

**ANALISIS EFEKTIVITAS ORGANISASI  
SEKRETARIAT DAERAH PROPINSI JAWA TENGAH**

**TESIS**

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Guna Mencapai Derajat Sarjana S-2

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

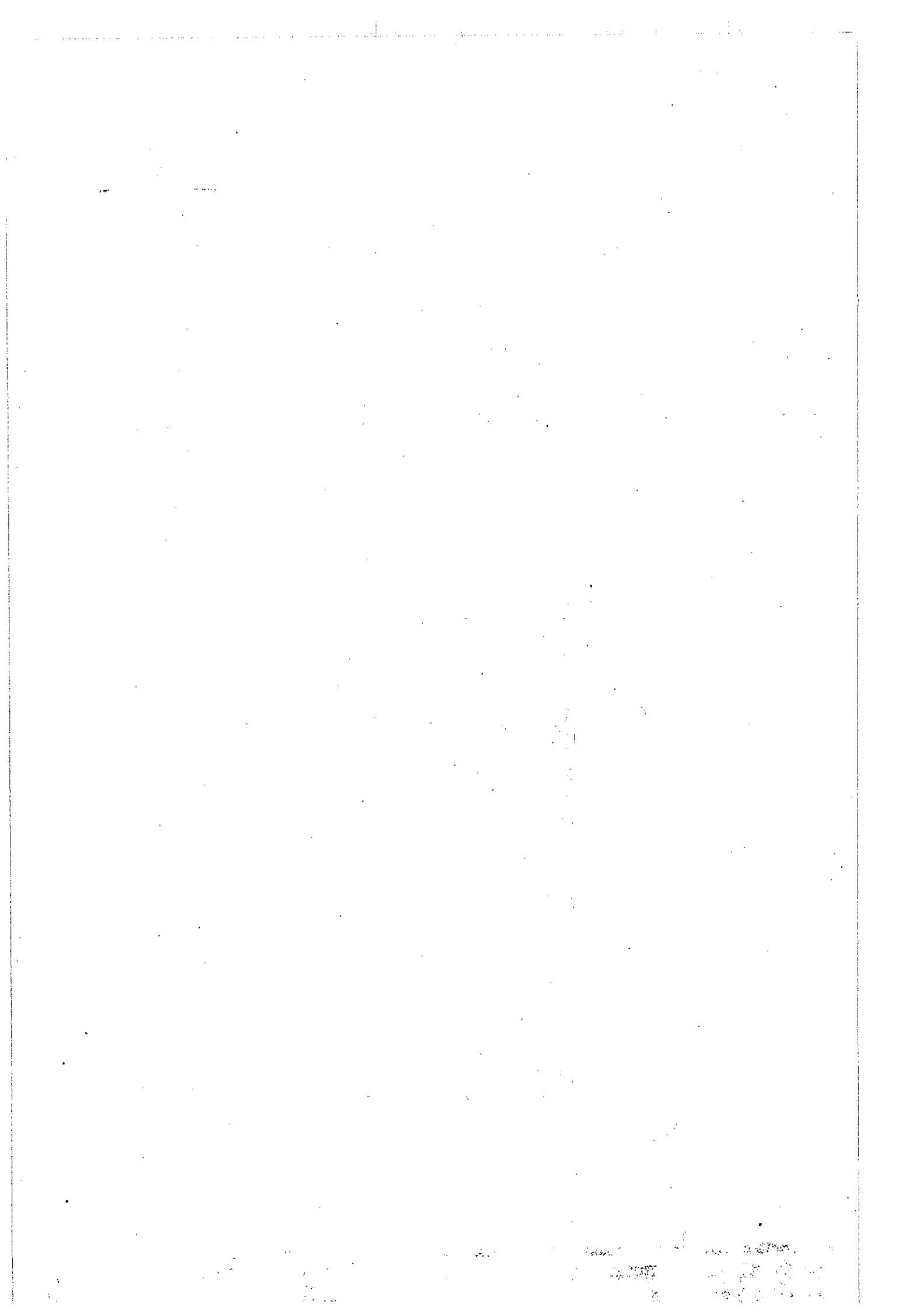


Diajukan oleh :

**MOCH. CHABIB**

**NIM.D4E002106**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG  
2004**



**ANALISIS EFEKTIVITAS ORGANISASI  
SEKRETARIAT DAERAH PROPINSI JAWA TENGAH**

Dipersiapkan dan disusun oleh

MOCH. CHABIB

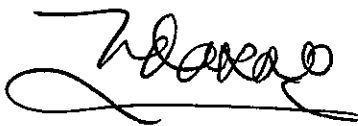
D4E002106

telah dipertahankan di depan Tim Penguji

Pada tanggal : 7 September 2004

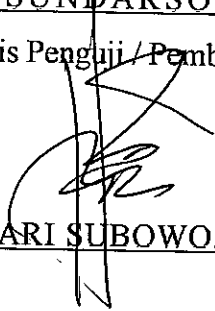
Susunan Tim Penguji

Ketua Penguji / Pembimbing I



Drs. SUNDARSO, SU.

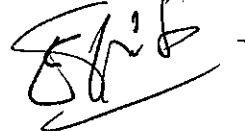
Sekretaris Penguji / Pembimbing II



Drs. ARI SUBOWO, MA.

Anggota Dewan Penguji :

Penguji I



Dra. ENDANG LARASATI, MS.

Penguji II



Drs. FATHURACHMAN, MSI.

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan

Untuk memperoleh gelar Magister Sain.

Tanggal : September 2004

Ketua Program Studi MAP

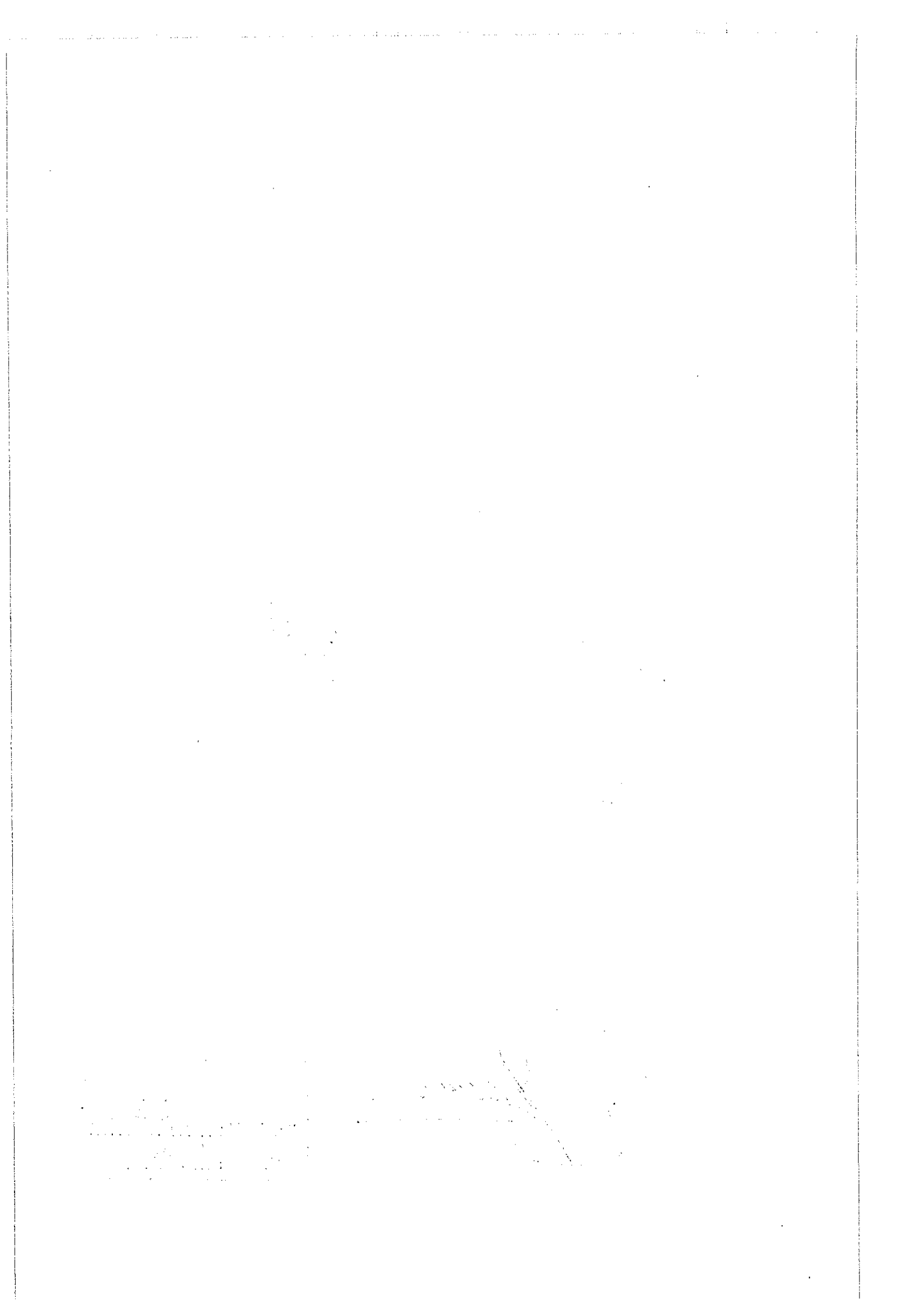
Universitas Diponegoro Semarang



Prof. Drs. Y. WARELLA, MPA., PhD.

NIP.130 227 811

UPT-PUSTAK-UNDIP	
No. Daft:	3540 / H/alej
Tgl.	3/3/05



## ABSTRAKSI

*Moch Chahib. Analisis Efektivitas Organisasi Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah. Tesis, Program Pascasarjana Universitas Diponegoro, Program Studi Magister Ilmu Administrasi, Konsentrasi Magister Administrasi Publik. Semarang, September 2004.*

Penelitian ini dilatar belakangi oleh adanya fenomena rendahnya Efektivitas Organisasi Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah. Secara konseptual Efektivitas adalah merupakan indikator Kepemerintahan yang baik (*good governance*). Fenomena inilah kemudian menarik perhatian penulis untuk mencermati dan mengembangkan cakupan penelitian dengan mengkaitkan variabel-variabel independen yang secara teoritis mempunyai hubungan.

Identifikasi fenomena awal, perumusan masalah memfokuskan pada pertanyaan (1) Apakah ada hubungan Struktur dengan Efektivitas (2) Apakah ada hubungan Iklim organisasi dengan Efektivitas (3) Apakah ada hubungan antara Kepemimpinan dengan Efektivitas (4) Apakah secara bersama ada hubungan antara Struktur, Iklim dan Kepemimpinan dengan Efektivitas. Penelitian ini bertujuan untuk (i) mengkaji dan menganalisis faktor Struktur, Iklim organisasi, dan Kepemimpinan, di Lingkungan Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah (ii) menganalisis variabel-variabel terkait Efektivitas. Rancangan sampling dengan Purposive sampling, Analisis korelasional untuk hubungan tunggal dengan Rank Kendall,s dan korelasi ganda dengan Konkordansi Kendall,s W.

Pengujian hipotesis adanya hubungan antara struktur dengan efektivitas, berdasarkan Uji Statistisk Rank Kendall menunjukkan koefisien korelasi sebesar 0.424\*\* dengan angka probablitas 0.000 dengan demikian kesimpulan hipotesis  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima yang berarti ada hubungan antara variabel struktur dengan efektivitas tingkat signifikan 95 %.

Pengujian hipotesis adanya hubungan antara iklim organisasi dengan efektivitas, diperoleh koefisien korelasi sebesar 0.391\*\* dengan angka probabilitas 0.000 dengan demikian kesimpulan hipotesis  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima yang berarti ada hubungan antara variable iklim dengan efektivitas, dengan tingkat signifikan 95 %. Pengujian hipotesis adanya hubungan antara kepemimpinan dengan efektivitas, diperoleh koefisien korelasi sebesar 0.318\*\* dengan angka probabilitas 0.000 dengan demikian kesimpulan hipotesis  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima yang berarti ada hubungan antara variable kepemimpinan dengan efektivitas, dengan tingkat signifikan 95 %. Uji keselarasan antara variable struktur, iklim dan kepemimpinan dengan efektivitas, dengan Konkordansi Kendall diperoleh koefisien konkordansi  $W$  sebesar 0.957. Harga Chi Square hitung 87.044 sedangkan Chi Square Tabel 7,81 dapat diartikan bahwa  $H_0$  ditolak, dan  $H_a$  ( ada korelasi / keselarasan ) diterima dengan tingkat signifikan 95 %. Sedangkan pengaruh variabel struktur, iklim dan kepemimpinan terhadap variabel efektivitas 85,84 % sedangkan sisanya sebesar 14,16 % adalah faktor-faktor lain yang belum diketahui dan memerlukan pengkajian lebih lanjut secara cermat. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara teoritis maupun secara empiris ketiga variabel independen tersebut merupakan faktor penentu efektivitas organisasi,

Kata Kunci : efektivitas organisasi, pemerintahan yang baik, struktur, iklim organisasi, kepemimpinan.

## ABSTRACT

*Moch Chabib. The effectiveness analyzes of province secretariat organization of Central Java Province. Thesis, Postgraduate Program of Diponegoro University, Magister of Administration Program, Concentration of Magister Public Administration. Semarang, September 2004.*

This research is based on the phenomena emergence of the low effectiveness of Province Secretariat of Central Java Province. Conceptually, effectiveness is the indicator of good governance. This phenomena, afterwards, makes the writer interested in observing and broadening the research scope by relating the independent variables which have correlation theoretically.

Identification of initial phenomena, the discussion focuses on questions (1) Is there any connection between Structure and Effectiveness? (2) Is there any connection between Organization Climate and Effectiveness ? (3) Is there any connection between Leadership and Effectiveness? (4) Simultaneously, is there any connection between Structure, Climate, Leadership and Effectiveness? The aims of this research are (i) to investigate and analyze the Structure, Organization Climate, and Leadership factor at Secretariat of Central Java Province environment, (ii) to analyze the variables correlated with effectiveness. The sampling plan by using Purposive sampling, correlation analyzes for single connection by using Kendall,s Rank and double correlation by using Kendall,s W Concordance.

The hypothesis test of correlation between structure and effectiveness, based on Statistic Test of Kendall Rank shows correlation effectiveness 0,424\*\* with probability number 0,000 so that Ho hypothesis conclusion is rejected or Ha is accepted, it means that there is correlation between structure variable with the significance level effectiveness 95 %.

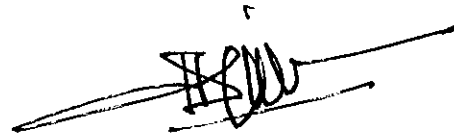
Hypothesis test of the existence of correlation between organization climate with effectiveness results the correlation coefficient 0,391\*\* with probability number 0,000 so that Ho hypothesis conclusion is rejected and Ha is accepted, it means that there is correlation between climate variable and effectiveness with significance level 95%. Hypothesis test of the existence of correlation between leadership and effectiveness result the correlation coefficient 0,318\*\* with probability number 0,000 so that Ho hypothesis conclusion is rejected and Ha is accepted, it means that there is correlation between leadership variable and effectiveness with significance level 95%. The harmonious test between structure, climate, and leadership variable and effectiveness with Kendall Concordance results W concordance coefficient 0.957. The Chi Square calculation is 87.044 while Chi Square Table is 7.81, it means that Ho is rejected and Ha is (there is a correlation/ harmonious) accepted with significance level 95%. While the influence of structure variable, climate and leadership toward effectiveness variable is 85.84 %, and the remaining of 14.16 % is the other factors that are not known yet and need the conscientiously further investigation. It can be concluded that theoretically and empirically those three independent variables are the determining factor of organization effectiveness.

