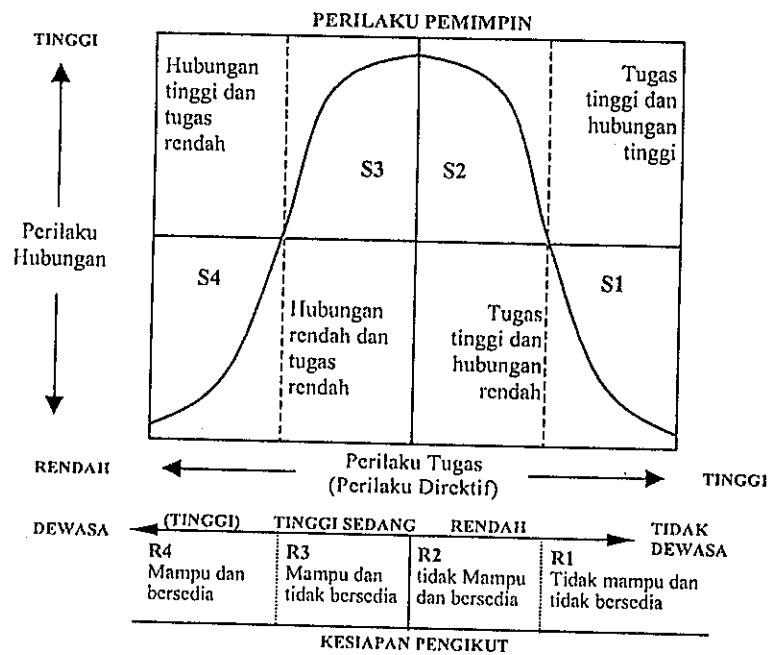
R2: adalah orang-orang yang tidak mampu tetapi bersedia melakukan tugas pekerjaan yang perlu. Mereka termotivasi tetapi kekurangan keterampilan yang memadai.

R3: adalah orang-orang yang mampu tetapi tidak bersedia melakukan apa yang diinginkan oleh pemimpin.

R4: adalah orang-orang yang mampu dan bersedia melakukan apa yang diminta oleh mereka.

Untuk lebih jelasnya, teori kepemimpinan situasional dapat dilihat pada gambar berikut ini:

Gambar 3
Model Gaya Kepemimpinan Situasional



Sumber: Hersey & Blanchard dalam FX Suwanto (1999 : 184-186)

Keterangan:

Pada tahap R1, para pengikut memerlukan pengarahan yang jelas dan spesifik.

Pada tahap R2, diperlukan perilaku tugas tinggi, maupun hubungan tinggi, mengkompensasi kekurangan kemampuan pengikut. Perilaku hubungan tinggi, mencoba menyuruh para pengikut secara psikologis mau mengikuti hasrat pemimpin.

Pada tahap R3, menciptakan masalah motivasional yang paling baik dipecahkan oleh suatu gaya mendukung, tidak mengarahkan dan tidak partisipatif.

Pada tahap R4, pemimpin tidak harus berbuat banyak karena pengikut bersedia dan mampu memikul tanggung jawab.

- S1: gaya mengatakan
- S2: gaya menjual
- S3: gaya berperan serta
- S4: gaya mendelegasikan

Berdasarkan uraian mengenai beberapa teori kepemimpinan di atas, pada dasarnya kepemimpinan memiliki 3 komponen utama, yakni:

1. Sosok pribadi, yang bertumpu pada pola pikir, sikap, atau disebut pula paradigma atau komitmen.
2. Perilaku, yang tercermin pada proses interaksi, dalam arti sampai sejauh mana pemimpin melibatkan pengikut dalam pengambilan keputusan.
3. Situasi, di mana lingkungan kerja yang sangat berpengaruh terhadap kepemimpinan (Wahjosumidjo, 2000 : 176).

Dari ketiga komponen utama tersebut, apabila kita ingin menilai kepemimpinan seseorang, maka yang paling dominan adalah perilakunya. Hal ini karena perilaku kepemimpinan merupakan hasil kombinasi pengaruh dari kepribadian maupun situasi di lingkungan kerjanya. Menurut Wahjosumidjo (2000 : 53), pemimpin yang *task motivated* maupun *relationship motivated*, pada dasarnya memiliki kebenaran yang sama. Artinya, kedua pemimpin akan dapat memimpin dengan baik dengan kondisi khusus masing-masing karena kepemimpinan yang efektif akan terjadi apabila ada kecocokan antara sistem motivasional dengan situasinya.

4) Pendekatan transaksional lawan transformasional

Pemimpin transaksional adalah pemimpin yang memandu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas (Stephen P Robins, 1996 : 62). Pengertian ini menunjukkan bahwa pemimpin transaksional cenderung menjadikan bawahan sebagai objek yang harus mengikuti semua kehendaknya. Kepemimpinan seperti ini membuat bawahan cenderung bersikap pragmatis dan tidak memiliki kreativitas maupun inovasi yang dapat menunjang perkembangan organisasi.

Di sisi lain terdapat pula pemimpin transformasional, yakni pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan, dan yang memiliki karisma (Stephen P Robins, 1996 : 62).

Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada keprihatinan dan kebutuhan pengembangan dari para pengikut individual. Pemimpin ini mengubah kesadaran para pengikut terhadap persoalan-persoalan mereka dengan membantu mereka dalam memandang masalah lama dengan cara-cara baru. Selain itu pemimpin transformasional juga mampu menggairahkan, membangkitkan dan mengilhami para pengikutnya untuk mengeluarkan upaya ekstra dalam rangka mencapai tujuan kelompok.

Kepemimpinan transformasional dibangun di atas puncak kepemimpinan transaksional – dia menghasilkan tingkat upaya dan kinerja bawahan yang melampaui apa yang akan terjadi dengan pendekatan transaksional saja (Stephen P Robins 1996 : 62). Di samping itu kepemimpinan transformasional juga dapat dikatakan lebih dari sekedar karisma, artinya kepemimpinan transformasional senantiasa akan berupaya menanamkan kemampuan para pengikutnya untuk mempertanyakan berbagai pandangan yang sudah ada maupun yang dilontarkan pemimpin.

Secara spesifik, Prof. Bernard Bass (Stephen P Robins, 1996 : 62) mengemukakan karakteristik pemimpin transaksional dan transformasional sebagai berikut:

Pemimpin Transaksional

Imbalan tergantung: mengontrakkan pertukaran imbalan untuk upaya, menjanjikan imbalan untuk kinerja yang baik, mengakui prestasi.

Manajemen dengan pengecualian (aktif): menjaga dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, mengambil tindakan koreksi.

Manajemen dengan pengecualian (pasif): hanya ikut campur jika standar tidak dipenuhi.

Laissez-Fire: melepaskan tanggung jawab, menghindari pengambilan keputusan.

Pemimpin Transformasional

Karisma: Memberikan visi dan rasa misi, menanamkan kebanggaan, memperoleh respek dan kepercayaan.

Inspirasi: Mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan lambang-lambang untuk memfokuskan upaya, mengungkapkan maksud-maksud penting dalam cara yang sederhana.

Rangsangan intelektual: Menggalakkan kecerdasan, rasionalitas dan pemecahan masalah yang teliti.

Pertimbangan yang diindividualkan: memberikan perhatian pribadi, memperlakukan tiap karyawan secara individual, melatih, menasehati.

Berdasarkan uraian di atas, pada dasarnya kepemimpinan memiliki 3 komponen utama, yakni:

1. Sosok pribadi, yang bertumpu pada pola pikir, sikap, atau disebut pula paradigma atau komitmen.
2. Perilaku, yang tercermin pada proses interaksi, dalam arti sampai sejauh mana pemimpin melibatkan pengikut dalam pengambilan keputusan.
3. Situasi, di mana lingkungan kerja yang sangat berpengaruh terhadap kepemimpinan (Wahjosumidjo, 2000 : 176).

Dari ketiga komponen utama tersebut, apabila kita ingin menilai kepemimpinan seseorang, maka yang paling representatif adalah perilakunya. Hal ini karena perilaku kepemimpinan merupakan hasil kombinasi pengaruh dari kepribadian maupun situasi di lingkungan kerjanya. Dengan demikian pembahasan mengenai kepemimpinan pada hakekatnya membahas perilaku kepemimpinan.

A.2. MOTIVASI

a. Pengertian

Dari perspektif manajerial, motivasi mengacu pada suatu usaha yang sadar untuk mempengaruhi perilaku seseorang supaya mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Dalam hal ini banyak definisi mengenai motivasi, antara lain:

- Motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual (S P. Robins, : 198)

- Motivasi adalah keseluruhan proses gerakan yang mendorong perilaku untuk mencapai tujuan (Komaruddin, 1990, : 34).
- Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan (M S P Hasibuan, 2000: 142).
- Motivasi didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk bertindak menuju suatu hasil tertentu atau sejumlah hasil, merupakan suatu fungsi dari keduanya baik kebutuhan dan kemungkinan yang dirasa bahwa kebutuhan itu akan dijumpai (Wendell French, 1974, hal. 91).

Berdasarkan batasan-batasan di atas, motivasi secara umum berkaitan dengan usaha untuk memenuhi semua tujuan. Dalam hal ini fokus pembahasan dipersempit pada tujuan organisasional supaya dapat merefleksikan perhatian kita pada perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan. Mengacu pada berbagai definisi di atas, dapat diketahui adanya tiga elemen pokok pada motivasi, yakni: upaya, kebutuhan dan tujuan.

Dalam proses motivasi, orang senantiasa akan berusaha memenuhi berbagai macam kebutuhannya. Kebutuhan yang tidak terpenuhi menyebabkan orang akan mencari jalan untuk mengurangi ketegangan yang disebabkan oleh kekurangan-kekurangannya. Oleh karena itu orang kemudian memilih suatu tindakan, sehingga terjailah perilaku yang mengarah pada pencapaian tujuan. Setelah lewat beberapa waktu, para pimpinan menilai perilaku tersebut. Hasil penilaian ini dapat menetapkan pemberian ganjaran ataupun hukuman. Hasil tersebut selanjutnya dinilai kembali oleh individu yang bersangkutan dan kebutuhan yang belum terpenuhi ditinja kembali sehingga pada gilirannya akan menggerakkan proses dan pola perputaran.

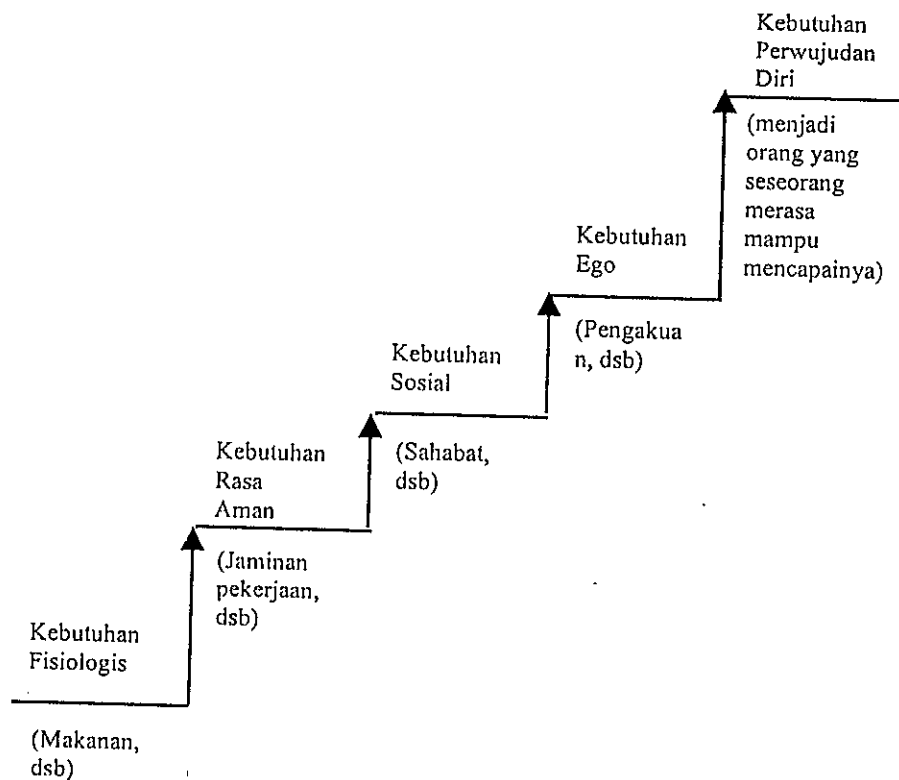
b. Teori-teori Motivasi

Pada garis besarnya teori-teori motivasi menitikberatkan perhatiannya pada hal-hal apa saja yang dapat mendorong timbulnya motivasi dan bagaimana cara memotivasi.

1) Teori Kebutuhan Maslow

Maslow mengemukakan bahwa manusia memiliki lima kategori kebutuhan pokok, yakni kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, ego dan perwujudan diri. Maslow mengatakan bahwa kebutuhan-kebutuhan tersebut membentuk suatu hirarki atau tangga dan masing-masing kebutuhan itu hanya akan aktif apabila kebutuhan yang lebih rendah telah terpenuhi. Untuk lebih jelasnya, teori Maslow dapat digambarkan ke dalam bagan berikut ini:

Gambar 4
Hirarki Kebutuhan Maslow



Sumber: Gary Dessler, 1986:330

Kebutuhan Fisiologis, tingkat kebutuhan yang paling rendah dalam hirarki Maslow, yakni kebutuhan paling pokok yang kita miliki seperti makan, minum, pakaian, tempat tinggal dan istirahat.

Kebutuhan Rasa Aman, yakni kebutuhan akan perlindungan dari mara bahaya atau kehilangan sesuatu.

Kebutuhan sosial, yakni kebutuhan-kebutuhan seperti afiliasi, memberi dan menerima kasih sayang dan persahabatan.

Kebutuhan Ego, menurut Douglas Mc Gregor adalah: (1) kebutuhan-kebutuhan yang berkaitan dengan kehormatan diri seseorang-kebutuhan akan rasa yakin atas diri sendiri, kemandirian, keberhasilan, pengetahuan dan (2) kebutuhan-kebutuhan yang berkaitan dengan reputasi seseorang-kebutuhan akan status, pengakuan, penghargaan atau penghormatan dari orang lain. Kebutuhan ego ini jarang terpenuhi, oleh karenanya menurut Maslow kebutuhan ego seseorang senantiasa konstan, sehingga senantiasa mendorong seseorang untuk lebih berhasil, memperoleh pengetahuan lebih banyak dan pengakuan lebih besar.

Kebutuhan Perwujudan Diri, merupakan kebutuhan tertinggi yang hanya mulai mendominasi perilaku seseorang apabila semua kebutuhan pada tingkat yang lebih rendah telah terpenuhi. Kebutuhan ini dimiliki semua orang untuk menjadi orang yang kita rasa bahwa kita memiliki kemampuan untuk mewujudkannya. Namun demikian kebutuhan tersebut juga jarang terpenuhi (Gary Dessler, 1986 : 331-332).

Teori kebutuhan Maslow tersebut menunjukkan bahwa setiap orang mempunyai kebutuhan yang bertingkat-tingkat. Dalam hal ini mengingat timbulnya motivasi berkaitan dengan upaya untuk memenuhi kebutuhan, maka untuk memotivasi seseorang dapat dilakukan dengan cara memenuhi kebutuhannya tersebut. Dengan mengacu pendapat Maslow yang mengatakan bahwa masing-masing kebutuhan itu hanya akan aktif apabila kebutuhan yang lebih rendah telah terpenuhi, maka apabila kebutuhan seseorang pada tingkat yang rendah sudah terpenuhi, tentunya akan menimbulkan motivasi selanjutnya untuk memenuhi tingkat kebutuhan yang lebih tinggi.

2) Teori Motivator-Iklim Sehat Herzberg

Frederick Herzberg memilah hirarki kebutuhan Maslow menjadi kebutuhan tingkat rendah (fisiologis, rasa aman, sosial) dan kebutuhan tingkat tinggi (ego dan perwujudan diri) serta mengemukakan bahwa cara terbaik untuk memotivasi seseorang adalah dengan memenuhi kebutuhan tingkat tingginya. Berdasarkan hasil studinya, Herzberg percaya bahwa faktor-faktor *iklim sehat* yang dapat memenuhi kebutuhan tingkat rendah berbeda dengan *motivator* yang dapat memenuhi (atau sebagian memenuhi) kebutuhan *tingkat tinggi* seseorang.

Menurut Herzberg, apabila faktor-faktor iklim sehat (kondisi kerja, gaji, supervisi yang lebih baik) tidak memadai, maka pegawai akan merasa tidak puas. Namun penambahan lebih banyak faktor-faktor iklim sehat pada pekerjaan yang menyebabkan kebutuhan tingkat rendah dengan cepat terpenuhi harus diikuti dengan peningkatan tawaran lebih lanjut untuk memotivasi seseorang. Oleh karena itu faktor-faktor iklim sehat seperti gaji dan kondisi kerja hanya baik untuk mencegah timbulnya ketidakpuasan (seperti jika pegawai merasa gajinya terlalu rendah). Menawarkan lebih banyak faktor iklim sehat merupakan cara yang paling tidak efisien untuk mendorong timbulnya motivasi.

Sebaliknya, faktor-faktor isi pekerjaan atau motivator (seperti kesempatan berprestasi, pengakuan, tanggung jawab, dan pekerjaan-pekerjaan yang lebih menantang) dapat memotivasi pegawai. Faktor-faktor itu dapat memotivasi pegawai karena dapat memenuhi kebutuhan tingkat tinggi pegawai untuk mencapai keberhasilan dan kehormatan diri. Dengan demikian, cara terbaik untuk memotivasi pegawai adalah dengan memasukkan unsur tantangan dan kesempatan untuk mencapai keberhasilan ke dalam pekerjaan mereka (Gary Dessler, 1986 : 332-333).

Sementara itu Husein Umar (2000 : 39) mengemukakan bahwa teori dua faktor disebut juga Konsep Higiene, yang mencakup:

Isi Pekerjaan:

- Prestasi
- Pengakuan
- Pekerjaan itu sendiri
- Tanggung jawab
- Pengembangan potensi individu

Faktor Higienis:

- Gaji dan upah
- Kondisi kerja
- Kebijakan dan administrasi perusahaan
- Hubungan antar pribadi
- Kualitas supervisi

Dengan menggunakan teori Herzberg, seorang pimpinan dituntut untuk menciptakan kreasi-kreasi baru yang dapat memberikan tantangan kepada para pegawai. Sedangkan bagi pegawai, adanya tantangan-tantangan pekerjaan akan mendorong mereka untuk bekerja sungguh-sungguh supaya memperoleh hasil yang maksimal. Dengan demikian teori Herzberg dapat dijadikan acuan untuk meningkatkan motivasi bagi pimpinan maupun para pegawai.

3) Teori ERG Alderfer

Teori ERG merupakan refleksi dari tiga dasar kebutuhan (AA. Anwar Prabu Mangkunegara, 2000, : 98), yaitu:

- i. *Existence needs*, yakni kebutuhan yang berhubungan dengan fisik dari eksistensi pegawai, seperti makan, minum, pakaian, bernafas, gaji dan keamanan kondisi kerja.
- ii. *Relatedness needs*, yakni kebutuhan interpersonal, yaitu kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja.
- iii. *Growth needs*, yakni kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan pribadi. Hal ini berhubungan dengan kemampuan dan kecakapan pegawai.

Dari penjabaran di atas, dapat disimpulkan bahwa pengertian teori ERG adalah teori motivasi yang mengatakan bahwa individu mempunyai kebutuhan-kebutuhan akan eksistensi, keterkaitan dan pertumbuhan.

Teori ERG pada dasarnya dapat dikatakan sependapat dengan teori Maslow, bahwa kebutuhan tingkat lebih rendah yang terpuaskan menghantar ke hasrat untuk memenuhi kebutuhan tingkat yang lebih tinggi;

tetapi kebutuhan-kebutuhan ganda dapat beroperasi sebagai motivator-motivator sekaligus, dan halangan dalam mencoba memuaskan kebutuhan tingkat yang lebih tinggi dapat menghasilkan regresi ke suatu kebutuhan tingkat lebih rendah.

Di samping itu teori ERG juga lebih konsisten dengan pengetahuan kita mengenai perbedaan-perbedaan individu di antara orang-orang. Variabel-variabel seperti pendidikan, latarbelakang keluarga dan lingkungan budaya dapat mengubah pentingnya dorongan yang dipegang sekelompok kebutuhan untuk seorang individu tertentu.

5) Teori Kebutuhan Mc Clelland

Menurut David Mc Clelland, prestasi, kekuasaan dan pertalian merupakan tiga kebutuhan penting yang membantu memahami motivasi (Stephen P Robins, jilid I, 1996, : 205). Selanjutnya Stephen P Robins mendefinisikan kebutuhan-kebutuhan tersebut sebagai berikut:

- Kebutuhan akan prestasi: Dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses.
- Kebutuhan akan kekuasaan: Kebutuhan untuk membuat orang-orang lain berperilaku dalam suatu cara yang orang-orang itu (tanpa) dipaksa tidak akan berperilaku demikian.
- Kebutuhan akan afiliasi: Hasrat untuk hubungan antarpribadi yang ramah dan karib.

Berdasarkan teori kebutuhan Mc Clelland, dapat diasumsikan bahwa orang-orang yang memiliki kebutuhan berprestasi tinggi lebih menyukai situasi-situasi yang mengandung resiko dan situasi-situasi di mana mereka dapat memberikan kontribusi nyata. Mereka juga lebih suka untuk menerima balikan yang cepat dan nyata berkenaan dengan prestasi mereka. Mereka termotivasi oleh kebutuhan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang bersifat menantang.

Sedangkan orang-orang yang memiliki tingkat kebutuhan tinggi terhadap kekuasaan lebih menyukai situasi di mana mereka dapat memperoleh dan mempertahankan kendali sarana untuk mempengaruhi orang lain. Mereka suka berada dalam posisi memberikan saran dan pendapat, serta membicarakan orang lain sebagai alat. Dengan cara ini mereka dapat memenuhi kebutuhan akan kekuasaan.

Adapun orang yang memiliki kebutuhan tinggi untuk berafiliasi. Mereka senantiasa berkeinginan untuk membina persahabatan yang erat dan untuk menerima kasih sayang dari orang lain. Mereka secara terus menerus berusaha menciptakan hubungan persahabatan.

McClelland telah menemukan bahwa setiap orang memiliki semua kebutuhan itu dalam kadar tertentu. Tetapi, tidak ada dua orang yang sama memiliki semua kebutuhan tersebut dalam proporsi yang sama.

6) Teori Keadilan

Teori keadilan mengungkapkan bahwa individu-individu membandingkan masukan dan keluaran pekerjaan mereka dengan masukan/keluaran orang-orang lain dan kemudian berespons untuk menghapuskan ketidakadilan (Stephen P Robins, jilid I, 1996, : 212). Teori ini menekankan betapa pentingnya keadilan dalam memotivasi seseorang. Hal ini karena perlakuan adil merupakan kebutuhan setiap orang, sehingga apabila kebutuhan tersebut tidak terpenuhi, tentunya akan mengakibatkan turunnya motivasi seseorang. Teori ini juga menunjukkan bahwa individu-individu tidak hanya peduli pada jumlah mutlak ganjaran yang mereka terima bagi upaya mereka, tetapi juga terhadap hubungan antara apa yang dilakukan dengan jumlah yang diterima orang lain.

Dengan kata lain, teori keadilan tentang motivasi berasumsi bahwa orang juga memiliki kebutuhan yang kuat untuk mempertahankan keseimbangan antara hal-hal yang dipandang sebagai masukannya, atau kontribusi dengan ganjaran yang diperoleh. Apabila seseorang memandang adanya ketidakadilan antara hal-hal yang diberikannya dengan hal-hal yang ia terima, maka akan timbul tensi atau dorongan dalam pikiran orang itu, dan orang itu akan termotivasi oleh kebutuhan untuk mengurangi atau menghilangkan tensi dari ketidakadilan itu. Dengan demikian, apabila seseorang merasa bahwa ia menerima gaji lebih rendah dari yang seharusnya ia terima, maka ia mungkin akan mengurangi upayanya dalam pekerjaan, barangkali dengan mengurangi waktu kerja atau bekerja lebih lamban. Apabila ia merasa mendapat gaji yang lebih tinggi dari yang seharusnya, maka ia mungkin akan melipatgandakan kontribusinya dalam pekerjaan.

Salah satu aspek yang rumit tentang ketidakadilan ini adalah hampir semua orang memiliki pandangan melambung atas prestasinya sendiri, dan juga cenderung melakukan perkiraan yang salah terhadap penghasilan orang lain. Dengan kata lain, hampir semua orang memiliki predisposisi sendiri dalam memandang suatu keadaan sebagai tidak adil.

7) Teori Harapan

Menurut teori harapan, kuatnya kecenderungan untuk bertindak dalam suatu cara tertentu bergantung pada kekuatan suatu pengharapan bahwa tindakan itu akan diikuti oleh suatu keluaran tertentu dan pada daya tarik dari keluaran tersebut bagi individu (Stephen P Robins, jilid I, 1996 : 215). Dari pengertian ini, secara praktis dapat dikatakan bahwa seorang

karyawan dimotivasi untuk menjalankan tingkat upaya yang tinggi bila ia meyakini upaya tersebut akan mengantarkan pada penilaian kinerja yang baik. Suatu penilaian yang baik akan mendorong timbulnya ganjaran-ganjaran organisasional seperti bonus, kenaikan gaji atau promosi. Ganjaran ini akan memuaskan tujuan-tujuan pribadi karyawan itu.

Secara umum teori harapan memfokuskan pada tiga hubungan, yakni:

- a) Hubungan upaya-kinerja: Probabilitas yang dipersepsikan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah upaya tertentu itu akan mendorong kinerja.
- b) Hubungan kinerja-ganjaran: Derajat sejauh mana individu itu meyakini bahwa berkinerja pada suatu tingkat tertentu akan mendorong tercapainya suatu keluaran yang diinginkan.
- c) Hubungan ganjaran-tujuan pribadi: Derajat sejauh mana ganjaran-ganjaran organisasional memenuhi tujuan-tujuan atau kebutuhan pribadi seorang individu dan daya tarik ganjaran-ganjaran potensial tersebut untuk individu (Stephen P Robins, jilid I, 1996, : 215).

Ketiga hubungan dalam teori harapan tersebut menunjukkan keterkaitan antara upaya, kinerja, ganjaran dan tujuan pribadi yang diperlukan untuk memotivasi seseorang. Dengan didasarkan pada harapan untuk mencapai kinerja yang baik, memperoleh ganjaran dan tercapainya tujuan pribadi, maka seseorang akan termotivasi untuk berupaya meraih harapan-harapan tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa suatu harapan akan mendorong seseorang untuk senantiasa berupaya memenuhi harapan-harapan tersebut, sehingga timbullah motivasi.

A.3. IKLIM ORGANISASI

a. Pengertian

Iklim organisasi adalah suasana kerja yang ada pada suatu organisasi, yang mempunyai ciri-ciri khusus dan berbeda satu dengan yang lainnya serta ikut mempengaruhi perilaku orang-orang yang berada pada organisasi tersebut.

Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh beberapa ahli diantaranya, Gilmer (1971:38) yang menyatakan konsep iklim organisasi sebagai "karakteristik yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya dan mempengaruhi perilaku orang-orang yang berada dalam organisasi tersebut". Sedangkan konsep iklim organisasi menurut Gibson (1973:316) adalah "suatu set perangkat yang dimiliki oleh lingkungan kerja yang diamati secara langsung maupun tidak langsung oleh karyawan yang bekerja dalam lingkungan tersebut dan dianggap sebagai kekuatan yang besar dalam mempengaruhi tingkah laku mereka dalam bekerja". Sementara itu Steer (1980:112) menyatakan bahwa "iklim organisasi dapat dipandang sebagai kepribadian organisasi yang dicerminkan oleh anggotanya".

Di lain pihak menurut Wayne K. Hoy dan Cecil G. Miskel (1978:137) "iklim organisasi adalah produk akhir dari interaksi antar pegawai yang ada di suatu lembaga guna mencapai keseimbangan antara tujuan lembaga dengan tujuan individu". Sedangkan menurut Lunenburg dan Ornstein (1991:74) iklim organisasi adalah "kualitas lingkungan menyeluruh dalam suatu organisasi". Dari beberapa pendapat tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi merupakan hal yang sangat penting di dalam membentuk perilaku anggotanya dan untuk meningkatkan interaksi individu dilingkungannya guna mencapai keseimbangan tujuan organisasi dan tujuan individu. Hal ini juga sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Owens (1981:191) yang menyatakan "*Climate of an organization is readily seen important and shaping the behavior of participants, which give rise to the nature of personenvironment interaction*".

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Iklim Organisasi

Menurut Steer (1980:160) menyatakan bahwa ada empat strategi pokok untuk mengembangkan iklim organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi, yaitu: 1) pemilihan dan penempatan pekerja, 2) pendidikan dan penembangannya, 3) desain dan rancangan tugas dan 4) penilaian serta balas jasa atau prestasi. Lebih lanjut Steer mengemukakan faktor-faktor yang dapat mendukung organisasi adalah: 1) karakteristik organisasi, 2) karakteristik lingkungan, 3) karakteristik pegawai, dan 4) kebijakan dan praktek manajemen. Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi menurut Halpin dan Crofts seperti yang dikutip oleh Gibson (1973:317) adalah : 1) semangat (*esprit*), 2) pertimbangan (*consideration*), 3) produksi (*production*), dan 4) menjauhkan diri (*allofness*). Menurut Owens (1981:205) mengutip karakteristik iklim organisasi yang telah dikembangkan Likert, yaitu: 1) pola kepemimpinan, 2) kekuatan motivasi, 3) proses komunikasi, 4) proses pengambilan keputusan, 5) proses penyusunan tujuan dan 6) proses kontrol. Sementara itu faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi menurut Forehand seperti yang dikutip oleh Gibson (1973:217) adalah : 1) ukuran dan struktur organisasi, 2) pola kepemimpinan, 3) kompleksitas sistem, 4) tujuan organisasi, dan 5) jaringan komunikasi. Masih mengenai factor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi, Litwin dan Stringer seperti yang dikutip oleh Gibson (1973:322) menyatakan faktor-aktor yang mempengaruhi iklim organisasi adalah : 1) struktur, 2) tantangan dan tanggung jawab, 3) kehangatan dan dukungan, 4) ganjaran dan hukuman, 5) konflik, 6) standar kinerja, 7) identitas organisasi, dan 8) resiko berbicara. Sedangkan James dan Jones (1974:197) mengutip pendapat yang dikemukakan oleh Forehand dan Gilmer, meyatakan bahwa fkator-faktor iklim organisasi adalah: 1) ukuran (*size*), 2) struktur (*structure*), 3)

kompleksitas sistem (*system complexity*), 4) gaya kepemimpinan (*leadership style*), dan 5) tujuan pengarahan (*goal direction*). Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa factor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi sangat kompleks dan masing-masing ahli memandangnya dengan berbagai pendekatan yang dianutnya.

Sehubungan dengan iklim organisasi ini, ada beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh beberapa ahli diantaranya, Andrew W. Halpin dan Don B. Croft dalam Wayne K. Hoy dan Cecil G. Miskel (1978:1390) mengenalkan model angket untuk mengukur iklim organisasi sekolah yang disebut *Organizational Climate Description Questionnaire (ODCQ)* dengan indikator : 1) gangguan (*hindrance*), 2) keakraban (*intimacy*), 3) pertentangan (*disengagement*), 4) semangat (*esprit*), 5) penekanan pada produksi (*production emphasis*), 6) menjauhkan diri (*alofness*), 7) pertimbangan (*consideration*), dan 8) dorongan (*thrust*). Rensis Likert dalam Wayne K. Hoy dan Cecil G. Miskel (1978:147) melakukan pengukuran iklim organisasi dengan menggunakan *Profile of Organizational Characteristics Measure (POC)* yang terdiri dari 8 (delapan) dimensi karakteristik organisasi, yaitu 1) proses kepemimpinan, 2) kekuatan motivasi, 3) proses komunikasi, 4) proses interaksi-pengaruh, 5) proses pembuatan keputusan, 6) penyusunan tujuan, 7) proses kontrol, dan 8) unjuk kerja dan pelatihan. Sedangkan berdasarkan penemuan Serason yang dikutip oleh Robert Owens (1981:199) menyatakan bahwa "iklim organisasi adalah : 1) kegiatan orang-orang, 2) obyek-obyek fisik dilingkungan pekerjaan dan 3) peraturan yang berlaku di dalam pekerjaan". Atau dengan kata lain iklim organisasi adalah merupakan bentuk kerjasama antara unsure-unsur yang terkait didalamnya baik orang, obyek fisik, maupun peraturan-peraturan dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Sementara itu ciri-ciri iklim organisasi yang

kondusif menurut penelitian Keith Davis seperti yang dikutip Anwar (1984:490) adalah unsur-unsur yang dapat menentukan terciptanya suatu kondisi yang "favourable", yang meliputi : 1) kualitas pimpinan, 2) tingkat kepercayaan, 3) komunikasi ke atas dan ke bawah, 4) perasaan dibutuhkan dalam pekerjaan, 5) bertanggung-jawab, 6) penghargaan secara terbuka, 7) tekanan pekerjaan yang berasal, 8) kesempatan, 9) pengawasan, 10) struktur dan birokrasi, dan 11) keterlibatan karyawan. Dan yang terakhir adalah John Morse (1998:91) yang dari hasil penelitiannya mengenai iklim organisasi menyatakan bahwa "iklim organisasi dapat dianggap sebagai kepribadian organisasi".

A.4. KINERJA

a. Pengertian

Kesuksesan suatu organisasi sangat tergantung pada kinerja dari sumber daya manusianya (AW Sherman & George WB, 1992 : 294). AA. Anwar Prabu Mangkunegara (2000 : 67) mengatakan bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Prasetya Irawan (1997 : 11), kinerja adalah hasil kerja yang, dapat diamati dan dapat diukur. Sementara itu Smith (1982 : 393) menyatakan bahwa kinerja adalah "*output driven from processed, human or otherwise*". Selain itu diuraikan pula pada halaman 279 bahwa kinerja merupakan gambaran keseluruhan dari organisasi.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat diketahui adanya elemen-elemen penting dalam kinerja, yakni hasil kerja, manusia (pegawai), proses atau organisasi, terbukti secara konkrit dan dapat diukur. Dari elemen-elemen tersebut yang memerlukan pembahasan paling kompleks adalah berkaitan

dengan terbukti secara konkrit dan dapat diukur. Hal ini karena landasan-landasan teoritis yang berkaitan dengan hasil kerja, pegawai, proses atau organisasi pada umumnya dapat diimplementasikan pada berbagai organisasi secara universal. Sedangkan bukti pekerjaan kongkrit yang dapat diukur tidak memiliki landasan teoritis spesifik yang dapat diterapkan secara universal. Bukti kongkrit pekerjaan yang dapat diukur antara organisasi satu dengan yang lainnya berbeda-beda, sehingga untuk melakukan pengukuran kinerja terlebih dahulu harus diciptakan standar pengukuran kinerja yang dipengaruhi antara lain oleh jenis pekerjaan, struktur organisasi, iklim organisasi, program kerja, dan sebagainya yang tentunya berbeda-beda pula antara satu dengan lainnya.

b. Penilaian dan Pengukuran Kinerja

Penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan oleh organisasi untuk menilai kinerja (job performance). Penilaian kinerja pegawai merupakan keseluruhan proses penilaian yang berkenaan dengan sejauh mana seseorang melakukan tugas yang dibebankan kepadanya.

Dalam melakukan penilaian kinerja, hal pertama yang harus dilakukan adalah melakukan identifikasi aspek-aspek atau dimensi kinerja yang dapat menentukan kinerja yang efektif (efektive job performance). Berkaitan dengan hal tersebut terlebih dahulu harus mengetahui tujuan pekerjaan yang sekaligus merupakan tujuan kinerja pegawai.

Menurut Prasetya Irawan, tujuan pekerjaan (job) harus bersifat ideal, tetapi sekaligus realistis. Ideal berarti tujuan tersebut dapat tercapai seluruhnya jika dan hanya jika segala persyaratan yang dituntut ada dan tersedia dengan mudah. Realistis berarti tujuan tersebut diformulasikan dengan mempertimbangkan hal-hal yang relevan dan factor-faktor yang mempengaruhinya (Prasetya Irawan, 1998 :21).

Dengan demikian tujuan pekerjaan harus memenuhi kriteria-kriteria berikut:

1. Sesuai (konsisten) dengan tujuan kinerja proses maupun tujuan kinerja organisasi.
2. Dapat diobservasi
3. Dapat diukur
4. Realistis

Selanjutnya perlu pula ditetapkan suatu pedoman yang dapat membantu penilaian tersebut. Pedoman dalam menilai kinerja merupakan patokan untuk membandingkan kinerja yang tampak sekarang dengan kinerja ideal yang diharapkan. Dengan demikian diperlukan suatu patokan kinerja sebagai bandingannya atau yang sering dikenal dengan standard kinerja.

Sehubungan dengan standard kinerja tersebut, Sayless dan Strauss (1977: 47) mengemukakan sebagai berikut:

"Manager expected to be held to standard of accountability, and most managers prefers to have there establish unambiguously so they know where to direct their energies. In effect, the standard established a target and at the end of the target period both manager and boss can compare the expected standard of performance with the actual level of achievement."

Menurut pengertian Sayles & Strauss tersebut, maka patokan atau standard akuntabilitas diharapkan dapat dipegang oleh manajer, namun kebanyakan manajer cenderung menentukannya sendiri sehingga dapat mengarahkan keinginan mereka. Pada akhirnya antara pimpinan dan manajer dapat membandingkan antara standard kinerja yang diharapkan oleh manajer maupun oleh pimpinan dengan tingkat pencapaian tujuan yang ada.

Pernyataan tersebut didukung oleh Peck : 1984 yang dikutip oleh Kathryn (1995 : 383) bahwa *performance appraisal* merupakan pengaruh positif terhadap *performance* dan pengembangan karyawan, juga digunakan

untuk kepentingan organisasi yang lain, seperti menentukan peningkatan gaji, perencanaan pencapaian tujuan *performance* di masa yang akan datang, menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan serta menilai karyawan yang potensial dalam rangka promosi.

Dalam upaya mencapai tujuan tersebut, diperlukan manajemen kerja atau sistem yang melibatkan sejumlah proses yang didesain untuk mengelola *performance* karyawan, termasuk sejumlah komponen di antaranya desain pekerjaan, struktur penggajian, proses seleksi, pelatihan dan induksi, serta penilaian bagaimana karyawan melakukan pekerjaannya dan kebijakan pemberian imbalan serta pengembangan *performance*. Dengan demikian penilaian kinerja merupakan bagian dari *performance management* (Kramar, Mc Graw, Schuler, 1997 : 356).

Berkaitan dengan kebutuhan tersebut, Gary Dessler (2000 : 321) mengemukakan bahwa proses penilaian kinerja meliputi: 1) Menetapkan standard pekerjaan; 2) Menilai kinerja nyata relatif para karyawan; 3) Menyediakan *feedback* kepada karyawan dengan tujuan memotivasi seseorang untuk mengurangi rendahnya *performance* atau melanjutkan usaha peningkatan *performance*.

Lebih lengkap dinyatakan oleh Latham & Wexley 1981 dan Carroll & Schneier 1982 yang dikutip oleh Kramar dkk (1997 : 356) bahwa:

"Performance appraisal is defined here as a formal, structured system of measuring evaluating and influencing an employee's job related attributes, behaviours and outcomes to discover at what level he or she is presently performing on the job: that is, how productive the employees are and whether they can perform more effectively in the future. It is a dynamic and multidimensional process."

Latham & Wixley juga menguraikan bahwa kinerja dapat dinilai dari pekerjaan, hubungannya dengan atribut (kerjasama yang baik atau inisiatif, sikap, tau hasil/kuatitas hasil).

Pendapat tersebut diperkuat dengan uraian mengenai *performance management* oleh Noe dkk (2000 : 276) bahwa:

"Our performance system has three parts: defining performance, measuring performance and feeding back performance information. First, a performance management system specifies which aspects of performance are relevant to the organization, primarily through job analysis. Second, it measures those aspects of performance through performance appraisal, which is only one method for managing employee performance. Third, it provides feedback to employees through performance feedback sessions so that they can adjust their performance to the organizations's goals".

Selanjutnya dikemukakan oleh Noe (2002 : 55) bahwa *performance management* digunakan untuk meyakinkan bahwa kegiatan karyawan dan hasilnya sama dengan organisasi.

Sementara itu Rao (1992 : 197) mengemukakan bahwa hasil kerja atau kinerja yang dicapai seorang pegawai meliputi antara lain: tingkat pencapaian target, pengetahuan tentang pekerjaan, keterampilan merencanakan, keterampilan mengorganisasi, inisiatif, kreatifitas, kerjasama dalam kelompok dan pengembangan diri bawahan.

Hal-hal lain yang berkaitan dengan penilaian kinerja di samping perlunya standard kinerja, diperlukan pula ruang lingkup kinerja yang dinilai. Ruang lingkup atau aspek-aspek kinerja sangat beraneka ragam. Mitchell (1978: 343) memberikan sejumlah ruang lingkup aspek-aspek yang perlu dinilai dalam menilai kinerja seseorang, yaitu: 1) Kualitas kerja; 2) Ketepatan waktu; 3) Inisiatif; 4) Kapabilitas; 5) Komunikasi.

Dengan pengertian yang tidak jauh berbeda, Gomez-Meija, dkk (1998 : 203) menyatakan tentang *performance appraisal* sebagai berikut:

"Performance appraisal involves the identification, measurement, and management of human performance in organizations". Selanjutnya pada halaman 204 Gomez menguraikan bahwa *performance appraisal* digunakan secara administratif sebagai dasar pembuatan keputusan mengenai kondisi kerja karyawan, termasuk promosi, terminasi dan *reward*. James W Walker (1992 : 111) menjelaskan bahwa tujuan *performance* harus dirumuskan dari strategi bisnis, misi, visi dan seluruh tujuan organisasi. Tujuan *performance* harus dilaksanakan berdasarkan komitmen, di mana misi dijalankan dan standard kinerja mana yang akan diukur.

Definisi lain diuraikan oleh T. Hani Handoko (1999 : 135), bahwa: *"Performance Appraisal* atau penilaian prestasi kerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka".

Sedangkan kegunaan dari *performance appraisal* yang dikemukakan antara lain adalah perbaikan prestasi kerja dan penyesuaian kompensasi.

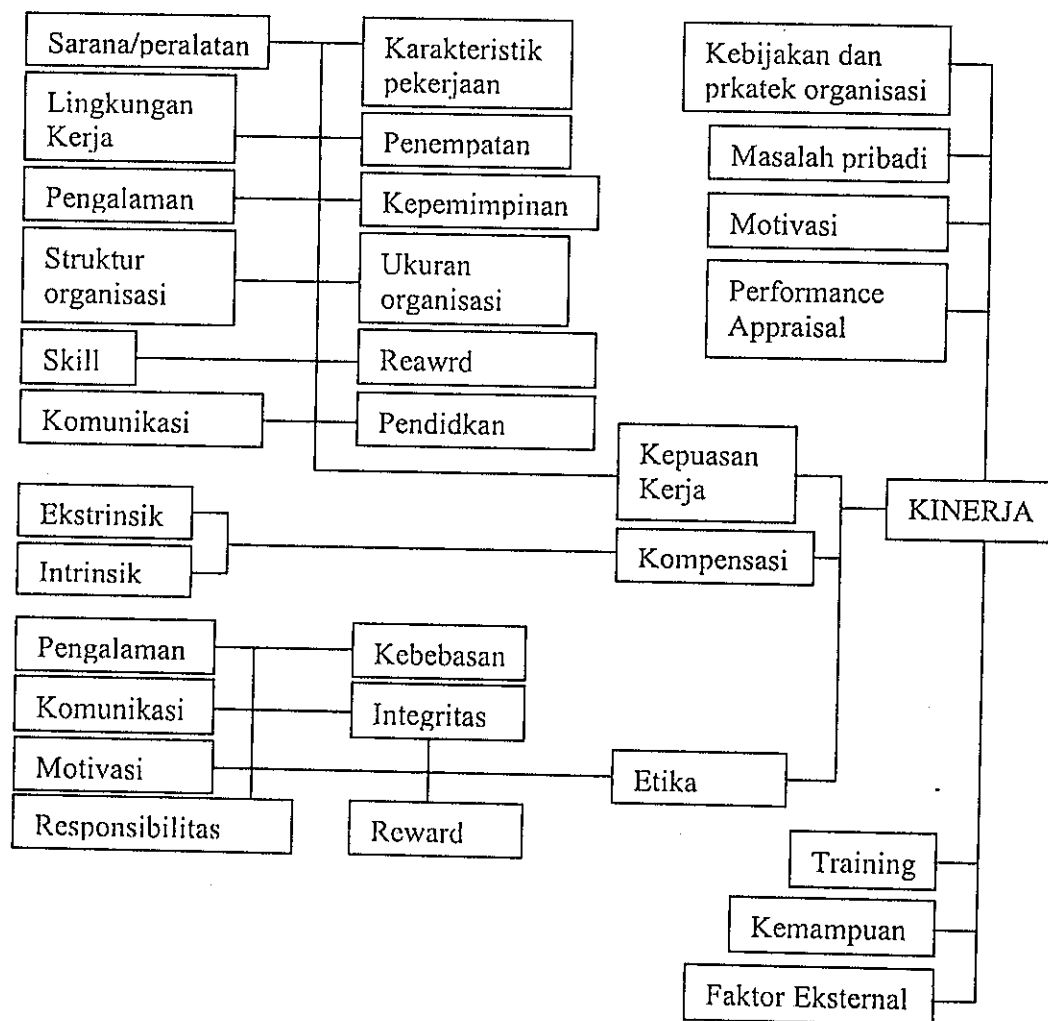
A.4. HUBUNGAN ANTARA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN IKLIM ORGANISASI DENGAN KINERJA

Kinerja, juga berarti prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau pencapaian kerja atau hasil kerja/unjuk kerja/penampilan kerja (LAN, 1992 : 3). Dengan demikian kinerja adalah satu-satunya petunjuk yang dapat kita percayai untuk menyimpulkan apakah suatu organisasi, unit atau pegawai sukses atau gagal,

berprestasi atau tidak (Prasetya Irawan dkk, 1998 : 14). Hal ini menunjukkan bahwa kinerja merupakan variabel yang sangat penting dalam suatu organisasi.

Kinerja hanya dapat dilihat dari aspek-aspek atau dimensi penampilan organisasi. Penilaian atau evaluasi terhadap kinerja individu yang telah dicapai digunakan sebagai dasar bagi keputusan di masa yang akan datang. Berbicara tentang kinerja (*performance*) pegawai, ada dimensi atau faktor yang mempengaruhi. Secara lengkap, faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dapat dilihat pada bagan berikut ini:

Gambar 5
Faktor-Faktor yang Berpengaruh Terhadap Kinerja



Sumber : Thomas L. Wheelan & David J. Hunger, 1998 : 9

A.4.1. HUBUNGAN ANTARA KEPEMIMPINAN DENGAN KINERJA

James W Walker mengatakan bahwa ada 4 aspek penunjang utama yang sangat diperlukan untuk memelihara tingkat kinerja tinggi yang terbagi dalam 2 kelompok (James W Walker, 1992 : 62-73), yakni:

a. *Empowerment*

- 1) Sumber daya (resources) yang mencakup: uang, waktu, orang dan aset;
- 2) Pelatihan/pengembangan diri (personal development) yang mencakup: pengembangan yang kontinyu, pelatihan, belajar dan promosi;
- 3) Kewenangan (authority) yang mencakup baik kewenangan strktural maupun kewenangan fungsional keahlian.

b. *Level of Interaction*

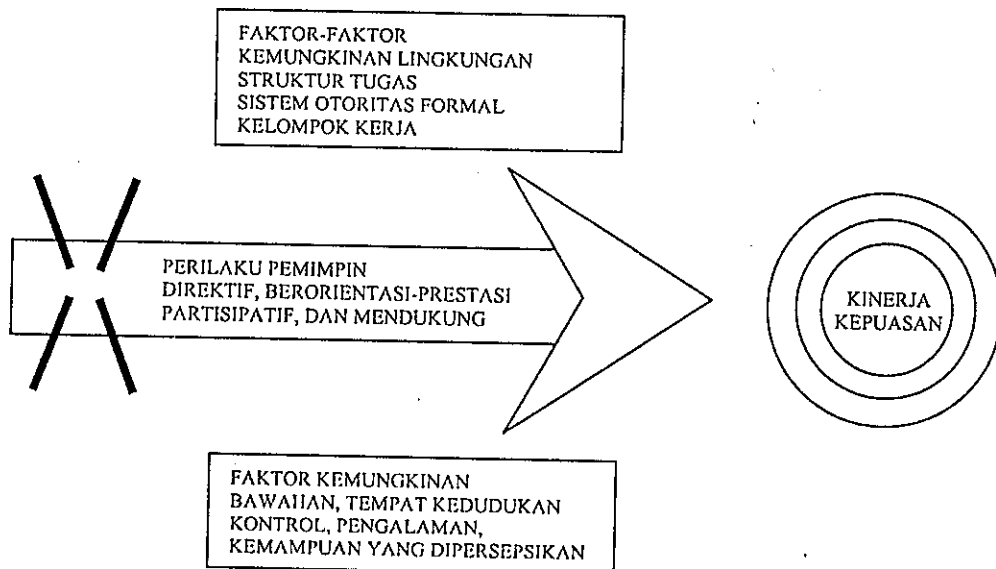
Besarnya pengarahan (direction) dan support dari manajer diwujudkan dalam empat gaya kepemimpinan (leadership styles) yang dianggap efektif yaitu: Directing, Coaching, Supporting dan Delegating.

Pemikiran James W Walker di atas menunjukkan bahwa aspek kepemimpinan erat kaitannya dengan kinerja. Hal ini mengingat variabel-variabel yang terdapat dalam *Empowerment* maupun *Level of Interaction* akan dapat terwujud manakala kepemimpinan organisasi berjalan dengan baik. Pentingnya kepemimpinan ini juga dikemukakan oleh Permadi Setiawan, yakni : "Jelaslah bahwa kepemimpinan mempunyai satu tujuan : mempengaruhi orang lain. Ini berarti mempengaruhi salah satu kombinasi dari hal berikut ini : opini, persepsi, kepercayaan, motivasi, emosi, perilaku, penampilan dan kinerja orang lain" (Permadi Setiawan, 2001).

Keterkaitan antara kepemimpinan dengan kinerja juga dikemukakan oleh Fred Fiedler yang menyatakan bahwa "kinerja kelompok yang efektif bergantung pada padanan yang tepat antara gaya interaksi dari si pemimpin dengan bawahannya serta sampai tingkat mana situasi memberikan kendali dan pengaruh kepada si pemimpin (Stephen P Robins, jilid II, 1996: 45). Hal ini menunjukkan bahwa kesesuaian interaksi antara pimpinan dan bawahan berpengaruh terhadap baik buruknya kinerja.

Di samping berpengaruh langsung, kepemimpinan juga dapat berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja, yakni melalui motivasi. Artinya, apabila suatu kepemimpinan dapat meningkatkan motivasi, maka kinerja pegawai akan meningkat, begitu pula sebaliknya. Hal ini sebagaimana dikatakan oleh Robert House dalam teorinya Jalur-Tujuan yang mengemukakan bahwa Perilaku seorang pemimpin bersifat motivasional, sejauh itu 1) membuat bawahan memerlukan kepuasan yang bergantung pada kinerja yang efektif dan 2) memberikan latihan (*coaching*), bimbingan, dukungan dan ganjaran yang perlu untuk kinerja yang efektif (Stephen P Robins, jilid II, 1996 : 52). Keterkaitan antara kepemimpinan dengan kinerja sebagaimana yang dikemukakan oleh House dapat dijabarkan ke dalam gambar berikut ini :

Gambar 6
Model Kepemimpinan Jalur-Tujuan



Sumber: Robert House dalam SP Robins, jilid II, 1996 : 52

Pemikiran di atas juga relevan dengan hasil penelitian terhadap pemimpin kharismatis. Dalam hal ini sebuah badan riset yang menajak menunjukkan korelasi yang mengesankan antara pemimpin kharismatis dengan kinerja dan

kepuasan yang tinggi di kalangan pengikutnya. Orang-orang yang bekerja untuk pemimpin kharismatis termotivasi untuk mengeluarkan upaya kerja ekstra dan, karena mereka menyukai pemimpin mereka, mengungkapkan kepuasan yang lebih besar (Stephen P Robins, jilid II, 1996 : 60-61).

Sementara itu secara khusus Prasetya Irawan mengemukakan eratnya hubungan antara kepemimpinan dengan motivasi.

Hubungan tersebut terletak pada peran pimpinan di dalam memotivasi bawahannya, di mana pimpinan dapat menjadi motivator yang baik atau sebaliknya. Ravianto dalam Susilo Martoyo (1994) menyebutkan bahwa pimpinan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi motivasi di samping rekan sekerja, sarana fisik, kebijakan dan peraturan, imbalan jasa dan non uang, jenis pekerjaan dan tantangan (Prasetya Irawan, 1997 : 257).

Berdasarkan pendapat di atas, dapat diketahui bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap tinggi rendahnya motivasi seseorang. Oleh karena itu secara logis dapat diasumsikan bahwa setiap variabel yang dipengaruhi oleh motivasi dapat pula dipengaruhi oleh kepemimpinan.

Selanjutnya Susilo Martoyo menyatakan bahwa:

Terdapat sejumlah kondisi umum yang diinginkan karyawan agar motivasi kerjanya tinggi dan dapat berprestasi, yaitu :

- a. Gaji/ Upah yang baik,
- b. Pekerjaan yang aman,
- c. Rekan kerja yang kompak,
- d. Penghargaan terhadap pekerjaan yang dijalankan,
- e. Pekerjaan yang berarti,
- f. Kesempatan untuk maju,
- g. Kondisi kerja yang aman, nyaman serta menarik,
- h. Pemimpin yang adil dan bijaksana,
- i. Pengarahan dan perintah yang wajar,
- j. Organisasi/tempat kerja yang dihargai masyarakat

Dari sejumlah faktor di atas, terlihat betapa besarnya peran pemimpin di dalam menentukan prestasi dan memotivasi bawahannya. Dengan demikian kepemimpinan merupakan faktor yang menentukan berhasil tidaknya suatu organisasi/perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya (Prasetya Irawan, 1997 : 257-258).

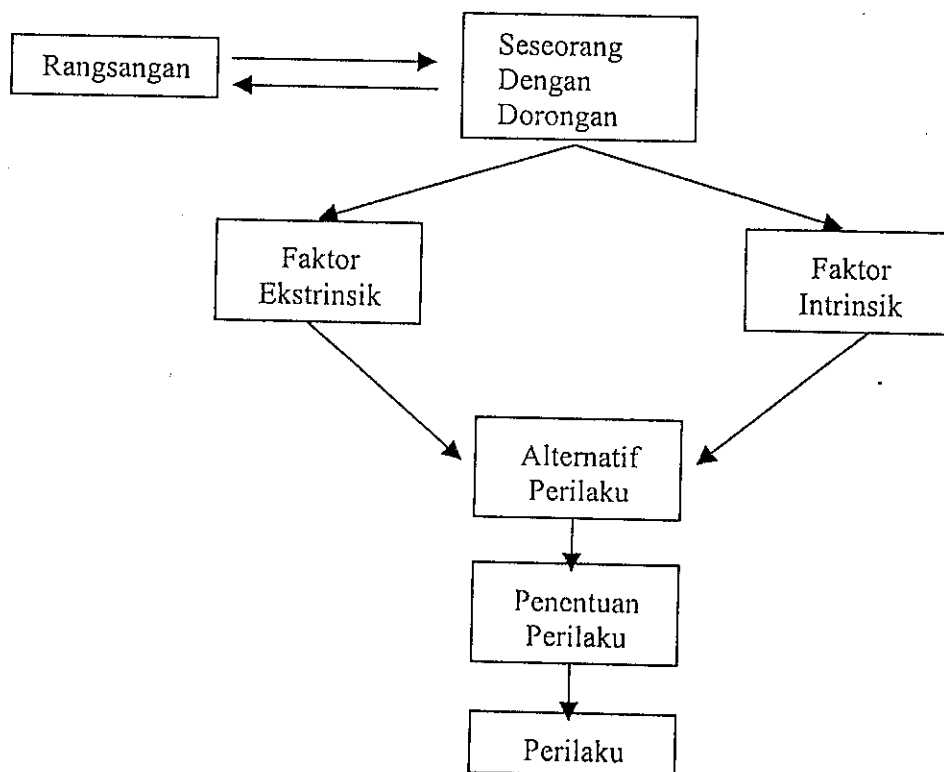
A.4.2. HUBUNGAN ANTARA MOTIVASI DENGAN KINERJA

Motivasi merupakan suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang. Motivasi sebagai proses psikologis ditimbulkan oleh faktor dari dalam diri seseorang yang disebut intrinsik dan faktor dari luar yang disebut ekstrinsik.

Faktor dari dalam seseorang dapat berupa kepribadian, sikap, pengalaman dan pendidikan, atau berbagai harapan, cita-cita yang menjangkau ke masa depan. Sedangkan faktor dari luar diri seseorang dapat ditimbulkan oleh berbagai sumber, bisa karena pengaruh pimpinan, kolega atau faktor-faktor lainnya.

Berkaitan Dengan hal di atas, Wahjosumidjo menyatakan bahwa faktor intrinsik maupun faktor luar motivasi timbul karena adanya rangsangan yang digambarkan dalam diagram berikut ini:

Gambar 7
Faktor-Faktor Pendorong Motivasi



Sumber: Wahjosumidjo, 1994 : 175

Perilaku dalam diagram tersebut pada hakekatnya adalah penampilan seseorang yang didorong oleh adanya satu motivasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Secara singkat, apabila diagram tersebut dijabarkan ke dalam suatu rumus adalah:

$$P = f(m, k, p)$$

Artinya :

P = Penampilan atau perilaku, yang ditampilkan seseorang karena adanya dorongan tertentu.

f = Fungsi

m = Motivasi

k = Kemampuan

p = Persepsi

Konsep atau rumus di atas, memberikan makna:

- a. Penampilan (*performance*) merupakan hasil interaksi atau berfungsinya motivasi (m), kemampuan (k), dan persepsi (p) pada diri seseorang.
- b. Orang yang tinggi motivasinya, tetapi rendah kemampuannya, akan menghasilkan penampilan yang rendah pula. Begitu juga orang yang kemampuannya rendah dan motivasinya rendah akan melahirkan orang yang berpenampilan rendah.
- c. Penampilan kerja tinggi diperlukan adanya orang yang memiliki motivasi dan kemampuan tinggi.

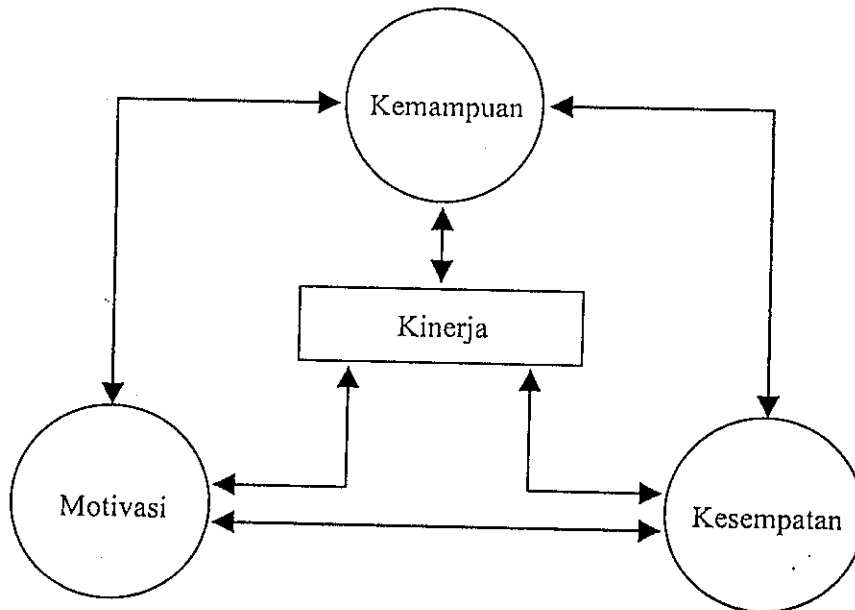
Keterkaitan antara motivasi dengan kinerja juga dikemukakan oleh Victor Vroom yang mengatakan bahwa kinerja merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan. Rumusan konsep tersebut adalah:

$$\text{Kinerja} = f(\text{motivasi} \times \text{kemampuan})$$

Rumusan tersebut menunjukkan bahwa baik buruknya kinerja sangat ditentukan oleh motivasi dan kemampuan. Menurut Vroom, kemampuan adalah “semua *non motivational attributes* yang dimiliki individu untuk melaksanakan suatu tugas. Jadi kemampuan merupakan suatu potensi untuk melakukan sesuatu” (Moh. As’ad, 1995 : 60).

Sementara itu M. Blumberg dan C.D. Pringle mengemukakan bahwa kinerja merupakan fungsi perkalian antara kemampuan, motivasi dan kesempatan untuk berkinerja (Stephen P Robbins, jilid I 1996 : 218). Secara skematis, konsep ini dapat digambarkan :

Gambar 8
Hubungan Kinerja, Kemampuan, Motivasi, Kesempatan Berprestasi



Sumber: M. Blumberg dan C.D. Pringle dalam SP Robins, jilid I, 1996 : 218

Berdasarkan skema di atas, rumusan kinerja adalah :

$$\text{KINERJA} = F (\text{Kemampuan} \times \text{Motivasi} \times \text{Kesempatan berkinerja})$$

Yang dimaksud dengan kesempatan berkinerja adalah tingkat-tingkat kinerja yang tinggi sebagian merupakan fungsi dari abennya rintangan-rintangan yang

mengendalikan karyawan (Stephen P Robbins, jilid I, 1996 : 218). Dengan demikian rumusan di atas menekankan bahwa bahwa untuk mencapai kinerja yang baik, selain perlu ditunjang oleh kemampuan dan motivasi, juga adanya kesempatan untuk berkinerja.

A.4.3. HUBUNGAN ANTARA IKLIM ORGANISASI DENGAN KINERJA

Di antara berbagai teori tentang kinerja, terdapat teori yang mengemukakan bahwa tingkat kinerja pegawai dapat dilihat dari tingkat produktivitas pegawai itu sendiri. Menurut Husein Umar (2000 : 49), produktivitas sebagai salah satu tolok ukur kinerja karyawan banyak diminati sebagai topik penelitian. Dalam hal ini produktivitas memiliki dua dimensi, pertama efektivitas yang mengarah kepada pencapaian unjuk kerja yang maksimal yaitu pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu. Kedua, yaitu efisiensi yang berkaitan dengan upaya membandingkan input dengan realisasi penggunaannya atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan (Husein Umar, 2000 : 9-10). Sementara itu Drucker (1967) sebagaimana yang dikutip oleh Kathryn M. Bartol dkk. (1995 : 25) mengatakan bahwa:

“Performance actually comprises two important dimensions: effectiveness and efficiency. Effectiveness is the ability to choose appropriate goals and achieve them. Effectiveness, then, has two parts. First, goals must be appropriate and second, those goals must be achieved. Efficiency, on the other hand, is the ability to make the best use of available resources in the process of reaching goals”.

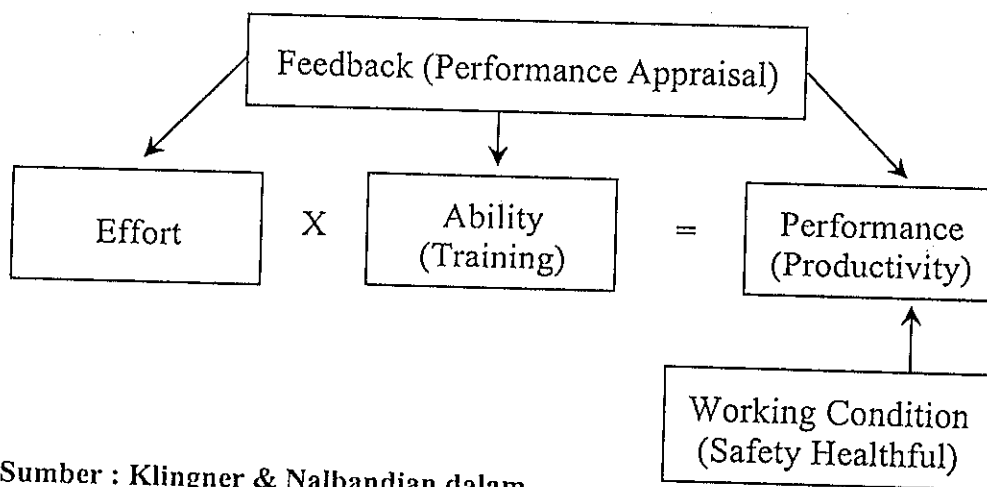
Penjelasan di atas menunjukkan bahwa baik produktivitas kerja maupun kinerja bertumpu pada dua dimensi penting yang sama, yakni efektifitas dan efisiensi.