*Keywords : organization effectiveness, good governance, structure, organization climate, leadership.*

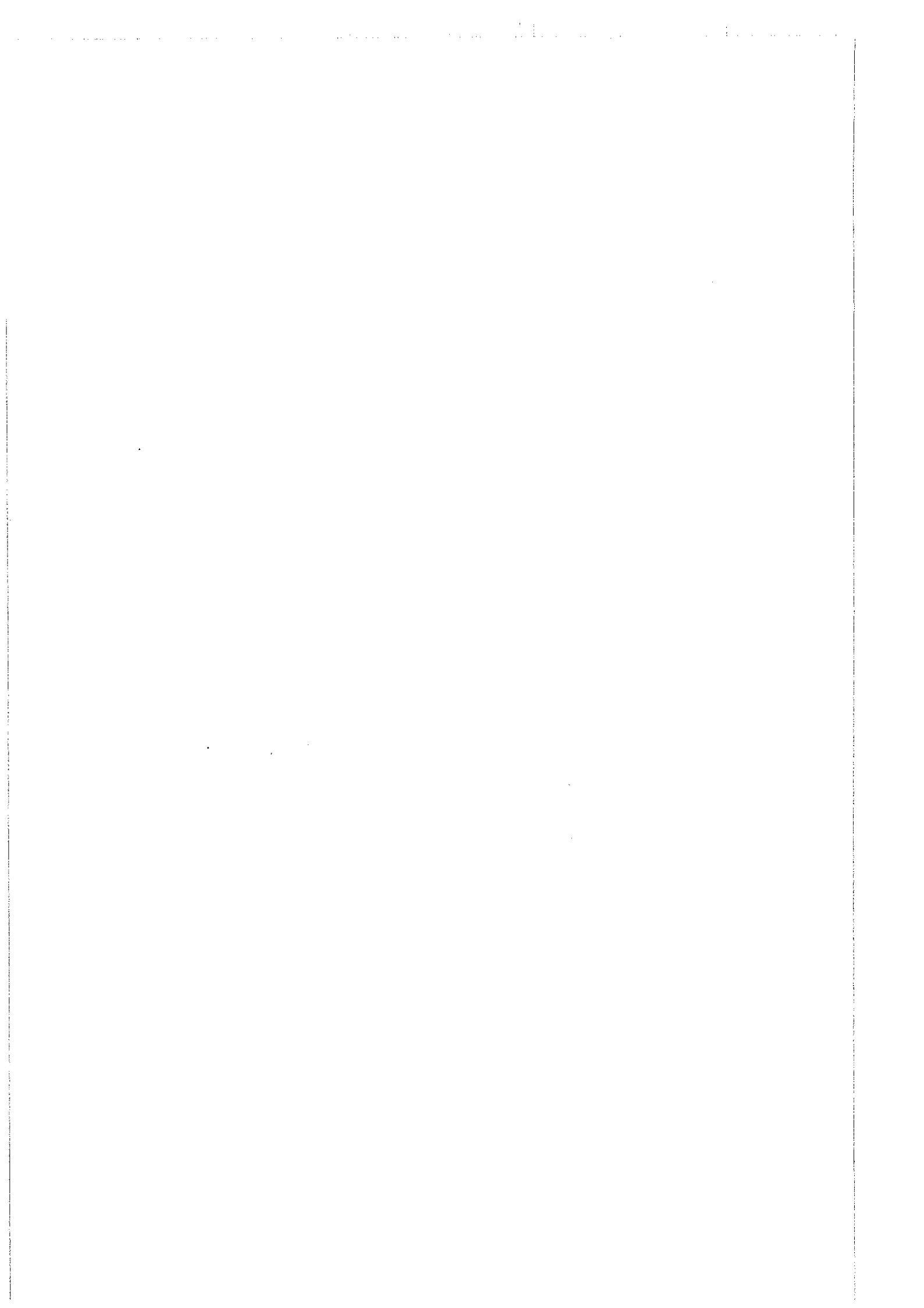
## PERNYATAAN

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, September 2004



Moch. Chabib  
NIM.D4E002106



## KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan Syukur Alhamdulillah, penulis panjatkan kehadiran Allah SWT. yang telah melimpahkan Rahmat dan Hidayah-Nya sehingga penulisan tesis ini selesai. Penulisan tesis ini untuk memenuhi sebagian persyaratan dalam mendapatkan gelar Magister Sain pada akhir Pendidikan Pascasarjana Universitas Diponegoro, Program Studi Magister Ilmu Administrasi, Konsentrasi Magister Administrasi Publik, dengan judul Analisis Efektivitas Organisasi Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah.

Penulisan tesis ini mengalami beberapa hambatan, namun berkat perhatian, dorongan, dan bantuan beberapa pihak hambatan dimaksud dapat diatasi. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis sampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Ir. Eko Budihardjo, MSc., Rektor Universitas Diponegoro.
2. Bapak Prof. Drs. Y. Warella, MPA.,PhD., Ketua Program Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro.
3. Bapak Drs.H. Sundarso, SU. sebagai Pembimbing I.
4. Bapak Drs. Ari Subowo, MA., sebagai Pembimbing II.
5. Tim Penguji Program Magister Administrasi Publik, Program Pascasarjana Universitas Diponegoro terdiri dari :
  - a. Ketua Penguji : Bapak Drs. H. Sundarso, SU.
  - b. Sekretaris Penguji : Bapak Drs. Ari Subowo, MA
  - c. Penguji I : Ibu Dra. Hj. Endang Larasati, MS.
  - d. Penguji II : Bapak Drs. Fathurachman, Msi.
6. Para Bapak/Ibu Dosen Program Magister Administrasi Publik, Program Pascasarjana Universitas Diponegoro.

7. Rekan-rekan Pegawai Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah.
8. Para Staf Sekretariat MAP Program Pascasarjana Universitas Diponegoro.
9. Rekan-rekan Mahasiswa Program Studi Magister Ilmu Administrasi, Konsentrasi Magister Administrasi Publik, Program Pascasarjana Universitas Diponegoro Angkatan VIII.
10. Semua pihak yang membantu dalam penulisan tesis ini, baik langsung maupun tidak langsung.

Semoga budi baik dan amalan-amalan tersebut diatas mendapatkan pahala yang berlipat ganda dari Tuhan Yang Maha Esa.

Menyadari bahwa penulisan tesis ini masih banyak kelemahan dan kekurangan, oleh karena itu guna kesempurnaan, penulis mengharap kritik dan saran yang bersifat membangun.

Akhir kata, tiada gading yang tak retak, bila tak retak bukan gading, semoga tulisan ini bermanfaat bagi pembaca yang berminat.

Amin.

Semarang, September 2004

Penulis.

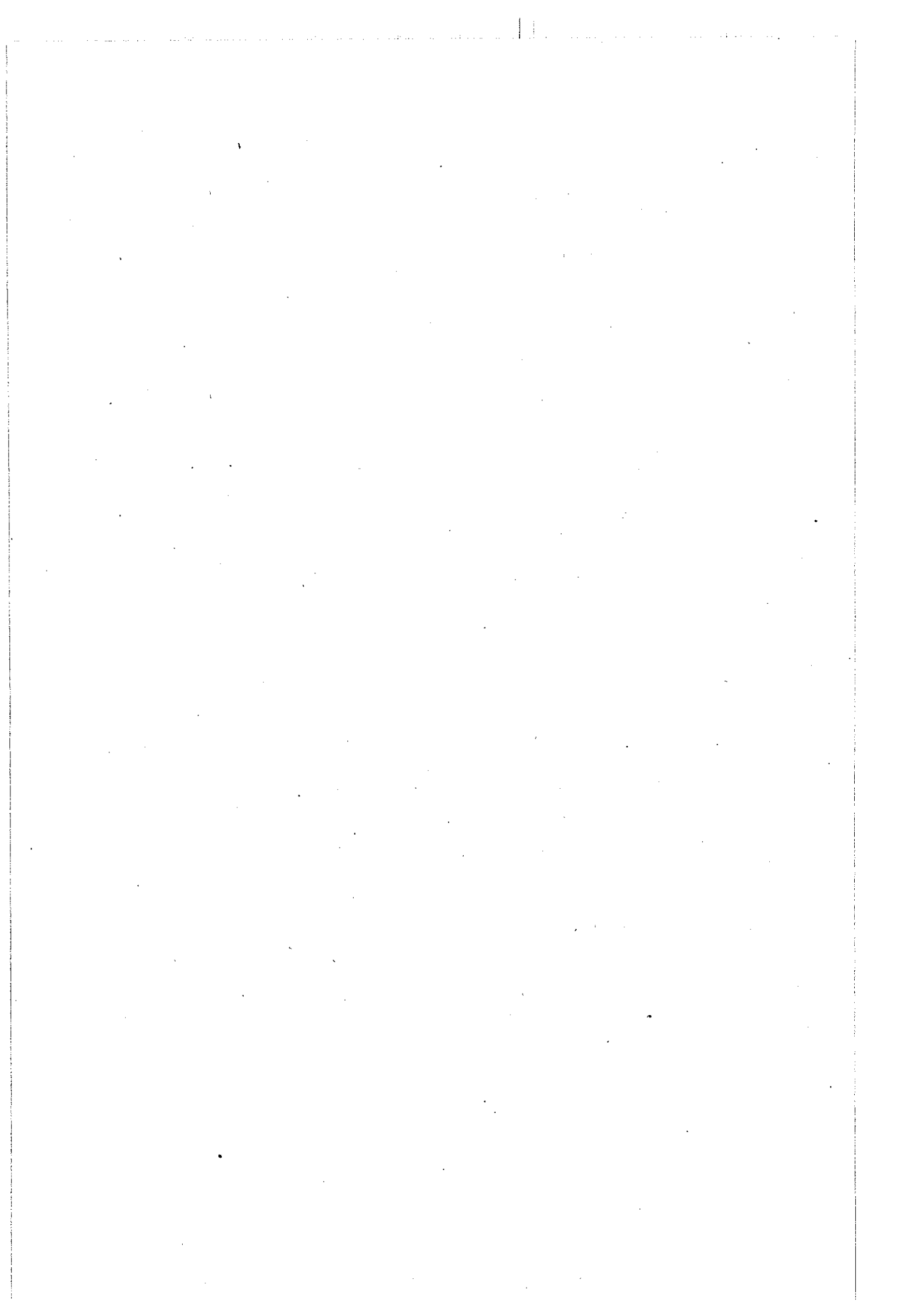
Kutipan :

“Tugas Manusia bukanlah untuk menaklukkan masa depan, tetapi menciptakan sejumlah kenangan yang dapat disebut dengan manis pada masa mendatang”(Milan Kundera).

“Barangsiapa menempuh suatu jalan untuk menuntut ilmu, niscaya Allah akan menunjukkan jalan ke surga kepadanya”(HR.Muslim).

Tesis ini kuperuntukkan kepada :

1. Ibuku tercinta, Hj. Solechah yang selalu berdo'a untuk anaknya.
2. Isteriku tercinta, Hj. Suharyati, SE., yang dengan setia, memberikan dorongan, dan dukungan moral kepada suami.
3. Anaku tersayang, Dony Setiawan dan Fitri Yuliani agar lebih giat dan tekun belajarnya.



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
ABSTRAKSI .....	iv
ABSTRACT .....	vi
HALAMAN PERNYATAAN .....	viii
KATA PENGANTAR .....	ix
DAFTAR ISI .....	xii
DAFTAR TABEL .....	xvi
<b>BAB I</b> <b>PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi dan Perumusan Masalah .....	8
1. Identifikasi Masalah .....	8
2. Perumusan Masalah .....	10
C. Tujuan Penelitian .....	11
1. Tujuan umum .....	11
2. Tujuan Khusus .....	12
D. Kegunaan Penelitian .....	12
<b>BAB II</b> <b>TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>13</b>
A. Landasan Teori .....	13
A.1. Teori yang mendasari penelitian .....	13
1.1. Teori Richard Steers .....	13

1.2. Teori Gibson, Ivancevich dan Donnely .....	22
1.3. Teori Franklin G.Moore .....	24
1.4. Teori Stephen Robbin dan James AF. Stoner .....	26
A.2. Hubungan antar Variabel' .....	27
B. Pembahasan Penelitian Yang Relevan .....	32
1. Penelitian yang dilakukan oleh Hery Yulianto .....	32
2. Penelitian yang dilakukan oleh Lily Ambonowati .....	33
3. Penelitian yang dilakukan oleh Badri Hutomo .....	34
C. Hipotesis .....	36
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>37</b>
A. Rancangan Penelitian .....	37
B. Ruang Lingkup .....	37
C. Lokasi Penelitian .....	38
D. Variabel Penelitian .....	38
1. Definisi Konseptual .....	39
2. Definisi Operasional .....	41
3. Indikator Penelitian .....	48
E. Sumber Data .....	48
F. Instrumen Penelitian .....	49
G. Populasi dan Sampel .....	49
H. Teknik Pengumpulan Data .....	53
I. Teknik Analisa Data .....	53
Matriks kuesioner penelitian .....	58

BAB IV	HASIL PENELITIAN	62
	A. Identifikasi Responden .....	62
	B. Diskripsi Variabel Penelitian .....	63
	1. Variabel Efektivitas (Y) .....	63
	Katagorisasi Variabel Efektivitas .....	77
	2. Variabel Struktur Organisasi (X1) .....	79
	Katagorisasi Variabel Struktur .....	86
	3. Variabel Iklim Organisasi (X2) .....	88
	Katagorisasi Variabel Iklim Organisasi .....	102
	4. Variabel Kepemimpinan (X3) .....	104
	Katagorisasi Variabel Kepemimpinan .....	108
	C. Analisa Hubungan Dan Pengaruh Antara Variabel Penelitian	110
	1. Analisa Hubungan Struktur Organisasi Dengan Efektivitas .....	110
	2. Analisa Hubungan Iklim Organisasi Dengan Efektivitas	114
	3. Analisa Hubungan Kepemimpinan Dengan Efektivitas .....	118
	4. Hubungan Variabel Struktur, Iklim dan Variabel Kepemimpinan Dengan Variabel Efektivitas .....	122
	5. Faktor Dominan Dari Ketiga Variabel Independen .....	123
	D. Diskusi .....	124
	1. Uji Hubungan Dan Landasan Teori .....	124
	2. Implikasi Hasil Uji Hipotesa .....	128

	(1) Hubungan Positif Antara Struktur Organisasi dengan Efektivitas .....	128
	(2) Hubungan Positif Antara Iklim Organisasi dengan Efektivitas .....	129
	(3) Hubungan Positif Antara Kepemimpinan dengan Efektivitas .....	130
BAB V	PENUTUP .....	131
	A. Kesimpulan .....	131
	1. Kesimpulan Identitas Responden .....	131
	2. Kesimpulan Mengenai Kategorisasi .....	131
	3. Hasil Kesimpulan Hipotesis .....	134
	B. Saran-saran .....	135
	1. Struktur.....	135
	2. Iklim .....	136
	3. Kepemimpinan .....	137
	Daftar Pustaka .....	139
	LAMPIRAN :	
	1. Kuesioner Penelitian.	
	2. Data distribusi .	
	3. Table Frekuensi.	
	4. Table silang.	