Di samping itu terdapat pula penjabaran konsep yang relatif sama mengenai kinerja dan produktivitas kerja. Sutermeister (1976 : 45) menyatakan bahwa: *“We've recognized that employee performance depends on both motivation*

and ability". Hal yang sama juga dikemukakan oleh Stephen P Robbins (1996 : 218), yakni kinerja adalah fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi atau dengan rumusan matematisnya Kinerja= f(AxM). Sedangkan menurut Porter dan Lawler dalam As'ad (1995 : 61) berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil perkalian antara usaha (*effort*) dengan kemampuan (*ability*) dan pemahaman peran (*role perception*). Hal yang kurang lebih sama juga dikemukakan oleh Klingner dan Nalbandian yang menyatakan bahwa produktivitas merupakan fungsi perkalian dari usaha (*effort*), yang didukung dengan motivasi yang tinggi, dengan kemampuan (*ability*), yang diperoleh melalui latihan-latihan. Produktivitas yang meningkat, berarti *performance*-nya baik, akan menjadi feedback bagi usaha, atau motivasi pegawai pada tahap berikutnya (Klingner dan Nalbandian dalam Cardoso Gomes: 160). Secara skematis, hubungan antara produktivitas, usaha dan kemampuan dapat dilihat pada gambar berikut ini:

Gambar 9

KAITAN USAHA DAN KEMAMPUAN DENGAN PRODUKTIVITAS

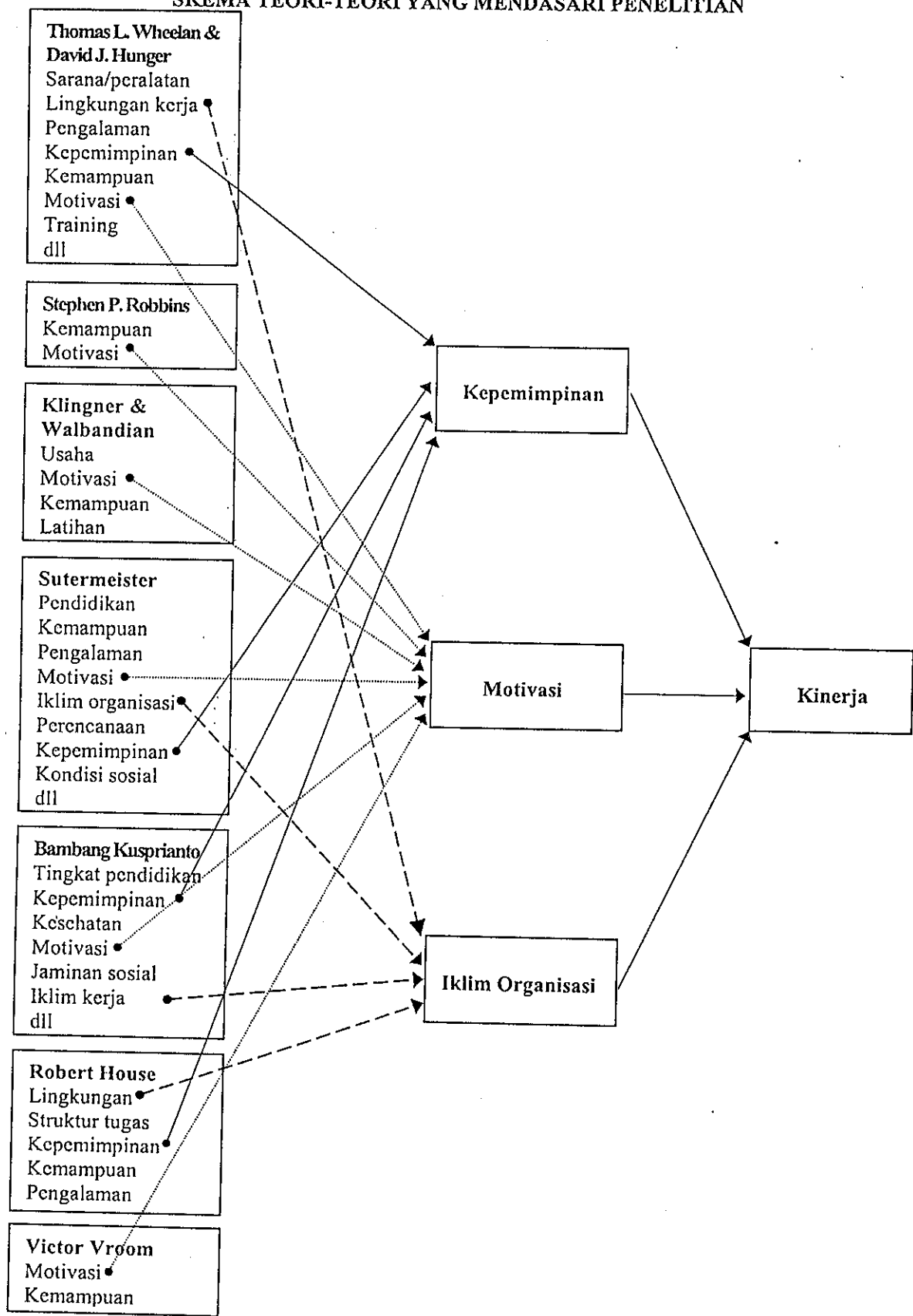


Sumber : Klingner & Nalbandian dalam Cardoso Gomes : 191

Berdasarkan uraian di atas, dapat dianalogikan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja juga berpengaruh terhadap kinerja. Menurut Robert A. Sutermeister (1976 : 40), faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja antara lain: pendidikan, pelatihan, kemampuan, pengetahuan umum, pengetahuan teknis, pengalaman kerja, keterampilan, jenis kelamin, perencanaan kerja, metode kerja, sikap, kepribadian, motivasi, kebutuhan individu, latar belakang budaya, iklim organisasi, penerangan, suhu udara, ventilasi, musik, waktu istirahat, keamanan, kondisi social, lingkungan organisasi, kepemimpinan, gaji/upah dan lain-lain. Begitu pula pendapat Bambang Kuspriyanto (1984 : 70) yang mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja adalah: tingkat pendidikan, keterampilan, disiplin, kepemimpinan, sikap dan etika kerja, motivasi, gizi dan kesehatan, tingkat penghasilan, jaminan sosial, iklim kerja dan lain sebagainya.

Berdasarkan teori-teori tersebut di atas, dapat diketahui adanya hubungan antara kepemimpinan, motivasi dan iklim organisasi dengan kinerja. Secara skematis, teori-teori yang menunjukkan hubungan antara keempat variabel ini dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 10
 SKEMA TEORI-TEORI YANG MENDASARI PENELITIAN



B. PEMBAHASAN PENELITIAN YANG RELEVAN

Berbagai teori sebagaimana diuraikan di atas dibuktikan oleh berbagai macam penelitian, yang antara lain sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil penelitian yang berjudul "Hubungan antara Motivasi, Disiplin Pegawai dan Produktivitas Kerja Studi Kasus pada Pusat Penelitian dan Pengembangan Teknologi Minyak dan Gas Bumi "LEMIGAS" (PPPTMGB "LEMIGAS)", dapat diketahui bahwa 85,71% responden setuju dengan pernyataan bahwa upaya pemenuhan kebutuhan (peningkatan pendapatan), dorongan (kesempatan untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan kerja) dan penghargaan (kenaikan pangkat/golongan) akan mendorong motivasi pegawai, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja dan produktivitas pegawai (Setiyo Utomo, 1995).
2. Salah satu kesimpulan dalam penelitian yang berjudul "Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Ethos Kerja terhadap Produktivitas Karyawan yang telah Mendapatkan Pelatihan/Menerapkan GKM (Gugus Kendali Mutu) Studi Kasus Di Unit Kerja BEKRI PT. Perkebunan Nusantara VII Lampung", adalah motivasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja sebesar 0,008331 dengan taraf signifikansi sebesar 0,2737 (Abdul Aziz, 1998).
3. Penelitian yang berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Sikap Kerja dan Kepuasan Kerja Pegawai dalam Menciptakan Pelayanan yang Prima (Suatu Studi Kasus di Kantor Catatan Sipil Kabupaten Serang) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan atasan terhadap sikap pegawai dalam pekerjaan dengan koefisien regresi 0,35. Selain itu terdapat pula pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan atasan

- terhadap kepuasan kerja pegawai dengan koefisien regresi sebesar 0,19 (Sulhi, 1999).
4. Hasil penelitian yang berjudul "Faktor-faktor yang Berperan dalam Kinerja Instruktur di Lima BPPD (Balai Pengembangan Produktivitas Daerah) di Pulau Jawa", salah satunya menyimpulkan bahwa motivasi berprestasi mempunyai hubungan positif dengan kinerja instruktur sebesar 0,2446 (Siti Sundari, 1998).
 5. Salah satu kesimpulan dari hasil penelitian yang berjudul "Pengaruh Motivasi dan Pola Karier Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas P dan K Kabupaten Bogor" adalah motivasi yang merupakan bagian dari keinginan seorang pegawai negeri sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas P dan K Kabupaten Bogor (Tata Erwata, 2000).
 6. Berdasarkan penelitian yang berjudul "Faktor-faktor yang Berhubungan dengan Kinerja Pejabat Eselon V pada Badan Administrasi Kepegawaian Negara", salah satu kesimpulannya yaitu ditemukan adanya korelasi atau hubungan antara variabel kepemimpinan dengan kinerja pejabat eselon V dengan koefisien korelasi ($r = 0,633$). Secara statistik, melalui pengujian F test menunjukkan bahwa F hitung = 19,21, sehingga lebih besar daripada F table sebesar 2,72 pada tingkat kepercayaan 0,95% (Endang Kosasih, 1999).
 7. Kesimpulan dari penelitian yang berjudul "Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dinas Pengelolaan Pasar Kabupaten Bekasi" adalah kepemimpinan dan motivasi karyawan mempunyai pengaruh pada kinerja karyawan dengan koefisien sebesar 0,6117 untuk tingkat kepercayaan 95 % (Sutrisno, 2000).
 8. Kesimpulan dari penelitian yang berjudul "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Desa dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Perangkat Desa di Kecamatan

Tarumajaya Kabupaten Bekasi” menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara variabel kepemimpinan kepala desa dan variabel motivasi kerja terhadap kinerja perangkat desa di Kecamatan Tarumajaya Kabupaten Bekasi. Hasil tersebut didasarkan pada pengujian hipotesis yang menunjukkan $r = 0,6371$ pada taraf signifikansi 5% (R. Yana Suyatna, 2000).

9. Hasil penelitian yang berjudul “Pengaruh Kualitas Kepemimpinan dan Kemampuan Aparat terhadap Peningkatan Kinerja Organisasi Dinas Tata Kota Bandung” antara lain menyimpulkan bahwa terdapat hubungan korelasi yang cukup kuat antara kualitas kepemimpinan dengan peningkatan kinerja organisasi dengan r/s sebesar 0,43 (Agung Sudjana, 2000)
10. Penelitian yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Penyuluh Kehutanan dan Kemitraan Usaha terhadap Kinerja Kelompok Tani Hutan Rakyat Di Kabupaten Cianjur” menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan penyuluh berpengaruh terhadap kinerja kelompok tani hutan rakyat, dengan klasifikasi :
 - a. Nilai kepemimpinan penyuluh kehutanan dengan gaya kepemimpinan demokratis lebih tinggi dibandingkan dengan gaya kepemimpinan otokratis.
 - b. Kinerja kelompok tani hutan rakyat yang mendapatkan penyuluhan dari penyuluh dengan gaya kepemimpinan demokratis lebih tinggi dibandingkan dengan penyuluh yang bergaya kepemimpinan otokratis (Ma'mun, 2000)
11. Kesimpulan dari penelitian yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pemerintah Kabupaten Bekasi” antara lain menyebutkan bahwa kepemimpinan secara signifikan mempengaruhi motivasi dengan r sebesar 1,146 (Yosephus Nugroho Susprianto, 2000).
12. Penelitian yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Kepala Desa terhadap Realisasi Penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan di

Kabupaten Tangerang” secara tekstual tidak memuat variable kinerja. Namun mengingat realisasi penerimaan pajak bumi dan bangunan dapat menjadi salah satu tolok ukur baik buruknya kinerja, maka penelitian tersebut mempunyai relevansi dengan penelitian ini. Kesimpulan dari penelitian tersebut adalah: Terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala desa dengan realisasi penerimaan PBB dengan koefisien regresi sebesar 0,78. Selain itu terdapat pula hubungan yang signifikan antara variabel motivasi kerja kepala desa dengan realisasi penerimaan PBB dengan koefisien regresi sebesar 0,4. Akhirnya penelitian tersebut menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan dan motivasi kerja kepala desa secara bersama-sama dengan realisasi penerimaan PBB dengan koefisien determinasi sebesar 0.61 (Subarnas, 2000).

13. Penelitian yang berjudul “Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi terhadap Produktivitas Kerja (Studi Kasus pada Operator Bracket Ass’y PT. Harmoni Nusantara Development Medan)” menyimpulkan bahwa secara bersama-sama ada hubungan positif antara iklim organisasi dan motivasi dengan produktivitas pegawai dengan $r=0,595$ dan kontribusi kedua variabel tersebut terhadap produktivitas sebesar 35,4% (Siswo Purnmo, 2001).
14. Hasil penelitian yang berjudul “Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Iklim Organisasi terhadap Produktivitas Pegawai Badan Litbang dan Diklat Kebudayaan dan Pariwisata”, disimpulkan bahwa Motivasi, Kepemimpinan maupun Iklim Organisasi mempunyai hubungan dan korelasi yang cukup kuat (signifikan) dan mempunyai pengaruh positif terhadap Produktivitas Pegawai. Namun kontribusi ketiga variabel tersebut terhadap produktivitas pegawai hanya 26,8% (Norman Sasono, 2001).

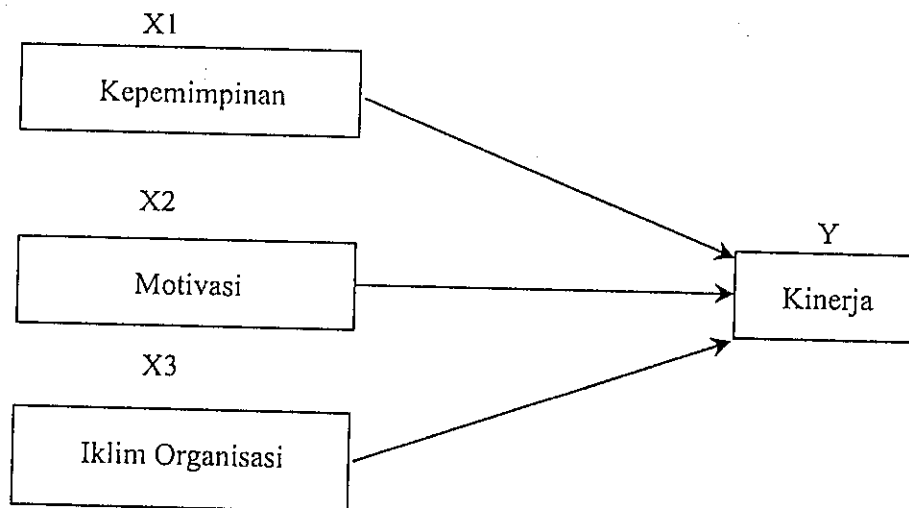
15. Kesimpulan penelitian yang berjudul “Kajian tentang Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi terhadap Semangat Kerja Pegawai: Studi Kasus pada Kantor Sekretariat Kabinet Republik Indonesia” adalah Iklim Organisasi dan Motivasi mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan Semangat Kerja pegawai pada tingkat hubungan yang tergolong sedang (0,438) dan kontribusi yang diberikan sebesar 19,2% (Harly Agung Prabowo, 2002).

C. HIPOTESIS

Berdasarkan kerangka teoritis di atas, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Ada hubungan positif antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai.
2. Ada hubungan positif antara motivasi dengan kinerja pegawai.
3. Ada hubungan positif antara iklim organisasi dengan kinerja pegawai.
4. Secara bersama-sama ada hubungan positif antara kepemimpinan, motivasi pegawai dan iklim organisasi dengan kinerja pegawai.

Secara skematis, rumusan hipotesis di atas dapat digambarkan sebagai berikut:



BAB III

METODE PENELITIAN

A. RANCANGAN PENELITIAN

Penelitian ini akan dilakukan dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif yang dalam hal ini dimaksudkan untuk mencari dan meneliti faktor-faktor dari fenomena yang terjadi dan melalui alat pengukuran yang dapat dikuatifikasikan. Dengan penelitian ini diharapkan dapat diketahui ada tidaknya hubungan antara faktor kepemimpinan, motivasi dan iklim organisasi dengan kinerja pegawai pada Deputy Sekretaris Negara Bidang Hubungan Lembaga Negara dan Lembaga Masyarakat. Melalui rumusan hipotesis yang diajukan, diasumsikan bahwa faktor kepemimpinan, motivasi dan iklim organisasi mempunyai hubungan dengan kinerja pegawai.

Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan unit analisis individu pegawai mulai dari pejabat eselon II sampai dengan staf sebagai sampel penelitian. Hal ini dimaksudkan supaya penelitian dapat dilakukan secara objektif. Untuk menganalisa ada tidaknya hubungan, digunakan pengujian korelasi. Pengujian korelasi ini dilakukan baik untuk korelasi gabungan antara semua variabel bebas dengan variabel terikat, maupun korelasi parsial antara masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat.

B. FOKUS PENELITIAN

Penelitian ini difokuskan untuk meneliti kinerja pegawai di lingkungan Deputy Sekretaris Negara Bidang Hubungan Lembaga Negara dan Lembaga Masyarakat. Penelitian terhadap kinerja didasarkan pada aspek-aspek yang berkaitan dengan kepemimpinan deputy, motivasi pegawai, iklim organisasi. Dengan meneliti kepemimpinan deputy, motivasi pegawai dan iklim organisasi diharapkan akan dapat diketahui sampai sejauh mana pengaruhnya terhadap kinerja pegawai.

C. LOKASI PENELITIAN

Lokasi yang menjadi sasaran penelitian ini adalah satuan unit kerja Deputy Sekretaris Negara Bidang Hubungan Lembaga Negara dan Lembaga Masyarakat. Pemilihan lokasi penelitian tersebut di dasarkan atas beberapa alasan, antara lain:

1. Satuan unit kerja tersebut merupakan satu-satunya satuan unit kerja di Sekretariat Negara yang sampai saat ini relatif tidak mengalami perubahan tugas pokok maupun fungsinya. Hal ini tentunya sangat membantu penelitian terutama dalam pengumpulan data-data sekunder.
2. Para pegawai di satuan unit kerja tersebut sudah berpengalaman dalam menangani bidang tugasnya masing-masing, sedangkan pimpinannya (deputy) masih baru (dilantik bulan Oktober 2000) dan untuk pertama kalinya dipimpin oleh pejabat sipil (sepanjang sejarah selalu dipimpin oleh pejabat militer). Oleh

karena itu variabel-variabel yang berkaitan dengan kepemimpinan, motivasi, iklim organisasi dan kinerja pegawai sangat relevan untuk diteliti.

3. Peneliti bekerja di satuan unit kerja tersebut, sehingga bahan, data maupun informasi yang menunjang penelitian ini dapat mudah diperoleh dengan akurasi yang sangat tinggi.

D. VARIABEL PENELITIAN

1. Klasifikasi Variabel

Variabel adalah sesuatu yang mempunyai variasi nilai (Masri Singarimbun dan Sofyan Effendi, 1989 : 42). Dalam setiap penelitian ilmiah, pada intinya dimaksudkan untuk mencari hubungan antar variabel. Hubungan yang paling dasar adalah hubungan antara dua variabel, yakni variabel pengaruh atau variabel bebas dan variabel terpengaruh atau variabel terikat.

Dalam penelitian ini, yang menjadi variabel bebas meliputi: kepemimpinan (X1), motivasi pegawai (X2) dan iklim organisasi (X3). Sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja pegawai (Y).

2. Definisi Konseptual

Definisi konseptual merupakan penjelasan mengenai variabel-variabel yang akan diteliti, menurut definisi peneliti. Dalam hal ini definisi konseptual variabel-variabel tersebut adalah:

- a. Kepemimpinan, yaitu kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain sedemikian rupa sehingga orang lain tersebut mau melakukan segala sesuatu dalam rangka mencapai tujuan tertentu.
- b. Motivasi adalah dorongan untuk melakukan suatu upaya, kegiatan atau tindakan secara sadar dalam rangka memenuhi kebutuhan dan/atau mencapai tujuan tertentu.
- c. Iklim organisasi adalah suasana kerja yang ada pada suatu organisasi, yang mempunyai ciri-ciri khusus dan berbeda satu dengan lainnya serta ikut mempengaruhi perilaku orang-orang yang berada pada organisasi tersebut.
- d. Kinerja adalah hasil kerja dari suatu proses interaksi antara kemampuan dan motivasi pegawai dalam suasana kerja tertentu yang secara kualitatif maupun kuantitatif dapat diukur.

3. Definisi Operasional

Definisi operasional adalah unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana caranya mengukur suatu variabel (Masri Singarimbun dan Sofyan Effendi, 1989 : 46). Definisi operasional pada hakekatnya penjabaran yang lebih terperinci dari definisi konseptual. Dengan mengetahui definisi operasional, seorang peneliti akan dapat melakukan pengukuran terhadap variabel yang diteliti secara lebih akurat.

Dalam penelitian ini, definisi operasional dari variabel-variabel yang diteliti adalah :

- a. Variabel kinerja dapat diukur dengan menggunakan indikator-indikator:
- 1) Tingkat kesungguhan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi organisasi
 - 2) Tingkat Inisiatif
 - 3) Tingkat pencapaian target
 - 4) Tingkat ketepatan waktu
 - 5) Tingkat kapabilitas hasil
- b. Variabel kepemimpinan dapat diukur dengan menggunakan indikator-indikator:
- 1) Tingkat integritas pribadi
 - 2) Tingkat orientasi tugas
 - 3) Tingkat orientasi hubungan
 - 4) Tingkat orientasi hasil
 - 5) Tingkat kemampuan dalam menyesuaikan situasi
- c. Variabel motivasi dapat diukur dengan menggunakan indikator-indikator:
- 1) Tingkat kepuasan
 - 2) Tingkat pengakuan
 - 3) Tingkat kemampuan berprestasi
 - 4) Tingkat keadilan
 - 5) Tingkat harapan

d. Variabel iklim organisasi dapat diukur dengan menggunakan indikator-indikator:

- 1) Tingkat kejelasan tujuan
- 2) Tingkat kejelasan struktur organisasi
- 3) Tingkat kejelasan standard kerja
- 4) Tingkat resiko
- 5) Tingkat persahabatan/kesetiakawanan

E. JENIS DAN SUMBER DATA

Jenis data dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Sedangkan sumber datanya berasal dari para pegawai di lingkungan Deputi Sekretaris Negara Bidang Hubungan Lembaga Negara dan Lembaga Masyarakat dan bahan-bahan lainnya seperti peraturan-peraturan dan arsip.

F. INSTRUMEN PENELITIAN

Instrumen penelitian merupakan alat bantu yang dipilih dan digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data supaya kegiatan penelitian dapat dilakukan secara sistematis. Alat bantu penelitian ini disesuaikan dengan metode penelitian, yakni survey. Dalam hal ini instrumen penelitian yang penulis gunakan adalah kuesioner, yakni daftar pertanyaan/pernyataan yang diberikan kepada responden dengan maksud agar orang tersebut bersedia memberikan respons

sesuai dengan permintaan pengguna. Kuesioner disajikan dalam bentuk sedemikian rupa sehingga responden tinggal memberikan tanda (V) pada kolom atau tempat yang telah disediakan.

G. POPULASI DAN TEKNIK PENGAMBILAN SAMPEL

Menurut Sugiyono (1998 : 57), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya.

Populasi penelitian ini adalah para pegawai di lingkungan Deputi Sekretaris Negara Bidang Hubungan Lembaga Negara dan Lembaga Masyarakat yang berjumlah 60 orang. Menurut tabel Krejcie, untuk populasi yang berjumlah 60 orang, sampelnya berjumlah 52 orang dengan tingkat kesalahan 5%. Secara terperinci, jumlah populasi dan sampel dapat dijelaskan pada tabel berikut ini:

Tabel III.1.

Jumlah Populasi dan Sampel Penelitian

No.	Jabatan	Populasi	Sampel
1.	Eselon I	1	-
2.	Eselon II	4	3
3.	Eselon III	8	6
4.	Eselon IV	20	18
5.	Staf	27	25
Total		60	52

H. TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Penelitian diawali dengan studi kepustakaan dan kemudian dilanjutkan dengan pengumpulan data dari lapangan. Studi kepustakaan berupa studi literatur serta pengkajian peraturan-peraturan, juga dokumen tertulis yang erat kaitannya dengan masalah yang diteliti. Pengumpulan data di lapangan dilakukan melalui teknik: 1) wawancara kepada para pegawai untuk mengungkap data sekunder yang diperlukan dan 2) kuesioner dalam bentuk angket untuk mengungkap data primer mengenai sikap, pendapat dan persepsi responden tentang variabel penelitian.

Angket dibuat dengan skala Likert untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi responden tentang variabel penelitian. Setiap pernyataan dalam kuesioner berisi 5 kategori jawaban yang disertai dengan skor/nilai sebagai berikut:

Jawaban SS (sangat setuju)	= diberi nilai 1
Jawaban S (setuju)	= diberi nilai 2
Jawaban RR (Ragu-ragu)	= diberi nilai 3
Jawaban TS (Tidak Setuju)	= diberi nilai 4
Jawaban STS (Sangat Tidak Setuju)	= diberi nilai 5

Berkaitan dengan hal di atas, perlu kami jelaskan bahwa pilihan jawaban RR (ragu-ragu) dimaksudkan sebagai alternatif jawaban bagi responden yang tidak berpendapat atau tidak dapat menentukan sikapnya secara pasti. Adapun data yang dihasilkan dari jawaban responden adalah data berskala ordinal.

I. TEKNIK ANALISIS DATA

Analisis data dilakukan melalui beberapa tahap, yaitu:

a. Koding

Adalah kegiatan mengklasifikasikan jawaban-jawaban responden menurut macamnya. Klasifikasi ini dilakukan dengan jalan menandai masing-masing jawaban dengan kode-kode tertentu, yang dalam hal ini dalam bentuk angka.

b. Tabulasi

Adalah kegiatan menyusun data dalam bentuk tabel dengan jalan menghitung jawaban yang sama. Hal ini dimaksudkan untuk menentukan frekwensi dari setiap data.

c. Menguji hipotesis

Menguji hipotesis dimaksudkan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Uji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis data melalui statistik inferensial. Statistik inferensial sering disebut statistik induktif atau statistik probabilitas, adalah teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diperlukan untuk populasi (Sugiyono, 1998 : 113). Teknik statistik inferensial berfungsi untuk menggaransikan atau memperlakukan hasil penelitian yang dilakukan pada sampel bagi populasi (Suharsimi Arikunto, 1995 : 388).

Dalam statistik inferensial ini terdapat statistik non parametris yang tidak menuntut terpenuhinya banyak asumsi, misalnya data yang akan

dianalisis tidak harus berdistribusi normal. Statistik non parametris digunakan untuk mengolah data-data ordinal. Secara spesifik, teknik statistik yang digunakan meliputi:

1. Koefisien Korelasi Kendal Tau (τ)

Koefisien korelasi Kendal Tau (τ) dimaksudkan untuk mencari hubungan dan menguji hipotesis antara dua variabel atau lebih, bila datanya berbentuk ordinal atau rangking. Rumus dasar yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$\tau = \frac{\Sigma A - \Sigma B}{\frac{N(N-1)}{2}}$$

Keterangan:

τ = Koefisien korelasi Kendal Tau yang besarnya $(-1 < 0 < 1)$

A = Jumlah rangking atas

B = Jumlah rangking bawah

N = Jumlah anggota sampel

Sedangkan uji signifikansi koefisien korelasi menggunakan rumus z, karena distribusinya mendekati distribusi normal. Rumusnya adalah sebagai berikut:

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

Untuk mengetahui apakah nilai korelasi (z) tersebut signifikan atau tidak, dapat secara langsung dikonsultasikan dengan harga titik (z) Kendall tau pada tabel. Jika (z) hitung $>$ dari (z) tabel berarti signifikan, sebaliknya jika (z) hitung $<$ (z) tabel, berarti tidak signifikan.

2. Uji Konkordansi Kendall (W)

Uji konkordansi Kendall dimaksudkan untuk mengetahui keselarasan variabel-variabel bebas dalam hubungannya dengan variable terikat. Oleh karena itu dalam penelitian ini uji konkordansi Kendall digunakan untuk mengetahui hubungan antara kepemimpinan, motivasi dan iklim organisasi secara bersama-sama dengan kinerja.

3. Analisis Skor Variabel

Selain analisis statistik yang dilakukan untuk membuktikan kebenaran yang diajukan, maka dalam penelitian ini akan dilengkapi pula dengan analisis skor jawaban responden melalui teknik persentase guna mengetahui tanggapan responden terhadap setiap variabel dan indikator dalam penelitian. Kedua analisis tersebut akan saling melengkapi sehingga mempermudah penulis untuk menafsirkan hasil penelitian ini, sehingga dapat ditarik suatu kesimpulan yang benar terhadap masalah penelitian.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Sejarah Berdirinya

Deputi Sekretaris Negara Bidang Hubungan Lembaga Negara dan Lembaga Masyarakat dibentuk berdasarkan Keputusan Sekretaris Negara Republik Indonesia Nomor: KEP/37/SESNEG/VIII/2000 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Negara Republik Indonesia. Organisasi ini dipimpin oleh seorang deputi (eselon I) yang bertanggung jawab kepada Sekretaris Negara dan merupakan satu-satunya unit kerja di Sekretariat Negara yang merupakan kelanjutan dari unit kerja Asisten Menteri Sekretaris Negara Urusan Hubungan Kelembagaan.

Unit kerja ini pada garis besarnya menangani masalah-masalah sosial politik baik pada tatanan supra maupun infra struktur politik. Di masa orde baru, pimpinan organisasi ini selalu merangkap sebagai Kepala Sekretariat Dewan Pembina Golkar. Oleh karena itu, walaupun secara formal merupakan lembaga birokrasi, namun secara operasional juga menjadi instrumen penting dari partai politik yang berkuasa saat itu. Namun setelah memasuki era reformasi, organisasi ini sama sekali tidak mempunyai keterkaitan dengan partai politik manapun, termasuk partai politik yang sedang berkuasa. Keberadaan maupun peran organisasi ini benar-benar sebagai lembaga

birokrasi yang menjadi penghubung antara presiden dengan lembaga-lembaga politik.

Deputi Sekretaris Negara Bidang Hubungan Lembaga Negara dan Lembaga Masyarakat mempunyai tugas membantu Sekretaris Negara dalam menyelenggarakan hubungan dengan Lembaga Tertinggi/Tinggi Negara, organisasi politik, organisasi kemasyarakatan, lembaga swadaya masyarakat dan lembaga legislatif daerah. Sedangkan fungsinya yaitu :

- a. Penyelenggaraan hubungan dengan Lembaga Tertinggi dan Lembaga-lembaga Tinggi Negara, organisasi politik, organisasi kemasyarakatan, lembaga swadaya masyarakat dan lembaga legislatif daerah;
- b. Pengumpulan data dengan melakukan pengikutsertaan dan pemantauan pada kegiatan-kegiatan Lembaga Tertinggi dan Lembaga-lembaga Tinggi Negara, organisasi politik, organisasi kemasyarakatan, lembaga swadaya masyarakat dan lembaga legislatif daerah;
- c. Pendokumentasian dan perumusan data yang diperlukan Sekretaris Negara dan Presiden dalam mengambil keputusan dan menetapkan kebijakan yang berkaitan dengan Lembaga Tertinggi dan Lembaga-lembaga Tinggi Negara, organisasi politik, organisasi kemasyarakatan, lembaga swadaya masyarakat dan lembaga legislatif daerah.

2. Struktur dan Tata Kerja

Secara struktural, organisasi ini terdiri atas seorang deputi, 5 orang kepala biro, 10 orang kepala bagian dan 25 orang kepala sub bagian yang

masing-masing membawahi beberapa staf. Adapun unit-unit kerja di bawah deputi beserta tugas pokok dan fungsinya sebagai berikut:

1) Biro Hubungan Lembaga Tertinggi dan Lembaga-lembaga Tinggi Negara.

Tugas:

Menyelenggarakan kelancaran hubungan antara pemerintah/Presiden dan Sekretaris Negara dengan MPR, DPR, MA, BPK dan DPA.

Fungsi:

- a) Penyelenggaraan hubungan antara pemerintah/Presiden dan Sekretaris Negara dengan MPR, DPR, MA, BPK dan DPA;
- b) Pengumpulan, penyusunan dan penyiapan bahan serta data yang berkaitan dengan MPR, DPR, MA, BPK dan DPA;
- c) Pengikutsertaan, pemantauan, pelaporan dan pendokumentasian kegiatan-kegiatan MPR, DPR, MA, BPK dan DPA;
- d) Penyusunan program kerja dan laporan tahunan.

Biro Hubungan Lembaga Tertinggi dan Lembaga-lembaga Tinggi Negara terdiri atas:

- ♦ Bagian Hubungan MPR dan DPR;
- ♦ Bagian Hubungan MA, BPK dan DPA.

Bagian Hubungan MPR dan DPR mempunyai tugas menyelenggarakan hubungan antara pemerintah dengan MPR dan DPR. Adapun fungsinya :

- a) Penyelenggaraan hubungan antara pemerintah dengan MPR dan DPR;
- b) Pengumpulan, penyusunan dan penyiapan bahan serta data yang berkaitan dengan MPR dan DPR;

- c) Pengikutsertaan, pemantauan, pelaporan dan pendokumentasian kegiatan-kegiatan MPR dan DPR;
- d) Penyusunan program kerja dan laporan tahunan.

Bagian Hubungan MPR dan DPR terdiri atas:

- ◆ Subbagian Penyiapan Bahan, mempunyai tugas mengumpulkan dan mempersiapkan bahan-bahan dan data yang berkaitan dengan kegiatan MPR dan DPR.
- ◆ Subbagian Evaluasi dan Laporan, mempunyai tugas melaksanakan evaluasi dan laporan yang berkaitan dengan kegiatan MPR dan DPR.
- ◆ Subbagian Administrasi, mempunyai tugas melaksanakan urusan administrasi intern di lingkungan Biro Hubungan Lembaga Tertinggi dan Lembaga-lembaga Tinggi Negara.

Bagian Hubungan MA, BPK dan DPA mempunyai tugas menyelenggarakan hubungan antara pemerintah dengan MA, BPK dan DPA. Adapun fungsinya :

- a) Penyelenggaraan hubungan antara pemerintah dengan MA, BPK dan DPA;
- b) Pengumpulan, penyusunan dan penyiapan bahan serta data yang berkaitan dengan MA, BPK dan DPA;
- c) Pengikutsertaan, pemantauan, pelaporan dan pendokumentasian kegiatan-kegiatan MA, BPK dan DPA;
- d) Penyusunan program kerja dan laporan tahunan.

Bagian Hubungan MA, BPK dan DPA terdiri atas:

- ♦ Subbagian Penyiapan Bahan, mempunyai tugas mengumpulkan dan mempersiapkan bahan-bahan dan data yang berkaitan dengan kegiatan MPR dan DPR.
- ♦ Subbagian Evaluasi dan Laporan, mempunyai tugas melaksanakan evaluasi dan laporan yang berkaitan dengan kegiatan MPR dan DPR.

2) Biro Hubungan Organisasi Politik

Tugas:

Menyelenggarakan kelancaran hubungan antara pemerintah/Presiden dan Sekretaris Negara dengan organisasi politik.

Fungsi:

- a) Penyelenggaraan hubungan antara pemerintah/Presiden dan Sekretaris Negara dengan organisasi politik;
- b) Pengikutsertaan, pemantauan, pelaporan dan pendokumentasian pada kegiatan-kegiatan organisasi politik;
- c) Memberikan pertimbangan terhadap berbagai permohonan dari organisasi politik kepada Presiden dan Sekretaris Negara;
- d) Penyusunan program kerja dan laporan tahunan.

Biro Hubungan Organisasi Politik terdiri atas:

- ♦ Bagian Organisasi Politik Dalam Legislatif;
- ♦ Bagian Organisasi Politik Luar Legislatif.