## DAFTAR TABEL

Tabel I.1.	Kondisi Jabatan Struktural Pemerintah Propinsi Jawa Tengah sebelum dan sesudah reformasi .....	2
Tabel I.2.	Susunan Organisasi Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah sebelum dan sesudah reformasi kelembagaan .....	3
Tabel I.3.	Bukti Masalah Kurang Efektifnya Organisasi Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah .....	7
Tabel III.1	Indikator dan Sub Indikator Efektivitas Organisasi .....	43
Tabel III.2	Indikator dan Sub Indikator Implementasi Struktur Organisasi .....	44
Tabel III.3	Indikator dan Sub Indikator Iklim Organisasi .....	46
Tabel III.4	Indikator dan Sub Indikator Kepemimpinan .....	47
Tabel III.5	Jumlah Populasi dan Responden .....	52
Tabel IV.1	Jenis Kelamin Responden .....	62
Tabel IV.2	Tingkat Pendidikan Responden .....	63
Tabel IV.3	Perbandingan Input dan Output .....	64
Tabel IV.4	Tingkat Kesesuaian Anggaran .....	65
Tabel IV.5	Tingkat Efisiensi Penggunaan Anggaran .....	66
Tabel IV.6	Tingkat Efektivitas Kinerja .....	67
Tabel IV.7	Optimalisasi Potensi Sumber Daya Aparatur .....	68
Tabel IV.8	Tingkat Kesesuaian Pendidikan dengan Pekerjaan .....	69
Tabel IV.9	Kemampuan Adaptasi dengan Tuntutan Masyarakat .....	70

Tabel IV.10	Kesesuaian Jumlah Pegawai dengan Beben Tugas .....	71
Tabel IV.11	Kesesuaian Ketrampilan dengan Tugas Pokok .....	71
Tabel IV.12	Kemampuan Penyelesaian Masalah Unit Organisasi .....	72
Tabel IV.13	Kemampuan Penyelesaian Masalah Organisasi .....	73
Tabel IV.14	Iklm Kerja .....	74
Tabel IV.15	Tingkat Kepuasan Pegawai .....	75
Tabel IV.16	Tingkat Kepuasan Hasil Kerja .....	75
Tabel IV.17	Kemampuan Penyesuaian Dengan Lingkungan .....	76
Tabel IV.18	Penilaian Variabel Efektivitas Organisasi .....	78
Tabel IV.19	Kategorisasi Variabel Efektivitas Organisasi .....	78
Tabel IV.20	Kesesuaian Wewenang Dengan Tugas Pokok .....	79
Tabel IV.21	Keleluasaan Pengaruh Pimpinan .....	80
Tabel IV.22	Kejelasan dan Batasan Wewenang Bawahan .....	80
Tabel IV.23	Kejelasan Tugas Organisasi .....	81
Tabel IV.24	Kejelasan Tugas Bawahan .....	82
Tabel IV.25	Efektivitas Pengawasan Pimpinan .....	83
Tabel IV.26	Kesesuaian Rentang Kendali .....	84
Tabel IV.27	Kesesuaian Besaran Unit Kerja dengan Organisasi .....	84
Tabel IV.28	Kesesuaian Jumlah Pegawai Secara Riil .....	85
Tabel IV.29	Kesesuaian Jumlah Jabatan Sub Bagian Pada Bagian .....	86
Tabel IV.30	Penilaian Variabel Struktur .....	87
Tabel IV.31	Kategorisasi Variabel Struktur .....	88

Tabel IV.32	Kepedulian Membantu Pekerjaan Rekan .....	89
Tabel IV.33	Hubungan Emosional Sesama Rekan Kerja .....	89
Tabel IV.34	Tingkat Hubungan Kerjasama Rekan Kerja .....	90
Tabel IV.35	Kejelasan Rincian Tugas .....	91
Tabel IV.36	Kejelasan Prosedur Kerja .....	91
Tabel IV.37	Kesesuaian Pendidikan Dengan Pekerjaan .....	92
Tabel IV.38	Tingkat Profesionalisme Pegawai .....	93
Tabel IV.39	Prestasi Kerja Bahan Pertimbangan Jabatan .....	93
Tabel IV.40	Penghargaan Pegawai Berprestasi .....	94
Tabel IV.41	Tindakan Hukuman Disiplin Bagi Pegawai .....	95
Tabel IV.42	Pengambilan Keputusan Pimpinan .....	96
Tabel IV.43	Kejelasan Batasan Pengambilan Keputusan Bawahan .....	96
Tabel IV.44	Semangat Kerja Pegawai .....	97
Tabel IV.45	Kesesuaian Diklat Teknis Dengan Pekerjaan .....	98
Tabel IV.46	Keterbukaan Manajemen .....	98
Tabel IV.47	Tingkat Kecenderungan Menutupi Kesalahan .....	99
Tabel IV.48	Perasaan Cocok Untuk Bekerja Pada Organisasi .....	100
Tabel IV.49	Pengakuan Hasil Kerja .....	101
Tabel IV.50	Umpan Balik Pekerjaan Oleh Pimpinan .....	101
Tabel IV.51	Penilaian Variabel Iklim Organisasi .....	103
Tabel IV.52	Kategorisasi Variabel Iklim Organisasi .....	103
Tabel IV.53	Efektivitas Menggerakkan Bawahan .....	104

Tabel IV.54	Efektivitas Pimpinan Memimpin Rapat .....	105
Tabel IV.55	Efektivitas Pendelegasian Wewenang .....	105
Tabel IV.56	Gaya Memberikan Instruksi Bawahan .....	106
Tabel IV.57	Efektivitas Pengendalian Kegiatan .....	107
Tabel IV.58	Responsivitas Masukan Bawahan .....	107
Tabel IV.59	Penilaian Variabel Kepemimpinan .....	109
Tabel IV.60	Kategorisasi Variabel Kepemimpinan .....	109
Tabel IV.61	Hubungan Struktur Organisasi Dengan Efektivitas .....	110
Tabel IV.62	Uji Hubungan Struktur Organisasi Dengan Efektivitas .....	112
Tabel IV.63	Hubungan Iklim Organisasi Dengan Efektivitas .....	114
Tabel IV.64	Uji Hubungan Iklim Organisasi Dengan Efektivitas .....	116
Tabel IV.65	Hubungan Kepemimpinan Dengan Efektivitas .....	118
Tabel IV.66	Uji Hubungan Kepemimpinan Dengan Efektivitas .....	120
Tabel IV.67	Uji Hubungan Struktur, Iklim Dan Kepemimpinan Dengan Efektivitas .....	122

-----

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Berlakunya Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah yang secara efektif dilaksanakan pada awal Januari 2001, merupakan awal reformasi sistem pemerintahan di Indonesia yang sentralistik ke arah desentralistik, yaitu dengan menempatkan kabupaten/kota sebagai daerah otonom sedangkan Pemerintahan Propinsi sebagai daerah otonom lintas kabupaten / kota. Dalam pelaksanaan Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 secara praktis menghadapi berbagai tantangan dan permasalahan. Ada beberapa faktor yang menyebabkan pelaksanaan otonomi menimbulkan permasalahan antara lain :

Pertama, implikasi dari otonomi daerah mempunyai konsekuensi logis terhadap penataan organisasi di daerah, karena Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 yang ditindak lanjuti dengan Peraturan Pemerintah Nomor 84 Tahun 2000 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah. Berdasarkan kebijakan tersebut mempunyai konsekuensi terhadap dihapusnya kantor Wilayah Departemen dan penggabungan Kantor Wilayah Departemen dengan dinas-dinas daerah yang mempunyai implikasi terhadap permasalahan keuangan, kepegawaian, dan sarana prasarana. Hal inilah kiranya akan mempengaruhi terhadap efektivitas organisasi daerah.

**UPT-PUSTAK-UNDIP**

Kedua, pelaksanaan otonomi berimplikasi terhadap berkurangnya jabatan struktural, seperti di Propinsi Jawa Tengah telah terjadi perampingan terhadap organisasi perangkat daerah, berdasarkan Peraturan Daerah Propinsi Jawa Tengah Nomor 2, dan 3 Tahun 2001 tanggal 3 April 2001 dan Nomor 7, 8, dan 9 Tahun 2001 tanggal 20 Juni 2001, dengan ditetapkannya Perda-perda tersebut dalam rangka efektivitas penyelenggaraan pemerintahan telah dilakukan reformasi kelembagaan yang berimplikasi terhadap berkurangnya Jabatan Struktural pada Pemerintah Propinsi Jawa Tengah, sebagaimana tersebut dalam tabel berikut :

Tabel 1.1  
KONDISI JABATAN STRUKTURAL PEMERINTAH  
PROPINSI JAWA TENGAH  
SEBELUM DAN SESUDAH REFORMASI KELEMBAGAAN

Sebelum Penataan		Setelah Penataan	
Eselon	Jumlah	Eselon	Jumlah
Eselon I.b	1	Eselon I.b	1
Eselon II.a	29	Eselon II.a	38
Eselon II.b	26	Eselon II.b	18
Eselon III.a	155	Eselon III.a	212
Eselon III.b	112	Eselon III.b	-
Eselon IV.a	483	Eselon IV.a	685
Eselon IV.b	382	Eselon IV.b	-
Eselon V.a	173	Eselon V.a	-
Total	1.361	Total	954

Sumber : Biro Organisasi dan Kepegawaian Setda Prop Jateng, 2001

Berkaitan dengan penyelenggaraan kewenangan urusan Pemerintah Propinsi Jawa Tengah sebagai daerah otonom mencakup kewenangan dalam bidang Pemerintahan besifat Lintas Kabupaten/Kota serta kewenangan dalam bidang pemerintahan tertentu lainnya, sebagaimana diatur dalam pasal. 9 Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, bahwa untuk melaksanakan kewenangan tersebut telah dilakukan langkah-langkah pemantapan khususnya Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah melalui Peraturan Daerah Nomor 2 Tahun 2001 tentang Pembentukan Kedudukan, Tugas Pokok, Fungsi Dan Susunan Organisasi Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah dengan susunan organisasi terdiri dari :

Tabel 1.2  
SUSUNAN ORGANISASI SEKRETARIAT DAERAH  
PROPINSI JAWA TENGAH  
SEBELUM DAN SESUDAH REFORMASI KELEMBAGAAN

Nama Jabatan	Eselon	Sebelum	Sesudah
Sekretaris Daerah	I.b	1	1
Asisten	II.b	4	3
Kepala Biro	II.b	13	9
Kepala Bagian	III.a	47	30
Kepala Sub. Bagian.	IV.a	151	91
Jumlah		216	134

*Sumber : Biro Organisasi dan Kepegawaian Setda Prop Jateng, 2001*

Walaupun restrukturisasi kelembagaan telah dilakukan, nampaknya dalam tataran implementasinya secara empiris organisasi Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah belum menunjukkan tanda-tanda kinerja yang lebih efektif.

Hal ini dapat ditunjukkan masih adanya kesenjangan-kesenjangan seperti : Penempatan pegawai dalam suatu jabatan maupun dalam suatu pekerjaan kurang memperhatikan kaidah "*the right man on the right place*". Dimensi yang sangat krusial adalah masalah penempatan pegawai, seperti penempatan seorang pegawai khususnya yang akan menduduki Jabatan Struktural tidak menggunakan prinsip rasioanalitas, dalam arti pengisian jabatan-jabatan maupun penempatan dalam suatu pekerjaan dalam organisasi kurang didasarkan pada spesialisasi dan keahlian dari pejabat, bahkan dalam penempatan suatu jabatan masih adanya intervensi politis dan cenderung pada aspek hubungan personal bukan impersonal, cenderung tidak di dasarkan pada kelayakan pangkat golongan. Misalnya pengangkatan pegawai dalam suatu jabatan Kepala Bagian dalam Sekretariat telah diangkat dari seorang pegawai yang tidak sesuai latar belakang pendidikan, ketrampilan yang dimiliki oleh seorang pegawai dengan pekerjaan/jabatan yang dipangkunya, Dengan demikian prinsip manajemen "*the right man on the right place*" tetap belum dilaksanakan. Sehingga efektivitas dan efisiensi dalam pelaksanaan pekerjaan tidak dapat dicapai secara optimal.

Iklim organisasi, sedikit banyak dipengaruhi oleh budaya feodal sebagaimana pada zaman sebelum Indonesia Merdeka ketika Belanda menguasai

Hindia Belanda dan menjadikan tanah jajahannya. Pada saat itu beberapa kerajaan mulai mengintroduksi jabatan-jabatan fungsional dalam suatu kerajaan seperti Maha Patih, Pujangga, para kawulo raja dan sebagainya, saat itu belum dikenal adanya Administrasi Negara dijalankan secara transparan seperti organisasi publik yang dituntut secara transparan, pada saat itu para pimpinanpun berperilaku sebagai "Raja" yang harus dilayani oleh rakyat bukan melayani rakyat, segala sesuatu yang diucapkan harus terlaksana "Sapdo Pendito Ratu", Raja merasa yang paling benar, sehingga apa yang menjadi keinginan tinggal perintah dan harus dilaksanakan, pengangkatan dalam jabatan kerajaan berdasarkan kedekatan dan loyalitas individu kerajaan, yang lebih penting mereka berani mempertahankan kedudukan/pekerjaan, rakyat yang loyal terhadap raja adalah yang memberikan "Upeti". Budaya-budaya inilah yang sampai sekarang masih sangat kental dan terasa dalam kehidupan birokrasi, pengaruh budaya seperti ini mewarnai pada Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah, antara lain dalam penempatan pegawai dalam suatu jabatan masih berbau pada hubungan personal dari pada impersonal, hubungan kedekatan sangat berpengaruh besar terhadap penempatan suatu jabatan dan sebaliknya mereka yang tidak bisa membangun hubungan personal seolah hampir menjadi kelompok marjinal dalam birokrasi, sehingga menyebabkan pelaksanaan tugas baik intern dinas/unit maupun ekstern tidak adanya kerjasama/koordinasi dalam tugas sehingga dampak dari pelaksanaan tugas kurang kompak. Selain faktor tersebut ketidak kompakannya antar pegawai maupun antar organisasi telah memicu timbulnya iklim kerja yang

kurang kondusif serta tingkat kenyamanan, ketetentraman dalam tugas dirasakan sangat kurang yang bermuara pada pelaksanaan tugas baik secara individu, kelompok maupun secara organisasi terjadi tidak efektif.

Rendahnya implementasi kebijakan Akuntabilitas kinerja Instansi Pemerintah sebagai Indikator lemahnya kinerja birokrasi dapat ditunjukkan pada penerapan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) sebagaimana diamanatkan Inpres No. 7 Tahun 1999 dalam implementasinya belum dapat dilaksanakan dengan baik. Bahkan sementara ini Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah merupakan sebuah laporan yang masih bersifat formalitas atau adanya kecenderungan hanya untuk memenuhi persyaratan administrasi, karena kalau kita lihat isinya belum mencerminkan LAKIP sebagai gambaran tingkat keberhasilan dari suatu perangkat daerah dalam melaksanakan tugas. Berdasarkan Evaluasi yang dilakukan oleh Biro Organisasi dan Kepegawaian bekerjasama dengan Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan Perwakilan Jawa Tengah terhadap Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi (LAKIP) yang dilaksanakan oleh masing-masing lembaga/unit belum dapat dilaksanakan secara efektif, hal ini dimungkinkan karena tingkat kemampuan pegawai yang relatif masih rendah, faktor lain karena belum adanya standar kerja bagi organisasi maupun pegawai di dalam melaksanakan bidang tugasnya, akhirnya evaluasi yang dilakukan hasilnya belum efektif.

Adapun bukti kurang efektifnya tugas-tugas tersebut dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 1.3  
BUKTI MASALAH KURANG EFEKTIFNYA ORGANISASI  
SEKRETARIAT DAERAH PROPINSI JAWA TENGAH

No	Masalah	Bukti Masalah	Sumber Data
1	Ekonomi	Kegiatan sosialisasi pemberian bantuan ketrampilan bagi Anggota Usaha Ekonomi Masyarakat (UEM) yang dilakukan oleh Badan Pemberdayaan Masyarakat belum dapat dicapai secara efektif karena dari sejumlah 87 UEM baru dapat tercalisir 67 UEM di Jawa Tengah.	LAKIP tahun 2003 Bapermas Propinsi Jawa Tengah.
2.	Arah tujuan dan sasaran yang akan dicapai oleh Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah dalam waktu tertentu kurang jelas.	Belum dirumuskannya Visi dan Misi Organisasi Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah dalam waktu tertentu atau untuk 5 tahun kedepan.	Biro Organisasi dan Kepegawaian Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah, 2003
3.	DIKLAT Aparatur Aparatur Pemerintah Propinsi Jawa Tengah.	Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Teknis Aparatur sering kali dipadatkan sehingga tidak sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.	Hasil evaluasi BAWAS Propinsi Jawa Tengah 2002
4	Duplikasi tugas pokok dan fungsi organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tugas perencanaan yang sudah dilaksanakan oleh unit kerja tertentu ternyata juga dilaksanakan oleh unit kerja yang lain.</li> <li>• Tugas teknis berupa pemberian bantuan oleh Gubernur kepada masyarakat yang dilakukan oleh Biro Pembangunan Daerah ternyata juga dilaksanakan oleh unit kerja yang lain.</li> </ul>	Hasil Evaluasi Biro Organisasi dan Kepegawaian Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah tahun 2003.