Bagian Organisasi Politik Dalam Legislatif mempunyai tugas menyelenggarakan hubungan antara pemerintah dengan organisasi politik yang mempunyai wakil di lembaga legislatif.

Adapun fungsinya :

- a) Pengikutsertaan, pemantauan, pelaporan dan pendokumentasian terhadap kegiatan-kegiatan organisasi politik yang mempunyai wakil di lembaga legislatif;
- b) Memberikan pertimbangan terhadap berbagai permohonan kepada Presiden dan Sekretaris Negara dari organisasi politik yang mempunyai wakil di lembaga legislatif.

Bagian Organisasi Politik Dalam Legislatif terdiri atas:

- ♦ Subbagian Penyiapan Bahan, mempunyai tugas mengumpulkan dan mempersiapkan bahan-bahan dan data yang berkaitan dengan kegiatan organisasi politik yang mempunyai wakil di lembaga legislatif.
- ♦ Subbagian Evaluasi dan Laporan, mempunyai tugas melaksanakan evaluasi dan laporan yang berkaitan dengan kegiatan organisasi politik yang mempunyai wakil di lembaga legislatif.
- ♦ Subbagian Administrasi, mempunyai tugas melaksanakan urusan administrasi intern di lingkungan Biro Organisasi Politik.

Bagian Organisasi Politik Luar Legislatif mempunyai tugas menyelenggarakan hubungan antara pemerintah dengan organisasi politik yang tidak mempunyai wakil di lembaga legislatif.

Adapun fungsinya :

- a) Pengikutsertaan, pemantauan, pelaporan dan pendokumentasian terhadap kegiatan-kegiatan organisasi politik yang tidak mempunyai wakil di lembaga legislatif;

- b) Memberikan pertimbangan terhadap berbagai permohonan kepada Presiden dan Sekretaris Negara dari organisasi politik yang tidak mempunyai wakil di lembaga legislatif.

Bagian Organisasi Politik Luar Legislatif terdiri atas:

- ♦ Subbagian Penyiapan Bahan, mempunyai tugas mengumpulkan dan mempersiapkan bahan-bahan dan data yang berkaitan dengan kegiatan organisasi politik yang tidak mempunyai wakil di lembaga legislatif.
- ♦ Subbagian Evaluasi dan Laporan, mempunyai tugas melaksanakan evaluasi dan laporan yang berkaitan dengan kegiatan organisasi politik yang tidak mempunyai wakil di lembaga legislatif.

3) Biro Hubungan Organisasi Kemasyarakatan

Tugas:

Menyelenggarakan kelancaran hubungan antara pemerintah/Presiden dan Sekretaris Negara dengan organisasi kemasyarakatan.

Fungsi:

- a) Penyelenggaraan hubungan antara pemerintah/Presiden dan Sekretaris Negara dengan organisasi kemasyarakatan;
- b) Pengikutsertaan, pemantauan, pelaporan dan pendokumentasian pada kegiatan-kegiatan organisasi kemasyarakatan;
- c) Memberikan pertimbangan terhadap berbagai permohonan dari organisasi kemasyarakatan kepada Presiden dan Sekretaris Negara;
- d) Penyusunan program kerja dan laporan tahunan.

Biro Hubungan Organisasi Kemasyarakatan terdiri atas:

- ♦ Bagian Organisasi Kemasyarakatan Profesi dan Fungsional;
- ♦ Bagian Organisasi Kemasyarakatan Kesamaan Agama dan Kegiatan.

Bagian Organisasi Kemasyarakatan Profesi dan Fungsional mempunyai tugas menyelenggarakan hubungan antara pemerintah dengan organisasi kemasyarakatan profesi dan fungsional.

Adapun fungsinya :

- a) Pengikutsertaan, pemantauan, pelaporan dan pendokumentasian terhadap kegiatan-kegiatan organisasi kemasyarakatan profesi dan fungsional;
- b) Memberikan pertimbangan terhadap berbagai permohonan kepada Presiden dan Sekretaris Negara dari organisasi kemasyarakatan profesi dan fungsional.

Bagian Organisasi Kemasyarakatan Profesi dan Fungsional terdiri atas:

- ♦ Subbagian Penyiapan Bahan, mempunyai tugas mengumpulkan dan mempersiapkan bahan-bahan dan data yang berkaitan dengan kegiatan organisasi kemasyarakatan profesi dan fungsional.
- ♦ Subbagian Evaluasi dan Laporan, mempunyai tugas melaksanakan evaluasi dan laporan yang berkaitan dengan kegiatan organisasi kemasyarakatan profesi dan fungsional.

Bagian Organisasi Kemasyarakatan Kesamaan Agama dan Kegiatan mempunyai tugas menyelenggarakan hubungan antara pemerintah dengan organisasi kemasyarakatan kesamaan agama dan kegiatan.

Adapun fungsinya :

- a) Pengikutsertaan, pemantauan, pelaporan dan pendokumentasian terhadap kegiatan-kegiatan organisasi kemasyarakatan kesamaan agama dan kegiatan;
- b) Memberikan pertimbangan terhadap berbagai permohonan kepada Presiden dan Sekretaris Negara dari organisasi kemasyarakatan kesamaan agam dan kegiatan.

Bagian Organisasi Kemasyarakatan Kesamaan Agama dan Kegiatan terdiri atas:

- ♦ Subbagian Penyiapan Bahan, mempunyai tugas mengumpulkan dan mempersiapkan bahan-bahan dan data yang berkaitan dengan kegiatan organisasi kemasyarakatan kesamaan agama dan kegiatan.
- ♦ Subbagian Evaluasi dan Laporan, mempunyai tugas melaksanakan evaluasi dan laporan yang berkaitan dengan kegiatan organisasi kemasyarakatan kesamaan agama dan kegiatan.
- ♦ Subbagian Administrasi, mempunyai tugas melaksanakan urusan administrasi intern di lingkungan Biro Organisasi Kemasyarakatan.

4) Biro Hubungan Lembaga Swadaya Masyarakat

Tugas:

Menyelenggarakan kelancaran hubungan antara pemerintah/Presiden dan Sekretaris Negara dengan lembaga swadaya masyarakat.

Fungsi:

- a) Penyelenggaraan hubungan antara pemerintah/Presiden dan Sekretaris Negara dengan lembaga swadaya masyarakat;

- b) Pengikutsertaan, pemantauan, pelaporan dan pendokumentasian pada kegiatan-kegiatan lembaga swadaya masyarakat;
- c) Memberikan pertimbangan terhadap berbagai permohonan dari lembaga swadaya masyarakat kepada Presiden dan Sekretaris Negara;
- d) Penyusunan program kerja dan laporan tahunan.

Biro Hubungan Lembaga Swadaya Masyarakat terdiri atas:

- ♦ Bagian Lembaga Swadaya Masyarakat Dalam Negeri;
- ♦ Bagian Lembaga Swadaya Masyarakat Luar Negeri.

Bagian Lembaga Swadaya Masyarakat Dalam Negeri mempunyai tugas menyelenggarakan hubungan antara pemerintah dengan Lembaga Swadaya Masyarakat Dalam Negeri.

Adapun fungsinya :

- a) Pengikutsertaan, pemantauan, pelaporan dan pendokumentasian terhadap kegiatan-kegiatan lembaga swadaya masyarakat dalam negeri;
- b) Memberikan pertimbangan terhadap berbagai permohonan kepada Presiden dan Sekretaris Negara dari lembaga swadaya masyarakat dalam negeri.

Bagian Lembaga Swadaya Masyarakat Dalam Negeri terdiri atas:

- ♦ Subbagian Penyiapan Bahan, mempunyai tugas mengumpulkan dan mempersiapkan bahan-bahan dan data yang berkaitan dengan kegiatan lembaga swadaya masyarakat dalam negeri.

- ♦ Subbagian Evaluasi dan Laporan, mempunyai tugas melaksanakan evaluasi dan laporan yang berkaitan dengan kegiatan lembaga swadaya masyarakat dalam negeri.

Bagian Lembaga Swadaya Masyarakat Luar Negeri mempunyai tugas menyelenggarakan hubungan antara pemerintah dengan Lembaga Swadaya Masyarakat Luar Negeri.

Adapun fungsinya :

- c) Pengikutsertaan, pemantauan, pelaporan dan pendokumentasian terhadap kegiatan-kegiatan lembaga swadaya masyarakat luar negeri;
- d) Memberikan pertimbangan terhadap berbagai permohonan kepada Presiden dan Sekretaris Negara dari lembaga swadaya masyarakat luar negeri.

Bagian Lembaga Swadaya Masyarakat Luar Negeri terdiri atas:

- ♦ Subbagian Penyiapan Bahan, mempunyai tugas mengumpulkan dan mempersiapkan bahan-bahan dan data yang berkaitan dengan kegiatan lembaga swadaya masyarakat luar negeri.
- ♦ Subbagian Evaluasi dan Laporan, mempunyai tugas melaksanakan evaluasi dan laporan yang berkaitan dengan kegiatan lembaga swadaya masyarakat luar negeri.
- ♦ Subbagian Administrasi, mempunyai tugas melaksanakan urusan administrasi intern di lingkungan Biro Hubungan Lembaga Swadaya Masyarakat.

5) Biro Hubungan Lembaga Legislatif Daerah

Tugas:

Menyelenggarakan kelancaran hubungan antara pemerintah/Presiden dan Sekretaris Negara dengan lembaga-lembaga legislatif daerah.

Fungsi:

- a) Penyelenggaraan hubungan antara pemerintah/Presiden dan Sekretaris Negara dengan lembaga-lembaga legislatif di daerah;
- b) Pengumpulan dan pengolahan data mengenai aspirasi masyarakat yang disampaikan kepada Presiden melalui lembaga-lembaga legislatif daerah;
- c) Pemantauan dan pelaporan mengenai proses pembentukan lembaga legislatif daerah, pemilihan kepala daerah dan sidang tahunan pertanggungjawaban kepala daerah;
- d) Penyusunan program kerja dan laporan tahunan.

Biro Hubungan Lembaga Legislatif Daerah terdiri atas:

- ♦ Bagian Hubungan DPRD Propinsi;
- ♦ Bagian Hubungan DPRD Kabupaten/Kota.

Bagian Hubungan DPRD Propinsi mempunyai tugas menyelenggarakan hubungan antara pemerintah/Presiden dan Sekretaris Negara dengan DPRD Propinsi.

Adapun fungsinya :

- a) Pengumpulan dan pengolahan data mengenai aspirasi masyarakat yang disampaikan kepada Presiden melalui DPRD Propinsi;

- b) Pemantauan dan pelaporan mengenai proses pembentukan DPRD Propinsi, pemilihan Kepala Daerah Propinsi dan sidang tahunan pertanggungjawaban Kepala Daerah propinsi.

Bagian Hubungan DPRD Propinsi terdiri atas:

- ♦ Subbagian Penyiapan Bahan, mempunyai tugas mengumpulkan dan mempersiapkan bahan-bahan dan data yang berkaitan dengan aspirasi masyarakat yang disampaikan kepada Presiden melalui DPRD Propinsi.
- ♦ Subbagian Evaluasi dan Laporan, mempunyai tugas melaksanakan evaluasi dan laporan yang berkaitan dengan proses pembentukan DPRD Propinsi, pemilihan Kepala Daerah Propinsi dan sidang tahunan pertanggungjawaban Kepala Daerah Propinsi.
- ♦ Subbagian Administrasi, mempunyai tugas melaksanakan urusan administrasi intern di lingkungan Biro Hubungan Lembaga Legislatif Daerah.

Bagian Hubungan DPRD Kabupaten/Kota mempunyai tugas menyelenggarakan hubungan antara pemerintah/Presiden dan Sekretaris Negara dengan DPRD Kabupaten/Kota.

Adapun fungsinya :

- a) Pengumpulan dan pengolahan data mengenai aspirasi masyarakat yang disampaikan kepada Presiden melalui DPRD Kabupaten/Kota;

- b) Pemantauan dan pelaporan mengenai proses pembentukan DPRD Kabupaten/Kota, pemilihan Kepala Daerah Kabupaten/Kota dan sidang tahunan pertanggungjawaban Kepala Daerah Kabupaten/Kota.

Bagian Hubungan DPRD Kabupaten/Kota terdiri atas:

- ♦ Subbagian Penyiapan Bahan, mempunyai tugas mengumpulkan dan mempersiapkan bahan-bahan dan data yang berkaitan dengan aspirasi masyarakat yang disampaikan kepada Presiden melalui DPRD Kabupaten/Kota.
- ♦ Subbagian Evaluasi dan Laporan, mempunyai tugas melaksanakan evaluasi dan laporan yang berkaitan dengan proses pembentukan DPRD Kabupaten/Kota, pemilihan Kepala Daerah Kabupaten/Kota dan sidang tahunan pertanggungjawaban Kepala Daerah Kabupaten/Kota.

B. Hasil Penelitian

Bagian ini akan mendeskripsikan data-data yang diperoleh dari hasil penelitian melalui daftar pertanyaan yang dibagikan kepada responden sebanyak 52 pegawai dari jumlah seluruh pegawai di lingkungan Deputy Sekretaris Negara Bidang Hubungan lembaga Negara dan Lembaga Masyarakat sebanyak 60 pegawai. Berkaitan dengan hal tersebut, guna menunjukkan hasil penelitian, maka akan dilakukan deskripsi distribusi tunggal yang meliputi data dari variabel kinerja pegawai, kepemimpinan, motivasi dan iklim organisasi.

Variabel Kinerja

Tabel IV.1.
Keterlambatan datang dan pulang kantor

NO	Pilihan Jawaban	Frekwensi	%
1	Sangat Setuju	3	5,8
2	Setuju	25	48,1
3	Ragu-Ragu	17	32,7
4	Tidak Setuju	7	13,5
5	Sangat Tidak Setuju	0	0,0
	Total	52	100,0

Sumber : pertanyaan no.1

Tabel di atas menunjukkan bahwa dalam bekerja para pegawai pada umumnya datang terlambat dan pulang sebelum jam bekerja berakhir. Hal ini dapat diketahui dari banyaknya responden yang menyatakan sangat setuju sebesar 5,8%, setuju 48,1%, ragu-ragu 32,7% dan tidak setuju sebesar 13,5%.

Gambaran di atas menunjukkan betapa rendahnya kesadaran pegawai dalam menghargai waktu. Padahal ketepatan waktu dalam bekerja merupakan salah satu faktor yang dapat mengindikasikan tingkat kedisiplinan pegawai, sedangkan kedisiplinan menjadi salah satu indikator terhadap baik buruknya kinerja pegawai. Oleh karena itu apabila kesadaran akan makna kerja yang tepat waktu rendah, maka tingkat kedisiplinan pegawai juga rendah. Berdasarkan hal tersebut, maka terdapat kecenderungan bahwa kinerja pegawai kurang baik.

Tabel IV. 2.
Pegawai sering meninggalkan kantor untuk keperluan pribadi

NO	Pilihan Jawaban	Frekwensi	%
1	Sangat Setuju	2	3,8
2	Setuju	23	44,2
3	Ragu-Ragu	14	26,9
4	Tidak Setuju	11	21,2
5	Sangat Tidak Setuju	2	3,8
	Total	52	100,0

Sumber : pertanyaan no.2

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa mayoritas responden pada umumnya sering meninggalkan kantor untuk keperluan pribadi. Hal ini dapat dilihat dari responden yang menyatakan sangat setuju sebesar 3,8%, setuju 44,2%, ragu ragu 26,9%, tidak setuju 21,2% dan sangat tidak setuju 3,8% terhadap pernyataan “ Mengingat selama ini tugas-tugas yang harus diselesaikan relatif jarang, saya sering meninggalkan kantor untuk keperluan pribadi”.

Gambaran di atas menunjukkan bahwa komitmen untuk bekerja di kantor dari para pegawai di unit kerja Deputy Sekretaris Negara Bidang Hubungan Lembaga Negara dan Lembaga Masyarakat cenderung rendah. Di samping itu gambaran tersebut juga menunjukkan bahwa para pegawai cenderung bersikap menunggu pekerjaan, bukan menciptakan pekerjaan.

Tabel IV.3.
Tidak setiap pegawai melaksanakan Tupoksi organisasi

NO	Pilihan Jawaban	Frekwensi	%
1	Sangat Setuju	0	0,0
2	Setuju	26	50,0
3	Ragu-Ragu	17	32,7
4	Tidak Setuju	8	15,4
5	Sangat Tidak Setuju	1	1,9
	Total	52	100,0

Sumber : pertanyaan no.3

Pada garis besarnya, Tupoksi unit kerja Deputy Sekretaris Negara Bidang Hubungan Lembaga Negara dan Lembaga Masyarakat adalah melakukan pemantauan, pengumpulan data, pendokumentasian dan pembuatan laporan mengenai kegiatan lembaga tertinggi dan lembaga-lembaga tinggi negara, Orpol, Ormas, LSM dan lembaga legislative daerah. Oleh karena itu setiap pegawai di unit kerja tersebut tentunya harus

terlibat secara aktif dalam Tupoksi organisasi sesuai dengan bagian maupun jabatannya masing-masing.

Namun kenyataannya, berdasarkan tabel IV.3. dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan setuju terhadap statemen “tidak setiap pegawai melaksanakan Tupoksi” sebanyak 50%. Sedangkan yang menyatakan ragu-ragu 32,7%, tidak setuju 15,4% dan sangat tidak setuju 1,9%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa penanganan pekerjaan di unit kerja ini tidak melibatkan seluruh potensi pegawai secara optimal, sehingga mengakibatkan tingkat kesungguhan bekerja para pegawai pada umumnya cenderung rendah.

Tabel IV.4.
Pegawai merasa sering mendapat hambatan dalam melaksanakan Tupoksi

NO	Pilihan Jawaban	Frekwensi	%
1	Sangat Setuju	6	11,5
2	Setuju	24	46,2
3	Ragu-Ragu	16	30,8
4	Tidak Setuju	6	11,5
5	Sangat Tidak Setuju	0	0,0
	Total	52	100,0

Sumber : pertanyaan no.4

Terhadap pernyataan “Para pegawai merasa sering mendapatkan hambatan atau kendala dalam upaya melakukan pemantauan, pengumpulan data, pendokumentasian maupun pembuatan laporan”, 11,5% responden menyatakan sangat setuju, 46,2% setuju, 30,8% ragu-ragu dan 11,5% tidak setuju. Gambaran ini menunjukkan bahwa para pegawai pada umumnya bersikap lemah dan mudah menyerah apabila menghadapi masalah atau kendala yang muncul dalam pekerjaan. Padahal “daya tahan” pegawai dalam menghadapi berbagai gangguan pekerjaan sangat dibutuhkan untuk mencapai tujuan maupun organisasi.

Tabel IV.5.
Pegawai kesulitan mengatasi masalah pekerjaan

NO	Pilihan Jawaban	Frekwensi	%
1	Sangat Setuju	3	5,8
2	Setuju	24	46,2
3	Ragu-Ragu	20	38,5
4	Tidak Setuju	5	9,6
5	Sangat Tidak Setuju	0	0,0
	Total	52	100,0

Sumber : pertanyaan no.5

Setiap pekerjaan tentunya mempunyai berbagai macam hambatan ataupun kendala sesuai dengan spesifikasinya masing-masing. Dalam hal ini pegawai yang memiliki etos kerja dan kemampuan tinggi biasanya dapat mengatasi berbagai macam hambatan dalam bekerja, baik secara sendiri-sendiri maupun berkelompok. Oleh karena itu apabila terdapat pegawai yang senantiasa merasa kesulitan dalam mengatasi hambatan pada pekerjaannya, maka etos kerja maupun kemampuannya patut dipertanyakan.

Berkaitan dengan hal di atas, berdasarkan tabel IV.5 dapat diketahui bahwa mayoritas responden merasa kesulitan dalam mengatasi hambatan pada pekerjaannya, yakni sebanyak 5,8% menyatakan sangat setuju, 46,2% setuju, 38,5% ragu-ragu dan 9,6% tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa para pegawai di lingkungan Deputy Sekretaris Negara Bidang Hubungan Lembaga Negara dan Lembaga Masyarakat pada umumnya lemah dalam berusaha mengatasi masalah yang timbul dalam pekerjaannya.

Tabel IV.6.
Pelaporan pekerjaan apabila diminta

NO	Pilihan Jawaban	Frekwensi	%
1	Sangat Setuju	0	0,0
2	Setuju	30	57,7
3	Ragu-Ragu	13	25,0
4	Tidak Setuju	9	17,3
5	Sangat Tidak Setuju	0	0,0
	Total	52	100,0

Sumber : pertanyaan no.6

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa 57,7% responden setuju bahwa laporan pekerjaan dilakukan hanya jika diminta pimpinan. Sementara itu 25% lainnya menjawab ragu-ragu, artinya para pegawai yang termasuk kelompok ini kadang-kadang membuat laporan kepada pimpinan apabila diminta dan kadang-kadang tidak. Sedangkan jumlah responden yang menjawab tidak setuju sebesar 17,3%, artinya hanya sebagian kecil pegawai yang dalam membuat laporan dilakukan secara otomatis, baik diminta ataupun tidak oleh pimpinan.

Sebagaimana diketahui, tugas yang ditangani oleh unit kerja Deputy Sekretaris Negara Bidang Hubungan Lembaga Negara dan Lembaga Masyarakat pada intinya menyangkut masalah sosial politik yang dapat berubah setiap saat. Oleh karena itu para pegawai di unit kerja ini dituntut harus bersikap responsif dan proaktif dalam melaporkan segala dinamika yang berkembang. Dengan kata lain, para pegawai di unit kerja ini dituntut memiliki tingkat kepedulian maupun inisiatif yang tinggi dalam bekerja. Namun berdasarkan data di atas, dapat disimpulkan bahwa pada umumnya tingkat responsifitas maupun inisiatif pegawai di unit kerja tersebut sangat jauh dari ideal, bahkan memprihatinkan.

Tabel IV.7.

Pegawai kurang aktif menyampaikan ide atau usulan dalam rapat

NO	Pilihan Jawaban	Frekwensi	%
1	Sangat Setuju	2	3,8
2	Setuju	29	55,8
3	Ragu-Ragu	10	19,2
4	Tidak Setuju	9	17,3
5	Sangat Tidak Setuju	2	3,8
	Total	52	100,0

Sumber : pertanyaan no.7

Tabel IV.7. menunjukkan bahwa 3,8% menyatakan sangat setuju dan 55,8% lainnya setuju terhadap pernyataan” Dalam setiap rapat, saya kurang begitu aktif dalam menyampaikan ide atau usulan”. Sedangkan 19,2% menyatakan ragu-ragu, 17,3% tidak setuju dan 3,8% lainnya sangat tidak setuju. Dengan demikian mayoritas responden dapat dikatakan cenderung bersikap pasif dalam setiap rapat, sehingga kontribusi pemikiran mereka bagi organisasi tentulah minim.

Padahal forum-forum rapat dalam organisasi manapun merupakan wahana potensial untuk menyampaikan gagasan ataupun ide yang berguna bagi kemajuan organisasi. Dalam rapatlah seorang pegawai dapat menyampaikan hal-hal yang dinilai masih kurang, memerlukan penyempurnaan serta terobosan-terobosan lain yang mungkin dilakukan. Semakin sering pegawai menyampaikan gagasan dalam rapat menunjukkan tingginya kepedulian maupun inisiatifnya dalam memajukan organisasi. Namun sebaliknya dengan minimnya pegawai yang aktif menyampaikan ide-ide dalam rapat mengindikasikan adanya sikap apatis pegawai terhadap kemajuan organisasi. Hal ini mungkin saja terjadi selain karena kapasitas dan kualitas pegawai yang terbatas juga karena perasaan takut salah atau ide-idenya yang pernah dilontarkan senantiasa kurang mendapatkan respons positif.

Tabel IV.8.

Pegawai jarang mengajak diskusi masalah-masalah yang berkaitan dengan pekerjaan

NO	Pilihan Jawaban	Frekwensi	%
1	Sangat Setuju	1	1,9
2	Setuju	28	53,8
3	Ragu-Ragu	12	23,1
4	Tidak Setuju	11	21,2
5	Sangat Tidak Setuju	0	0,0
	Total	52	100,0

Sumber : pertanyaan no.8

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa 1,9% responden menyatakan sangat setuju dan 53,8% lainnya setuju apabila pegawai jarang mengajak teman-temannya untuk mendiskusikan masalah-masalah yang berkaitan dengan pekerjaan. Sedangkan yang menjawab ragu-ragu sebesar 23,1% dan tidak setuju 21,2%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pegawai yang memiliki inisiatif untuk mendiskusikan masalah-masalah yang berkaitan dengan pekerjaan sangatlah minim.

Pegawai yang memiliki inisiatif tinggi antara lain dapat diketahui dari prakarsanya untuk membicarakan suatu masalah yang berkaitan dengan pekerjaan sehari-hari. Dalam hal ini apabila pegawai mempunyai prakarsa untuk berdiskusi dengan pimpinan maupun teman-temannya dapat diindikasikan bahwa pegawai tersebut memiliki kepedulian yang tinggi terhadap lingkungan pekerjaannya. Dengan kepedulian yang tinggi seorang pegawai cenderung akan berupaya untuk memperbaiki berbagai kekurangan dalam pekerjaan ataupun meningkatkan kinerja yang sudah baik. Di samping itu melalui berbagai diskusi dapat pula dijadikan sarana untuk mengembangkan wawasan pegawai. Terlebih lagi apabila pekerjaan yang ditangani menyangkut masalah-masalah sosial politik yang memerlukan telaahan secara komprehensif. Diskusi tidak cukup hanya membicarakan mekanisme pekerjaan saja, namun perlu lebih luas menyangkut substansi pekerjaan.

Tabel IV.9.
Pegawai tidak terikat pada pencapaian suatu target

NO	Pilihan	Frekwensi	%
1	Sangat Setuju	2	3,8
2	Setuju	32	61,5
3	Ragu-Ragu	8	15,4
4	Tidak Setuju	10	19,2
5	Sangat Tidak Setuju	0	0,0
	Total	52	100,0

Sumber : pertanyaan no.9

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui 3,8% responden menyatakan sangat setuju dan 61,5% lainnya setuju bahwa pegawai tidak terikat pada pencapaian suatu target tertentu dalam bekerja. Sedangkan responden yang menyatakan ragu-ragu sebesar 15,4% dan tidak setuju 19,2%. Gambaran ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai merasa tidak terikat pada pencapaian tertentu dalam bekerja.

Padahal komitmen pegawai untuk mencapai target tertentu dalam bekerja merupakan salah satu faktor penting dalam memacu kinerja pegawai. Semakin terikat pada pencapaian target yang jelas, seorang pegawai senantiasa akan berupaya bekerja semaksimal mungkin. Apabila target dapat tercapai, apalagi dapat melebihi, prestasi kerja seorang pegawai dapat dinilai baik, demikian pula sebaliknya. Oleh karena itu dengan tidak adanya keterikatan terhadap pencapaian target, maka pegawai cenderung tidak akan memacu diriya dalam meningkatkan prestasi kerjanya.

Tabel IV.10.

Pegawai tidak menggunakan jam istirahat untuk menyelesaikan pekerjaan

NO	Pilihan Jawaban	Frekwensi	%
1	Sangat Setuju	2	3,8
2	Setuju	22	42,3
3	Ragu-Ragu	21	40,4
4	Tidak Setuju	6	11,5
5	Sangat Tidak Setuju	1	1,9
	Total	52	100,0

Sumber : pertanyaan no.10

Dari tabl di atas dapat diketahui bahwa mayoritas responden menyetujui bahwa mereka tidak menggunakan jam istirahat untuk mengerjakan pekerjaan yang harus segera diselesaikan, yakni 3,8% menyatakan sangat setuju dan 42,3% menyatakan setuju. Sedangkan yang menyatakan ragu-ragu sebesar 40,4%, tidak setuju 11,5% dan yang sangat tidak setuju 1,9%. Gambaran tersebut semakin menunjukkan tidak adanya

keterikatan pegawai pada pencapaian target tertentu. Hal ini mengingat pegawai yang terikat pada pencapaian target, biasanya sering menggunakan jam istirahat untuk menyelesaikan pekerjaan terutama yang mendesak sifatnya.

Tabel IV.11.
Pegawai kesulitan jika penyelesaian pekerjaan dibatasi waktu

NO	Pilihan Jawaban	Frekwensi	%
1	Sangat Setuju	0	0,0
2	Setuju	26	50,0
3	Ragu-Ragu	17	32,7
4	Tidak Setuju	8	15,4
5	Sangat Tidak Setuju	1	1,9
	Total	52	100,0

Sumber : pertanyaan no.11

Dalam menangani suatu pekerjaan, diperlukan adanya pembatasan waktu guna mencapai tingkat efisiensi yang tinggi. Dengan waktu penyelesaian pekerjaan yang dibatasi, suatu pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam waktu satu hari misalnya, tidak harus diselesaikan dalam waktu yang lebih lama, sehingga pekerjaan lainnya dapat ditangani dengan segera. Oleh karena itu pegawai yang bekerja dengan batasan waktu tertentu biasanya akan senantiasa berusaha menyelesaikan pekerjaan secepat mungkin dengan hasil yang sebaik-baiknya.

Berdasarkan tabel IV.11 di atas, dapat diketahui bahwa 50% responden menyatakan setuju apabila pembatasan waktu dalam penyelesaian pekerjaan menimbulkan kesulitan, 32,7% menyatakan ragu-ragu, 15,4% tidak setuju dan 1,9% sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mayoritas pegawai keberatan apabila penyelesaian pekerjaan dibatasi oleh waktu. Hal ini tentunya memungkinkan terjadinya penanganan pekerjaan yang bertele-tele dan para pegawai cenderung akan bersikap santai dalam bekerja.

Tabel IV.12.

Tidak ada sanksi untuk penyelesaian pekerjaan yang melebihi waktu

NO	Pilihan Jawaban	Frekwensi	%
1	Sangat Setuju	3	5,8
2	Setuju	24	46,2
3	Ragu-Ragu	17	32,7
4	Tidak Setuju	8	15,4
5	Sangat Tidak Setuju	0	0,0
	Total	52	100,0

Sumber : pertanyaan no.12

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa 5,8% responden menyatakan sangat setuju dan 46,2% lainnya setuju apabila dalam penyelesaian pekerjaan melebihi waktu yang telah ditetapkan maka tidak ada konsekwensi apapun. Sedangkan yang menjawab ragu-ragu sebanyak 32,7% dan tidak setuju 15,4%. Gambaran ini semakin menunjukkan bahwa faktor waktu tidak mendapatkan perhatian yang semestinya dalam penyelesaian pekerjaan. Hal tersebut terbukti dengan jawaban mayoritas responden yang pada intinya menyatakan tidak ada konsekwensi apapun apabila penyelesaian pekerjaan melebihi waktu yang telah ditentukan. Padahal pemberian sanksi terhadap penyelesaian pekerjaan yang melebihi waktunya sebenarnya dapat dijadikan sarana untuk memacu kinerja pegawai supaya bekerja lebih sungguh-sungguh.

Tabel IV.13.

Hasil pekerjaan tidak direspons positif pimpinan

NO	Pilihan Jawaban	Frekwensi	%
1	Sangat Setuju	2	3,8
2	Setuju	23	44,2
3	Ragu-Ragu	17	32,7
4	Tidak Setuju	9	17,3
5	Sangat Tidak Setuju	1	1,9
	Total	52	100,0

Sumber : pertanyaan no.13

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa terhadap pernyataan “ Hasil pekerjaan saya seringkali cenderung tidak direspons positif oleh pimpinan saya”, 3,8% responden menyatakan sangat setuju, 44,2% setuju, 32,7% ragu-ragu, 17,3% tidak setuju dan 1,9% menyatakan sangat tidak setuju. Data tersebut menunjukkan bahwa para pegawai pada umumnya merasa hasil pekerjaannya tidak direspons positif oleh pimpinan. Dalam hal ini respons positif antara lain dapat berupa tindak lanjut laporan ke tingkat pimpinan yang lebih tinggi, penjabaran dalam kebijakan organisasi, sosialisasi laporan kepada seluruh pegawai, pendalaman laporan lebih lanjut, diadakannya suatu laporan sebagai referensi dan sebagainya. Apabila respons pimpinan tidak positif, maka hal tersebut dapat mengindikasikan bahwa hasil kerja pegawai pada umumnya kurang baik. Dengan mengacu pada salah satu pengertian kinerja yakni hasil kerja, maka dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai pada umumnya kurang baik.

Tabel IV.14.
Hasil pekerjaan sering tidak diteruskan kepada pimpinan yang lebih tinggi

NO	Pilihan Jawaban	Frekwensi	%
1	Sangat Setuju	2	3,8
2	Setuju	30	57,7
3	Ragu-Ragu	14	26,9
4	Tidak Setuju	6	11,5
5	Sangat Tidak Setuju	0	0,0
	Total	52	100,0

Sumber : pertanyaan no.14

Tabel di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden menyetujui bahwa hasil pekerjaan pegawai sering tidak diteruskan kepada pimpinan yang lebih tinggi, yakni 3,8% responden menyatakan sangat setuju, 57,7% setuju,. Sedangkan yang menyatakan ragu-ragu sebesar 26,9% dan tidak setuju 11,5%. Dengan kata lain para pegawai pada umumnya merasa hasil pekerjaannya tidak diteruskan kepada pimpinan yang lebih tinggi.