		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tugas Evaluasi Kinerja yang dilakukan oleh Biro Organisasi dan Kepegawaian Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah ternyata juga dilaksanakan oleh unit kerja yang lain.</li> <li>● Sekretariat Daerah tugasnya bersifat koordinatif ternyata juga melaksanakan tugas-tugas teknis yang seharusnya dilaksanakan oleh unit kerja lain.</li> <li>● Sekretariat Daerah lebih banyak tugas-tugas teknis, yang seharusnya melaksanakan tugas yang bersifat koordinatif.</li> <li>● Tugas penyusunan formasi jabatan yang dilakukan oleh Biro Organisasi ternyata unit kerja yang lain juga mempunyai fungsi yang sama.</li> </ul>	
--	--	---	--

*Sumber diolah dari laporan kinerja Setda Prop Jateng, Tahun 2003*

Dari uraian tersebut di atas, maka dalam penelitian ini penulis tertarik untuk mengambil judul **ANALISIS EFEKTIVITAS ORGANISASI SEKRETARIAT DAERAH PROPINSI JAWA TENGAH**.

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

### **1. Identifikasi Masalah**

Menurut asumsi penulis dari berbagai permasalahan di atas, telah dapat teridentifikasi beberapa kelauman Efektivitas Organisasi Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah antara lain:

- a Struktur organisasi masing-masing Unit Kerja di Lingkungan Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah nampaknya belum mencerminkan asas efisiensi dan efektivitas pada tugas, fungsi serta kewenangannya, sehingga masih terkesan besar dan tidak mencerminkan organisasi flat miskin struktur kaya fungsi.
- b Struktur organisasi yang masih terkesan terlalu hirarkis, sehingga berimplikasi pada lambannya komunikasi antara atasan dan bawahan, serta memperlambat dalam pengambilan kebijakan, dampaknya organisasi kurang adaptif dengan lingkungan.
- c Masih adanya duplikasi tugas dan fungsi organisasi seperti tugas-tugas teknis yang seharusnya dikerjakan pada Dinas Teknis, masih dikerjakan pada Bagian yang berada di Lingkungan Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah, misalnya sudah ada Dinas Koperasi pada Sekretariat Daerah masih dibentuk Bagian Perumahan yang tugasnya hampir sama.
- d Belum ada kesesuaian baik pendidikan dalam penempatan pegawai, hal ini akibat kurang proporsional dalam perekrutan, karena dalam penempatan seseorang dalam suatu jabatan tertentu masih cenderung pada *like and dislike* serta kedekatan pada pejabat yang berkuasa.
- e Masih rendahnya disiplin kerja pegawai terlihat dari jumlah pegawai yang sering masuk terlambat datang pada jam kerja, dan pulang lebih awal, serta sering pegawai meninggalkan jam kerja tanpa alasan yang jelas.

- f Belum adanya pemerataan tugas masing-masing pegawai yang ada di masing-masing unit kerja, sehingga terdapat pegawai yang sibuk dengan pekerjaan dan satu sisi terdapat pegawai yang santai karena tidak ada kegiatan / nganggur.
- g Kepemimpinan yang cenderung menerapkan gaya feodalisme, tidak egaliter.
- h Keputusan dan penyelesaian masalah organisasi lebih cenderung terpusat tanpa melibatkan bawahan.
- i Rendahnya tingkat kemampuan pegawai, hal ini dapat ditunjukkan belum adanya kemampuan menyusun renstra organisasi secara benar.
- j Sekretariat Daerah yang seharusnya melaksanakan tugas-tugas koordinasi dan merumuskan kebijakan, belum dilaksanakan secara optimal, bahkan secara praktis cenderung melaksanakan tugas-tugas teknis, yang seharusnya menjadi tugas dinas teknis.
- k Visi yang akan dicapai kedepan bagi organisasi Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah belum jelas.

## 2. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah :

- a. Apakah ada hubungan implementasi Struktur Organisasi dengan kurang efektifnya Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah ?
- b. Apakah ada hubungan Iklim organisasi dengan kurang efektifnya Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah ?
- c. Apakah ada hubungan kepemimpinan dengan kurang efektifnya Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah ?
- d. Apakah ada hubungan implementasi struktur organisasi, iklim organisasi, kepemimpinan secara bersama-sama dengan kurang efektifnya Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah ?

### **C. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini terdiri dari tujuan umum dan tujuan khusus.

#### **1. Tujuan Umum**

- a. Mengetahui hubungan implementasi struktur organisasi dengan kurang efektifnya Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah.
- b. Mengetahui hubungan iklim organisasi dengan kurang efektifnya Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah.
- c. Mengetahui hubungan kepemimpinan dengan kurang efektifnya Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah.
- d. Mengetahui hubungan implementasi struktur organisasi, iklim organisasi dan kepemimpinan secara bersama-sama dengan kurang efektifnya Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah.

## 2. Tujuan Khusus

Adapun tujuan secara khusus dalam penelitian ini adalah mengetahui seberapa besar hubungan ketiga variabel independen yakni variabel struktur organisasi, variabel iklim organisasi, dan variabel kepemimpinan terhadap variabel dependen kurang efektifnya Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah, dan seberapa besar kontribusi faktor diluar model.

## D. Kegunaan Penelitian

1. Untuk memberikan sumbangan ilmiah tentang Analisis Efektivitas Organisasi Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah.
2. Hasil penelitian ini untuk dapat dipergunakan sebagai masukan, bahan pertimbangan lebih lanjut dalam perumusan kebijakan dalam rangka upaya peningkatan Efektivitas Organisasi Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

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

Pembahasan terhadap efektifitas merupakan domain yang sangat penting dalam kajian Administrasi Negara, hal ini karena efektifitas organisasi merupakan aspek yang multi dimensional dalam organisasi publik.

#### **A. 1. Teori-teori yang mendasari penelitian.**

##### **A.1.1. Teori Efektivitas Organisasi dari Richard Steers**

Berdasarkan kajian yang telah dikemukakan oleh Richard Steers, (1985:8) terdapat 4 (empat) faktor yang dapat mempengaruhi efektifitas organisasi yaitu : Karakteristik / Ciri Organisasi, Karakteristik lingkungan, Karakteristik Pekerja dan Kebijakan dan Praktek Manajemen yang dapat diuraikan sebagai berikut :

##### **1.1.1. Karakteristik / Ciri Organisasi**

Salah satu variabel yang mempengaruhi efektifitas organisasi adalah ciri atau karakteristik organisasi, yaitu ciri-ciri yang melekat pada sebuah organisasi seperti struktur, teknologi yang dipergunakan dalam organisasi. Struktur adalah hubungan yang relatif tetap antara sumberdaya manusia, atau pengertian struktur merupakan cara yang digunakan organisasi dalam menyusun orang-orang.

Dengan demikian pengertian struktur meliputi cakupan desentralisasi, spesialisasi, rentang kendali, besarnya organisasi dan besarnya unit kerja, yang secara singkat dijabarkan dibawah ini :

#### 1.1.1.(a) Struktur

##### (a).i. Desentralisasi

Desentralisasi adalah merupakan pendistribusian kewenangan dari pucuk pimpinan kepada bawahan. Seberapa kewenangan tersebut didistribusikan kepada bawahan penyebaran sampai tingkat mana berbagai jenis kekuasaan dan wewenang ini berada dalam hubungan hirarki dalam sebuah organisasi, yang disebut sebagai tingkat desentralisasi. Hal ini semakin luas desentralisasi kepada bawahan berarti semakin luas pula keikutsertaan para bawahan dalam pengambilan keputusan suatu pekerjaan dalam organisasi. Semakin besar organisasi seperti organisasi publik, semakin besar sentralisasi pada Pejabat Eselon atas, dengan makin besar organisasi mempunyai implikasi jarak komunikasi akan semakin jauh (lebar), yang dapat berakibat pada semakin buruknya komunikasi (distorsi) sehingga keputusan yang diambil semakin kurang optimal dan semakin rendahnya tingkat efektivitas operasional organisasi. Sebaliknya semakin luasnya desentralisasi akan mempunyai dampak positif terhadap pengambilan keputusan, karena dapat memperpendek

hubungan, yang pada dasarnya dapat menekan efisiensi dan efektivitas dalam pencapaian tujuan organisasi.

(a).ii. Spesialisasi

Dalam sebuah organisasi publik dapat digolongkan organisasi yang besar, sehingga pekerjaan semakin menjadi bervariasi, dan diperlukan banyak tenaga yang benar-benar mempunyai kemampuan sesuai dengan bidang tugasnya. Sehingga dengan jenis pekerjaan yang sangat kompleks tidak akan mungkin dapat dilaksanakan oleh beberapa orang saja, misalkan dapat dilaksanakan tidak akan dapat dicapai hasil secara optimal. Dengan demikian agar pekerjaan organisasi dapat berhasil dengan baik perlu adanya pembagian tugas pokok dan fungsi yang dapat menjadi suatu kegiatan khusus yang lazim disebut spesialisasi tugas.

(a).iii. Formalisasi

Formalisasi, Pada organisasi publik semua perilaku dan kegiatan yang dilakukan oleh pegawai diatur melalui prosedur, dan peraturan perundang-undangan. Semakin besar pengaruh peraturan perundang-undangan, semakin besar tingkat formalitasnya. Sehingga formalisasi inilah yang membatasi inovasi, kreativitas atau penyesuaian diri para pegawai.

(a).iv. Rentang kendali

Rentang kendali adalah menyatakan jumlah rata-rata bawahan dari masing-masing pimpinan. Secara lebih khusus jumlah rata-rata pekerjaan yang melapor kepada pimpinan. Berdasarkan konseptual Graicunas, 1937 (dalam Sterrs 1985:78) adanya beberapa nisbah yang layak antara atasan dengan bawahan biasanya berkisar 6:1 sampai dengan 15 : 1 yang menjadi efektivitas menjadi maksimal.

(a).v. Besarnya organisasi

Banyak teori yang mencurahkan perhatian pada masalah besarnya organisasi. Bertambahnya besar organisasi tampaknya mempunyai hubungan positif yaitu dapat meningkatkan efisiensi, dipihak lain besarnya organisasi akan mempunyai dampak yang negatif. Disini tampaknya ada kecenderungan yang menunjukkan bahwa makin besarnya ukuran organisasi dapat menambah tingkat efisiensi, yang harus diikuti dan dibayar dengan bertambahnya sikap negatif dari para pegawai, selanjutnya efisiensi tersebut mengakibatkan para pegawai menjadikan tidak kerasan bekerja yang pada akhirnya akan timbul persoalan-persoalan social yang harus dibayar oleh organisasi.

(a).vi. Besarnya Unit kerja

Besarnya unit kerja adalah ukuran kelompok-kelompok kerja yang ada dalam suatu organisasi (bagian-bagian yang terbagi menjadi sub bagian - sub bagian) yang biasanya terjadi pada organisasi publik. Biasanya semakin besar ukuran unit kerja mengakibatkan memberikan dampak terhadap kurang puasnya pekerja, kurang bergairah bekerja yang cenderung pada perselisihan diantara pekerja.

1.1.1.(b) Teknologi.

Teknologi adalah suatu proses transformasi dalam organisasi dimana energi mekanis dan intelektual dipergunakan untuk meningkatkan efisiensi dan pemanfaatan sumberdaya.

(b).i. Operasi

Teknologi operasi, yaitu teknologi yang mengutamakan teknik-teknik yang dipergunakan dalam kaitan arus kerja dalam sebuah organisasi.

(b).ii. Bahan

Bahan, yaitu memusatkan perhatian pada jenis-jenis bahan yang dipergunakan dalam arus pekerjaan.

(b).iii. Pengetahuan

Pengetahuan, yaitu memusatkan perhatian pada jumlah, kualitas, tingkat kerunutan, dan pemencaran informasi yang relevan dengan pengambilan keputusan dan produksi dalam organisasi.

### 1.1.2. Karakteristik lingkungan (iklim)

Pembahasan pada konsep karakteristik lingkungan (iklim) sebenarnya, berarti membahas mengenai sifat-sifat organisasi atau ciri-ciri yang melekat dan dirasakan dalam lingkungan kerja organisasi yang timbul karena kegiatan organisasi yang dianggap mempengaruhi terhadap perilaku pegawai. Pembahasan pada konsep iklim organisasi sebenarnya, berarti membahas mengenai sifat-sifat organisasi atau ciri-ciri yang melekat dan dirasakan dalam lingkungan kerja organisasi yang timbul karena kegiatan organisasi yang dianggap mempengaruhi terhadap perilaku pegawai. Dan pengaruh iklim dari luar (*ekstern*) yaitu kekompleks-an, kestabilan dan ketidaktentuan. Kekompleks-an artinya bahwa lingkungan itu sangat kompleks dari berbagai aspek, sedangkan kestabilan dan ketidaktentuan ini merupakan pengaruh global bila keadaan aman dan tidak ada gejolak mengakibatkan kestabilan selanjutnya bila keadaan sebaliknya maka yang terjadi ketidaktentuan.

Selanjutnya iklim dipandang sebagai suatu "Kepribadian" organisasi seperti yang dilihat oleh para anggotanya. Iklim adalah merupakan persepsi yang dilihat oleh para pegawai, sehingga definisi ini minimal terdapat dua dimensi penting :

1. memungkinkan persepsi iklim tersebut belum selalu iklim yang "sebenarnya".

## 2. adanya anggapan hubungan antara ciri dan kegiatan dari organisasi

Dengan demikian iklim merupakan dasar bagi para individu atau pegawai untuk menafsirkan dan memahami keadaan sekitar mereka dan menentukan hubungan antara imbalan dan hukuman (Forehand & Gilmer, 1964 dalam Steers; 1985)

Salah satu penelitian yang dilakukan oleh Campbell dan Beaty, 1971 (Steers, 1985) dengan mengembangkan ukuran-ukuran iklim organisasi yang telah teridentifikasi menjadi 10 (sepuluh) dimensi antara lain :

- 1) Struktur tugas, yaitu tingkat perincian dan metode yang dipergunakan dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.
- 2) Hubungan imbalan-hukuman, yaitu tingkat batas pemberian imbalan tambahan seperti promosi dan kenaikan gaji berdasarkan pada prestasi kerja dan jasa bukan pada pertimbangan-pertimbangan senioritas, favoritisme, *like and dislike* dan seterusnya.
- 3) Sentralisasi keputusan, yaitu batasan keputusan-keputusan penting yang harus diambil oleh pucuk pimpinan atau manajemen atas.
- 4) Tekanan pada prestasi, yaitu keinginan pihak pekerja organisasi untuk melakukan pekerjaan dengan baik dan memberikan sumbangannya bagi sasaran karya organisasi.

- 5) Tekanan pada latihan dan pengembangan tingkat pada organisasi berusaha meningkatkan prestasi individu melalui kegiatan latihan dan pengembangan yang tepat.
- 6) Keamanan versus resiko, yaitu Tingkat batas tekanan dalam organisasi menimbulkan perasaan kurang aman dan kecemasan pada para anggotanya.
- 7) Keterbukaan versus ketertutupan yaitu tingkat batas-batas orang – orang lebih suka berusaha menutupi kesalahan mereka dan menampilkan diri dengan secara baik dari pada berkomunikasi secara bebas dan bekerjasama.
- 8) Status dan semangat kerja yaitu Perasaan umum diantara para individu bahwa organisasi merupakan tempat bekerja yang baik .
- 9) Pengakuan dan umpan balik yaitu tingkat batas seorang individu mengetahui apa pendapat atasannya dan manajemen menenai pekerjaannya serta tingkat batas dukungan mereka atas dirinya
- 10) Komptensi dan keluwesan organisasi secara umum, yaitu Tingkat batas organisasi mengetahui apa tujuannya dan mengejanya secara luwes dan kreatif termasuk juga batas organisasi mengantisipasi masalah, mengembangkan metode baru, dan mengembangkan ketrampilan baru pada karyawan sebelum masalahnya menjadi rawan .

Kemudian intern lingkungan (iklim) yang membentuk iklim meliputi orientasi karya, pekerja sentries, orientasi imbalan – hukuman, keamanan vs resiko dan keterbukaan vs pertahanan. Orientasi karya disini meliputi adanya pengenalan karya, sehingga para pegawai terlebih dahulu agar mengerti karya-karya apa yang akan dikerjakan, sedangkan pekerja sentris bahwa parameter yang digunakan untuk menilai berdasarkan unjuk kerjanya; imbalan hukuman yaitu tingkat batas pemberian imbalan tambahan seperti promosi dan kenaikan gaji berdasarkan pada prestasi kerja dan jasa bukan pada pertimbangan-pertimbangan senioritas, favoritisme, *like and dislike* dan seterusnya. Keamanan versus resiko, yaitu Tingkat batas tekanan dalam organisasi menimbulkan perasaan kurang aman dan kecemasan pada para anggotanya. Keterbukaan versus ketertutupan yaitu tingkat batas-batas orang –orang lebih suka berusaha menutupi kesalahan mereka dan menampilkan diri dengan secara baik dari pada berkomunikasi secara bebas dan bekerjasama.

### 1.1.3.Karakteristik Pekerja

#### 1.1.3.(a). Keterikatan organisasi.

(a).i. Keterikatan.

(a).ii. Kemantapan kerja.

(a).iii.Komitmen.

### 1.1.3.(b). Prestasi kerja

- (b).i. Motivasi, tujuan dan kebutuhan.
- (b).ii. Kemampuan.
- (b).iii. Kejelasan peran

### 1.1.4. Kebijakan dan Praktek Manajemen.

- 1.1.4.(a). Penyusunan tujuan strategis.
- 1.1.4.(b). Pencarian dan pemanfaatan sumberdaya.
- 1.1.4.©. Menciptakan lingkungan prestasi.
- 1.1.4.(d). Proses komunikasi.
- 1.1.4.(e). Kepemimpinan dan pengambilan keputusan.
- 1.1.4.(f). Inovasi dan adaptasi organisasi

### A.1.2. Teori Efektivitas Organisasi dari Gibson, Ivancevich, Donnely .

Gibson, Ivancevich, Donnely, (1995:37-41) faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi adalah :

1.2.1. Efektivitas individu, ini meliputi kemampuan , keahlian dan pengetahuan bagi individu, secara formal dilihat berdasarkan latar belakang pendidikan formalnya, memang tidak selamanya begitu namun paling tidak berdasarkan latar belakang pendidikan yang tinggi akan mempengaruhi dalam mengambil keputusan, baik dalam cara bersikap, motivasinya yang akhirnya bila tidak dapat memenuhi tuntutan psikologis atau sesuai harapan dapat menimbulkan stress. Stres adalah sebuah konsekuensi atau

sebuah respon umum atas sebuah tindakan atau situasi yang menyangkut tuntutan psikologis dan atau fisik secara khusus atas diri seseorang.

1.2.2. Efektivitas Kelompok, efektivitas kelompok itu merupakan akumulasi dari pada efektivitas individu meliputi keterpaduan antar individu, kepemimpinan dari organisasi yang bersangkutan. Struktur adalah hubungan yang relatif tetap antara sumberdaya manusia, atau pengertian struktur merupakan cara yang digunakan organisasi dalam menyusun orang-orang. Status merupakan kedudukan bagi individu dalam suatu jabatan, dimana dalam melaksanakan jabatan itu akan terlihat adanya peranan individu dalam organisasi, dan akhirnya norma-norma ataupun aturan-aturan organisasi yang telah ditetapkan harus dipatuhi oleh seluruh individu organisasi.

1.2.3. Efektivitas organisasi, meliputi lingkungan, teknologi, pilihan strategi, struktur, proses dan kebudayaan. Pada akhirnya setelah efektivitas individu secara keseluruhan membentuk efektivitas kelompok juga secara keseluruhan dan akhirnya akan menimbulkan efektivitas organisasi. Artinya apabila efektivitas individu dan efektivitas kelompok baik maka efektivitas organisasinya akan baik pula.

Menurut Gibsons, (dalam Richard Steers, 1995:29) kajian efektivitas organisasi harus dimulai dari yang paling mendasar terletak pada :

- a. Efektivitas individu yaitu tingkat pencapaian hasil pada kerja individu organisasai
- b. Efektivitas kelompok tingkat pencapaian hasil kerja yang dilakukan oleh sekelompok anggota organisasi.
- c. Efektivitas organisasi adalah merupakan kontribusi hasil kerja dari tiap-tiap efektivitas individu dan efektivitas kelompok atau tim yang saling sinergis.

#### A.1.3. Teori Efektivitas Organisasi dari Franklin G. Moore

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

##### 1.3.1. Departementasi,

Suatu organisasi yang besar mempunyai tugas-tugas pekerjaan yang sangat variasi atau kompleks, oleh karena itu agar dalam melakukan kontrol lebih mudah dilakukan pengelompokan tugas yang sejenis atau serumpun. Pengelompokan tugas inilah yang disebut departementasi.

##### 1.3.2. Rintangan kontrol,

Jumlah tingkatan dalam hirarki otoritas, dari mulai tingkat dasar sampai dengan tingkat puncak.

### 1.3.3. Kontrol,

Pengawasan dalam sebuah organisasi sangat penting, hal ini dimaksudkan agar semua pekerjaan dapat berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

### 1.3.4. Kepemimpinan,

Proses memerintah dan mempengaruhi agar kegiatan atau pekerjaan yang saling terkait itu dapat diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi.

### 1.3.5. Pendelegasian wewenang,

Rasio jumlah keputusan-keputusan manajemen khusus, yang telah didelegasikan oleh eksekutif puncak, dibandingkan dengan jumlah keputusan yang harus dibuatnya berdasarkan otoritas yang dimiliki.

### 1.3.6. Ide – ide bawahan,

Penghargaan dan mengakomodasi ide-ide bawahan sangat penting, hal ini dikarenakan setiap gagasan bawahan apabila mendapatkan perhatian oleh pimpinan akan dapat meningkatkan kreativitas pegawai dan sebaliknya.

### 1.3.7. Motivasi.

Adalah kekuatan kecenderungan seorang individu melibatkan diri dalam kegiatan yang berarahkan sasaran dalam pekerjaan, dan ini lebih

merupakan perasaan sedia atau rela bekerja untuk mencapai tujuan pekerjaan.

#### 1.3.8. Spesifikasi,

Jumlah spesialisasi okupasional, dan jangka waktu pelatihan yang diperlukan oleh masing-masing pihak atau tingkat dimana syarat-syarat yang sangat terspesialisasi dirumuskan dalam diskripsi pekerjaan formal untuk melaksanakan macam-macam fungsi.

#### A.1.4. Teori Efektivitas Organisasi dari Stephen Robbins dan James A.F Stoner

Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi berdasarkan fungsi-fungsi yang terkait dalam aspek manajemen dalam suatu organisasi modern. terdapat persamaan pandangan antara Stephen P. Robbins (1994 : 76) dan James A.F Stoner, et al (1995 : 10 -13).

Menurut mereka bahwa faktor faktor tersebut adalah sebagai berikut:

- 1.4.1. Perencanaan (planning), yaitu proses menetapkan tujuan, cara pelaksanaan atau strategi serta koordinasi kegiatan untuk memperbarui rencana dalam rangka mencapai tujuan organisasi .
- 1.4.2. Pengorganisasian (organising), yaitu proses pengaturan dan aplikasi pekerjaan, kewenangan, dan sumber daya yang ada kepada anggota organisasi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai . Disini ditentukan

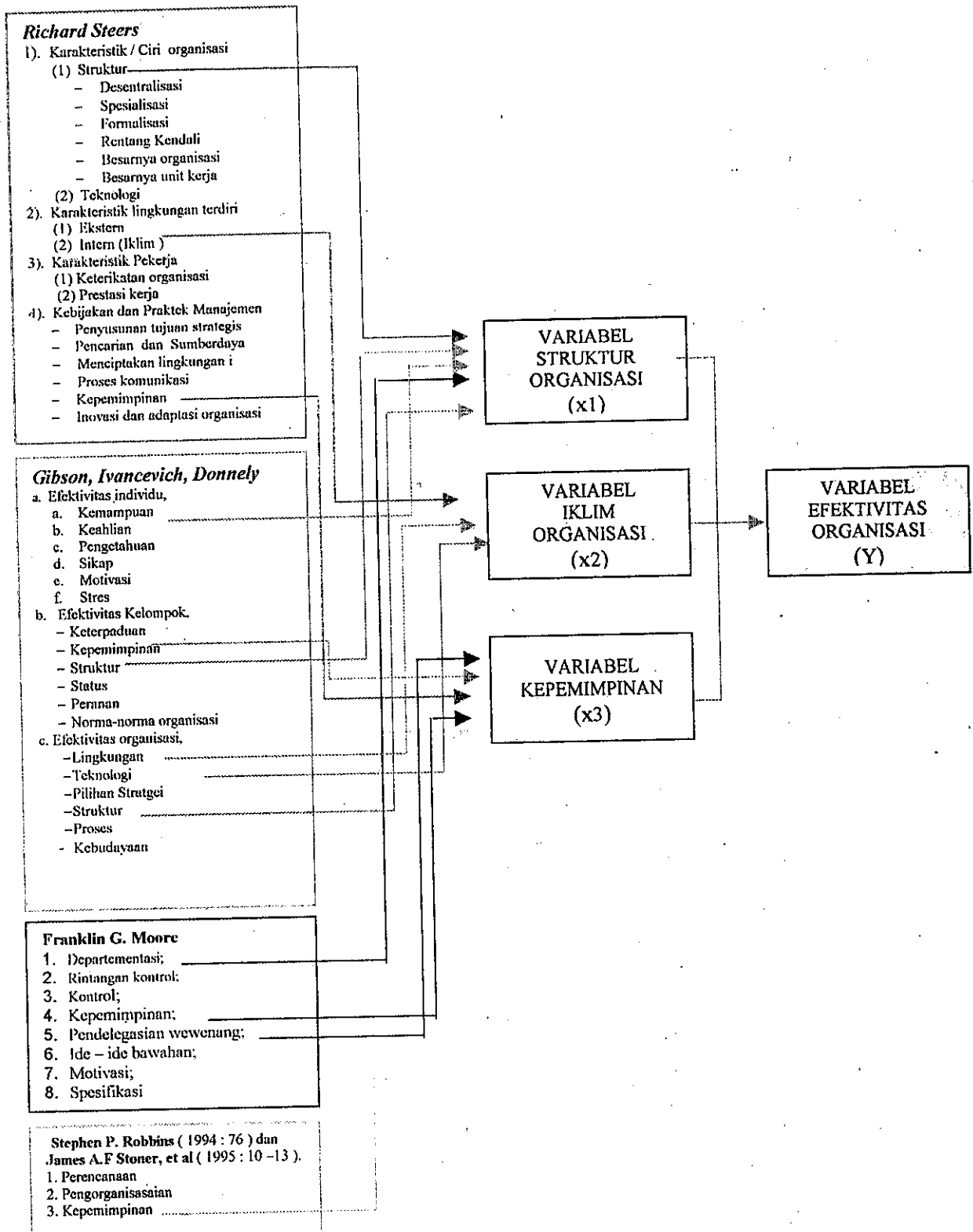
pekerjaan apa yang akan dilakukan (tasks are to be done), siapa melapor kepada siapa, dan dimana keputusan itu dibuat .

1.4.3. Kepemimpinan (leading) yaitu proses memerintah dan mempengaruhi agar kegiatan atau pekerjaan yang saling terkait itu dapat diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi. Antara lain yang akan dilakukan adalah memotivasi bawahan, memerintah mereka, menseleksi saluran komunikasi yang efektif, dan memecahkan konflik atau masalah yang timbul.

## A.2. Hubungan Antar Variabel.

Atas dasar landasan teori tersebut di atas, penulis membangun teori penelitian ini Struktur organisasi, Iklim organisasi dan Kepemimpinan mempengaruhi Efektivitas organisasi. Adapun hubungan antar variabel penelitian dapat digambarkan sebagai berikut :

**HUBUNGAN ANTAR VARIABEL  
( Bangun Teori )**



A.2.1. Hubungan antara variabel Struktur Organisasi dengan variabel Efektivitas Organisasi.

Peranan struktur dalam organisasi, baik organisasi publik maupun organisasi sektor privat mempunyai peranan yang sangat penting dalam mencapai keberhasilan sebuah organisasi. Hal ini dikarenakan pembagian tugas serta pendistribusian kewenangan kepada bawahan akan sangat memperjelas pelaksanaan tugas. Begitu juga penempatan pegawai yang sesuai dengan spesifikasi atau kompetensi akan berpengaruh juga terhadap efektivitas organisasi, termasuk didalamnya rentang kendali akan menjalankan kontrol agar pelaksanaan tugas sesuai dengan rencana. Dengan demikian variabel struktur secara konseptual sangat berpengaruh dalam efektivitas pelaksanaan tugas dan tanggung jawab organisasi.

A.2.2. Hubungan antara variabel Iklim Organisasi dengan variabel efektivitas Organisasi.

Iklim organisasi adalah suatu sifat atau ciri-ciri yang relatif tetap pada lingkungan internal organisasi, yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi lain, sedangkan ciri-ciri tersebut dihasilkan oleh tingkah laku atau interaksi dan kebijaksanaan organisasi, dirasakan oleh organisasi, dapat dipergunakan untuk menafsirkan organisasi dan sebagai sumber untuk mengarahkan aktivitas organisasi.

Karena iklim organisasi yang kurang kondusif akan sangat berpengaruh terhadap gairah kerja para bawahan dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Stephen Robbins (1998:218) bahwa karyawan yang dinilai mempunyai kinerja yang rendah belum tentu yang bersangkutan mempunyai kecakapan yang rendah, sebab sebenarnya lingkungan kerja juga turut menentukan pencapaian kinerja. seperti apakah karyawan tersebut mempunyai alat, peralatan, bahan dan suplai yang memadai, apakah karyawan tersebut mempunyai kondisi kerja yang menguntungkan untuk bekerja, cukup informasi untuk mengambil keputusan yang dikaitkan dengan pekerjaannya, waktu yang memadai untuk melakukan pekerjaan yang baik, jika karyawan tersebut tidak mendapatkannya maka jelas kinerja akan terganggu. Dari uraian diatas telah dapat ditarik kesimpulan bahwa iklim organisasi yang kurang kondusif mempunyai implikasi terhadap kinerja pegawai yang bermuara pada tidak efektifnya organisasi dalam menjalankan visinya.

#### ° A.2.3. Hubungan antara variabel Kepemimpinan dengan variabel efektivitas Organisasi.

Organisasi dikatakan efektif apabila dapat menjalankan fungsinya sesuai dengan tujuan organisasi dan komitmen yang dimilikinya. Dengan konsep ukuran efektivitas yang univarisasi, yaitu efektivitas diukur melalui sudut pandang tercapainya tujuan akhir, maka evaluasi efektivitas organisasi

dilihat dari tercapai tidaknya tujuan akhir dari organisasi dimaksud. Proses pencapaian tujuan organisasi ditentukan oleh sikap dan perilaku individu dalam organisasi, dari wacana-wacana dan gambaran mengenai kepemimpinan dan efektivitas organisasi tersebut dapat disimpulkan bahwa dinamika pencapaian organisasi sangat dipengaruhi peran individu dalam memainkan peranan aktifnya sebagai unsur pokok dalam proses pencapaian tujuan (*goal*) organisasi. Berangkat dari pemikiran tersebut maka kepemimpinan merupakan unsur pokok dan mendasar sebagai ujung tombak dari keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi. Dalam manajemen, kepemimpinan mengandung arti menggerakkan dan mengarahkan segala sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif, sehingga rangkaian tersebut menghasilkan fungsi-fungsi dari manajemen. Fungsi yang dimaksud terdiri dari *planning*, *organizing*, *actuating* dan *controlling*. Fungsi *actuating* di dalamnya mengandung unsur kepemimpinan yang kemudian menggerakkan fungsi-fungsi lain, seperti hubungan manusia (*human relation*) dan komunikasi (*communication*). Dengan demikian kepemimpinan adalah kemampuan untuk menggerakkan, mengarahkan orang-orang untuk bersikap dan berperilaku sesuai yang diinginkan agar tujuan organisasi tercapai secara efektif. Dengan demikian kepemimpinan merupakan inti dari manajemen, yang berarti bahwa pengelolaan organisasi untuk mencapai keberhasilannya sangat ditentukan oleh pemimpin yang menjamin terlaksananya fungsi-fungsi manajemen dengan baik dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Selanjutnya dapat diambil kesimpulan bahwa apabila kepemimpinan dalam menjalankan fungsinya baik maka efektifitas organisasi semakin cepat tercapai begitu juga sebaliknya.