Sebagaimana telah diuraikan di atas, salah satu wujud respons positif dari pimpinan adalah meneruskan hasil pekerjaan bawahan kepada pimpinan yang lebih tinggi. Hasil pekerjaan yang diteruskan kepada pimpinan yang lebih tinggi sedikit banyak akan meningkatkan rasa percaya diri pegawai yang selanjutnya dapat memacu pegawai untuk bekerja lebih giat dalam upaya mencapai hasil yang lebih baik. Namun sebaliknya, apabila hasil pekerjaan tidak diteruskan kepada pimpinan yang lebih tinggi, maka para pegawai cenderung akan merasa apa yang telah dikerjakannya kurang bermanfaat. Kondisi ini cepat atau lambat akan menurunkan etos kerja yang pada gilirannya juga akan memperlemah kinerja pegawai

Tabel IV. 15.
Hasil pekerjaan jarang menjadi masukan bagi Sekretaris Negara

NO	Pilihan Jawaban	Frekwensi	%
1	Sangat Setuju	8	15,4
2	Setuju	25	48,1
3	Ragu-Ragu	16	30,8
4	Tidak Setuju	3	5,8
5	Sangat Tidak Setuju	0	0,0
	Total	52	100,0

Sumber : pertanyaan no.15

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa mayoritas responden berpendapat bahwa pekerjaan yang dihasilkan jarang menjadi masukan bagi Sekretaris Negara. Hal ini ditunjukkan dari besarnya prosentase yang menyatakan sangat setuju sebesar 15,4% dan setuju 48,1%. Sedangkan yang menyatakan ragu-ragu sebesar 30,8% dan tidak setuju 5,8%.

Sebagaimana telah diuraikan pada Bab I, Tupoksi Deputi Sekretaris Negara Bidang Hubungan Lembaga Negara dan Lembaga Masyarakat pada intinya membantu Sekretaris Negara dengan memberikan masukan, saran maupun pertimbangan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan lembaga tertinggi dan lembaga-lembaga tinggi negara,

Orpol, Ormas, LSM dan lembaga legislatif daerah. Konsekwensinya, laporan-laporan yang dihasilkan dari organisasi ini muaranya tentu kepada Sekretaris Negara. Namun dengan melihat tabel IV.15 di atas, dapat disimpulkan bahwa hasil kerja dari jajaran organisasi ini tidak sesuai dengan Tupoksinya.

Kesimpulan analisa tabel tunggal variabel kinerja

Pengambilan kesimpulan dalam analisis tabel tunggal untuk variabel kinerja dilakukan dengan cara menjumlahkan skor jawaban setiap responden, yang selanjutnya dikelompokkan dalam kategori sebagai berikut:

Tabel IV.16.
Kategori Penilaian Variabel Kinerja

No.	Jumlah skor	Kategori
1.	15 – 26	Sangat rendah
2.	27 – 38	Rendah
3.	39 – 50	Agak rendah
4.	51 – 62	Tinggi
5.	> 62	Sangat tinggi

Tabel IV. 17.
Penilaian Variabel Kinerja

NO	Kategori	Frekwensi	%
1	Sangat rendah	0	0,0
2	Rendah	34	65,4
3	Agak rendah	16	30,8
4	Tinggi	2	3,8
5	Sangat tinggi	0	0,0
	Total	52	100,0

Sumber : pertanyaan 1-15

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa secara umum kinerja pegawai di unit kerja Deputy Sekretaris Negara Bidang Hubungan Lembaga Negara dan Lembaga Masyarakat adalah rendah. Hal ini diketahui dari besarnya prosentase dalam penilaian variabel kinerja yang mencapai 65,4% untuk kategori rendah.

Variabel Kepemimpinan

Penelitian terhadap variabel ini difokuskan pada kepemimpinan Deputy Sekretaris Negara Bidang Hubungan lembaga Negara dan Lembaga Masyarakat. Berkaitan dengan hal tersebut, pada saat menyebarkan kuesioner peneliti selalu memberikan penjelasan terlebih dahulu kepada para responden bahwa kepemimpinan yang menjadi fokus penelitian adalah kepemimpinan deputy. Dengan demikian diharapkan tidak terjadi kesalahan persepsi responden dalam mengisi kuesioner. Secara lengkap, hasil penelitian mengenai variabel kepemimpinan ini dapat dijabarkan ke dalam tabel-tabel berikut ini:

Tabel IV.18.
Pimpinan kurang memahami Tupoksi organisasi

NO	Pilihan Jawaban	Frekwensi	%
1	Sangat Setuju	8	15,4
2	Setuju	25	48,1
3	Ragu-Ragu	6	11,5
4	Tidak Setuju	12	23,1
5	Sangat Tidak Setuju	1	1,9
	Total	52	100,0

Sumber : pertanyaan no.16

Tabel di atas menunjukkan bahwa 15,4% responden menyatakan sangat setuju dan 48,1% lainnya menyatakan setuju terhadap pernyataan "Pimpinan saya kurang memahami tugas pokok dan fungsi organisasi". Sedangkan responden yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 11,5%, tidak setuju 23,1% dan sangat tidak setuju 1,9%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mayoritas pegawai beranggapan bahwa deputy kurang memahami Tupoksi organisasi.

Gambaran di atas tentunya sangat memprihatinkan, mengingat deputy sebagai pimpinan tertinggi organisasi yang mempunyai posisi dan peranan sangat penting serta strategis kurang memahami Tupoksi yang merupakan pedoman paling mendasar dalam

upaya mencapai tujuan organisasi. Padahal berhasil tidaknya organisasi dalam mencapai tujuan sangat dipengaruhi oleh mutu dan kadar kepemimpinan seseorang. Hal ini karena pimpinanlah yang memiliki kewenangan untuk merumuskan dan menetapkan kebijakan, mengambil keputusan, mengemudikan organisasi, menggerakkan para bawahan dan menyelenggarakan berbagai fungsi manajerial lainnya. Oleh karena itu apabila pimpinan tertinggi suatu organisasi kurang memahami Tupoksinya, maka dapat dipastikan bila organisasi tersebut cenderung berjalan tanpa arah.

Tabel IV.19.
Pimpinan kurang kreatif dalam mengembangkan organisasi

NO	Pilihan Jawaban	Frekwensi	%
1	Sangat Setuju	10	19,2
2	Setuju	37	71,2
3	Ragu-Ragu	3	5,8
4	Tidak Setuju	2	3,8
5	Sangat Tidak Setuju	0	0,0
	Total	52	100,0

Sumber : pertanyaan no.17

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa 19,2% responden menyatakan sangat setuju dan 71,2% lainnya setuju bahwa kepemimpinan deputy kurang kreatif dalam upaya mengembangkan organisasi. Sementara itu responden yang menyatakan ragu-ragu sebesar 5,8% dan tidak setuju 3,8%. Dengan demikian dapat disimpulkan para pegawai pada umumnya beranggapan bahwa dalam menjalankan kepemimpinannya, deputy kurang kreatif dalam mengembangkan organisasi.

Fenomena tersebut dapat dimaklumi mengingat selama ini para pegawai merasakan tidak adanya kemajuan yang dicapai organisasi, bahkan sebaliknya, yang terjadi justru kemunduran. Hal ini antara lain dapat diindikasikan dari pekerjaan-pekerjaan rutin yang biasanya ditangani oleh unit kerja Deputy Sekretaris Negara Bidang

Hubungan Lembaga Negara dan Lembaga Masyarakat, akhir-akhir ini oleh Sekretaris Negara dipercayakan kepada unit kerja lain untuk menanganinya. Di samping itu, dalam rapat-rapat koordinasi dengan para *stakeholders*, deputy juga tidak pernah dilibatkan sebagaimana yang terjadi pada pejabat-pejabat periode sebelumnya.

Berdasarkan fenomena di atas, dapat dianalogikan bahwa apabila dalam penanganan pekerjaan-pekerjaan yang sifatnya rutin mengalami kemunduran, tentunya sangat kecil kemungkinannya untuk membuat terobosan-terobosan baru dalam mengembangkan organisasi. Dengan demikian sangatlah beralasan jika para pegawai menilai deputy kurang kreatif dalam mengembangkan organisasi.

Tabel IV.20.

Pimpinan tidak menempatkan kepentingan dinas di atas kepentingan pribadi & keluarga

NO	Pilihan Jawaban	Frekwensi	%
1	Sangat Setuju	14	26,9
2	Setuju	29	55,8
3	Ragu-Ragu	4	7,7
4	Tidak Setuju	5	9,6
5	Sangat Tidak Setuju	0	0,0
	Total	52	100,0

Sumber : pertanyaan no.18

Dari tabel di atas dapat dilihat mayoritas responden menyatakan sangat setuju (26,9%) dan setuju (55,8%) bahwa pimpinan (deputy) tidak menempatkan kepentingan dinas di atas kepentingan pribadi maupun keluarga. Sedangkan 7,7% lainnya menyatakan ragu-ragu dan hanya 9,6% yang menyatakan setuju. Berdasarkan data ini dapat disimpulkan bahwa sikap maupun perilaku kepemimpinan deputy tersebut tentunya tidak sesuai dengan tujuan pengangkatan seseorang dalam jabatan tertentu.

Fenomena di atas dapat dikatakan sebagai salah satu bentuk penyalahgunaan kekuasaan atau jabatan bagi kepentingan pribadi maupun keluarga. Perilaku demikian

timbul karena pejabat yang menyalahgunakan kekuasaan dan jabatannya lupa bahwa kekuasaan yang ada padanya bukanlah sesuatu yang secara inheren dimilikinya, melainkan karena kepercayaan yang diperolehnya untuk menduduki suatu jabatan tertentu, yang sesungguhnya diabdikan kepada kepentingan organisasi.

Tabel IV.21.
Pimpinan tidak menetapkan prosedur kerja

NO	Pilihan Jawaban	Frekwensi	%
1	Sangat Setuju	8	15,4
2	Setuju	39	75,0
3	Ragu-Ragu	3	5,8
4	Tidak Setuju	2	3,8
5	Sangat Tidak Setuju	0	0,0
	Total	52	100,0

Sumber : pertanyaan no.19

Tabel di atas menunjukkan bahwa 15,4% responden menyatakan sangat setuju dan 75% lainnya setuju terhadap pernyataan “ Pimpinan saya tidak menetapkan prosedur pelaksanaan pekerjaan”. Sedangkan 5,8% lainnya menyatakan ragu-ragu dan tidak setuju 3,8%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dalam melaksanakan pekerjaan, unit kerja Deputy Sekretaris Negara Bidang Hubungan Lembaga Negara dan Lembaga Masyarakat tidak memiliki prosedur yang jelas sebagai acuannya.

Padahal prosedur kerja dalam suatu organisasi sangatlah diperlukan supaya mekanisme kerja berjalan secara sistematis dan efektif. Konsekwensinya, pimpinan setiap organisasi dituntut untuk mampu menciptakan dan menguasai berbagai prosedur kerja dalam organisasinya, sehingga upaya pencapaian tujuan dapat dilakukan secara terarah. Namun apabila seorang pemimpin tidak mampu menciptakan maupun menguasai prosedur kerja organisasi, maka kualitas kepemimpinan maupun komitmennya dalam memajukan organisasi patut diragukan.

Tabel IV.22.
Pimpinan kurang berani mengambil keputusan maupun resiko

NO	Pilihan Jawaban	Frekwensi	%
1	Sangat Setuju	14	26,9
2	Setuju	31	59,6
3	Ragu-Ragu	6	11,5
4	Tidak Setuju	1	1,9
5	Sangat Tidak Setuju	0	0,0
	Total	52	100,0

Sumber : pertanyaan no.20

Tabel di atas menunjukkan 26,9% responden menyatakan sangat setuju dan 59,6% lainnya menyatakan setuju bahwa pimpinan kurang berani dalam mengambil keputusan maupun resiko. Sementara itu 11,56% menyatakan ragu-ragu dan 1,9% tidak setuju terhadap pernyataan di atas. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden menyetujui bahwa deputy kurang memiliki keberanian dalam mengambil keputusan maupun resiko.

Sebagaimana yang terjadi pada setiap organisasi, ancaman, tantangan, hambatan maupun gangguan senantiasa akan terjadi secara bervariasi. Oleh karena itu untuk memajukan organisasi diperlukan pimpinan yang memiliki kemampuan analisis yang mendalam tentang kondisi dan situasi serta faktor-faktor yang diperkirakan akan dihadapi di masa yang akan datang. Namun demikian mengingiat berbagai hal yang akan terjadi di masa mendatang tidak dapat diperkirakan secara pasti, maka yang paling dimungkinkan adalah mengurangi dampak ketidakpastian itu. Berkaitan dengan hal tersebut, maka diperlukan pimpinan yang memiliki keberanian mengambil resiko dalam menjalankan kepemimpinannya.

Di sisi lain ketidakberanian megambil resiko juga sangat erat kaitannya dengan ketakutan mengambil keputusan. Padahal mengambil keputusan pada hakekatnya justru merupakan inti kepemimpinan dan selalu menjadi tanggung jawab seorang pejabat

pimpinan. Pimpinan yang takut mengambil keputusan antara lain disebabkan oleh kekhawatiran jika keputusan yang diambil tidak mencapai sasaran yang diinginkan, sehingga menimbulkan konsekuensi bagi jabatannya. Selain itu dapat pula disebabkan oleh ketidakmampuan seorang pemimpin dalam mengidentifikasi situasi problematik yang mungkin dihadapi. Apabila terus berlanjut, sifat kepemimpinan yang demikian pasti akan menurunkan tingkat kemampuan organisasi untuk menyelenggarakan tugas-tugas fungsionalnya.

Tabel IV.23.
Pimpinan tidak memiliki prinsip yang bertanggung jawab

NO	Pilihan Jawaban	Frekwensi	%
1	Sangat Setuju	12	23,1
2	Setuju	32	61,5
3	Ragu-Ragu	6	11,5
4	Tidak Setuju	2	5,8
5	Sangat Tidak Setuju	0	0,0
	Total	52	100,0

Sumber : pertanyaan no.21

Dari tabel di atas, dapat diketahui bahwa 23,1% responden menyatakan sangat setuju dan 61,5% lainnya setuju terhadap pernyataan “ Pimpinan saya tidak memiliki prinsip bahwa keberhasilan kita adalah kemampuan anda, kekurangan yang ada merupakan tanggung jawab kita bersama, dan dalam hal kekurangberhasilan atau kegagalan, sayalah yang bertanggung jawab”. Sedangkan yang menyatakan ragu-ragu sebesar 11,5% dan tidak setuju 5,8%. Dengan demikian mengingat pernyataan di atas merupakan prinsip seorang pemimpin yang bertanggung jawab, maka dari komposisi jawaban responden tersebut dapat diketahui bahwa para pegawai pada umumnya menilai kepemimpinan deputy kurang menunjukkan rasa tanggung jawab.

Padahal seorang pemimpin yang bertanggung jawab dengan berpegang pada prinsip di atas akan memberikan daya motivasional yang sangat kuat bagi para bawahan

sehingga mau bekerja lebih produktif dengan penuh kreativitas dan inovasi tinggi. Sebaliknya, pemimpin yang memiliki kebiasaan untuk mengalihkan perhatian pada diri sendiri dalam hal keberhasilan dan menyalahkan orang lain dalam hal kekurangberhasilan atau kegagalan, hanya akan menimbulkan sikap yang apatis dan keengganan untuk bertindak, apalagi jika tindakan itu tidak menghasilkan apa yang diharapkan.

Tabel IV.24.

Pimpinan kurang terbuka dan tidak mau menerima masukan maupun kritik

NO	Pilihan Jawaban	Frekwensi	%
1	Sangat Setuju	10	19,2
2	Setuju	30	57,7
3	Ragu-Ragu	6	11,5
4	Tidak Setuju	6	11,5
5	Sangat Tidak Setuju	0	0,0
	Total	52	100,0

Sumber : pertanyaan no.22

Dari tabel di atas, mayoritas responden yakni 19,2% menyatakan sangat setuju dan 57,7% lainnya setuju bahwa pimpinan kurang bersikap terbuka dan cenderung tidak mau menerima masukan, saran maupun kritik dari bawahan. Sedangkan yang menyatakan ragu-ragu maupun tidak setuju jumlahnya sama, masing-masing sebesar 11,5%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pada umumnya para pegawai beranggapan bahwa deputy cenderung bersikap tertutup dan merasa benar sendiri. Sikap seperti ini tentunya tidak mencerminkan gaya kepemimpinan demokratis yang salah satu cirinya ditandai dengan sikap keterbukaan.

Salah satu aspek penting dari keterbukaan adalah kesediaan menerima kritik dari berbagai pihak, termasuk dari para bawahan. Sudah barang tentu, dalam menyampaikan kritik dan saran, tata krama yang telah disepakati bersama –seperti yang menyangkut cara

maupun mekanismenya- harus dipegang teguh. Dalam kaitan ini, nilai-nilai sosial budaya yang berlaku di masyarakat dan organisasi perlu diperhatikan.

Tabel IV.25.
Pimpinan jarang melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan

NO	Pilihan Jawaban	Frekwensi	%
1	Sangat Setuju	7	13,5
2	Setuju	31	59,6
3	Ragu-Ragu	9	17,3
4	Tidak Setuju	5	9,6
5	Sangat Tidak Setuju	0	0,0
	Total	52	100,0

Sumber : pertanyaan no.23

Tabel di atas menunjukkan bahwa 13,5% responden menyatakan sangat setuju dan 59,6% setuju bahwa dalam mengambil keputusan, pimpinan jarang melibatkan bawahan. Sementara itu responden yang menyatakan ragu-ragu sebesar 17,3% dan tidak setuju 9,6%. Dengan demikian sebagian besar pegawai menilai deputy jarang melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan ataupun kebijakan organisasi.

Sebagai inti kepemimpinan, pengambilan keputusan tentunya harus dilakukan secara cermat dan tepat oleh seorang pemimpin. Hal ini perlu dilakukan mengingat keputusan yang diambil oleh pimpinan senantiasa akan menjadi kerangka acuan dalam memajukan organisasi dan menjadi pedoman pelaksanaan tugas bagi para bawahan. Dalam hal ini mengingat pimpinan tidak mungkin dapat mengetahui segala permasalahan yang terjadi pada organisasi secara detail, maka supaya pertimbangan-pertimbangannya komprehensif dan hasilnya dapat diimplemetasikan, perlu diupayakan supaya setiap pengambilan keputusan ataupun kebijakan organisasi senantiasa melibatkan bawahan. Di sisi lain dengan melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, diharapkan dapat menumbuhkan kepercayaan diri bawahan yang selanjutnya akan melaksanakan

keputusan-keputusan pimpinan secara sungguh-sungguh. Sedangkan bagi pimpinan, hal tersebut akan dapat meningkatkan kewibawaan yang bersumber dari tingginya kepercayaan bawahan.

Tabel IV.26.
Perilaku pimpinan kurang dapat dijadikan contoh

NO	Pilihan Jawaban	Frekwensi	%
1	Sangat Setuju	14	26,9
2	Setuju	26	50,0
3	Ragu-Ragu	9	17,3
4	Tidak Setuju	3	5,8
5	Sangat Tidak Setuju	0	0,0
	Total	52	100,0

Sumber : pertanyaan no.24

Tabel di atas menunjukkan bahwa terhadap pernyataan "Perilaku pimpinan saya kurang dapat dijadikan contoh" 26,9% responden menyatakan sangat setuju, 50% setuju, 17,3% ragu-ragu dan 5,8% tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mayoritas pegawai beranggapan bahwa perilaku kepemimpinan deputy tidak dapat dijadikan contoh bagi para bawahannya.

Berdasarkan wawancara lisan dengan para responden maupun pengamatan langsung peneliti, perilaku deputy yang tidak dapat dijadikan contoh bawahan antara lain kedatangannya di kantor yang seringkali di atas pukul 10.00 wib namun dalam absensi diisi sebelum pukul 07.30 wib, seringkali membawa keluarga di kantor, seringkali melimpahkan kesalahan kepada bawahan, bersifat pendendam kepada bawahan yang berani melakukan kritik, tidak konsisten dalam memberikan disposisi dan sebagainya. Perilaku seperti ini tentunya bukan saja tidak dapat dijadikan contoh bagi bawahan, bahkan cenderung dapat meresahkan dan mengganggu kinerja pegawai maupun organisasi.

Tabel IV.27.
Pimpinan kurang memperhatikan keefektifan

NO	Pilihan Jawaban	Frekwensi	%
1	Sangat Setuju	7	13,5
2	Setuju	32	61,5
3	Ragu-Ragu	12	23,1
4	Tidak Setuju	1	1,9
5	Sangat Tidak Setuju	0	0,0
	Total	52	100,0

Sumber : pertanyaan no.25

Tabel di atas menunjukkan bahwa 13,5% responden menyatakan sangat setuju dan 61,5% lainnya setuju jika pimpinan kurang memperhatikan keefektifan dalam upaya memperoleh hasil yang diinginkan. Sedangkan responden yang menyatakan ragu-ragu sebesar 23,1% dan tidak setuju 1,9%. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa para pegawai pada umumnya menilai deputy kurang efektif dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi. Dengan kata lain, kepemimpinan deputy cenderung tidak efektif, sehingga hasil yang dicapai tidak maksimal.

Beberapa fakta yang dapat penulis kumpulkan untuk mendukung data di atas antara lain penanganan laporan yang memakan waktu cukup lama (laporan yang seharusnya dapat di tangani satu hari, diselesaikan berhari-hari karena terlalu lama menumpuk di meja deputy), melakukan koreksi laporan berkali-kali namun akhirnya hasil laporan tersebut hanya disimpan, tidak segera memproses laporan-laporan yang bersifat aktual, dan sebagainya. Dengan fakta-fakta tersebut tida mengherankan apabila Sekretaris Negara selaku atasannya deputy melimpahkan tugas-tugas ke unit kerja lain yang dianggap dapat menangani pekerjaan secara lebih cepat dan hasilnya tepat.

Tabel IV. 28.

Pimpinan kurang efektif dalam kerja sama dan menggerakkan orang lain

NO	Pilihan Jawaban	Frekwensi	%
1	Sangat Setuju	13	25,0
2	Setuju	29	55,8
3	Ragu-Ragu	8	15,4
4	Tidak Setuju	2	3,8
5	Sangat Tidak Setuju	0	0,0
	Total	52	100,0

Sumber : pertanyaan no.26

Tabel di atas menunjukkan bahwa 25% responden menyatakan sangat setuju dan 55,8% lainnya setuju jika pimpinan kurang efektif dalam bekerjasama dan menggerakkan orang lain. Sedangkan responden yang menyatakan ragu-ragu sebesar 15,4% dan tidak setuju hanya 3,8%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mayoritas pegawai menilai deputy kurang efektif dalam melakukan kerjasama dan menggerakkan bawahan untuk melaksanakan pekerjaan sehari-hari.

Berkaitan dengan data di atas, mengacu pada salah satu pengertian kepemimpinan, yakni kemampuan seseorang untuk mempengaruhi atau menggerakkan orang lain sehingga mau melaksanakan apa yang dikehendakinya, maka dapat dikatakan bahwa kepemimpinan deputy kurang efektif. Hal ini menurut para responden antara lain dapat diketahui dari sikap deputy yang seringkali melimpahkan kesalahan kepada bawahan, adanya keengganan para bawahan untuk menindaklanjuti arahan-arahan deputy karena tidak sesuai dengan Tupoksi organisasi, rapat-rapat koordinasi antara deputy dengan para bawahan jarang dilakukan, tidak adanya evaluasi deputy terhadap pelaksanaan pekerjaan, tidak adanya pengawasan deputy terhadap pelaksanaan pekerjaan oleh bawahan dan sebagainya. Akibatnya, para pegawai cenderung bekerja tanpa acuan yang jelas dan tidak bisa mengetahui apakah pekerjaan yang ditanganinya sudah baik atau masih ada kekurangannya.

Tabel IV.29.

Pimpinan tidak melatih bawahan untuk menjadi kelompok efisien dan bekerja lancar

NO	Pilihan Jawaban	Frekwensi	%
1	Sangat Setuju	13	25,0
2	Setuju	29	55,8
3	Ragu-Ragu	8	15,4
4	Tidak Setuju	2	3,8
5	Sangat Tidak Setuju	0	0,0
	Total	52	100,0

Sumber : pertanyaan no.27

Pimpinan yang efektif senantiasa akan berupaya mendayagunakan para bawahannya untuk bekerja mencapai hasil yang maksimal. Salah satu upaya yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin adalah melatih para bawahan untuk menjadi kelompok yang efisien dan bekerja lancar. Berkaitan dengan hal tersebut seorang pimpinan dituntut memiliki pengetahuan dan kemampuan yang memadai mengenai substansi tugas, mekanisme pelaksanaan tugas maupun sasaran yang ingin dicapai. Apabila hal tersebut dapat terwujud, maka pegawai dapat bekerja secara efisien dan lancar, sehingga pekerjaan yang dihasilkan akan sesuai dengan harapan. Pimpinan yang dapat melakukan semua itu mengindikasikan bahwa yang bersangkutan memiliki orientasi pencapaian hasil yang tinggi.

Namun dengan melihat tabel IV.29 di atas, dapat diketahui 25% responden menyatakan sangat setuju dan 55,8% lainnya menyatakan setuju bahwa pimpinan tidak melatih para bawahan untuk menjadi kelompok yang efisien dan bekerja lancar. Sedangkan responden yang menyatakan ragu-ragu sebesar 15,4% dan tidak setuju hanya 3,8%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa para pegawai pada umumnya menilai deputi tidak melatih para pegawainya untuk bekerja secara efisien dalam upaya mencapai hasil yang diharapkan. Secara langsung ataupun tidak, hal tersebut juga mengindikasikan rendahnya orientasi hasil dalam perilaku kepemimpinan deputi.

Tabel IV.30.

Pimpinan tidak mau memahami dan menyesuaikan keinginan bawahan

NO	Pilihan Jawaban	Frekwensi	%
1	Sangat Setuju	16	30,8
2	Setuju	26	50,0
3	Ragu-Ragu	7	13,5
4	Tidak Setuju	3	5,8
5	Sangat Tidak Setuju	0	0,0
	Total	52	100,0

Sumber : pertanyaan no.28

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa terhadap pernyataan "Pimpinan saya cenderung tidak mau memahami dan menyesuaikan dengan berbagai keinginan kolektif bawahan", 30,8% responden menyatakan sangat setuju, 50% setuju, 13,5% ragu-ragu dan 5,8% tidak setuju. Data tersebut menunjukkan bahwa para pegawai pada umumnya beranggapan deputy cenderung merasa benar sendiri dan tidak mau menyesuaikan dengan berbagai situasi dan kondisi bawahan dalam menangani pekerjaan. Akibatnya kebijakan-kebijakan yang diambil oleh deputy tidak jarang berbeda dengan apa yang dikehendaki bawahan, bahkan kadang-kadang sulit diimplementasikan. Hal ini antara lain dapat dilihat dari kebijakan deputy yang membatasi tugas-tugas pemantauan dinamika sosial politik di lapangan karena khawatir kalau dampaknya dapat berakibat pembubaran organisasi yang dipimpinnya.

Tabel IV.31.

Pimpinan kurang dapat menyesuaikan dengan situasi dan kondisi yang berkembang

NO	Pilihan Jawaban	Frekwensi	%
1	Sangat Setuju	12	23,1
2	Setuju	28	53,8
3	Ragu-Ragu	7	13,5
4	Tidak Setuju	5	9,6
5	Sangat Tidak Setuju	0	0,0
	Total	52	100,0

Sumber : pertanyaan no.29

Sebagai satuan unit kerja yang menangani masalah sosial politik, seluruh jajaran Deputy Sekretaris Negara Bidang Hubungan Lembaga Negara dan Lembaga Masyarakat tentunya harus bersikap responsif terhadap dinamika sosial politik yang selalu berubah setiap saat. Dalam hal ini deputy yang memimpin unit kerja tersebut dituntut untuk bersikap proaktif, responsif sekaligus adaptif terhadap dinamika yang berkembang. Hal ini mengingat laporan tentang situasi sosial politik pada pagi hari bisa jadi akan sangat berbeda dengan laporan sore harinya, sehingga keterlambatan membuat laporan dapat berakibat tidak relevannya substansi yang dilaporkan. Oleh karena itu apabila deputy dapat menyesuaikan dengan perkembangan situasi, maka laporan-laporan yang dihasilkan akan selalu *up to date*, namun sebaliknya jika tidak mau menyesuaikan dengan situasi yang berkembang maka laporan yang dihasilkan sudah tidak berguna.

Berkaitan dengan hal tersebut, dari tabel IV.31. di atas dapat diketahui bahwa 23,1% responden menyatakan sangat setuju dan 53,8% lainnya setuju jika pimpinan kurang dapat menyesuaikan dengan situasi dan kondisi yang berkembang. Sedangkan responden yang menjawab ragu-ragu sebesar 13,5% dan tidak setuju 9,6%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mayoritas pegawai menilai deputy kurang dapat menyesuaikan dengan situasi dan kondisi politik yang berkembang. Oleh karena itu tidak mengherankan jika laporan-laporan yang dihasilkan seringkali terlambat dan sudah tidak relevan dengan situasi sosial politik terakhir. Hal ini biasanya karena proses koreksi laporan yang terlalu lama dan adanya keragu-raguan deputy untuk membuat laporan kepada Sekretaris Negara. Akibatnya, frekwensi laporan kepada Sekretaris Negara sangatlah jarang, sehingga apabila ada laporan mengenai masalah sosial politik yang berasal dari unit kerja ini seringkali tidak mendapatkan tanggapan dari Sekretaris Negara.

Tabel IV.32.

Pimpinan sulit dihubungi sewaktu-waktu berkaitan dengan pekerjaan

NO	Pilihan Jawaban	Frekwensi	%
1	Sangat Setuju	6	11,5
2	Setuju	32	61,5
3	Ragu-Ragu	4	7,7
4	Tidak Setuju	9	17,3
5	Sangat Tidak Setuju	1	1,9
	Total	52	100,0

Sumber : pertanyaan no.30

Tabel di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden menyetujui jika pimpinan sulit dihubungi sewaktu-waktu berkaitan dengan urusan pekerjaan. Secara terperinci, responden yang menjawab sangat setuju sebesar 11,5%, setuju 61,5%, ragu-ragu 7,7%, tidak setuju 17,3% dan sangat tidak setuju 1,9%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa para pegawai pada umumnya merasa kesulitan untuk menghubungi deputi apabila sewaktu-waktu ada hal-hal urgen yang berkaitan dengan pekerjaan.

Padahal sebagai konsekwensi dari Tupoksi organisasi yang menitikberatkan penanganan tugas pada masalah sosial politik, pimpinan unit kerja ini idealnya harus mampu menyesuaikan diri untuk siap dihubungi sewaktu-waktu berkaitan dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Namun berdasarkan tabel IV.30. di atas, dapat diketahui bahwa dalam memimpin organisasi ini deputi cenderung sulit dihubungi sewaktu-waktu. Menurut para responden, hal tersebut terutama karena deputi mempunyai urusan pekerjaan lain maupun urusan keluarga. Di samping itu deputi juga tidak berkenan dihubungi untuk urusan pekerjaan setelah jam sepuluh malam, padahal tidak jarang peristiwa politik yang kejadiannya lewat tengah malam, seperti sidang MPR misalnya.. Hal tersebut tentunya menimbulkan kesulitan tersendiri bagi para bawahan apabila suatu saat menjumpai masalah-masalah sosial politik aktual yang harus segera dilaporkan, terlebih lagi apabila deputi tidak memberitahukan keberadaannya secara jelas.

Kesimpulan analisa tabel tunggal variabel kepemimpinan

Pengambilan kesimpulan dalam analisis tabel tunggal untuk variabel kepemimpinan dilakukan dengan cara menjumlahkan skor jawaban setiap responden, yang selanjutnya dikelompokkan dalam kategori sebagai berikut:

Tabel IV. 33.

Kategori Penilaian Variabel Kepemimpinan

No.	Skor	Kategori
1.	15 – 26	Sangat tidak baik
2.	27 – 38	Tidak baik
3.	39 – 50	Kurang baik
4.	51 – 62	Baik
5.	> 62	Sangat Baik

Tabel IV.34.

Penilaian Variabel Kepemimpinan

NO	Kategori	Frekwensi	%
1	Sangat tidak baik	12	23,1
2	Tidak baik	31	59,6
3	Kurang baik	7	13,5
4	Baik	2	3,8
5	Sangat baik	0	0,0
	Total	52	100.0

Sumber : pertanyaan no. 16-30

Sebagaimana telah diuraikan di awal pembahasan tabel tunggal variabel kepemimpinan, penelitian ini difokuskan untuk meneliti kepemimpinan Deputy Sekretaris Negara Bidang Hubungan Lembaga Negara dan Lembaga Masyarakat. Oleh karena itu dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa secara umum kepemimpinan deputy tidak baik. Hal ini diketahui dari besarnya prosentase dalam penilaian variabel kepemimpinan yang mencapai 59,6% untuk kategori tidak baik dan 23,1% untuk kategori sangat tidak baik.

Variabel Motivasi

Tabel IV.35.
Gaji kurang cukup dan belum sesuai dengan standar hidup

NO	Pilihan Jawaban	Frekwensi	%
1	Sangat Setuju	21	40,4
2	Setuju	25	48,1
3	Ragu-Ragu	1	1,9
4	Tidak Setuju	5	9,6
5	Sangat Tidak Setuju	0	0,0
	Total	52	100,0

Sumber : pertanyaan no.31

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa mayoritas responden menyetujui jika gaji yang diterimanya saat ini kurang mencukupi dan tidak sesuai dengan standard hidup minimal. Hal ini terbukti dari jumlah responden yang menyatakan sangat setuju sebesar 40,4% dan setuju 48,1%. Sedangkan responden yang menjawab ragu-ragu hanya 1,9% dan tidak setuju 9,6%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pada umumnya para pegawai merasa gaji yang diterima selama ini kurang mencukupi dan masih belum sesuai dengan standard hidup minimal.

Menurut teori Maslow, apabila kebutuhan dasar manusia belum dapat dipenuhi, maka kebutuhan lain yang tingkatannya lebih tinggi tidak dapat dicapai pula. Teori ini pada prinsipnya menekankan bahwa semakin tinggi tingkat kebutuhan yang terpenuhi akan semakin tinggi pula tingkat kepuasan seseorang yang selanjutnya akan diikuti dengan meningkatnya motivasi, begitu juga sebaliknya. Berdasarkan teori tersebut, mengingat gaji bagi setiap pegawai sangat dibutuhkan untuk memenuhi standard hidup minimal yang merupakan kebutuhan dasar, maka dengan tidak cukupnya gaji yang diterima setiap bulan akan mengakibatkan kebutuhan dasar pegawai belum dapat terpenuhi secara optimal. Dengan demikian tidak mengherankan apabila dalam kondisi seperti itu pegawai cenderung memiliki motivasi yang rendah dalam bekerja.

Tabel IV.36.

Tidak adanya insentif untuk penyelesaian pekerjaan di luar jam kerja

NO	Pilihan Jawaban	Frekwensi	%
1	Sangat Setuju	6	11,5
2	Setuju	30	57,7
3	Ragu-Ragu	7	13,5
4	Tidak Setuju	8	15,4
5	Sangat Tidak Setuju	1	1,9
	Total	52	100,0

Sumber : pertanyaan no.32

Tabel di atas menunjukkan 11,5% responden menyatakan sangat setuju dan 57,7% setuju bahwa tidak ada insentif bagi para pegawai yang harus menyelesaikan tugas-tugas di luar jam kerja. Sementara itu terdapat pula pegawai yang menjawab ragu-ragu sebesar 13,5%, tidak setuju 15,4% dan sangat tidak setuju 1,9%. Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa sebagian besar pegawai tidak mendapatkan insentif apabila harus menyelesaikan pekerjaan di luar jam kerja. Namun demikian dengan adanya jawaban ragu-ragu menunjukkan adanya sebagian pegawai yang kadang-kadang menerima insentif dan kadang-kadang tidak. Selain itu dengan adanya jawaban yang tidak setuju dan sangat tidak setuju dapat diasumsikan bahwa sebagian kecil pegawai ada yang menerima insentif apabila harus menyelesaikan tugas-tugas di luar jam kerja.

Uraian di atas menggambarkan bahwa hanya pegawai tertentu yang mendapatkan insentif apabila harus menyelesaikan tugas-tugas di luar jam kerja. Hal ini tentunya menimbulkan ketidakpuasan pada sebagian besar pegawai yang tidak mendapatkan insentif. Di sisi lain kondisi tersebut tentunya menyentuh rasa keadilan pegawai, sehingga kebutuhan akan perlakuan adil dalam hal ini juga tidak terpuaskan. Padahal menurut teori-teori motivasi, tingkat kepuasan seseorang terhadap pemenuhan kebutuhannya akan menentukan tinggi rendahnya motivasi. Dengan demikian berdasarkan tabel di atas dapat diindikasikan bahwa motivasi pegawai pada umumnya cenderung rendah.

Tabel IV.37.

Pekerjaan kurang sesuai dengan minat, kemampuan dan pendidikan pegawai

NO	Pilihan Jawaban	Frekwensi	%
1	Sangat Setuju	1	1,9
2	Setuju	24	46,2
3	Ragu-Ragu	13	25,0
4	Tidak Setuju	13	25,0
5	Sangat Tidak Setuju	1	1,9
	Total	52	100,0

Sumber : pertanyaan no.33

Tabel di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyetujui apabila pekerjaannya saat ini kurang sesuai dengan minat, kemampuan dan pendidikannya, yakni 1,9% menyatakan sangat setuju dan 46,2% setuju. Sedangkan yang menyatakan ragu-ragu maupun tidak setuju jumlahnya sama, masing-masing sebesar 25% dan yang sangat tidak setuju 1,9%. Dari data ini dapat diketahui bahwa hanya sebagian kecil pegawai yang merasa jenis pekerjaannya sudah sesuai dengan minat, kemampuan dan pendidikannya. Padahal kesesuaian antara jenis pekerjaan dengan minat, kemampuan dan pendidikan akan mempengaruhi tingkat kepuasan pegawai. Oleh karena itu dengan melihat tabel IV.37. dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan pegawai yang berkaitan dengan kesesuaian antara jenis pekerjaan dengan minat, kemampuan dan pendidikan pada umumnya cenderung rendah.

Tabel IV.38.

Pegawai kurang puas dan bangga terhadap pekerjaan saat ini

NO	Pilihan Jawaban	Frekwensi	%
1	Sangat Setuju	2	3,8
2	Setuju	28	53,8
3	Ragu-Ragu	12	23,1
4	Tidak Setuju	10	19,2
5	Sangat Tidak Setuju	0	0,0
	Total	52	100,0

Sumber : pertanyaan no.34

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa 3,8% responden menyatakan sangat setuju, 53,8% setuju, 23,1% ragu-ragu dan 19,2% tidak setuju terhadap pernyataan " Saya kurang mendapatkan kepuasan dan kebanggaan yang sesungguhnya dari pekerjaan saya sat ini". Data ini menunjukkan bahwa pekerjaan yang ditangani selama ini kurang memberikan kepuasan dan kebanggaan bagi sebagian besar pegawai. Hal tersebut antara lain karena para pegawai merasa pekerjaan yang ditanganinya selama ini sangat besar tantangan dan resikonya namun tidak jelas tindak lanjut maupun kompensasinya.

Tabel IV.39.
Ide-ide pegawai kurang direspons positif

NO	Pilihan Jawaban	Frekwensi	%
1	Sangat Setuju	0	0,0
2	Setuju	25	48,1
3	Ragu-Ragu	15	28,8
4	Tidak Setuju	11	21,2
5	Sangat Tidak Setuju	1	1,9
	Total	52	100,0

Sumber : pertanyaan no.35

Terhadap pernyataan "Ide-ide saya kurang mendapatkan respons positif dari pimpinan maupun teman-teman saya", 48,1% responden menyatakan setuju, 28,8% ragu-ragu, 21,2% tidak setuju dan 1,9% sangat tidak setuju. Data tersebut menggambarkan bahwa pegawai yang merasa ide-idenya tidak mendapatkan respons positif dari pimpinan maupun teman-temannya jumlahnya paling besar, artinya kebanyakan merasa pemikiran yang disampaikan kurang mendapatkan pengakuan dari lingkungan sekitarnya. Namun di sisi lain pegawai yang menyatakan ragu-ragu jumlahnya juga cukup besar, artinya banyak pula pegawai yang bersikap tidak terlalu mempedulikan respons pimpinan maupun teman-teman terhadap ide-ide yang dikemukakannya. Sedangkan kelompok yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju relatif sedikit jumlahnya namun

cenderung memiliki kepercayaan diri tinggi karena merasa apa yang disampaikan senantiasanya mendapatkan respons positif baik dari pimpinan maupun teman-temannya.

Tabel IV.40.

Keberadaan dan peranan pegawai kurang mendapatkan perhatian

NO	Pilihan Jawaban	Frekwensi	%
1	Sangat Setuju	2	3,8
2	Setuju	24	46,2
3	Ragu-Ragu	16	30,8
4	Tidak Setuju	9	17,3
5	Sangat Tidak Setuju	1	1,9
	Total	52	100,0

Sumber : pertanyaan no.36

Perhatian pimpinan atau teman se-kantor kepada pegawai pada hakekatnya merupakan wujud pengakuan lingkungan terhadap eksistensi maupun peranannya. Apabila merasa mendapatkan pengakuan yang tinggi dari lingkungan, maka pegawai akan terdorong untuk bekerja lebih giat, begitu pula sebaliknya. Hal ini mengingat pengakuan dari lingkungan merupakan salah satu kebutuhan manusia yang menurut teori motivasi Herzberg termasuk kategori kebutuhan tingkat tinggi atau faktor motivator. Menurut Herzberg, cara memotivasi yang paling baik adalah dengan cara memenuhi kebutuhan tingkat tingginya.

Berdasarkan tabel IV.40. di atas 3,8% responden menyatakan sangat setuju dan 46,2% lainnya setuju apabila keberadaan dan peranan mereka di kantor kurang mendapatkan perhatian dari pimpinan maupun teman-teman. Sedangkan responden yang menjawab ragu-ragu sebesar 30,8%, tidak setuju 17,3% dan sangat tidak setuju 1,9%. Dengan demikian dapat diketahui bahwa walaupun mayoritas pegawai merasa kurang mendapatkan perhatian dari pimpinan maupun teman-temannya, namun tidak sedikit pula pegawai yang bersikap ragu-ragu atau tidak tahu secara pasti apakah keberadaan maupun peranannya mendapat perhatian dari teman-teman se-kantor. Dengan kata lain sebagian

besar pegawai ada yang merasa kurang mendapatkan pengakuan dan ada pula yang tidak mengetahui sampai sejauhmana tingkat pengakuan pimpinan maupun teman-teman terhadap eksistensi maupun peranannya.

Sedangkan responden yang menyatakan tidak setuju maupun sangat tidak setuju jumlahnya cukup kecil, sehingga dapat diasumsikan bahwa pegawai yang merasa mendapatkan pengakuan dari lingkungan hanya sedikit. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hanya sebagian kecil pegawai yang kebutuhan tingkat tingginya dapat terpenuhi.

Tabel IV.41.
Pekerjaan kurang memberikan peluang berprestasi

NO	Pilihan Jawaban	Frekwensi	%
1	Sangat Setuju	3	5,8
2	Setuju	23	44,2
3	Ragu-Ragu	16	30,8
4	Tidak Setuju	7	13,5
5	Sangat Tidak Setuju	3	5,8
	Total	52	100,0

Sumber : pertanyaan no.37

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui 5,8% responden menyatakan sangat setuju dan 44,2% lainnya setuju bahwa pekerjaan saat ini kurang memberikan peluang untk berprestasi. Sedangkan 30,8% responden lainnya menyatakan ragu-ragu, 13,5% tidak setuju dan 5,8% sangat tidak setuju. Dari tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa pegawai yang merasa mendapat peluang untuk berprestasi jumlahnya lebih sedikit daripada pegawai yang kurang mendapatkan kesempatan berprestasi. Di sisi lain pegawai yang bersikap ragu-ragu jumlahnya relatif besar, artinya tidak sedikit pegawai yang belum mengetahui secara pasti apakah mereka mendapat kesempatan untuk berprestasi atau tidak.

Padahal kesempatan untuk berprestasi merupakan salah satu kebutuhan manusia. Menurut Mc Clelland, apabila seseorang mendapat kesempatan untuk berprestasi dan dapat meraih prestasi dengan sukses, maka orang tersebut akan semakin tinggi motivasinya. Dengan demikian adanya peluang untuk berprestasi bagi seseorang merupakan salah satu faktor penting untuk meningkatkan motivasinya. Berdasarkan konsep ini, jika melihat tabel di atas dapat dikatakan bahwa secara umum para pegawai merasa kurang mendapatkan kesempatan berprestasi, sehingga motivasi mereka dalam bekerja dapat diasumsikan cenderung rendah.

Tabel IV.42.
Pekejaan biasanya dikoreksi pimpinan

NO	Pilihan Jawaban	Frekwensi	%
1	Sangat Setuju	7	13,5
2	Setuju	32	61,5
3	Ragu-Ragu	11	21,2
4	Tidak Setuju	2	3,8
5	Sangat Tidak Setuju	0	0,0
	Total	52	100,0

Sumber : pertanyaan no.38

Sebagai unit kerja yang *output*-nya berupa laporan, maka para pegawai di Deputi Sekretaris Negara Bidang Hubungan Lembaga Negara dan Lembaga Masyarakat dituntut memiliki kemampuan membuat laporan yang baik. Secara garis besar laporan yang baik adalah yang sistematis, datanya akurat, analisisnya (apabila ada) komprehensif dengan waktu penyelesaian seminimal mungkin. Selama ini, apabila konsep laporan yang dibuat pegawai baik, pada umumnya jarang dikoreksi pimpinan. Dengan demikian apabila konsep laporan tidak dikoreksi pimpinan, hal tersebut merupakan prestasi bagi pegawai yang bersangkutan.

Berdasarkan tabel IV.42 di atas, 13,5%, responden menyatakan sangat setuju dan 61,5% lainnya setuju bahwa pekerjaan yang ditangani selama ini biasanya dikoreksi oleh pimpinan. Sementara itu responden yang menyatakan ragu-ragu sebesar 21,2%, sedangkan yang menyatakan tidak setuju hanya 3,8%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pegawai yang pekerjaannya jarang dikoreksi oleh pimpinan jumlahnya paling sedikit. Sebaliknya, mayoritas pegawai merasa pekerjaan yang ditangani selama ini biasanya dikoreksi oleh pimpinan, oleh karenanya tidak terlalu berlebihan apabila hal tersebut dapat dikatakan sebagai indikasi rendahnya kemampuan berprestasi pegawai.

Tabel IV.43.
Pegawai jarang diminta untuk menangani pekerjaan yang sulit

NO	Pilihan Jawaban	Frekwensi	%
1	Sangat Setuju	4	7,7
2	Setuju	27	51,9
3	Ragu-Ragu	15	28,8
4	Tidak Setuju	6	11,5
5	Sangat Tidak Setuju	0	0,0
	Total	52	100,0

Sumber : pertanyaan no.39

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa 7,7% responden menyatakan sangat setuju, 51,9% setuju, 28,8% ragu-ragu dan 11,5% tidak setuju terhadap pernyataan "Saya jarang diminta untuk menangani pekerjaan yang sulit penyelesaiannya". Hal tersebut menunjukkan pada umumnya para pegawai tidak dilibatkan untuk menangani pekerjaan yang sulit penyelesaiannya. Namun demikian dengan adanya responden yang menjawab tidak setuju terhadap pernyataan di atas, dapat disimpulkan bahwa hanya sedikit pegawai yang dilibatkan untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan sulit, sehingga hal tersebut menjadi prestasi tersendiri bagi para pegawai yang bersangkutan. Hal ini

mengingat salah satu indikator tingginya kemampuan berprestasi bagi seorang pegawai di unit kerja ini adalah keterlibatannya dalam penyelesaian pekerjaan-pekerjaan sulit.

Tabel IV.44.

Pegawai jarang mendapat kesempatan mengikuti kegiatan peningkatan kemampuan diri

NO	Pilihan Jawaban	Frekwensi	%
1	Sangat Setuju	4	7,7
2	Setuju	19	36,5
3	Ragu-Ragu	10	19,2
4	Tidak Setuju	18	34,6
5	Sangat Tidak Setuju	1	1,9
	Total	52	100,0

Sumber : pertanyaan no.40

Tabel di atas menunjukkan 7,7% responden menyatakan sangat setuju dan 36,5% lainnya setuju apabila pegawai jarang mendapatkan kesempatan untuk mengikuti berbagai kegiatan yang dapat meningkatkan wawasan, pengetahuan, keterampilan ataupun kemampuan. Sementara itu reponden yang menyatakan ragu-ragu sebesar 19,2%, sedangkan yang menjawab tidak setuju 34,6% dan sangat tidak setuju 1,9%. Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju dan setuju jumlahnya tidak jauh berbeda dengan responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Berkaitan data tersebut, dengan mempertimbangkan jumlah responden yang menyatakan ragu-ragu, maka dapat diasumsikan bahwa jumlah pegawai yang mendapatkan kesempatan untuk meningkatkan kemampuan diri jumlahnya relatif sama dengan pegawai yang merasa jarang mendapatkan kesempatan. Mengingat kesempatan untuk meningkatkan kemampuan diri pada hakekatnya merupakan kesempatan untuk menunjukkan prestasi, maka dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa dalam hal tersebut kesempatan berprestasi bagi para pegawai di unit kerja ini cukup terbuka.

Tabel IV.45.

Pegawai merasa kurang diperlakukan secara adil oleh pimpinan

NO	Pilihan Jawaban	Frekwensi	%
1	Sangat Setuju	7	13,5
2	Setuju	23	44,2
3	Ragu-Ragu	9	17,3
4	Tidak Setuju	12	23,1
5	Sangat Tidak Setuju	1	1,9
	Total	52	100,0

Sumber : pertanyaan no.41

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa mayoritas responden merasa kurang diperlakukan secara adil dalam berbagai hal oleh pimpinan. Secara terperinci, jumlah responden yang menyatakan sangat setuju sebesar 13,5%, setuju 44,2%, ragu-ragu 17,3%, tidak setuju 23,1% dan sangat tidak setuju 1,9%. Dengan adanya responden yang menjawab ragu-ragu, tidak setuju maupun sangat tidak setuju, maka data tersebut menunjukkan pula tidak meratanya perlakuan adil dari pimpinan kepada para pegawai. Padahal perlakuan adil dari seorang pimpinan secara langsung ataupun tidak akan menumbuhkan kebersamaan pegawai yang pada gilirannya akan meningkatkan motivasi mereka, begitu pula sebaliknya.

Hal tersebut karena perlakuan adil merupakan kebutuhan setiap orang, sehingga apabila kebutuhan tersebut tidak terpenuhi, tentunya akan mengakibatkan turunnya motivasi seseorang. Menurut teori keadilan, individu-individu tidak hanya peduli pada jumlah mutlak ganjaran yang mereka terima bagi upaya mereka, tetapi juga terhadap hubungan antara apa yang dilakukan dengan jumlah yang diterima orang lain. Apabila seseorang memandang adanya ketidakadilan antara hal-hal yang diberikannya dengan hal-hal yang ia terima, maka akan timbul tensi atau dorongan dalam pikiran orang itu, dan orang itu akan termotivasi oleh kebutuhan untuk mengurangi atau menghilangkan tensi dari ketidakadilan tersebut.

Tabel IV. 46.

Tidak setiap pegawai menerima fasilitas dinas sesuai dengan jabatannya

NO	Pilihan Jawaban	Frekwensi	%
1	Sangat Setuju	11	21,2
2	Setuju	25	48,1
3	Ragu-Ragu	12	23,1
4	Tidak Setuju	3	5,8
5	Sangat Tidak Setuju	1	1,9
	Total	52	100,0

Sumber : pertanyaan no.42

Tabel di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden menyetujui jika tidak setiap pegawai menerima fasilitas dinas sesuai dengan jabatannya. Dalam hal ini responden yang menyatakan sangat setuju sebesar 21,2%, setuju 48,1%, ragu-ragu 23,1%, tidak setuju 5,8% dan sangat tidak setuju 1,9%. Dengan demikian mengingat pemberian fasilitas dinas secara merata kepada setiap pegawai sesuai dengan jabatannya merupakan salah satu indikator keadilan, maka data di atas mengindikasikan bahwa para pegawai pada umumnya merasa tidak diperlakukan secara adil. Berdasarkan wawancara langsung dengan para responden, diperoleh keterangan bahwa ketidakadilan dalam hal pemberian fasilitas dinas antara lain berupa fasilitas ruangan dan perlengkapan kerja yang berbeda antara pejabat satu dengan lainnya, pembagian rumah dan kendaraan dinas yang tidak jelas kriterianya dan sebagainya.

Tabel IV.47.

Tidak setiap pegawai memiliki kesempatan untuk melakukan perjalanan dinas

NO	Pilihan Jawaban	Frekwensi	%
1	Sangat Setuju	10	19,2
2	Setuju	29	55,8
3	Ragu-Ragu	8	15,4
4	Tidak Setuju	4	7,7
5	Sangat Tidak Setuju	1	1,9
	Total	52	100,0

Sumber : pertanyaan no.43

Berdasarkan tabel di atas, 19,2% responden menyatakan sangat setuju dan 55,8% lainnya menyatakan setuju bahwa tidak setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama untuk melakukan perjalanan dinas. Sedangkan responden yang menjawab ragu-ragu sebesar 15,4%, tidak setuju 7,7% dan sangat tidak setuju 1,9%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pada umumnya para pegawai merasa tidak memiliki kesempatan yang sama untuk melakukan perjalanan dinas dalam melaksanakan pekerjaannya.

Padahal salah satu Tupoksi Deputy Sekretaris Negara Bidang Hubungan Lembaga Negara dan Lembaga Masyarakat adalah melakukan pengikutsertaan dan pemantauan pada kegiatan-kegiatan Lembaga Tertinggi dan lembaga-lembaga Tinggi Negara, Orpol, Ormas, LSM dan Lembaga Legislatif Daerah. Pelaksanaan Tupoksi tersebut tentunya tidak mungkin hanya dilakukan di belakang meja atau di kantor saja, melainkan juga perlu di lapangan. Oleh karena itu unit kerja ini tentunya memiliki kesempatan yang cukup tinggi untuk melakukan perjalanan dinas dalam menunjang kelancaran pelaksanaan tugas-tugas organisasi. Konsekwensinya, setiap pegawai seharusnya memiliki kesempatan yang sama dalam melakukan perjalanan dinas. Namun kenyataannya, berdasarkan tabel IV.43. di atas, tidak setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama untuk melakukan perjalanan dinas. Menurut pengakuan mereka, perjalanan dinas selama ini biasanya hanya dilakukan oleh pejabat-pejabat tertentu saja. Hal ini terutama karena biaya perjalanan dinas dapat memberikan "tambahan penghasilan", sehingga cenderung menimbulkan "daya tarik" tersendiri. Fenomena tersebut tentunya memunculkan ketidakadilan yang dirasakan oleh mayoritas pegawai di unit kerja ini yang pada akhirnya dapat mengakibatkan menurunnya motivasi mereka.

Tabel IV.48.
Pekerjaan kurang memiliki prospek cerah

NO	Pilihan Jawaban	Frekwensi	%
1	Sangat Setuju	3	5,8
2	Setuju	26	50,0
3	Ragu-Ragu	15	28,8
4	Tidak Setuju	7	13,5
5	Sangat Tidak Setuju	1	1,9
	Total	52	100,0

Sumber : pertanyaan no.44

Salah satu faktor untuk memacu motivasi pegawai adalah dengan memberikan harapan mengenai prospek pekerjaan di masa yang akan datang. Apabila prospeknya cerah, pegawai akan merasa memiliki harapan tinggi akan masa depan yang cerah sehingga akan terus memotivasinya untuk bekerja lebih baik dalam rangka mencapai hasil semaksimal mungkin. Menurut teori harapan, seorang pegawai dimotivasi untuk menjalankan tingkat upaya yang tinggi bila ia meyakini upaya tersebut akan mengantarkan pada penilaian kinerja yang baik. Dengan didasarkan pada harapan untuk mencapai kinerja yang baik, seseorang akan termotivasi untuk berupaya meraih harapan-harapan tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa suatu harapan akan mendorong seseorang untuk senantiasa berupaya memenuhi harapan-harapan tersebut.

Berdasarkan tabel IV. 48 di atas, dapat diketahui 5,8% responden menyatakan sangat setuju dan 50% lainnya setuju. Sedangkan yang menyatakan ragu-ragu sebesar 28,8%, tidak setuju 13,5% dan sangat tidak setuju 1,9%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden merasa pekerjaannya saat ini kurang memiliki prospek yang cerah. Mengacu pada uraian di atas, data tersebut menunjukkan rendahnya tingkat harapan para pegawai di unit kerja Deputy Sekretaris Negara Bidang Hubungan Lembaga Negara dan Lembaga Masyarakat, sehingga hal tersebut mengindikasikan pula rendahnya motivasi pegawai.

Tabel IV.49.

Pegawai tidak optimis terhadap peningkatan karier di masa yang akan datang

NO	Pilihan Jawaban	Frekwensi	%
1	Sangat Setuju	1	1,9
2	Setuju	34	65,4
3	Ragu-Ragu	12	23,1
4	Tidak Setuju	5	9,6
5	Sangat Tidak Setuju	0	0,0
	Total	52	100,0

Sumber : pertanyaan no.45

Tabel di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden menyetujui apabila pegawai tidak begitu optimis terhadap peningkatan karier mereka di masa yang akan datang. Secara terperinci, responden yang menyatakan sangat setuju sebesar 1,9%, setuju 65,4%, ragu-ragu 23,1% dan yang tidak setuju 9,6%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa para pegawai pada umumnya cenderung bersikap pesimis terhadap peningkatan karier mereka di masa yang akan datang. Hal ini menurut mereka terutama karena penentuan karier pegawai selama ini seringkali tidak didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan objektif, namun banyak mengedepankan unsur-unsur subjektivitas, seperti kedekatan, loyalitas, balas budi dan sebagainya. Sementara itu jenis maupun lingkungan pekerjaan saat ini dirasakan kurang memungkinkan untuk membangun hubungan kedekatan dengan pihak-pihak yang berkompeten dalam peningkatan karier pegawai. Akibatnya dalam bekerja selama ini para pegawai terkesan bersikap "pasrah", sehingga inovasi maupun kreasi mereka cenderung sulit diharapkan.

Sikap pesimisme mayoritas pegawai terhadap peningkatan karirnya tersebut menunjukkan pula tingkat pengharapan yang rendah. Sebagaimana diuraikan di atas, tinggi rendahnya tingkat harapan seseorang sedikit banyak akan mempengaruhi motivasi dalam bekerja. Dengan demikian tabel IV.49 di atas juga semakin menunjukkan indikasi rendahnya motivasi pegawai.

Kesimpulan analisa tabel tunggal variabel motivasi

Pengambilan kesimpulan dalam analisis tabel tunggal untuk variabel motivasi dilakukan dengan cara menjumlahkan skor jawaban setiap responden, yang selanjutnya dikelompokkan dalam kategori sebagai berikut:

Tabel IV.50.

Kategori Penilaian Variabel Motivasi

No.	Skor	Kategori
1.	15 – 26	Sangat rendah
2.	27 – 38	Rendah
3.	39 – 50	Agak rendah
4.	51 – 62	Tinggi
5.	> 62	Sangat tinggi

Tabel IV.51

Penilaian Variabel Motivasi

NO	Kategori	Frekwensi	%
1	Sangat rendah	0	0,0
2	Rendah	37	71,2
3	Agak rendah	12	23,1
4	Tinggi	3	5,8
5	Sangat tinggi	0	0,0
	Total	52	100,0

Sumber : pertanyaan no. 31-45

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa secara umum motivasi pegawai di unit kerja Deputi Sekretaris Negara Bidang Hubungan Lembaga Negara dan Lembaga Masyarakat adalah rendah. Hal ini diketahui dari besarnya prosentase dalam penilaian variabel motivasi yang mencapai 71,2% untuk kategori rendah.

Variabel Iklim Organisasi

Tabel IV.52.
Tujuan organisasi kurang jelas

NO	Pilihan Jawaban	Frekwensi	%
1	Sangat Setuju	3	5,8
2	Setuju	26	50,0
3	Ragu-Ragu	11	21,2
4	Tidak Setuju	10	19,2
5	Sangat Tidak Setuju	2	3,8
	Total	52	100,0

Sumber : pertanyaan no.46

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa para pegawai pada umumnya tidak mengetahui secara jelas mengenai tujuan organisasi. Hal ini dilihat dari jumlah responden yang menyatakan sangat setuju sebesar 5,8% dan setuju 50%. Sedangkan responden yang menyatakan ragu-ragu sebesar 21,2%, tidak setuju 19,2% dan sangat tidak setuju 3,8%. Padahal tujuan organisasi merupakan faktor yang sangat penting sebagai pedoman untuk mencapai arah maupun sasaran organisasi. Apabila suatu organisasi tidak jelas tujuannya atau punya tujuan ganda apalagi saling bertentangan, maka organisasi tersebut tidak dapat mencapai kinerja yang tinggi. Oleh karena itu tidak mengherankan apabila para pegawai di lingkungan Deputi Sekretaris Negara Bidang Hubungan Lembaga Negara dan Lembaga Masyarakat cenderung kurang mempunyai arah yang jelas dalam bekerja.

Tabel IV.53.
Pegawai tidak berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi

NO	Pilihan Jawaban	Frekwensi	%
1	Sangat Setuju	7	13,5
2	Setuju	27	51,9
3	Ragu-Ragu	12	23,1
4	Tidak Setuju	6	11,5
5	Sangat Tidak Setuju	0	0,0
	Total	52	100,0

Sumber : pertanyaan no.47

Dengan banyaknya pegawai yang merasa tidak jelas pada tujuan organisasinya, maka dalam bekerja sehari-hari mereka pada umumnya cenderung tidak berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi. Hal ini terbukti pada tabel IV.53. yang menunjukkan bahwa 13,5% responden menyatakan sangat setuju, 51,9% setuju, 23,1% ragu-ragu dan 11,5% tidak setuju. Dengan demikian dapat diasumsikan bahwa para pegawai di unit kerja Deputy Sekretaris Negara Bidang Hubungan Lembaga Negara dan Lembaga Masyarakat pada umumnya cenderung memiliki orientasi yang bermacam-macam dalam pekerjaannya, sehingga memungkinkan timbulnya konflik kepentingan antar pegawai.

Tabel IV.54.
Struktur dan manajemen organisasi kurang memuaskan

NO	Pilihan Jawaban	Frekwensi	%
1	Sangat Setuju	5	9,6
2	Setuju	30	57,7
3	Ragu-Ragu	13	25,0
4	Tidak Setuju	4	7,7
5	Sangat Tidak Setuju	0	0,0
	Total	52	100,0

Sumber : pertanyaan no.48

Tabel di atas menunjukkan 9,6% responden menyatakan sangat setuju dan 57,7% lainnya setuju bahwa struktur dan manajemen organisasi kurang memuaskan pegawai. Sementara itu responden yang menjawab ragu-ragu sebesar 25% dan yang menjawab tidak setuju hanya 7,7%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mayoritas pegawai menganggap struktur maupun manajemen organisasi saat ini kurang memuaskan. Menurut mereka struktur saat ini memiliki perbedaan yang cukup mendasar dengan struktur sebelumnya, yakni apabila dalam struktur sebelumnya eselon III dan IV bertanggung jawab langsung kepada eselon II, namun dalam struktur saat ini eselon IV bertanggung jawab kepada eselon III. Di samping itu manajemen organisasi saat ini juga

terlalu kaku mengacu hirarki birokrasi, sehingga mobilitas pegawai sangat terbatas. Hal ini berbeda dengan manajemen pada masa sebelumnya yang bercorak egaliter, sehingga memungkinkan staf atau eselon IV dapat menyampaikan laporan informal yang bersifat urgen kepada eselon II bahkan eselon I setiap saat.

Gambaran di atas menunjukkan struktur maupun manajemen organisasi di Deputi Sekretaris Negara Bidang Hubungan Lembaga Negara dan Lembaga Masyarakat cenderung kurang baik. Suatu organisasi dapat dikatakan memiliki struktur dan manajemen yang baik apabila struktur dan *job description*-nya jelas, sistem birokrasi di dalamnya bersifat fleksibel dan adaptif, memiliki peraturan-peraturan dan kebijakan-kebijakan yang jelas tetapi tidak kaku dan proses pengambilan keputusannya dilakukan secara demokratis.

Tabel IV.55.
Pelaksanaan Tupoksi tidak berjalan sesuai dengan struktur

NO	Pilihan Jawaban	Frekwensi	%
1	Sangat Setuju	8	15,4
2	Setuju	31	59,6
3	Ragu-Ragu	12	23,1
4	Tidak Setuju	1	1,9
5	Sangat Tidak Setuju	0	0,0
	Total	52	100,0

Sumber : pertanyaan no.49

Tabel di atas menunjukkan 15,4% responden menyatakan sangat setuju dan 59,6% lainnya setuju bahwa pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi tidak sesuai dengan strukturnya. Sedangkan responden yang menyatakan ragu-ragu sebesar 23,1% dan tidak setuju hanya 1,9%. Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa para pegawai pada umumnya beranggapan pelaksanaan Tupoksi tidak dapat berjalan dengan baik sesuai dengan struktur organisasi yang berlaku. Hal ini terutama terjadi pada mekanisme

pelaporan dari unit kerja Deputi Sekretaris Negara Bidang Hubungan Lembaga Negara dan Lembaga Masyarakat yang tidak disampaikan kepada Sekretaris Negara, namun ke unit-unit kerja atau instansi lainnya.

Tabel IV.56.
Garis kewenangan organisasi kurang jelas

NO	Pilihan Jawaban	Frekwensi	%
1	Sangat Setuju	6	11,5
2	Setuju	30	57,7
3	Ragu-Ragu	9	17,3
4	Tidak Setuju	7	13,5
5	Sangat Tidak Setuju	0	0,0
	Total	52	100,0

Sumber : pertanyaan no.50

Dari tabel di atas dapat diketahui 11,5% responden menyatakan sangat setuju dan 57,7% lainnya setuju bahwa garis kewenangan organisasi kurang begitu jelas. Sementara itu responden yang menjawab ragu-ragu sebesar 17,3% dan tidak setuju 13,5%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mayoritas pegawai merasa garis kewenangan organisasi Deputi Sekretaris Negara Bidang Hubungan Lembaga Negara dan Lembaga Masyarakat kurang begitu jelas. Oleh karena itu seringkali terjadi tumpang tindih penanganan pekerjaan antara biro yang satu dengan biro lainnya. Akibatnya suatu pekerjaan yang sudah selesai ditangani oleh satu biro dapat pula ditangani oleh biro lain dengan proses penanganan dari awal dan hasilnya belum tentu sama.

Tabel IV.57.
Organisasi tidak memiliki standard kerja yang jelas

NO	Pilihan Jawaban	Frekwensi	%
1	Sangat Setuju	7	13,5
2	Setuju	32	61,5
3	Ragu-Ragu	10	19,2
4	Tidak Setuju	2	3,8
5	Sangat Tidak Setuju	1	1,9
	Total	52	100,0

Sumber : pertanyaan no.51

Tabel di atas menunjukkan bahwa 13,5% responden menyatakan sangat setuju dan 61,5% lainnya menyatakan setuju terhadap pernyataan "Organisasi tempat saya bekerja tidak memiliki standard kerja yang jelas". Sementara itu responden yang menyatakan ragu-ragu sebesar 19,2% dan yang menyatakan tidak setuju 3,8% serta sangat tidak setuju sebesar 1,9%. Data ini menunjukkan bahwa para pegawai pada umumnya beranggapan organisasi tidak memiliki standard kerja yang jelas. Hal tersebut menjadikan para pegawai tidak mengetahui secara pasti mana hasil pekerjaan yang baik atau benar dan mana yang tidak. Selain itu hal tersebut juga menjadikan tidak adanya acuan dalam mengoreksi pekerjaan, sehingga memungkinkan timbulnya subjektivitas sesuai selera masing-masing.