## **B. Pembahasan Penelitian yang relevan.**

B.1. Penelitian yang dilakukan oleh Hery Yuliyanto D 4 E 001014 , Mahasiswa Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro Semarang dengan judul “ Analisis Efektivitas Organisasi Studi Kasus di Kecamatan Kalinyamatan Kabupaten Jepara” penelitian dilakukan pada tahun 2002.

Lokasi Penelitian di Kecamatan Kalinyamatan Kabupaten Jepara. Permasalahan pada penelitian ini bahwa tingkat efektivitas organisasi di Kecamatan Kalinyamatan masih rendah. Kondisi ini tercermin dari tingkat keberhasilan menjalankan fungsi dari Kecamatan yang tertuang dalam Keputusan Bupati Jepara Nomor 061.1/758 Tahun 2000, belum sepenuhnya berhasil. Teori yang diambil dari Gibson, Marshall E Dimock, Richard M Steers, Ivan Cevich, Donnely Hasibuan dan Zauhar. Tujuan penelitiannya untuk mengkaji dan menganalisis besarnya pengaruh iklim organisasi, prestasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap efektivitas organisasi Kecamatan Kalinyamatan. Metode dengan melalui survai dengan mengambil sample dari pegawai di Kecamatan Kalinyamatan Kabupaten Jepara.

Adapun hasil pengolahan data dan analisa penelitian menunjukkan adanya pengaruh iklim organisasi, prestasi kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap efektivitas organisasi Kecamatan Kalinyamatan Kabupaten Jepara.

B.2. Penelitian yang dilakukan oleh Lily Ambonowati, D 4 E 000040 Mahasiswa Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro Semarang dengan judul “ Analisis Struktur Organisasi Terhadap Efektivitas Organisasi Badan Kesatuan Bangsa Dan Perlindungan Masyarakat Propinsi Jawa Tengah “ penelitian dilakukan pada tahun 2002. Lokasi Penelitian di Badan Kesatuan Bangsa Dan Perlindungan Masyarakat Propinsi Jawa Tengah. Permasalahannya bahwa Badan Kesbang Linmas merupakan lembaga atau institusi baru di lingkungan Pemerintah Propinsi Jawa Tengah.

Badan Kesbang dan Linmas merupakan penggabungan 2 (dua) dinas atau institusi dalam struktur oeganisasi pemerintah daerah yang lama. Sebagaimana dikemukakan oleh Keith Davis, proses pengorganisasian dapat ditinjau dari 2 (dua) cara, yakni proses rekonstruksi beberapa unit kerja yang digabung menjadi satu dan proses analisis untuk mengelompokkan bidang pekerjaan tertentu. Teori yang diambil dari teorinya R. Wayne Pace, Don F. Faules, Hani Handoko, Gibson, Chandler, Henry Mintzberg, Winardi dan Campbell. Tujuan penelitiannya untuk mengetahui pengaruh ukuran organisasi, kompleksitas organisasi, dan formalisasi terhadap efektivitas Badan Kesbang dan Linmas

Propinsi Jawa Tengah. Dalam penelitian ini dengan metode penelitian survei dengan instrument penelitian daftar pertanyaan dan wawancara dengan responden pegawai Badan Kesbang Linmas Propinsi Jawa Tengah . Adapun hasil pengolahan data dan analisa penelitian masih perlu adanya peningkatan kerja maupun restrukturisasi Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah, terutama kinerja pimpinan dalam memberikan motivasi kepada pegawai dan jumlah pegawai yang berlebihan perlu disesuaikan dengan tugas pokok dan fungsi Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah.

B.3. Penelitian yang dilakukan oleh Badri Hutomo D 4 E 000011, Mahasiswa Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro Semarang dengan judul “ Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus Dalam Pelaksanaan Otonomi Daerah “ penelitian dilakukan pada tahun 2002. Lokasi Penelitian di Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus. Masalah penelitiannya adalah untuk mengkaji dan mengetahui efektivitas organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus ( sebagai variable tergantung ), yaitu meliputi kepemimpinan, pembagian kerja, koordinasi dan motivasi kerja (sebagai variable bebas). Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian survei dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data, dalam penelitian ini menggunakan teknik random sampling dengan cara undian. Adapun hasil analisis yang diperoleh bahwa variabel bebas

(kepemimpinan, pembagian kerja, koordinasi, dan motivasi) secara positif dan signifikan mempengaruhi variable tergantung (efektivitas organisasi Sekretariat Daerah Kudus). Meskipun demikian hubungan bersama-sama antara variable bebas dan variable tergantung masuk dalam kategori cukup, karena antara hubungan sendiri-sendiri dengan hubungan secara bersama-sama tidak mempunyai perbedaan yang tajam. Kepemimpinan adalah variabel yang paling dominan, karena dengan kepemimpinan yang baik akan mendorong pegawai untuk melakukan pembagian kerja, koordinasi dan akan meningkatkan pula motivasi kerja.

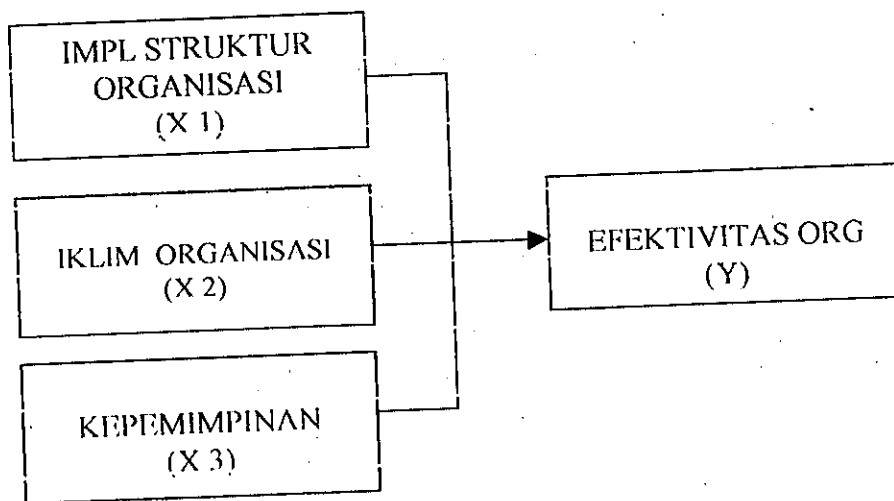
### **C. Hipotesis**

#### **1. Hipotesis Minor :**

- a) Ada hubungan positif dan signifikan antara variabel Implementasi Struktur Organisasi dengan kurang Efektivitas Organisasi Propinsi Jawa Tengah.
- b) Ada hubungan positif dan signifikan antara variabel Iklim Organisasi dengan dengan kurang Efektivitas Organisasi Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah.
- c) Ada hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan dengan kurang Efektivitas Organisasi Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah.

## 2. Hipotesis Mayor :

Ada hubungan positif dan signifikan antara variabel Implementasi Struktur organisasi, Iklim organisasi, dan kepemimpinan secara bersama-sama dengan kurang Efektivitas Organisasi Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Rancangan Penelitian**

Rancangan penelitian merupakan pedoman dan langkah-langkah yang akan diikuti oleh peneliti dalam melakukan penelitian. Rancangan penelitian pada hakekatnya merupakan penggambaran cara-cara seorang peneliti guna memenuhi tujuan studi yang ditetapkan atau dengan kata lain rancangan penelitian merupakan suatu rencana logis untuk menguji hipotesis.

Kerangka pikir dalam penelitian ini akan menggunakan tipe penelitian *Kuantitatif* dimana dalam uji hubungan antara variabel dependen kurang efektifnya organisasi dengan variabel independen implementasi struktur organisasi, iklim organisasi dan kepemimpinan akan dilakukan dengan uji Rang. Kendall untuk hubungan tunggal dan hubungan ganda akan dilakukan dengan uji Konkordansi Kendall. Selanjutnya hasil uji tersebut akan didiskripsikan dalam bentuk kualitatif agar diperoleh suatu kesimpulan.

#### **B. Ruang Lingkup**

Setiap penelitian memiliki banyak variabel yang berpengaruh, oleh karena luasnya faktor-faktor tersebut, dalam penelitian ini akan dibatasi pada variabel yang berhubungan terhadap kurang efektifnya organisasi yaitu implementasi struktur organisasi, iklim organisasi dan kepemimpinan.

### **C. Lokasi Penelitian**

Penentuan lokasi penelitian ini dimaksudkan untuk mempersempit ruang lingkup dalam pembahasan sekaligus untuk mempertajam fenomena sosial yang ingin dikaji sesuai dengan permasalahan yaitu Kurang *Efektifnya* organisasi yang akan diamati.

Penentuan lokasi penelitian memperhatikan beberapa aspek, seperti daya jangkau, waktu yang tersedia, dukungan atau kemudahan memperoleh data dilokasi penelitian, efisiensi biaya, dengan pertimbangan berbagai aspek tersebut penulis menentukan lokasi penelitian pada Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah.

### **D. Variabel Penelitian**

Suharsimi Arikunta (1996 : 99) menyebutkan bahwa “variabel adalah obyek penelitian atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian”. Adapun variabel dalam penelitian ini adalah :

1. Kurang efektifnya organisasi (Y)
2. Implementasi Struktur organisasi (X.1)
3. Iklim organisasi (X.2)
4. Kepemimpinan (X.3)

#### D.1 Definisi Konseptual

Untuk memperjelas pengertian diantara variabel-variabel yang diteliti, diperlukan definisi konsep. Pengertian konsep adalah suatu unsur penelitian yang sangat penting dan merupakan definisi yang menggambarkan secara abstrak dari suatu fenomena (Nazir,1999:18). Demikian juga oleh Masri Singarimbun dikatakan bahwa : Konsep adalah unsur penelitian yang terpenting dan merupakan definisi yang dipakai oleh para peneliti untuk menggambarkan secara abstrak suatu fenomena sosial ataupun fenomena alami (M. Singarimbun, 1983 : 17), dengan demikian yang dimaksud dengan definisi konsep adalah penjelasan mengenai pembatasan peneritaan suatu fenomena yang menggunakan suatu abstraksi dari hal-hal yang diamati. Adapun definisi konsep tentang efektivitas organisasi, struktur organisasi, iklim organisasi dan kepemimpinan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Efektivitas organisasi adalah suatu tingkat pencapaian tujuan (Robbin,1994), sedangkan Gibsons, (1988) Efektivitas adalah pencapaian sasaran yang telah disepakati atas usaha bersama. Dari kandungan pengertian di atas dapat di simpulkan efektivitas merupakan tingkat pencapaian tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi.

- b. Struktur organisasi yaitu suatu cara yang unik dalam dalam menyusun orang-orang (sumber daya manusia) dalam menciptakan sebuah organisasi. (Steer,1985:9) Sedangkan menurut Campbell (dalam Steer 1985:123) Struktur organisasi adalah penataan fisik orang-orang dalam organisasi yang dibebankan pada individu-individu organisasi. Dari kedua pendapat tersebut diatas maka dapat dirumuskan definisi konsep struktur organisasi adalah suatu susunan orang-orang secara fisik dalam menciptakan sebuah organisasi.
- c. Iklim organisasi adalah ciri- ciri organisasi yang berada di lingkungan dalam organisasi, dan dirasakan yang timbul karena kegiatan organisasi. (Steer,1985). Iklim organisasi adalah merupakan dasar bagi para individu atau pegawai untuk menafsirkan dan memahami keadaan sekitar mereka dan menentukan hubungan antara imbalan dan hukuman (Forehand & Gilmer dalam Steers; 1985) iklim organisasi adalah "suasana" kerja yang diciptakan oleh hubungan antar pribadi yang berlaku dalam organisasi Housser dan Wisler, (dalam Steer, 1985). Dari berbagai pendapat tersebut diatas maka dapat dirumuskan definisi konsep iklim organisasi adalah suasana dalam organisasi yang diciptakan oleh para hubungan antara pribadi atau individu yang berlaku disitu.
- d. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam rangka perumusan dan pencapaian tujuan organisasi.(Thoha, 1992) Menurut Ermaya (1999:11) Kepemimpinan adalah kemampuan seorang

untuk mengendalikan, memimpin, mempengaruhi pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Sedangkan Dubin (dalam Wahjosumidjo, 1994:21) menyatakan bahwa "*Leadership is the exercise of authority and the making of decisions*" (Kepemimpinan adalah aktivitas para pemegang kekuasaan dalam membuat keputusan) Humphill (dalam Wahjosumidjo, 1994:21) "*Leadership is the initiation of acts that result in a consistent pattern of group interaction directed toward the solution of mutual problems*" (Kepemimpinan adalah langkah pertama yang hasilnya berupa pola interaksi kelompok yang konsisten dan bertujuan menyelesaikan problem yang saling berkaitan). Dari berbagai pendapat tersebut diatas maka dapat dirumuskan definisi konsep kepemimpinan adalah cara pimpinan menggerakkan bawahan melalui pembagian tugas yang sesuai dengan kemampuan bawahan untuk mencapai tujuan.

#### D. 2. Definisi Operasional .

Langkah-langkah dalam suatu penulisan hasil penelitian, setelah definisi konsep yang mengabstraksikan variabel penelitian maka langkah selanjutnya adalah mengoperasionalkan variabel-variabel penelitian kedalam indikator-indikator, karena pengertian definisi operasional menurut Moh Nazir (M Nazir , 1983 : 152) adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel atau konstruk dengan cara memberikan arti

atau mendefinisikan kegiatan, ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur konstruk atau variabel tersebut. Lebih lanjut J. Vredenburg (J. Vredenburg, 1978 : 23) mengatakan bahwa : Keputusan operasional yang akan diambil berarti harus menerjemahkan konsep-konsep teoritis yang abstrak dalam bahasan suatu penelitian, dengan jalan mencari indikator-indikatornya dari masing-masing variabel yang ada. Dengan definisi operasional, kita akan mengetahui indikator-indikator dari variabel-variabel penelitian ini, dan definisi operasional merupakan unsur yang penting, karena definisi operasional merupakan petunjuk tentang bagaimana suatu variabel penelitian diukur. Adapun definisi operasional variabel penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Efektifnya, adalah tingkat pencapaian tujuan organisasi (Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah) yang meliputi, kinerja, stabilitas, kepuasan pegawai dan fleksibilitas organisasi terhadap lingkungan (Steer, 1985) dengan indikator dan sub indikator sebagai berikut :

Tabel III.1  
INDIKATOR DAN SUB INDIKATOR INDIKATOR EFEKTIVITAS ORGANISASI  
SETDA PROPINSI JAWA TENGAH

NO.	INDIKATOR	SUB INDIKATOR
1	Kinerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingkat kememadaian perbandingan antara input/anggaran dengan output/hasil.</li> <li>• Tingkat kesesuaian hasil dengan standar atau rencana yang ditetapkan.</li> <li>• Tingkat efisiensi pemanfaatan anggaran yang tersedia</li> <li>• Kemampuan menghasilkan pelayanan yang sesuai dengan tuntutan masyarakat.</li> <li>• Kemampuan menghasilkan pelayanan yang sesuai dengan perkembangan perangkat daerah.</li> </ul>
2	Stabilitas organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemampuan penyelesaian masalah yang terjadi</li> <li>• Jumlah masalah yang dapat diselesaikan</li> <li>• Kemampuan menciptakan iklim kerja yang kondusif.</li> </ul>
3	Kepuasan pegawai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingkat kepuasan pegawai dalam menjalankan tugas sehari-hari</li> <li>• Tingkat kepuasan pegawai terhadap hasil kerja.</li> </ul>
4	Fleksibilitas terhadap lingkungan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemampuan penyesuaian diri organisasi terhadap lingkungan dengan melakukan perubahan-perubahan prosedur, struktur, kualitas barang/jasa yang dihasilkan.</li> </ul>

- b. Struktur organisasi, yaitu cara bagaimana organisasi (Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah) dalam mengelompokkan orang - orang dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang meliputi desentralisasi, spesialisasi, rentang kendali, besaran organisasi dan besaran unit organisasi. (Steer, 1985) dengan indikator dan sub indikator sebagai berikut :