Tabel IV.58.

Pegawai tidak menetapkan standard kerja sebagai pedoman pelaksanaan tugasnya

NO	Pilihan Jawaban	Frekwensi	%
1	Sangat Setuju	8	15,4
2	Setuju	39	75,0
3	Ragu-Ragu	5	9,6
4	Tidak Setuju	0	0,0
5	Sangat Tidak Setuju	0	0,0
	Total	52	100,0

Sumber : pertanyaan no.52

Dengan tidak adanya standard kerja yang jelas, para pegawai seharusnya berupaya menetapkan standard kerja sendiri untuk dijadikan pedoman dalam bekerja. Pembuatan standard kerja oleh masing-masing pegawai yang selanjutnya disinkronkan secara bersama-sama dengan pimpinan maupun sesama pegawai diharapkan dapat menghasilkan kesepakatan mengenai penanganan pekerjaan maupun format laporan yang menjadi pedoman bagi semua pegawai di unit kerja tersebut.

Namun dalam kenyataannya, berdasarkan Tabel IV.58. di atas dapat diketahui para pegawai pada umumnya tidak menetapkan standard kerja sebagai pedoman pelaksanaan tugasnya. Secara terperinci, responden yang menyatakan sangat setuju sebesar 15,4%, setuju 75% dan ragu-ragu 9,6%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa baik organisasi maupun para pegawai yang terlibat di dalamnya tidak memiliki standard yang jelas dalam bekerja.

Tabel IV.59.
Penanganan pekerjaan tidak ada acuannya

NO	Pilihan Jawaban	Frekwensi	%
1	Sangat Setuju	10	19,2
2	Setuju	25	48,1
3	Ragu-Ragu	14	26,9
4	Tidak Setuju	3	5,8
5	Sangat Tidak Setuju	0	0,0
	Total	52	100,0

Sumber : pertanyaan no.53

Dengan tidak adanya standard kerja yang jelas, maka penanganan pekerjaan cenderung tidak ada acuannya. Terhadap pernyataan tersebut, 19,2% responden menyatakan sangat setuju, 48,1% setuju, 26,9% ragu-ragu dan hanya 5,8% yang menyatakan setuju. Data tersebut semakin menunjukkan bahwa mayoritas pegawai dalam bekerja tidak mengacu pada standard kerja tertentu. Akibatnya, pekerjaan yang ditangani oleh seorang pegawai, seringkali hasilnya berbeda apabila ditangani oleh pegawai lainnya. Hal ini tentunya akan menimbulkan kesulitan tersendiri apabila ada pegawai yang tidak masuk kantor, namun masih meninggalkan pekerjaan yang harus segera diselesaikan. Selain itu kadang-kadang juga terjadi suatu pekerjaan yang penanganannya maupun hasilnya sama, namun karena dilakukan oleh pegawai yang berbeda maka akan mendapatkan tanggapan yang berbeda pula dari pimpinan.

Tabel IV.60.

Kurangnya kebebasan untuk berdiskusi dengan pimpinan

NO	Pilihan Jawaban	Frekwensi	%
1	Sangat Setuju	1	1,9
2	Setuju	29	55,8
3	Ragu-Ragu	11	21,2
4	Tidak Setuju	11	21,2
5	Sangat Tidak Setuju	0	0,0
	Total	52	100,0

Sumber : pertanyaan no.54

Dari tabel di atas dapat dilihat 1,9% responden menyatakan sangat setuju dan 55,8% lainnya setuju bahwa dalam organisasi saat ini kurang ada kebebasan untuk mendiskusikan berbagai masalah dengan pimpinan. Sementara itu responden yang menjawab ragu-ragu jumlahnya sama dengan yang tidak setuju, masing-masing sebesar 21,2%. Berdasarkan tabel tersebut, dapat diketahui bahwa walaupun mayoritas responden menyetujui kurangnya kebebasan berdiskusi, namun jumlah responden yang menyatakan ragu-ragu maupun tidak setuju banyak pula. Artinya, sebagian pegawai merasa kurang bebas untuk berdiskusi dengan pimpinan, sebagian lagi bersikap hati-hati dan sebagian lainnya dapat berdiskusi secara leluasa. Pegawai yang merasa kurang mendapatkan kebebasan dan bersikap hati-hati pada umumnya diliputi oleh kekhawatiran apabila pendapat yang dikemukakannya salah dan dapat mengakibatkan penilaian yang negatif dari pimpinan. Sedangkan pegawai yang merasa bebas berdiskusi dengan pimpinan karena mereka sadar betul apa yang dikemukakannya untuk kepentingan organisasi dan kalau ada kesalahan dapat dikoreksi pimpinan tanpa ada konsekwensi apapun terhadap konduitenya. Mereka pada umumnya mempunyai latar belakang pendidikan relatif tinggi dan cenderung lebih mengutamakan kemajuan organisasi daripada kepentingan pribadi. Namun secara umum pegawai yang takut resiko terlalu berlebihan jumlahnya lebih besar daripada yang berani menghadapi segala resiko demi kepentingan organisasi.

Tabel IV.61.
Pegawai takut untuk tidak setuju terhadap pendapat pimpinan

NO	Pilihan Jawaban	Frekwensi	%
1	Sangat Setuju	8	15,4
2	Setuju	27	51,9
3	Ragu-Ragu	7	13,5
4	Tidak Setuju	10	19,2
5	Sangat Tidak Setuju	0	0,0
	Total	52	100,0

Sumber : pertanyaan no.55

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa 15,4% responden menyatakan sangat setuju dan 51,9% lainnya setuju terhadap pernyataan "Para pegawai tidak merasa bebas dan cenderung takut untuk tidak menyetujui pendapat dan tindakan pimpinan". Sedangkan responden yang menyatakan ragu-ragu sebesar 13,5% dan tidak setuju 19,2%. Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa para pegawai pada umumnya cenderung takut untuk berbeda pendapat dengan pimpinan. Hal ini terutama karena kultur birokrasi saat ini masih menempatkan pimpinan sebagai sosok yang memiliki otoritas penuh atas segala-galanya. Apabila ada pegawai yang berani berbeda pendapat, dikhawatirkan dianggap tidak loyal yang pada akhirnya dapat beresiko pada penurunan nilai DP3. Kekhawatiran akan resiko inilah yang cenderung dominan di kalangan pegawai selama ini. Fenomena ini tentunya tidak kondusif untuk menciptakan iklim organisasi yang demokratis di jajaran birokrasi.

Tabel IV.62.
Pegawai cenderung tidak berani menolak kebijakan yang salah

NO	Pilihan Jawaban	Frekwensi	%
1	Sangat Setuju	5	9,6
2	Setuju	29	55,8
3	Ragu-Ragu	11	21,2
4	Tidak Setuju	6	11,5
5	Sangat Tidak Setuju	1	1,9
	Total	52	100,0

Sumber : pertanyaan no.56

Dengan adanya kekhawatiran yang cukup tinggi pada resiko penurunan nilai DP3, para pegawai tentunya akan mengambil sikap yang sama terhadap kebijakan-kebijakan pimpinan pada tingkat yang lebih tinggi, walaupun kebijakan tersebut jelas-jelas salah dan merugikan pegawai pada umumnya. Hal ini mudah diketahui dari sikap pegawai yang hanya berani berbicara kasak-kusuk terhadap kebijakan seperti pemotongan gaji secara sepihak, "pemaksaan" untuk mengikuti organisasi tertentu, penempatan pejabat yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan, kemampuan, pengalaman, bahkan persyaratan administratif yang secara yuridis formal sudah diatur.

Gambaran di atas dapat dibuktikan berdasarkan tabel IV.62. yang menunjukkan bahwa 9,6% responden menyatakan sangat setuju dan 55,8% lainnya setuju terhadap pernyataan "Para pegawai cenderung tidak berani melakukan penolakan apabila ada kebijakan yang salah". Sementara itu pegawai yang menyatakan ragu-ragu sebesar 21,2%, tidak setuju 11,5% dan sangat tidak setuju 1,9%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pada umumnya para pegawai cenderung bersikap diam daripada mendapatkan resiko, walaupun terdapat kebijakan-kebijakan yang salah, bahkan merugikan dirinya. Fenomena tersebut sekaligus menunjukkan bahwa semakin rendah posisi pegawai akan semakin kecil pula peluangnya untuk menjalankan fungsi kontrol maupun melakukan *bargaining position*.

Tabel IV.63.

Pegawai cenderung tidak berani membela pegawai lainnya yang diperlakukan tak adil

NO	Pilihan Jawaban	Frekwensi	%
1	Sangat Setuju	4	7,7
2	Setuju	27	51,9
3	Ragu-Ragu	12	23,1
4	Tidak Setuju	6	11,5
5	Sangat Tidak Setuju	3	5,8
	Total	52	100,0

Sumber : pertanyaan no.57

Ketakutan pada resiko selain berdampak pada hal-hal sebagaimana yang telah diuraikan di atas, juga mengakibatkan munculnya sikap individualistik di kalangan pegawai. Artinya, pegawai cenderung akan mengutamakan keselamatan diri sendiri terhadap kemungkinan adanya resiko, daripada memberikan solidaritas maupun melakukan pembelaan kepada pegawai lainnya yang suatu saat mendapatkan perlakuan tidak adil. Dengan kata lain, apabila pegawai memiliki tingkat ketakutan yang tinggi terhadap suatu resiko, biasanya akan diikuti oleh sikap solidaritas yang lemah di antara mereka, sehingga tingkat kebersamaan mereka pada umumnya cenderung rendah.

Uraian di atas dapat dibuktikan dari tabel IV.63. yang menunjukkan bahwa 7,7% responden sangat setuju dan 51,9% lainnya setuju apabila ada pegawai yang diperlakukan tidak adil, pegawai lainnya cenderung tidak berani melakukan pembelaan karena mengandung resiko baginya. Sementara itu responden yang menyatakan ragu-ragu sebesar 23,1%, tidak setuju 11,5% dan sangat tidak setuju 5,8%.

Tabel IV.64.
Keuntungan pegawai biasanya dinikmati sendiri

NO	Pilihan Jawaban	Frekwensi	%
1	Sangat Setuju	3	5,8
2	Setuju	25	48,1
3	Ragu-Ragu	14	26,9
4	Tidak Setuju	9	17,3
5	Sangat Tidak Setuju	1	1,9
	Total	52	100,0

Sumber : pertanyaan no.58.

Tabel di atas menunjukkan bahwa 5,8% responden menyatakan sangat setuju dan 48,1% lainnya setuju apabila suatu saat ada pegawai yang mendapat keuntungan tertentu, biasanya dinikmati sendiri dan kurang memperhatikan teman-teman se-kantornya. Sedangkan responden yang menyatakan ragu-ragu sebesar 26,9%, tidak setuju 17,3% dan

sangat tidak setuju 1,9%. Dari tabel tersebut, dapat diketahui bahwa pada umumnya pegawai cenderung bersikap individualistik apabila suatu saat memperoleh keuntungan tertentu. Hal tersebut tentunya dapat menimbulkan kecemburuan di antara para pegawai yang pada gilirannya dapat mengakibatkan rendahnya tingkat kebersamaan di antara mereka. Selain itu kondisi tersebut juga memungkinkan munculnya persaingan yang kurang sehat di antara para pegawai dengan cara mencari kegiatan-kegiatan yang dianggap dapat mendatangkan keuntungan. Lebih jauh lagi, hal tersebut dapat menyebabkan penyimpangan orientasi pegawai yang semula bekerja untuk kepentingan organisasi berubah menjadi mengejar keuntungan pribadi.

Tabel IV.65.

Pegawai kurang mendapat bantuan dari teman-teman dalam mengatasi kesulitan

NO	Pilihan Jawaban	Frekwensi	%
1	Sangat Setuju	1	1,9
2	Setuju	21	40,4
3	Ragu-Ragu	20	38,5
4	Tidak Setuju	9	17,3
5	Sangat Tidak Setuju	1	1,9
	Total	52	100,0

Sumber : pertanyaan no.59

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa terhadap pernyataan "Pegawai yang mengalami kesulitan dalam menangani pekerjaan kurang mendapatkan bantuan dari teman-teman se-kantorya", 1,9% responden menyatakan sangat setuju, 40,4% setuju, 38,5% ragu-ragu, 17,3% tidak setuju dan 1,9% sangat tidak setuju. Dengan jumlah responden yang menjawab ragu-ragu terpaut hanya sedikit dengan yang menjawab setuju, berdasarkan wawancara langsung dapat diketahui bahwa pada umumnya para pegawai akan memberikan bantuan kepada teman-temannya apabila situasi dan kondisinya memungkinkan, terutama menyangkut besar kecilnya resiko atau konsekwensi atas

bantuan yang akan timbul. Di sisi lain mengingat jumlah responden yang menjawab sangat setuju dan setuju juga relatif besar, maka dapat diasumsikan bahwa pegawai yang bersikap individualistik relatif banyak. Sedangkan pegawai yang sepenuhnya memberikan bantuan kepada teman-teman yang mengalami kesulitan jumlahnya relatif kecil. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tingkat kebersamaan pegawai khususnya dalam hal memberikan bantuan kepada sesama pegawai cenderung sedang.

Apabila tingkat kebersamaan pegawai sedang, maka interaksi maupun kerjasama dalam menjalankan tugas cenderung kurang optimal. Padahal dalam suatu organisasi, hendaknya harus tercipta interaksi antar anggota organisasi yang baik dan harmonis. Di antara mereka harus dapat menjalin komunikasi yang baik, saling memberikan dukungan dan bantuan serta menciptakan persahabatan, sehingga semua anggota merasa senang dan nyaman dengan iklim yang diciptakan dalam organisasi. Dalam hal ini suatu organisasi dikatakan memiliki tingkat kerjasama yang baik apabila setiap anggota organisasi merasakan keharmonisan hubungan dengan semua pihak yang terkait dalam organisasi.

Tabel IV.66.
Kontribusi pegawai kepada organisasi kurang ditanggapi positif

NO	Pilihan Jawaban	Frekwensi	%
1	Sangat Setuju	2	3,8
2	Setuju	22	42,3
3	Ragu-Ragu	18	34,6
4	Tidak Setuju	8	15,4
5	Sangat Tidak Setuju	2	3,8
	Total	52	100,0

Sumber : pertanyaan no.60

Tabel di atas menunjukkan bahwa 3,8% responden menyatakan sangat setuju dan 42,3% lainnya setuju apabila kontribusi pegawai kepada organisasi kurang direspons positif baik oleh pimpinan maupun sesama pegawai. Sementara itu responden yang

menjawab ragu-ragu sebesar 34,6%, tidak setuju 15,4% dan sangat setuju 3,8%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa para pegawai pada umumnya merasa kontribusi mereka kepada organisasi kurang mendapatkan respons positif. Namun di sisi lain mengingat jumlah responden yang menyatakan ragu-ragu juga cukup besar, maka dapat diasumsikan bahwa banyak pula pegawai yang tidak pernah memberikan kontribusi ataupun tidak mengetahui apakah kontribusinya kepada organisasi ditanggapi positif atau tidak oleh pimpinan maupun teman-teman. Sedangkan responden yang menyatakan tidak setuju maupun sangat tidak setuju mengindikasikan bahwa hanya sedikit pegawai yang merasa sering memberikan kontribusi kepada organisasi dan direspons positif.

Berdasarkan gambaran di atas, dapat diketahui adanya perbedaan sikap pegawai dalam menilai tanggapan pimpinan maupun teman-temannya terhadap kontribusi yang diberikan mereka kepada organisasi. Fenomena ini sedikit banyak akan mempengaruhi perilaku mereka dalam menjalankan kegiatan-kegiatan organisasi. Secara langsung ataupun tidak hal tersebut dapat menimbulkan iklim yang kurang kondusif untuk membangun kebersamaan maupun kerjasama yang sinergis antar pegawai. Terlebih lagi dengan dominannya pegawai yang merasa kontribusinya kurang mendapatkan tanggapan positif. Pegawai yang termasuk pada kelompok ini biasanya cenderung akan merasa inferior dan bersikap masa bodoh terhadap perkembangan organisasi. Akibatnya, kondisi tersebut akan memungkinkan munculnya pengkotak-kotakan di antara pegawai dalam satu unit kerja yang sama. Berkaitan dengan hal tersebut, diperlukan suatu kebijaksanaan pimpinan maupun kesadaran seluruh pegawai menyangkut pentingnya menumbuhkan kebersamaan dan kerjasama yang terpadu dalam upaya memajukan organisasi, yang dalam konteks ini berupa sikap saling menghargai antar pegawai.

Kesimpulan analisa tabel tunggal variabel iklim organisasi

Pengambilan kesimpulan dalam analisis tabel tunggal untuk variabel iklim organisasi dilakukan dengan cara menjumlahkan skor jawaban setiap responden, yang selanjutnya dikelompokkan dalam kategori sebagai berikut:

Tabel IV.67.

Kategori Penilaian Variabel Iklim Organisasi

No.	Skor	Kategori
1.	15 – 26	Sangat tidak baik
2.	27 – 38	Tidak baik
3.	39 – 50	Kurang baik
4.	51 – 62	Baik
5.	> 62	Sangat Baik

Tabel IV.68.

Penilaian Variabel Iklim Organisasi

NO	Kategori	Frekwensi	%
1	Sangat tidak baik	1	1,9
2	Tidak baik	39	75,0
3	Kurang baik	9	17,3
4	Baik	3	5,8
5	Sangat baik	0	0,0
	Total	52	100,0

Sumber : pertanyaan no. 46-60

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa secara umum iklim organisasi di unit kerja Deputi Sekretaris Negara Bidang Hubungan Lembaga Negara dan Lembaga Masyarakat adalah tidak baik. Dengan kata lain, iklim organisasi di unit kerja tersebut tidak kondusif untuk bekerja. Hal ini diketahui dari besarnya prosentase dalam penilaian variabel iklim organisasi yang mencapai 75% untuk kategori tidak baik.

C. Pembahasan Hasil Penelitian

Tabel IV.69.

Hubungan antara Kepemimpinan dengan Kinerja

Y \ X		Kepemimpinan				Total
		1	2	3	4	
		Sangat tidak baik	Tidak baik	Kurang baik	Baik	
Kinerja	2 Rendah	12	20	2		34
		100,0%	64,5%	28,6%		65,4%
	3 Agak rendah		11	4	1	16
			35,5%	57,1%	50,0%	30,8%
	4 Tinggi			1	1	2
				14,3%	50,0%	3,8%
Total		12	31	7	2	52
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Sumber : Tabel IV. 17 & 34

Tabel di atas menunjukkan bahwa terhadap variabel kepemimpinan, mayoritas responden yakni sebanyak 31 orang, menyatakan tidak baik dan terhadap variabel kinerja, mayoritas responden yakni sebanyak 34 orang menyatakan rendah. Dari kedua jumlah yang masing-masing merupakan mayoritas tersebut, terdapat 20 orang yang menyatakan kepemimpinan tidak baik dan kinerja rendah. Mengingat 20 orang ini juga merupakan mayoritas dari responden yang menyatakan kepemimpinan tidak baik dan kinerja rendah, maka dapat disimpulkan bahwa dengan kepemimpinan Deputy Sekretaris

Negara Bidang Hubungan Lembaga Negara dan Lembaga Masyarakat yang tidak baik, kinerja para pegawainya rendah.

Selain itu dari tabel di atas dapat diketahui pula kecenderungan bahwa semakin tidak baik kepemimpinan deputy, akan semakin rendah pula kinerja pegawai, begitu juga sebaliknya. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa antara kepemimpinan dengan kinerja mempunyai hubungan yang positif.

Tabel IV.70.
Hubungan antara Motivasi dengan Kinerja

Y \ X		Motivasi			Total
		2 Rendah	3 Agak rendah	4 Tinggi	
Kinerja	2 Rendah	31	3		34
		83,8%	25,0%		65,4%
	3 Agak rendah	6	8	2	16
		16,2%	66,73%	66.7%	30,8%
	4 Tinggi		1	1	2
			8,3%	33.3%	3.8%
Total		37	12	3	52
		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Sumber : Tabel IV.17 & 51

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa terhadap variabel motivasi, mayoritas responden yakni sebanyak 37 orang, menyatakan rendah dan terhadap variabel kinerja, mayoritas responden yakni sebanyak 34 orang juga menyatakan rendah. Dari

kedua jumlah yang masing-masing merupakan mayoritas tersebut, terdapat 31 orang yang menyatakan motivasi maupun kinerja rendah. Mengingat 31 orang ini juga merupakan mayoritas dari responden yang menyatakan motivasi rendah maupun kinerja rendah, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi maupun kinerja pegawai di unit kerja Deputi Sekretaris Negara Bidang Hubungan Lembaga Negara dan Lembaga Masyarakat rendah.

Selain itu dari tabel di atas dapat diketahui pula bahwa semakin rendah motivasi pegawai, akan semakin rendah pula kinerja pegawai, begitu juga sebaliknya. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa antara motivasi pegawai dengan kinerja pegawai mempunyai hubungan yang positif.

Tabel IV.71.
Hubungan antara Iklim Organisasi dengan Kinerja

Y \ X		Iklim Organisasi				Total
		1 Sangat tidak baik	2 Tidak baik	3 Kurang baik	4 Baik	
Kinerja	2 Rendah	1	30	2	1	34
		100.0%	76,9%	22,2%	33,3%	65,4%
	3 Agak rendah		9	6	1	16
			23,1%	66,7%	33,3%	30,8%
	4 Tinggi			1	1	2
				11,1%	33,3%	3,8%
Total		1	39	9	3	52
		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Sumber : Tabel IV.17 & 68

Tabel di atas menunjukkan bahwa terhadap variabel iklim organisasi, mayoritas responden yakni sebanyak 39 orang, menyatakan tidak baik dan terhadap variabel kinerja, mayoritas responden yakni sebanyak 34 orang menyatakan rendah. Dari kedua jumlah yang masing-masing merupakan mayoritas tersebut, terdapat 30 orang yang menyatakan iklim organisasi tidak baik dan kinerja rendah. Mengingat 30 orang ini juga merupakan mayoritas dari responden yang menyatakan iklim organisasi tidak baik dan kinerja rendah, maka dapat disimpulkan bahwa dalam iklim organisasi yang tidak baik, kinerja pegawai di unit kerja Deputi Sekretaris Negara Bidang Hubungan Lembaga rendah.

Selain itu dari tabel di atas dapat diketahui pula kecenderungan bahwa semakin tidak baik iklim organisasi, akan semakin rendah pula kinerja pegawai, begitu juga sebaliknya. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa antara iklim organisasi dengan kinerja mempunyai hubungan yang positif.

Korelasi antara Kepemimpinan, Motivasi, Iklim Organisasi dengan Kinerja

Dengan rumus Kendall Tau yang diolah dengan SPSS versi 11, maka korelasi antara variabel X dengan variabel Y diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel IV.72.

Korelasi antara Kepemimpinan, Motivasi, Iklim Organisasi dengan Kinerja

Correlations						
			Kinerja	Kepemimpinan	Motivasi	Iklim Org
Kendall's tau_b	Kinerja	Correlation Coefficient	1,000	,538(**)	,507(**)	,497(**)
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000
		N	52	52	52	52
	Kepemimpinan	Correlation Coefficient	,538(**)	1,000	,240(*)	,253(*)
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,016	,012
		N	52	52	52	52
	Motivasi	Correlation Coefficient	,507(**)	,240(*)	1,000	,314(**)
		Sig. (2-tailed)	,000	,016	.	,002
		N	52	52	52	52
	Iklim Org	Correlation Coefficient	,497(**)	,253(*)	,314(**)	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,012	,002	.
		N	52	52	52	52
** Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).						
* Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).						

Sumber : Tabel IV. 69, 70, 71

Dari tabel di atas, dapat diketahui bahwa koefisien korelasi Kendall's tau pada hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai sebesar 0,538 pada tingkat signifikansi 1%. Mengingat angka tersebut lebih besar dari 0,5, maka hal ini menunjukkan adanya hubungan yang sangat signifikan dan kuat antara kepemimpinan dengan kinerja. Selain itu angka 0,538 yang bertanda positif, menunjukkan pula bahwa

semakin baik kepemimpinan semakin tinggi pula kinerja pegawai, begitu pula sebaliknya, semakin tidak baik kepemimpinan semakin rendah kinerja pegawai. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa baik buruknya kepemimpinan berpengaruh terhadap tinggi rendahnya kinerja pegawai.

Begitu pula koefisien korelasi Kendall's tau pada hubungan antara motivasi dengan kinerja pegawai, yakni sebesar 0,507 pada tingkat signifikansi 1%. Mengingat angka tersebut lebih besar dari 0,5, maka hal ini menunjukkan adanya hubungan yang sangat signifikan dan kuat antara motivasi dengan kinerja. Selain itu angka 0,507 yang bertanda positif, menunjukkan pula bahwa semakin tinggi motivasi, semakin tinggi pula kinerja pegawai, begitu juga sebaliknya, semakin rendah motivasi semakin rendah pula kinerja pegawai. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tinggi rendahnya motivasi pegawai berpengaruh terhadap tinggi rendahnya kinerja pegawai.

Kecenderungan di atas dapat dilihat pula pada koefisien korelasi Kendall's tau pada hubungan antara iklim organisasi dengan kinerja pegawai, yakni sebesar 0,497 pada tingkat signifikansi 1%. Walaupun angka 0,497 lebih kecil dari 0,5, namun mengingat selisihnya kecil (0,003), maka hal tersebut tetap menunjukkan adanya hubungan yang sangat signifikan dan cukup kuat antara iklim organisasi dengan kinerja. Selain itu angka 0,497 yang bertanda positif, menunjukkan pula bahwa semakin baik iklim organisasi, semakin tinggi pula kinerja pegawai, begitu juga sebaliknya, semakin tidak baik iklim organisasi semakin rendah pula kinerja pegawai. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa baik buruknya iklim organisasi berpengaruh terhadap tinggi rendahnya kinerja pegawai.

Tabel IV.73.

Korelasi secara bersama-sama antara
Kepemimpinan, Motivasi, Iklim Organisasi dengan Kinerja

NPar Tests

Kendall's W Test

Ranks	
	Mean Rank
Kinerja	3,38
Kepemimpinan	1,49
Motivasi	2,64
Iklim Org	2,48

Test Statistics	
N	52
Kendall's W(a)	,374
Chi-Square	58,337
Df	3
Asymp. Sig.	,000
a. Kendall's Coefficient of Concordance	

Berdasarkan perhitungan di atas, Chi-Square sebesar 58,337 selanjutnya dibandingkan dengan tabel Chi-square, untuk df (derajat kebebasan) = $k - 1 = 4 - 1 = 3$ pada tingkat signifikansi 5%. Apabila Chi-square hitung lebih besar daripada Chi-square tabel, maka kepemimpinan, motivasi dan iklim organisasi secara bersama-sama ada hubungannya dengan kinerja pegawai. Namun sebaliknya, apabila Chi-square hitung lebih kecil daripada Chi-square tabel, maka kepemimpinan, motivasi dan iklim organisasi

secara bersama-sama tidak ada hubungannya dengan kinerja pegawai. Oleh karena itu mengingat Chi-square hitung $58,337 >$ Chi-square tabel $7,815$ maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan, motivasi dan iklim organisasi secara bersama-sama ada hubungannya dengan kinerja pegawai.

Selain menggunakan cara di atas, dapat pula digunakan cara probabilitas, yakni apabila probabilitas $> 0,05$, maka kepemimpinan, motivasi dan iklim organisasi secara bersama-sama tidak ada hubungannya dengan kinerja pegawai, begitu pula sebaliknya, jika probabilitas $< 0,05$, maka kepemimpinan, motivasi dan iklim organisasi secara bersama-sama ada hubungannya dengan kinerja pegawai. Berkaitan dengan hal tersebut, berdasarkan perhitungan di atas, pada baris yang terdapat *Asymp.Sig* menunjukkan angka $0,000$, sehingga probabilitasnya di bawah $0,05$ ($0,000 < 0,005$). Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan, motivasi dan iklim organisasi secara bersama-sama ada hubungannya dengan kinerja pegawai.

Di sisi lain, mengingat koefisien konkordansi Kendall $0,374$ lebih kecil dari 1 , maka dapat dikatakan walaupun kepemimpinan, motivasi dan iklim organisasi secara bersama-sama ada hubungannya dengan kinerja pegawai, namun hubungan tersebut relatif lemah. Selanjutnya koefisien konkordansi Kendall tersebut dikuadratkan guna menentukan besarnya koefisien determinasi, yakni angka yang menunjukkan seberapa besar pengaruh kepemimpinan, motivasi, iklim organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja. Berdasarkan hasil perhitungan, dapat diketahui bahwa koefisien determinasi sebesar $0,14$, sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja dipengaruhi oleh kepemimpinan, motivasi, iklim organisasi secara bersama-sama sebesar 14% , sedangkan 86% lagi dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya.

D. Diskusi

Hasil-hasil penelitian yang telah dijabarkan dalam tabel tunggal, tabel silang maupun diolah dengan perhitungan statistik, selanjutnya akan didiskusikan dalam pembahasan berikut ini:

1) Variabel Kinerja

Berdasarkan penilaian terhadap variabel kinerja sebagaimana tercantum pada tabel IV. 17, dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan kinerja pegawai rendah sebesar 65,4%, agak rendah 30,8% dan tinggi 3,8%. Dengan melihat jawaban responden tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai di unit kerja Deputy Sekretaris Negara Bidang Hubungan Lembaga Negara dan Lembaga Masyarakat tergolong rendah.

Mengacu pada salah satu pengertian kinerja yakni hasil kerja, rendahnya kinerja pegawai tersebut terutama diketahui dari hasil kerja yang tidak direspons positif pimpinan (kuest no. 13, dengan komposisi jawaban responden 3,8% sangat setuju dan 44,2% setuju), hasil kerja tidak diteruskan kepada pimpinan yang lebih tinggi (kuest no. 14, dengan komposisi jawaban responden 3,8% sangat setuju dan 57,7% setuju) dan hasil kerja jarang menjadi masukan bagi Sekretaris Negara (kuest no. 15, dengan komposisi jawaban responden 15,4% sangat setuju dan 48,1% setuju).

Rendahnya kinerja pegawai sebagaimana diuraikan di atas tentunya sangat memprihatinkan, mengingat pegawai sebagai tulang punggung organisasi mempunyai posisi, peran maupun fungsi yang sangat penting dan strategis dalam menjalankan roda organisasi. Dengan kinerja pegawai yang rendah, suatu

organisasi tidak mungkin dapat menjalankan tugas pokok dan fungsinya secara optimal. Apabila kondisi tersebut terus berlangsung, tidak tertutup kemungkinan dapat menimbulkan pertanyaan yang menyangkut urgensi atas eksistensi organisasi. Dengan kata lain kinerja pegawai yang rendah apabila dibiarkan terus-menerus dapat mengakibatkan pembubaran organisasi.

Fenomena di atas sangatlah ironis, di satu sisi Deputy Sekretaris Negara Bidang Hubungan Lembaga Negara dan Lembaga Masyarakat merupakan satu-satunya unit kerja yang tugas pokok dan fungsi maupun komposisi personalianya relatif tidak mengalami perubahan berarti sejak era orde baru. Namun di sisi lain kinerja pegawai pada organisasi tersebut tergolong rendah, oleh karenanya fenomena tersebut tentunya dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya.

2) Variabel Kepemimpinan

Sebagaimana telah diuraikan di muka, penelitian terhadap kepemimpinan difokuskan pada kepemimpinan Deputy Sekretaris Negara Bidang Hubungan Lembaga Negara dan Lembaga Masyarakat. Berdasarkan tabel IV.34, dapat diketahui bahwa jawaban responden yang memberikan penilaian terhadap variabel kepemimpinan dengan kategori sangat tidak baik sebesar 23,1% dan tidak baik 59,6%. Sedangkan responden yang memberikan penilaian pada variabel kepemimpinan dengan kategori kurang baik sebesar 13,5% dan baik hanya sebesar 3,8%. Merujuk pada jawaban tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan Deputy Sekretaris Negara Bidang Hubungan Lembaga Negara dan Lembaga Masyarakat tidak baik. Hal ini terlihat dari jawaban

responden yang menyatakan kepemimpinan deputy tidak baik sebesar 59,6% dan yang menyatakan kepemimpinan deputy sangat tidak baik mencapai 23,1%.

Kepemimpinan deputy yang tidak baik tersebut terutama karena beberapa hal yang bersifat prinsip antara lain:

- Kurang memahami tugas pokok dan fungsi organisasi (kuest no. 16)

Kurang pahamnya deputy pada Tupoksi organisasi ini disetujui oleh para responden, masing-masing 15,4% sangat setuju dan 48,1% setuju. Padahal Tupoksi organisasi merupakan acuan pokok setiap pemimpin dalam menjalankan roda organisasi. Oleh karena itu kurang pahamnya deputy pada Tupoksi organisasi merupakan kelemahan yang sangat fundamental.

- Kurang berani mengambil keputusan (kuest no. 20)

Pengambilan keputusan pada hakekatnya merupakan inti dari kepemimpinan. Oleh karena itu jika kelemahan seorang pemimpin terletak pada ketidakberaniannya dalam mengambil keputusan, maka dapat dipastikan kepemimpinannya lemah. Hal ini terbukti dari mayoritas jawaban responden yang menilai kepemimpinan deputy kurang berani mengambil keputusan, yakni 26,9% sangat setuju dan 59,6% setuju.

- Cenderung tidak mau menerima masukan, saran maupun kritik (kuest no. 22)

Setiap pemimpin selain memiliki kelebihan tentu ada kelemahannya. Supaya kepemimpinan berjalan efektif, kelemahan-kelemahan seorang pemimpin harus diupayakan untuk diatasi/ditutupi. Dalam hal ini salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan bersedia menerima masukan, saran maupun kritik dari bawahan. Bawahan tidak diposisikan sebagai pesuruh, namun

sebagai mitra kerja dalam memajukan organisasi secara sinergis. Namun pada kepemimpinan deputy, masukan, saran maupun kritik dari bawahan cenderung dihindari, bahkan kadang-kadang disikapi secara negatif dengan menyikapi secara "khusus" kepada bawahan yang berani menyampaikan kritik. Gaya kepemimpinan yang otoriter ini mencerminkan dominannya kultur feodal pada deputy, sehingga para pegawai pada umumnya cenderung merasa takut untuk menyampaikan masukan, saran apalagi kritik. Hal ini terbukti dari jawaban mayoritas responden yang menyatakan sangat setuju sebesar 19,2% dan setuju 57,7%.