Tabel III.2  
INDIKATOR DAN SUB INDIKATOR IMPLEMENTASI STRUKTUR ORG  
SETDA PROPINSI JAWA TENGAH

NO	INDIKATOR	SUB INDIKATOR
1	Desentralisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingkat kewenangan yang diberikan pucuk pimpinan (Elit Birokrasi) kepada pejabat dibawahnya atau kepada para bawahan / staf.</li> <li>• Tingkat pengaruh yang dimainkan oleh pucuk pimpinan ( Elit Birokrasi ) terhadap pengembangan organisasi dibawahnya</li> </ul>
2	Spesialisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingkat spesialisasi masing-masing bagian atau sub bagian dalam pekerjaan</li> <li>• Tingkat spesialisasi tugas pada masing-masing pegawai</li> </ul>
3	Rentang kendali	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingkat efektivitas kendali terhadap jumlah staf yang ada dimasing-masing Bagian atau unit kerja</li> <li>• Perbandingan ideal pegawai pada masing-masing Bagian atau unit kerja dengan kenyataannya</li> </ul>
4	Besaran organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perbandingan jumlah unit kerja yang ada dengan jumlah ideal.</li> <li>• Perbandingan jumlah pegawai yang ada dengan jumlah ideal.</li> </ul>
5	Besaran Unit Kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perbandingan pegawai yang ideal pada masing-masing unit kerja dengan jumlah kenyataannya.</li> </ul>

- c. Iklim organisasi adalah suasana kerja pada organisasi (Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah) yang diciptakan oleh hubungan antar pribadi yang berlaku dalam organisasi yang meliputi struktur tugas, hubungan imbalan hukuman, sentralisasi keputusan, tekanan pada prestasi, tekanan pada pelatihan, keterbukaan versus tertutup, status dan semangat kerja, pengakuan dan umpan balik (Steer, 1985:122), dengan indikator dan sub indikator sebagai berikut :

Tabel III.3  
 INDIKATOR DAN SUB INDIKATOR IKLIM ORGANISASI  
 SETDA PROPINSI JAWA TENGAH

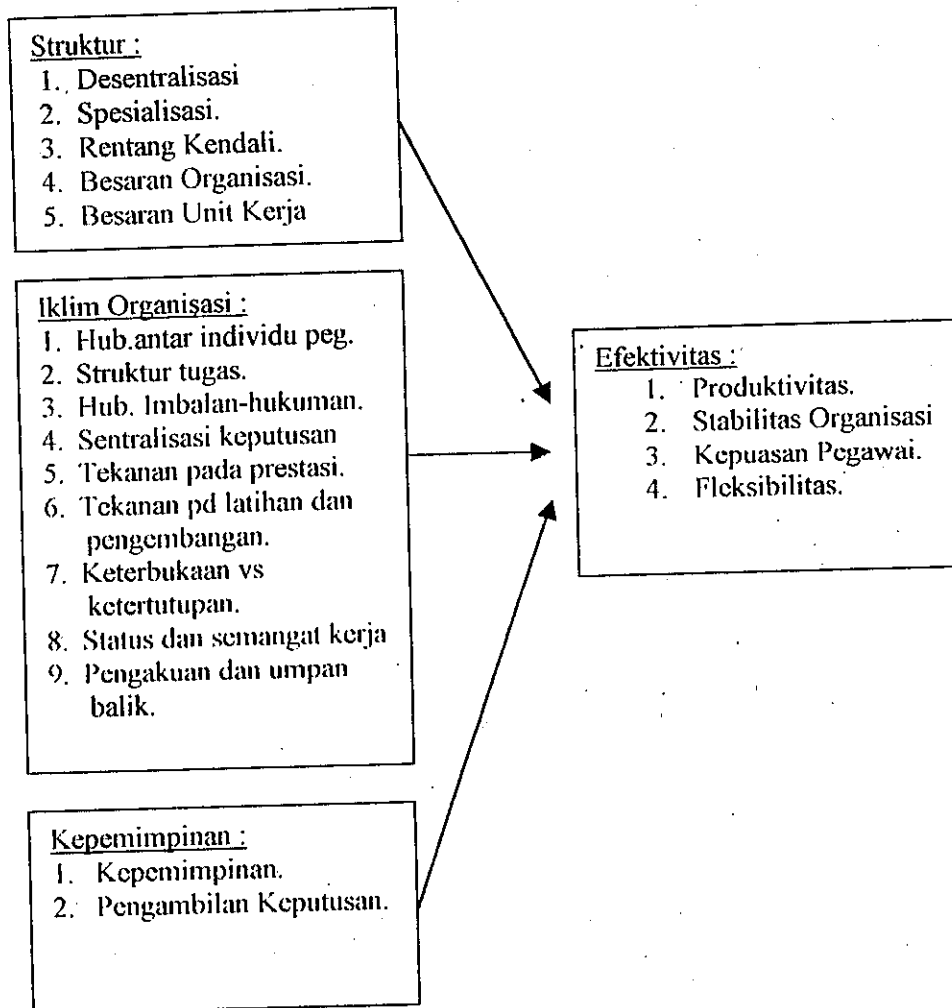
NO	INDIKATOR	SUB INDIKATOR
1	Hubungan antar individu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingkat kerja sama pegawai dalam rangka melaksanakan tugas.</li> <li>• Rasa ikut memiliki tanggung jawab pekerjaan sesama pegawai.</li> <li>• Hubungan emosional antar pegawai.</li> </ul>
2	Struktur tugas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingkat kejelasan prosedur kerja</li> <li>• Tingkat kejelasan tugas dan tanggung jawab pegawai terhadap tugas pekerjaan organisasi</li> </ul>
3	Hubungan imbalan-hukuman	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kesesuaian tugas pekerjaan pegawai dengan latar belakang pendidikan, ketrampilan, profesionalisme yang dimiliki pegawai.</li> <li>• Tingkat penerapan system karir (merit system)</li> <li>• Tingkat penghargaan terhadap prestasi</li> </ul>
4	Sentralisasi keputusan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kejelasan batasan antara keputusan yang diambil bawahan dengan atasan</li> </ul>
5	Tekanan pada prestasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingkat keinginan pegawai untuk melakukan pekerjaan dengan baik guna kepentingan organisasi.</li> </ul>
6	Tekanan pada latihan dan pengembangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingkat usaha organisasi untuk memberikan pendidikan pegawai sesuai dengan tugas pekerjaan</li> </ul>
7	Keterbukaan versus tertutupan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingkat kesukaan menutupi kesalahan dalam melakukan pekerjaan</li> <li>• Tingkat kecenderungan menampilkan tugas sebatas yang baik</li> </ul>
8	Status dan semangat kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingkat persepsi pegawai terhadap kecocokan kerja dalam suatu organisasi</li> </ul>
9	Pengakuan dan umpan balik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingkat keinginan pegawai untuk mengetahui pendapat atasan</li> <li>• Tingkat keinginan pegawai untuk mengetahui seberapa tingkat dukungan atasan dalam menjalankan pekerjaan.</li> </ul>

- d. Kepemimpinan adalah efektivitas pimpinan dalam mempengaruhi bawahan dalam mencapai tujuan melalui efektivitas gaya kepemimpinan dan efektivitas pengambilan keputusan (Steer, 1985) dengan indikator dan sub indikator sebagai berikut :

Tabel III.4  
INDIKATOR DAN SUB INDIKATOR KEPEMIMPINAN  
SETDA PROPINSI JAWA TENGAH

No	INDIKATOR	SUB INDIKATOR
1.	Kepemimpinan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efektivitas gaya kepemimpinan yang diterapkan</li> </ul>
2	Pengambilan Keputusan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efektivitas pengambilan keputusan para pimpinan</li> <li>• Tingkat kebebasan unit organisasi dari pimpinan tingkat atas dalam manajemen untuk kemandirian organisasi dalam bertindak</li> </ul>

### D.3. Indikator Penelitian.



### E. Sumber data

Adapun data yang akan dipergunakan dalam penelitian ini terdiri dari :

1. Data Primer : yaitu data yang diambil langsung dari responden.
2. Data Sekunder

Data yang diperoleh secara tidak langsung dari sumbernya, berupa laporan kinerja organisasi.

## **F. Instrumen Penelitian**

Instrumen pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan 2 (dua) model yaitu kuesioner dan wawancara :

### **1. Kuesioner,**

yaitu kumpulan pertanyaan-pertanyaan yang mengungkap variabel-variabel penelitian yaitu struktur, iklim organisasi, dan kepemimpinan organisasi.

Skala pengukuran akan digunakan skala ordinal. Pedoman skala pengukuran jawaban responden dengan bobot rendah diberikan skor 1 (satu) dan jawaban responden paling tinggi diberikan skor 4 (empat). Dalam jawaban pertanyaan akan berlaku pembobotan skor sebagai berikut :

1.1 Kategori jawaban sangat mendukung diberikan skor 4.

1.2 Kategori jawaban mendukung diberikan skor 3.

1.3 Kategori jawaban kurang mendukung diberi skor 2.

1.4 Kategori jawaban tidak mendukung diberikan skor 1.

Sebelum instrumen penelitian ini digunakan terlebih dahulu dilakukan uji validitas, hal ini dimaksudkan untuk meyakinkan bahwa instrumen tersebut benar-benar dapat dipergunakan sebagai alat pengukur variabel penelitian, bukan variabel lain. Sedangkan uji reliabilitas instrumen dimaksudkan sebagai upaya meyakinkan bahwa hasil pengukuran tersebut stabil/ajeg, karena hasil pengukuran yang tidak stabil tidak bisa dipergunakan untuk melakukan analisis.

## 2. Wawancara (*Indepth Interview*)

Guna mempertajam hasil penelitian, peneliti disamping menggunakan kuesioner juga akan dilakukan dengan wawancara (*indepth interview*) yang dilakukan dengan beberapa responden yang di pandang menguasai informasi (*key informan*) tentang efektivitas organisasi di Lingkungan Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah, dengan menggunakan wawancara diharapkan akan memberikan tambahan nuansa jawaban.

## G. Populasi dan Sampel

### 1. Populasi

Suharsimi Arikunto (1998 : 115) mengemukakan bahwa “ Populasi merupakan keseluruhan subyek penelitian” Pengertian tentang populasi merupakan keseluruhan obyek atau sumber data yang memiliki karakteristik tertentu dalam suatu penelitian, dan dapat memberikan informasi yang berguna bagi masalah penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah semua pegawai pada Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah sebanyak 1.114 orang.

### 2. Sampel

Metode Sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Kombinasi Purposive Random Sampling*, yaitu teknik penentuan sampel penelitian dilakukan dengan menetapkan wilayah-wilayah populasi sebagai anggota populasi untuk membentuk populasi kecil yang lebih homogen, yaitu

menjadi 9 (sembilan) biro, kemudian berdasarkan pengelompokan biro tersebut diambil sampel dengan teknik *Random Sampling* yaitu suatu teknik pengambilan sampel dimana semua elemen populasi diberikan kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi responden.

Berkaitan dengan model sampling tersebut dalam penentuan jumlah sampel menggunakan rumusan sebagai berikut :

RUMUS :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Hitungannya :  $n = \frac{1.114}{1 + 11,14}$

$n = 1.114 : 12,14 = 91,76$  dibulatkan 91

Keterangan :

N = Jumlah Populasi

n = Jumlah Sampel

$e^2$  = Prosen kelonggaran ketidak telitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir sebesar 10 % (Sumber Hasan, 2002 : 61).

UPT-PUSTAK-UNDIP

Dengan tingkat kesalahan 10 % dan jumlah sampel yang diambil dari jumlah populasi 1.114 (Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah) maka berdasarkan rumus diatas dapat dihitung besarnya sampel dalam penelitian ini didapatkan

$$\text{jumlah sampel } n = \frac{1.114}{\{1 + (1.114 \times 0,1^2)\}} = \frac{1.114}{1 + 11,14} = \frac{1.114}{12,14} = 91,76$$

Dibulatkan 91.

Dari hasil perhitungan tersebut diperoleh angka pembagi 12,14 , sehingga dalam pembagian sampel per biro dibagi angka pembagi tersebut sebagai berikut :

Tabel III.5  
JUMLAH POPULASI DAN RESPONDEN

No.	Nama Unit Kerja	Populasi	Jumlah Responden
1.	Biro Pemerintahan	63	63 : 12,14 = 6
2	Biro Otonomi Daerah	46	46 : 12,14 = 4
3	Biro Hukum	40	40 : 12,14 = 3
4	Biro Perekonomian Daerah	74	74 : 12,14 = 6
5	Biro Pembangunan Daerah	54	54 : 12,14 = 4
6	Biro Kesra	82	82 : 12,14 = 7
7	Biro Organisasi & Kepegawaian	132	132 : 12,14 = 11
8	Biro Keuangan	166	166 : 12,14 = 13
9	Biro Umum	457	457 : 12,14 = 37
	Jumlah	1.114	91

## H. Teknik Pengumpulan Data

Teknik atau cara yang digunakan dalam pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu : dengan penyebaran instrumen penelitian / kuesioner kepada responden sebagai sumber data primer dengan memberikan daftar pertanyaan / angket, selanjutnya diberikan penjelasan secara lisan, disamping itu juga dilakukan wawancara terhadap responden tertentu yang dipandang menguasai informasi tentang efektivitas organisasi di lingkungan Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah.

## I. Teknik Analisa Data

Dalam menguji hipotesis penelitian, penulis akan menggunakan alat bantu komputer dengan Program SPSS. Teknik analisa digunakan teknik statistik Non parametrik, karena penulis berasumsi distribusi data tidak normal dan skala ordinal; maka skala pengukuran ordinal dengan korelasi tunggal menggunakan Korelasi Rank Kendall sedangkan korelasi ganda menggunakan *Koefisien Konkordansi Kendall*. Adapun rumus tersebut diuraikan secara singkat di bawah ini ;

### a. Koefisien Korelasi Rank Kendal Tau

Perhitungan korelasi sederhana menggunakan Koefisien Korelasi Rank Kendal Tau dengan rumus sebagai berikut :

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

Keterangan :

$\frac{1}{2} N (N-1)$  : kemungkinan skor maksimum

S : skor yang sebenarnya

N : jumlah sampel

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

Apabila terdapat nilai yang sama maka memakai rumus :

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

Keterangan :

$T_x = \frac{1}{2} \sum t(t-1)$  banyaknya angka yang sama dalam kelompok pada X

dan  $T_y = \frac{1}{2} \sum t(t-1)$  = banyaknya angka sama dalam kelompok Y.

Uji Signifikansi:

Untuk uji signifikansi koefisien korelasi, karena distribusi yang dipergunakan mendekati normal akan menggunakan rumus "z" sebagaimana tersebut dibawah ini :

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

Kriteria Hipotesis

Untuk menentukan  $H_0$  dan  $H_a$

$H_0 : \tau = 0$

Tidak terdapat hubungan antara variabel (X) dengan variabel (Y)

$H_a : \tau > 0$

Terdapat hubungan antara variabel (X) dengan variabel (Y)

Kaidah hipotesis

$H_0$  : di tolak apabila harga "z" hitung lebih besar dari pada harga tabel "z"

$H_a$  : di terima apabila harga "z" hitung lebih besar atau sama dengan harga tabel "z"

b. Koefisien Korelasi Konkordansi Kendall

Perhitungan korelasi berganda menggunakan koefisien Konkordansi Kendall

(W) dengan rumus sebagai berikut :

$$W = \frac{s}{1/12k^2(n^3-n)}$$

Apabila terdapat nilai yang sama maka  $r_s$  (korelasi ganda) memakai rumus :

$$W = \frac{s}{\{1/12 k^2 (n^3 - n)\} - k \sum_T T}$$

Dimana  $\sum T$  membuat kita menjumlahkan harga-harga T untuk kesemua k atau rangking data penelitian.