2) Variabel Motivasi

Dari tabel IV. 51, dapat diketahui penilaian responden terhadap variabel motivasi yang menyatakan rendah sebesar 71,2%, agak rendah 23,1% dan tinggi 5,8%. Mengacu pada mayoritas jawaban tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi pegawai di Deputy Sekretaris Negara Bidang Hubungan Lembaga Negara dan Lembaga Masyarakat rendah.

Rendahnya motivasi tersebut antara lain karena para pegawai pada umumnya merasa kurang puas dan bangga terhadap pekerjaannya saat ini (jawaban kuest no. 34). Padahal tingkat kepuasan seseorang merupakan faktor yang sangat penting dalam memberikan dorongan untuk melakukan suatu tindakan. Oleh karena itu mengingat dorongan seseorang untuk melakukan tindakan pada hakekatnya merupakan esensi motivasi, maka dengan tidak terpenuhinya kepuasan pegawai atas pekerjaannya saat ini menjadikan motivasi mereka rendah.

Namun demikian rendahnya motivasi yang disebabkan oleh tidak terpenuhinya kepuasan pegawai atas pekerjaan tersebut sebenarnya masih dapat diatasi dengan mengupayakan pemenuhan kebutuhan-kebutuhan pegawai yang menurut Herzberg merupakan kebutuhan tingkat tinggi atau faktor motivator, seperti memberikan kepercayaan, tatangan, pengakuan, kesempatan berprestasi, peluang karier dan sebagainya. Dengan memberikan kebutuhan-kebutuhan tingkat tinggi, seseorang akan terus berupaya untuk mencapainya. Hal ini akan menumbuhkan motivasi bagi pegawai untuk senantiasa berusaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan tingkat tingginya, sehingga tingkat motivasi mereka cenderung tinggi.

Sayangnya, tidak terpenuhinya kepuasan pegawai terhadap pekerjaan di Deputy Sekretaris Negara Bidang Hubungan Lembaga Negara dan Lembaga Masyarakat, tidak diikuti pula dengan upaya untuk memenuhi kebutuhan tingkat tinggi. Berdasarkan jawaban para responden, para pegawai pada umumnya merasa kurang mendapatkan pengakuan (jawaban kuest no. 36), kurang diperlakukan secara adil (jawaban kuest no. 41) dan kurang mempunyai prospek cerah dalam pekerjaan (jawaban kuest no. 44). Oleh karena itu tidak mengherankan apabila motivasi para pegawai pada umumnya tergolong rendah.

Walaupun demikian, dalam hal kesempatan untuk mengikuti berbagai kegiatan yang dapat meningkatkan wawasan, pengetahuan, keterampilan maupun kemampuan lainnya, para pegawai pada umumnya merasa tidak mengalami hambatan (jawaban kuest. No. 40). Hal ini tentunya sangat membantu dalam menjaga maupun meningkatkan motivasi pegawai.

3) Variabel Iklim Organisasi

Berdasarkan tabel IV.68, dapat diketahui bahwa jawaban responden yang memberikan penilaian terhadap variabel iklim organisasi dengan kategori sangat tidak baik sebesar 1,9% dan tidak baik 75%. Sedangkan responden yang memberikan penilaian pada variabel iklim organisasi dengan kategori kurang baik sebesar 17,3% dan baik hanya sebesar 5,8%. Mengacu pada jawaban tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi pada unit kerja Deputy Sekretaris Negara Bidang Hubungan Lembaga Negara dan Lembaga Masyarakat tidak baik. Hal ini terlihat dari jawaban responden yang mayoritas menyatakan iklim organisasi tidak baik, yakni sebesar 75%. Dengan iklim organisasi yang tidak baik mengakibatkan lingkungan kerja pada unit kerja tersebut kurang kondusif untuk menunjang kelancaran pelaksanaan tugas sehari-hari.

Fenomena tersebut tentunya sangat menyedihkan, mengingat secara teoritis, iklim organisasi merupakan komponen yang sangat penting bagi kelangsungan suatu organisasi. Hal ini antara lain karena baik buruknya iklim organisasi akan memberikan pengaruh terhadap komponen organisasi lainnya, seperti manajemen organisasi, kinerja pegawai maupun organisasi, semangat kerja pegawai, kepuasan kerja pegawai, proses penanganan pekerjaan dan sebagainya.

Tidak kondusifnya iklim organisasi ini terutama karena beberapa hal yang bersifat prinsip, antara lain:

- Kurang jelasnya tujuan organisasi (kuest no. 46)

Kurang jelasnya tujuan organisasi ini dibuktikan dengan sikap mayoritas responden yang menyatakan sangat setuju sebesar 5,8% dan setuju 50%.

Dengan kurang jelasnya tujuan organisasi, menjadikan para pegawai cenderung merasa tidak jelas pula orientasinya dalam bekerja. Jika suatu organisasi tidak jelas tujuannya atau punya tujuan ganda dan saling bertentangan, organisasi itu tidak bisa mencapai kinerja yang tinggi (David Osborne dan Peter Plastrik, 2000 : 45). Padahal mencapai kejelasan tujuan adalah tahap kritis pertama dalam organisasi apapun.

- Tidak adanya standard kerja yang jelas (kuest no. 51)

Tidak jelasnya standard kerja dalam organisasi mengakibatkan para pegawai tidak mempunyai acuan yang pasti dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari. Dengan ketidakjelasan standard kerja, organisasi tidak memiliki tolok ukur yang jelas dalam menilai prestasi pegawai. Akibatnya, pegawai yang berprestasi bisa jadi mendapat penilaian yang sama dengan pegawai yang tidak berprestasi. Hal ini terjadi di unit kerja Deputy Sekretaris Negara Bidang Hubungan Lembaga Negara dan Lembaga Masyarakat yang tidak memiliki standard kerja jelas, sebagaimana tercermin dari jawaban responden yang menyatakan sangat setuju sebesar 13,5% dan setuju 61,5%.

- Ketakutan pada resiko (kuest no. 57)

Ketakutan yang berlebihan terhadap suatu resiko dapat menyebabkan pegawai cenderung tidak merasa bebas berdiskusi dengan pimpinan dan tidak berani menolak kebijakan yang salah. Selain itu ketakutan pada resiko juga mengakibatkan munculnya sikap individualistik di kalangan pegawai. Artinya, pegawai cenderung akan mengutamakan keselamatan diri sendiri terhadap kemungkinan adanya resiko, daripada memberikan solidaritas maupun

melakukan pembelaan kepada pegawai lainnya yang suatu saat mendapatkan perlakuan tidak adil. Hal ini terbukti dari jawaban mayoritas responden yang menyatakan sangat setuju sebesar 7,7% dan setuju 51,9%.

Walaupun demikian, tingkat kebersamaan pegawai pada umumnya relatif masih cukup baik. Hal ini dapat diketahui dari jawaban responden pada pernyataan-pernyataan yang termasuk pada indikator tingkat kebersamaan, yakni jawaban dari pernyataan nomor 58, 59 dan 60. Dari jawaban tersebut dapat diketahui bahwa jumlah responden yang menyatakan sangat setuju dan setuju relatif berimbang dengan jumlah responden yang menyatakan ragu-ragu, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Artinya, para pegawai pada umumnya masih mau memberikan bantuan kepada teman-temannya apabila mengalami kesulitan, walaupun sebatas pada hal-hal tertentu saja terutama yang tidak terlalu mengandung resiko. Hal ini dapat membantu menjaga kenyamanan pegawai dalam bekerja dalam iklim organisasi yang secara umum tidak baik.

4) Hubungan antara variabel kepemimpinan dengan variabel kinerja

Mengacu pada salah satu pengertian kepemimpinan, yakni kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain supaya melakukan apa yang dikehendakinya, maka baik buruknya kepemimpinan seseorang akan berpengaruh terhadap berbagai faktor yang dimiliki orang lain. Menurut Permadi Setiawan, kepemimpinan akan mempengaruhi salah satu kombinasi dari hal berikut ini : opini, persepsi, kepercayaan, motivasi, emosi, perilaku, penampilan dan kinerja orang lain” (Permadi Setiawan, 2001). Sementara itu Fred Fiedler menyatakan bahwa “kinerja kelompok yang efektif bergantung pada padanan yang tepat antara

gaya interaksi dari si pemimpin dengan bawahannya serta sampai tingkat mana situasi memberikan kendali dan pengaruh kepada si pemimpin (Stephen P Robins, jilid II, 1996: 45). Dari teori-teori tersebut menunjukkan adanya hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja.

Berkaitan dengan hal di atas, berdasarkan tabel IV.69. dapat diketahui bahwa kepemimpinan Deputy Sekretaris Negara Bidang Hubungan Lembaga Negara dan Lembaga Masyarakat tidak baik dan kinerja para pegawainya rendah. Selain itu diketahui pula adanya kecenderungan bahwa semakin tidak baik kepemimpinan deputy, akan semakin rendah kinerja pegawai, begitu juga sebaliknya. Hal ini diperkuat dengan hasil perhitungan statistik pada tabel IV. 72 yang menunjukkan koefisien Kendall's tau pada hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai sebesar 0,538 pada tingkat signifikansi 1%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh kuat terhadap kinerja pegawai. Di samping itu mengingat 0,538 merupakan angka koefisien Kendall's tau yang terbesar dibandingkan dengan lainnya, maka dapat disimpulkan pula bahwa dalam penelitian ini pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja paling kuat jika dibandingkan dengan pengaruh variabel-variabel lainnya. Oleh karena itu teori-teori maupun hipotesis yang menyatakan ada hubungan positif antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai dapat terbukti.

5) Hubungan antara variabel motivasi dengan variabel kinerja

Menurut Victor Vroom, kinerja merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan. Rumusan ini menunjukkan bahwa baik buruknya kinerja sangat ditentukan oleh motivasi dan kemampuan (Moh. As'ad, 1995 : 60). Sedangkan

merurut M. Blumberg dan C.D. Pringle, kinerja merupakan fungsi perkalian antara kemampuan, motivasi dan kesempatan untuk berkinerja (Stephen P Robbins, jilid I 1996 : 218). Dengan demikian teori-teori tersebut menunjukkan adanya hubungan antara motivasi dengan kinerja.

Di samping teori-teori di atas, dari tabel IV.70. dapat diketahui pula adanya hubungan antara motivasi dengan kinerja, yakni secara umum motivasi pegawai di unit kerja Deputy Sekretaris Negara Bidang Hubungan Lembaga Negara dan Lembaga Masyarakat rendah dan kinerja para pegawai juga rendah. Tabel tersebut menunjukkan pula adanya kecenderungan bahwa semakin rendah motivasi pegawai, akan semakin rendah pula kinerja pegawai, begitu juga sebaliknya. Hal ini diperkuat dengan hasil perhitungan statistik dalam tabel IV.72 yang menunjukkan koefisien Kendall's tau pada hubungan antara motivasi dengan kinerja pegawai sebesar 0,507 pada tingkat signifikansi 1%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi berpengaruh kuat terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu teori-teori maupun hipotesis yang menyatakan ada hubungan positif antara motivasi dengan kinerja pegawai dapat terbukti.

6) Hubungan antara variabel iklim organisasi dengan variabel kinerja

Iklim organisasi merupakan suasana kerja yang ada pada suatu organisasi, yang mempunyai ciri-ciri khusus dan berbeda satu dengan yang lainnya serta ikut mempengaruhi perilaku orang-orang yang berada pada organisasi tersebut. Menurut Gibson (1973:316), iklim organisasi adalah "suatu set perangkat yang dimiliki oleh lingkungan kerja yang diamati secara langsung maupun tidak langsung oleh karyawan yang bekerja dalam lingkungan tersebut dan dianggap

sebagai kekuatan yang besar dalam mempengaruhi tingkah laku mereka dalam bekerja". Dalam kaitan ini tingkah laku karyawan pada hakekatnya mencerminkan usaha yang merupakan salah satu faktor penentu kinerja. Menurut Porter dan Lawler dalam As'ad (1995 : 61), kinerja merupakan hasil perkalian antara usaha (*effort*) dengan kemampuan (*ability*) dan pemahaman peran (*role perception*). Mengingat tingkat kinerja pegawai dapat dilihat dari tingkat produktivitas pegawai itu sendiri, maka faktor-faktor yang berpengaruh terhadap produktivitas kerja tentunya berpengaruh pula terhadap kinerja pegawai. Dalam hal ini Robert A. Sutermeister (1976 : 40) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja antara lain: pendidikan, pelatihan, kemampuan, pengetahuan umum, pengetahuan teknis, pengalaman kerja, keterampilan, jenis kelamin, perencanaan kerja, metode kerja, sikap, kepribadian, motivasi, kebutuhan individu, latar belakang budaya, iklim organisasi, penerangan, suhu udara, ventilasi, musik, waktu istirahat, keamanan, kondisi sosial, lingkungan organisasi, kepemimpinan, gaji/upah dan lain-lain.

Berdasarkan uraian di atas, dapat diketahui bahwa iklim organisasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja. Oleh karena itu tabel IV.71. menunjukkan bahwa secara umum iklim organisasi di unit kerja Deputy Sekretaris Negara Bidang Hubungan Lembaga Negara dan Lembaga Masyarakat tidak baik dan kinerja para pegawainya rendah. Selain itu diketahui pula adanya kecenderungan bahwa semakin tidak baik iklim organisasi akan semakin rendah kinerja pegawai, begitu juga sebaliknya. Hal ini diperkuat dengan hasil perhitungan statistik dalam tabel IV.72 yang menunjukkan koefisien Kendall's tau

pada hubungan antara iklim organisasi dengan kinerja pegawai sebesar 0,497 pada tingkat signifikansi 1%. Walaupun angka 0,497 lebih kecil dari 0,5, namun mengingat selisihnya kecil (0,003), maka hal tersebut tetap menunjukkan adanya hubungan yang sangat signifikan dan cukup kuat antara iklim organisasi dengan kinerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi berpengaruh cukup kuat terhadap kinerja pegawai, sehingga teori-teori maupun hipotesis yang menyatakan ada hubungan positif antara iklim organisasi dengan kinerja pegawai dapat terbukti.

- 7) Hubungan antara variabel kepemimpinan, motivasi dan iklim organisasi secara bersama-sama dengan kinerja

Kinerja pegawai yang dapat diketahui dari tingkat produktifitasnya dipengaruhi oleh berbagai macam faktor. Menurut Robert A. Sutermeister (1976 : 40), faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja antara lain: pendidikan, pelatihan, kemampuan, pengetahuan umum, pengetahuan teknis, pengalaman kerja, keterampilan, jenis kelamin, perencanaan kerja, metode kerja, sikap, kepribadian, motivasi, kebutuhan individu, latar belakang budaya, iklim organisasi, penerangan, suhu udara, ventilasi, musik, waktu istirahat, keamanan, kondisi sosial, lingkungan organisasi, kepemimpinan, gaji/upah dan lain-lain. Sementara itu Bambang Kuspriyanto (1984 : 70) mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja adalah: tingkat pendidikan, keterampilan, disiplin, kepemimpinan, sikap dan etika kerja, motivasi, gizi dan kesehatan, tingkat penghasilan, jaminan sosial, iklim kerja dan lain sebagainya. Berdasarkan

teori-teori tersebut dapat diketahui adanya hubungan antara kepemimpinan, motivasi dan iklim organisasi dengan kinerja.

Berdasarkan tabel IV.73, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan, motivasi dan iklim organisasi secara bersama-sama ada hubungannya dengan kinerja pegawai. Hal ini antara lain diketahui dari hasil Chi-square hitung 58,337 yang lebih besar dari Chi-square tabel 7,815 pada tingkat signifikansi 5%. Oleh karena itu teori-teori maupun hipotesis yang menyatakan secara bersama-sama ada hubungan positif antara kepemimpinan, motivasi pegawai dan iklim organisasi dengan kinerja pegawai dapat terbukti.

Namun demikian, koefisien konkordansi Kendall hanya sebesar 0,374 yang tentunya lebih kecil dari 1, artinya walaupun kepemimpinan, motivasi dan iklim organisasi secara bersama-sama ada hubungannya dengan kinerja, namun hubungan tersebut relatif lemah. Konsekwensinya, mengingat koefisien determinasi yang menunjukkan besarnya pengaruh kepemimpinan, motivasi dan iklim organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja diperoleh dengan cara mengkuadratkan koefisien konkordansi kendal, maka besarnya pengaruh tersebut juga kecil yakni hanya sebesar 0,14 atau 14%. Artinya, faktor-faktor kepemimpinan, motivasi dan iklim organisasi secara bersama-sama hanya mempengaruhi kinerja sebesar 14%, sedangkan 86% lagi merupakan pengaruh dari faktor-faktor lainnya.

Hasil di atas kemungkinan karena banyaknya faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagaimana telah diuraikan di atas. Di samping itu terdapat kemungkinan pula adanya variabel penghubung, yakni motivasi ataupun

iklim organisasi. Ravianto dalam Susilo Martoyo (1994) menyebutkan bahwa pimpinan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi motivasi di samping rekan sekerja, sarana fisik, kebijakan dan peraturan, imbalan jasa dan non uang, jenis pekerjaan dan tantangan (Prasetya Irawan, 1997 : 257). Berkaitan dengan hal tersebut, mengacu pada pengertian iklim organisasi yang dikemukakan oleh Gibson sebagaimana telah disebutkan di atas (butir 7), maka rekan sekerja, sarana fisik, kebijakan dan peraturan, imbalan jasa dan non uang, jenis pekerjaan dan tantangan, secara umum dapat diklasifikasikan ke dalam iklim organisasi.

Di sisi lain iklim organisasi dipengaruhi pula oleh beberapa faktor yang di antaranya juga berpengaruh terhadap kinerja seperti kepemimpinan dan motivasi. Menurut Owens (1981:205), mengutip karakteristik iklim organisasi yang telah dikembangkan Likert, faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi yaitu: 1) pola kepemimpinan, 2) kekuatan motivasi, 3) proses komunikasi, 4) proses pengambilan keputusan, 5) proses penyusunan tujuan dan 6) proses kontrol. Sementara itu Rensis Likert dalam Wyne K. Hoy dan Cecil G. Miskel (178:147) melakukan pengukuran iklim organisasi dengan menggunakan *Profile of Organizational Characteristics Measure (POC)* yang terdiri dari 8 (delapan) dimensi karakteristik organisasi, yaitu 1) proses kepemimpinan, 2) kekuatan motivasi, 3) proses komunikasi, 4) proses interaksi-pengaruh, 5) proses pembuatan keputusan, 6) penyusunan tujuan, 7) proses kontrol, dan 8) unjuk kerja dan pelatihan.

Selain didasarkan atas teori-teori di atas, kemungkinan adanya variabel penghubung yang berupa motivasi ataupun iklim organisasi juga dapat dilihat dari

hasil perhitungan statistik. Dari tabel IV.72, diketahui bahwa pada tingkat signifikansi 5%, terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan dengan motivasi sebesar 0,240, antara kepemimpinan dengan iklim organisasi sebesar 0,253 dan antara motivasi dengan iklim organisasi sebesar 0,314.

Hasil penelitian tersebut di atas memberikan beberapa implikasi, antara lain:

- a. Dengan mengetahui bahwa kinerja pegawai rendah, para pegawai akan berupaya untuk memperbaiki kinerjanya terutama dengan cara meningkatkan kesungguhan dalam bekerja guna mencapai hasil yang lebih baik.
- b. Para pegawai akan mengetahui dan menyadari bahwa kepemimpinan merupakan faktor yang paling kuat dalam mempengaruhi rendahnya kinerja mereka. Namun mengingat deputi tidak mau menerima masukan bawahan, maka para pegawai hanya dapat menggunakan hasil penelitian ini sebagai referensi untuk memberikan masukan kepada deputi baru yang dalam waktu dekat akan menggantikan deputi saat ini.
- c. Dengan mengetahui bahwa iklim organisasi tidak baik, para pegawai akan berupaya untuk memperbaiki iklim organisasi terutama dengan cara meningkatkan kebersamaan mereka dalam mengatasi berbagai permasalahan yang timbul dalam pekerjaan.
- d. Mengingat kepemimpinan, motivasi dan iklim organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja hanyasebesar 14%, maka besarnya pengaruh faktor-faktor lain yang mencapai 86% akan menimbulkan keinginan bagi para peneliti lain yang berminat meneliti kinerja untuk melakukan penelitian lebih lanjut.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil pembahasan yang telah diuraikan pada Bab IV baik secara deskriptif maupun statistik, dapat diambil suatu simpulan dan saran sebagai berikut:

A. Simpulan

1. Secara umum kinerja pegawai pada satuan unit kerja Deputy Sekretaris Negara Bidang Hubungan Lembaga Negara dan Lembaga Masyarakat dikategorikan rendah, motivasi pegawainya juga rendah dan kepemimpinan deputy maupun iklim organisasinya tidak baik.
2. Rendahnya kinerja pegawai di satuan unit kerja Deputy Sekretaris Negara Bidang Hubungan Lembaga Negara dan Lembaga Masyarakat dipengaruhi oleh kepemimpinan deputy, motivasi pegawai dan iklim organisasi baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama.
3. Mengingat koefisien korelasi Kendall's tau dalam hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja merupakan yang terbesar (0,538), maka pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja paling kuat jika dibandingkan dengan pengaruh motivasi dan iklim organisasi.
4. Kinerja dipengaruhi secara bersama-sama oleh kepemimpinan, motivasi dan iklim organisasi sebesar 14%, sedangkan 86% lagi dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya. Hal ini kemungkinan karena motivasi dan iklim organisasi dapat berperan sebagai variabel penghubung, sebagaimana yang telah dikemukakan dalam berbagai teori maupun hasil perhitungan statistik.

B. Saran

1. Mengingat rendahnya kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, maka untuk meningkatkan kinerja pegawai diperlukan berbagai perbaikan terhadap faktor-faktor yang mempengaruhinya. Berdasarkan hasil penelitian ini, perbaikan kinerja perlu segera dilakukan dengan memperhatikan faktor kepemimpinan, meningkatkan motivasi pegawai dan memperbaiki iklim organisasi.
2. Berdasarkan gambaran umum pada Bab I dan IV yang menyangkut kepemimpinan Deputy Sekretaris Negara Bidang Hubungan Lembaga Negara dan Lembaga Masyarakat, kiranya perlu segera dilakukan penggantian deputy. Di samping itu untuk masa yang akan datang kiranya perlu diciptakan suatu mekanisme rekrutmen pemimpin dengan memperhatikan aspek kompetensi.
3. Perlu meningkatkan motivasi pegawai terutama dengan cara memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang oleh Herzberg diklasifikasikan sebagai kebutuhan tingkat tinggi atau faktor motivator.
4. Dengan relatif cukup baiknya kebersamaan para pegawai, maka untuk memperbaiki iklim organisasi dapat dilakukan dengan cara mengintensifkan dialog secara sinergis antar pegawai, terutama yang berkaitan dengan penyamaan persepsi atas tujuan organisasi, *job description*, penetapan standard kerja dan sebagainya.
5. Sebagai tindak lanjut atas hasil penelitian ini, ada baiknya dilakukan penelitian terhadap variabel variabel lain yang berpengaruh terhadap kinerja, seperti kemampuan, kondisi kerja, komunikasi, pendidikan, karakteristik pekerjaan, ukuran organisasi dan sebagainya.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, 1995, *Manajemen Penelitian*, PT. Rineka Cipta, Jakarta, Cetakan Ketiga.
- As'ad, Moh., 1995., *Seri Ilmu SDM-Psikologi Industri*, Edisi Keempat, Liberty Yogya.
- Bartol, Kathryn M, David C Martin, Margaret Tein, Graham Matthews, *Management: A Pacific Rim Focus*, 2nd Edition, Mc Graw Hill, Australia, 2000.
- Davis, Keith and John W. Nectrom, 1995., *Perilaku Dalam Organisasi*, Penerbit Erlangga Jakarta, Sixth Edition Printed in Singapore.
- Dessler, Gary, 1986., *Manajemen Personalia*, Erlangga.
- _____, 2000, *Human Resuroces Management*, 8th Edition, Prentice Hall Int. Inc, New Jersey.
- French, Wendell, 1974., *The Personnel Management Process Human Resources Administration*, Houghton Mifflin Company.
- Gomes, Faustino Cardoso, 1995, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi Offset, Yogyakarta.
- Handoko, T Hani, 1999, *Manajemen Personalian dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P, 2000., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara.
- Hersey, Paul; Blanchard Kneth H, 1992, *Manajemen Perilaku Organisasi*, Erlanga, Jakarta.
- Irawan, Prasetya dkk., 1997., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIA LAN Jakarta.
- _____, 1998., *Analisis Kinerja*, STIA LAN Jakarta.
- Komaruddin, 1990, *Menejemen Berdasarkan Sasaran*, Bumi Aksara.
- Kontz, Harold, Donnel Cyrill O, Weichrich Heinz 1984, *Management*, Mc Graw International Book Company, London.
- Kramar, Mc Graw, Schuler, 1997, *Human Resources Management In Australia*, 3th Edition, Longman, Australia.
- Kusprianto, Bambang, 1993, *Meningkatkan Produktivitas Karyawan*, Seri Manejemen Nomor 95 Ppm, PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Lembaga Administrasi Negara, 1992., *Penilaian Kinerja Pegawai*.
- Lembaga Administrasi Negara dan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan, 2000, *Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah*.
- Lunnenburg, Fred C; Ornsten, Allan C, 1991, *Educational Administration*, Wadsworth Publishing Company, Belmont California.

- Mangkunegara, Anwar Prabu AA., 2000., *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Remaja Rosdakarya.
- Meija, Gomez, David B Balkin, Robert L Cardy, 1998, *Managing Human Resources*, International Edition, Prentice Hall International, Inc, USA.
- Mitchel, TR, 1978, *People In Organizations Understanding Their Behavior*, Mc. Graw Hill Kogakusha, Ltd. Tokyo.
- Nazir, Moh., 1998., *Metode Penelitian*, Ghalia Indonesia Jakarta, Cetakan Ketiga.
- Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 1983, *Human Resources Management Methods*, Houston : Gulf.
- Osborne, David & Ted Gaebler, 1996, *Mewirauahakan Birokrasi*, Pustaka Binaman Pressindo.
- Osborne, David & Peter Plastrik, 2000, *Memangkas Birokrasi*, PPM.
- Rao, TV, 1992, *Penilaian Prestasi Kerja*, Terjemahan Ny. L. Mulyana, PT. Pustaka Binawan Pressindo, Jakarta.
- Robins, Stephen P., Jilid I & II, 1996., *Perilaku Organisasi*, Prenhalindo, Jakarta.
- Sayles, L R & Strauss, 1977, *Personnel The Human Problem Of Management*, Prentice Hall Of India, New Delhi.
- Scott, William G., 1990., *Human Relations in Management, A Behavioural Science Approach*, Richard D. Irwin, Inc. Homewood, Illinois.
- Sherman, Arthur W. Jr and George W Bohlanden, 1992, *Managing Human Resources*, 9th Ed, South-Western Publishing Co, USA.
- Siagian, Sondang P, 1982, *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*, Gunung Agung, Jakarta.
- _____, 1994, *Patologi Birokrasi: Analisis, Identifikasi dan Terapinya*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Smith, WS, 1982, *Management System Analysis and Applications*, Int. Ed, Holt Saunders, New York.
- Singarimbun, Masri; Effendi, Sofyan, 1989, *Metode Penelitian Survey*, LP3ES, Jakarta.
- Soekanto, Soerjono, 1982, *Sosiologi Suatu Pengantar*, CV. Rajawali, Jakarta.
- Sugiyono DR, 1998, *Metode Penelitian Administrasi*, Alfabeta, Bandung, Edisi Ketiga.
- _____, 2000, *Statistika untuk Penelitian*, Alfabeta, Bandung, cetakan ketiga.
- Sutarto, 1995, *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Sutermeister, RA, 1976, *People and Productivity*, Mc Graw Hill, New York.

- Sutisna, Oteng, 1993, *Administrasi Pendidikan*, Usaha Nasional, Surabaya.
- Suwarto, FX, 1999, *Perilaku Keorganisasian*, Universitas Atmajaya Yogyakarta.
- Thoha, Miftah, 1995, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- _____, 1996, *Perilaku Organisasi*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Umar, Husein, 2000, *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, PT. Gramedia, Jakarta.
- Wahjosumidjo, 1994., *Kepemimpinan dan Motivasi*, Ghalia Indonesia, Cetakan Keempat.
- _____, 2000, *Teori Kepemimpinan dan Dasar-dasar Manajemen*, Lembaga Administrasi Negara.
- Walker, James W, 1992, *Human Resource Strategy*, Mc. Graw Hill International, Editions, New York, Printed In Singapore.
- Wheelen, Thomas L & J David Hunger, 1998, *Strategic Management and Business Policy*, 6th, Addison Wesley Longman, Inc, USA.

Penelitian Yang Relevan (Tesis)

- Azis, Abdul, 1998, *Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Ethos Kerja terhadap Produktivitas Karyawan yang telah Mendapatkan Pelatihan/Menerapkan GKM (Gugus Kendali Mutu) Studi Kasus Di Unit Kerja BEKRI PT. Perkebunan Nusantara VII Lampung*, Program Studi Ilmu Administrasi, Kekhususan Administrasi dan Kebijakan Pendidikan, Universitas Indonesia.
- Erwata, Tata, 2000, *Pengaruh Motivasi dan Pola Karier Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas P dan K Kabupaten Bogor*, Program Pasca Sarjana Magister Ilmu Pemerintahan, Universitas Satyagama.
- Kosasih, Endang, 1999 *Faktor-faktor yang Berhubungan dengan Kinerja Pejabat Eselon V pada Badan Administrasi Kepegawaian Negara*, Program Studi Ilmu Administrasi, Kekhususan Administrasi dan Kebijakan Publik, Universitas Indonesia.
- Ma'mun, 2000, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Penyuluh Kehutanan dan Kemitraan Usaha terhadap Kinerja Kelompok Tani Hutan Rakyat Di Kabupaten Cianjur*, Program Pasca Sarjana Magister Ilmu Pemerintahan, Universitas Satyagama.
- Prabowo, Harly Agung, 2002, *Kajian tentang Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi terhadap Semangat Kerja Pegawai: Studi Kasus pada Kantor Sekretariat*

- Kabinet Republik Indonesia, Program Studi Ilmu Administrasi, Kekhususan Administrasi dan Kebijakan Publik, Universitas Indonesia.*
- Purnomo, Siswo, 2001, *Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi terhadap Produktivitas Kerja (Studi Kasus pada Operator Bracket Ass'y PT. Harmoni Nusantara Development Medan)*, Program Studi Ilmu Administrasi, Kekhususan Administrasi dan Kebijakan Bisnis, Universitas Indonesia.
- Sasono, Norman, 2001, *Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Iklim Organisasi terhadap Produktivitas Pegawai Badan Litbang dan Diklat Kebudayaan dan Pariwisata*, Program Studi Ilmu Administrasi, Kekhususan Administrasi dan Kebijakan Publik, Universitas Indonesia.
- Subarnas, 2000, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Kepala Desa terhadap Realisasi Penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan di Kabupaten Tangerang*, Program Pasca Sarjana Magister Ilmu Pemerintahan, Universitas Satyagama.
- Sudjana, Agung, 2000, *Pengaruh Kualitas Kepemimpinan dan Kemampuan Aparat terhadap Peningkatan Kinerja Organisasi Dinas Tata Kota Bandung*, Program Pasca Sarjana Magister Ilmu Pemerintahan, Universitas Satyagama.
- Sulhi, 1999, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Sikap Kerja dan Kepuasan Kerja Pegawai dalam Menciptakan Pelayanan yang Prima (Suatu Studi Kasus di Kantor Catatan Sipil Kabupaten Serang)*, Program Pasca Sarjana Magister Ilmu Pemerintahan, Universitas Satyagama.
- Sundari, Siti, 1998, *Faktor-faktor yang Berperan dalam Kinerja Instruktur di Lima BPPD (Balai Pengembangan Produktivitas Daerah) di Pulau Jawa*, Program Studi Ilmu Administrasi, Kekhususan Administrasi dan Kebijakan Pendidikan, Universitas Indonesia.
- Susprianto, Yosephus Nugroho, 2000, *Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pemerintah Kabupaten Bekasi*, Program Pasca Sarjana Magister Ilmu Pemerintahan, Universitas Satyagama.
- Sutrisno, 2000 *Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dinas Pengelolaan Pasar Kabupaten Bekasi*, Program Pasca Sarjana Magister Ilmu Pemerintahan, Universitas Satyagama.
- Suyatna, Yana R, 2000 *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Desa dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Perangkat Desa di Kecamatan Tarumajaya Kabupaten Bekasi*, Program Pasca Sarjana Magister Ilmu Pemerintahan, Universitas Satyagama.

Utomo, Setiyo, 1995, *Hubungan antara Motivasi, Disiplin Pegawai dan Produktivitas Kerja Studi Kasus pada Pusat Penelitian dan Pengembangan Teknologi Minyak dan Gas Bumi "LEMIGAS" (PPPTMGB "LEMIGAS)*, Program Studi Ilmu Administrasi, Kekhususan Administrasi dan Kebijakan Publik, Universitas Indonesia.

Artikel

Permadi, Setiawan, 31 Januari 2000., *Pemimpin Sejati*, Leadership Centre.

Peraturan-peraturan:

Kep. Sesneg No. KEP/27/SESNEG/VIII/2000 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Negara RI.

Renstra Setneg Tahun 2001