Keterangan:

$$s = \sum (R_i^2 - R_i) / n$$

R = jumlah rangking

k = banyak variabel yang di korelasikan

n = banyak kolom

$$T = (\sum t^2 - t) / 12$$

Uji Signifikansi

Untuk uji signifikan Koefisien Konkordansi Kendall dilakukan dengan memasukkan harga "W" ke dalam rumus Chi Kuadrat yaitu

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

Keterangan :

$X^2$  = Chi Square

k = banyaknya himpunan

n = jumlah responden

W = Koefisien Konkordansi Kendall

Kaidah Hipotesis :

Jika  $X^2$  hitung  $>$   $X^2$  tabel pada taraf signifikan 1% dan 5 % berarti hipotesis di terima dan sebaliknya.

c. Koefisien Determinasi

Angka koefisien ini digunakan untuk mengetahui prosentase (%) pengaruh variabel struktur (X1), iklim organisasi (X2) dan kepemimpinan (X3) secara bersama-sama dengan variabel efektivitas (Y) dengan rumus sebagai berikut :

$$KD = W^2 \times 100 \%$$

Keterangan :

KD = Determinasi

$W^2$  = Koefisien Determinasi

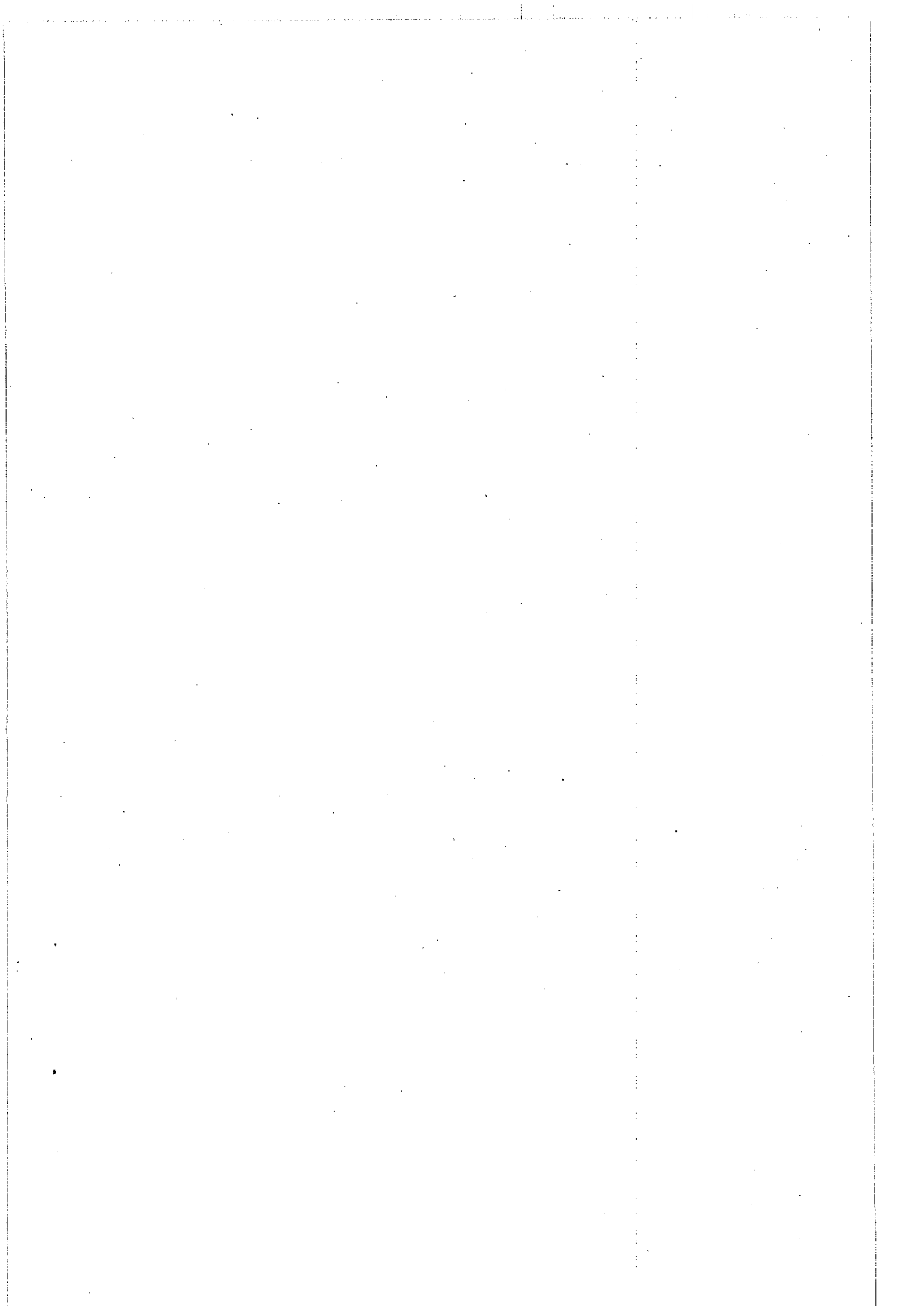
## Matriks Kuesioner Penelitian

NO	VARIABEL INDIKATOR	SUB INDIKATOR	No. Kuesioner
I.	EFEKTIVITAS		
1	Kinerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingkat kememadaian perbandingan antara input/anggaran dengan output/hasil.</li> <li>• Tingkat kesesuaian hasil dengan standar atau rencana yang ditetapkan.</li> <li>• Tingkat efisiensi pemanfaatan anggaran yang tersedia</li> <li>• Kemampuan menghasilkan pelayanan yang sesuai dengan tuntutan masyarakat.</li> <li>• Kemampuan menghasilkan pelayanan yang sesuai dengan perkembangan perangkat daerah.</li> </ul>	1 2 3-4 5-6 7-9
2	Stabilitas organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemampuan penyelesaian masalah yang terjadi</li> <li>• Jumlah masalah yang dapat diselesaikan</li> <li>• Kemampuan menciptakan iklim kerja yang kondusif.</li> </ul>	10 11 12
3	Kepuasan pegawai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingkat kepuasan pegawai dalam menjalankan tugas sehari-hari</li> <li>• Tingkat kepuasan pegawai terhadap hasil kerja.</li> </ul>	13 14
4	Fleksibilitas terhadap lingkungan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemampuan penyesuaian diri organisasi terhadap lingkungan dengan melakukan perubahan-perubahan prosedur, struktur, kualitas barang/jasa yang dihasilkan.</li> </ul>	15

NO	VARIABEL INDIKATOR	SUB INDIKATOR	No. Kuesioner
II	STRUKTUR		
1	Desentralisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingkat kewenangan yang diberikan pucuk pimpinan (Elit Birokrasi) kepada pejabat dibawahnya atau kepada para bawahan / staf.</li> <li>• Tingkat pengaruh yang dimainkan oleh pucuk pimpinan (Elit Birokrasi) terhadap pengembangan organisasi dibawahnya</li> </ul>	16-17  18
2	Spesialisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingkat spesialisasi masing-masing bagian atau sub bagian dalam pekerjaan</li> <li>• Tingkat spesialisasi tugas pada masing-masing pegawai</li> </ul>	19  20
3	Rentang kendali	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingkat efektivitas kendali terhadap jumlah staf yang ada dimasing-masing Bagian atau unit kerja</li> <li>• Perbandingan ideal pegawai pada masing-masing Bagian atau unit kerja dengan senyatanya</li> </ul>	21  22
4	Besaran organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perbandingan jumlah unit kerja yang ada dengan jumlah ideal.</li> <li>• Perbandingan jumlah pegawai yang ada dengan jumlah ideal.</li> </ul>	23  24
5	Besaran Unit Kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perbandingan pegawai yang ideal pada masing-masing unit kerja dengan jumlah senyatanya.</li> </ul>	25

NO	VARIABEL INDIKATOR	SUB INDIKATOR	No. Kuesioner
III	IKLIM ORG		
1	Hubungan antar individu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tingkat kerja sama pegawai dalam rangka melaksanakan tugas.</li> <li>Rasa ikut memiliki tanggung jawab pekerjaan sesama pegawai.</li> <li>Hubungan emosional antar pegawai.</li> </ul>	26 27 28
2	Struktur tugas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tingkat kejelasan prosedur kerja</li> <li>Tingkat kejelasan tugas dan tanggung jawab pegawai terhadap tugas pekerjaan organisasi</li> </ul>	29 30
3	Hubungan imbalan-hukuman	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kesesuaian tugas pekerjaan pegawai dengan latar belakang pendidikan, ketrampilan, profesionalisme yang dimiliki pegawai.</li> <li>Tingkat penerapan system karir (merit system)</li> <li>Tingkat penghargaan terhadap prestasi</li> </ul>	31-32 33 34-35
4	Sentralisasi keputusan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kejelasan batasan antara keputusan yang diambil bawahan dengan atasan</li> </ul>	36-37
5	Tekanan pada prestasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tingkat keinginan pegawai untuk melakukan pekerjaan dengan baik guna kepentingan organisasi.</li> </ul>	38
6	Tekanan pada latihan dan pengembangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tingkat usaha organisasi untuk memberikan pendidikan pegawai sesuai dengan tugas pekerjaan</li> </ul>	39
7	Keterbukaan versus ketertutupan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tingkat kesukaan menutupi kesalahan dalam melakukan pekerjaan</li> <li>Tingkat kecenderungan menampilkan tugas sebatas yang baik</li> </ul>	40 41
8	Status dan semangat kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tingkat persepsi pegawai terhadap kecocokan kerja dalam suatu organisasi</li> </ul>	42
9	Pengakuan dan umpan balik	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tingkat keinginan pegawai untuk mengetahui pendapat atasan</li> <li>Tingkat keinginan pegawai untuk mengetahui seberapa tingkat dukungan atasan dalam menjalankan pekerjaan.</li> </ul>	43 44

No	VARIABEL INDIKATOR	SUB INDIKATOR	No. Kuesioner
IV	KEPEMIMPINAN		
1.	Kepemimpinan	<ul style="list-style-type: none"><li>• Efektivitas gaya kepemimpinan yang diterapkan</li></ul>	45-48
2	Pengambilan Keputusan	<ul style="list-style-type: none"><li>• Efektivitas pengambilan keputusan para pimpinan</li><li>• Tingkat kebebasan unit organisasi dari pimpinan tingkat atas dalam manajemen untuk kemandirian organisasi dalam bertindak</li></ul>	49 50



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN

#### A. Identifikasi Responden

Identifikasi responden dimaksud merupakan pengenalan secara lebih dalam tentang responden. Dalam penelitian ini sebagai responden adalah Pegawai Sekreariat Daerah Propinsi Jawa Tengah dengan jumlah 1.114 orang terdiri dari 684 personil atau 58,17 % adalah berpendidikan Sekolah Lanjutan Tingkat Atas dan 430 personil atau 41,83 % berpendidikan Pasca Sarjana, Sarjana dan Sarjana Muda. Untuk mengetahui secara lebih jelas mengenai identitas responden dapat dilihat tabel berikut ini.

Tabel IV.1  
Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Frequency	Percent
Laki-laki	54	59.3
Perempuan	37	40.7
Total	91	100.0

Pada tabel IV.1 di atas menunjukkan bahwa dari 91 orang responden terdiri dari 54 orang (59,3%) laki-laki dan 37 orang (40,7%) perempuan, atau sebagian besar responden dalam penelitian ini lebih didominasi kaum laki-laki. Sedangkan untuk tingkat pendidikan responden dapat dilihat tabel sebagai berikut :

Tabel IV.2  
Tingkat Pendidikan Responden

Pendidikan	Frequency	Percent
Setingkat Lanjutan Atas	16	17.6
Setingkat Sarjana Muda	26	28.6
Setingkat Sarjana	44	48.4
Pasca Sarjana	5	5.4
Total	91	100.0

Pada tabel IV.2 di atas, dapat diketahui bahwa dari 91 orang responden mempunyai tingkat pendidikan yang bervariasi yakni (17,6%) berpendidikan Setingkat Sekolah Lanjutan Tingkat Atas, (28,6%) berpendidikan Sarjana Muda atau Setingkat D.III, (48,4%) berpendidikan Setingkat Sarjana dan (5,4%) responden mempunyai tingkat pendidikan Pascasarjana. Dapat kita simpulkan bahwa sebagian besar responden mempunyai tingkat pendidikan Sarjana.

## B. Diskripsi Variabel Penelitian.

### B.1. Variabel Efektivitas (Y)

Efektivitas adalah pencapaian sasaran yang telah disepakati atas usaha bersama. Dari kandungan pengertian di atas dapat di simpulkan bahwa efektivitas merupakan tingkat pencapaian tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya oleh suatu organisasi. Masalah efektivitas organisasi

pada Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah merupakan aspek yang multi dimensional dalam organisasi publik artinya variabel-variabel yang dapat mempengaruhi efektivitas itu banyak sekali antara lain dari variabel motivasi, semangat kerja, kepuasan, kualitas, pertumbuhan dan stabilitas, akan tetapi dalam pembahasan kali ini akan dikonsentrasikan hanya pada tiga variabel independen yakni variabel Struktur Organisasi, Variabel Iklim Organisasi dan Variabel Kepemimpinan. Efektivitas adalah tingkat pencapaian tujuan organisasi Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah yang meliputi kinerja, stabilitas, kepuasan pegawai dan fleksibilitas organisasi terhadap lingkungan. Untuk mengetahui hasil penelitian secara rinci dapat dilihat pada tabel sebagai hasil perhitungan untuk analisis pada masing-masing indikator penelitian berikut ini :

Tabel IV.3  
PERBANDINGAN INPUT DAN OUTPUT

Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
1. Sebanding	12	13,2
2. Cukup sebanding	52	57,1
3. Kurang sebanding	16	17,6
4. Tidak sebanding	11	12,1
Total	91	100

*Diolah dari alternatif jawaban pertanyaan nomor 1*

Tabel IV.3 tersebut diatas terlihat bahwa perbandingan antara input dan output berkaitan dengan sumber daya (anggaran) yang digunakan dari hasil penelitian sebagian besar responden menyatakan sebanding, hal ini dapat dilihat dari 52 responden (57,1%) menyatakan cukup sebanding artinya bahwa input, baik itu dana maupun kegiatan yang dilakukan outputnya cukup sebanding, dan yang menyatakan kurang sebanding dengan outputnya ada 16 responden (17,6%). Sedangkan sebagian 12 responden (13,2%) menyatakan sebanding dan terkecil 11 responden (12,1%) menjawab tidak sebanding. Berdasarkan Jawaban responden dapat ditarik kesimpulan bahwa input dan output pada Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah sudah sebanding.

Tabel IV.4  
TINGKAT KESESUAIAN ANGGARAN

Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
1. Sesuai	10	11
2. Cukup sesuai	30	33
3. Kurang sesuai	29	31,9
4. Tidak sesuai	22	24,1
Jumlah	91	100

*Diolah dari alternatif jawaban pertanyaan nomor 2*

Hasil penelitian pada tabel IV.4 tersebut diatas menunjukkan bahwa tingkat kesesuaian hasil dengan standar dalam pelaksanaan tugas pegawai 30 responden (33%) menyatakan alternatif jawabannya adalah cukup sesuai, dan

yang menjawab kurang sesuai ada 29 responden (31,9%) dan ada 22 responden (24,1%) menjawab tidak sesuai, dan yang terkecil alternatif Jawabannya ada 10 responden (11%) menjawab sesuai. Kemudian pada tingkat efisiensi penggunaan anggaran artinya anggaran yang digunakan sangat efisien dan tidak terjadi pemborosan. Indikator tingkat efisiensi dapat kita lihat tabel IV.5 berikut ini.

Tabel IV.5  
TINGKAT EFISIENSI PENGGUNAAN ANGGARAN

Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
1. Efisien	39	42,9
2. Cukup efisien	39	42,9
3. Kurang efisien	7	7,7
4. Tidak efisien	6	6,5
Jumlah	91	100

*Diolah dari alternatif jawaban pertanyaan nomor 3*

- Data penelitian pada tabel IV.5 menunjukkan tingkat efisiensi penggunaan anggaran oleh 39 responden alternatif jawabannya adalah efisien (42,9%) dan 39 responden menjawab cukup efisien (42,9%) selebihnya 7 responden (7,7%) kurang efisien dan 6 responden (6,5%) menjawab tidak efisien. Dapat ditarik kesimpulan bahwa tingkat efisiensi sudah cukup akan tetapi masih perlu ditingkatkan. Indikator tingkat efektivitas organisasi yang lain ditunjukkan pada tabel berikut ini.

Tabel IV.6  
TINGKAT EFEKTIVITAS KINERJA

Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
1. Efektif.	10	11
2. Cukup efektif.	35	38,5
3. Kurang efektif.	35	38,5
4. Tidak efektif	11	12
Jumlah	91	100

*Diolah dari alternatif jawaban pertanyaan nomor 4*

Tingkat efektivitas kinerja organisasi dapat dilihat pada tabel IV.6. seperti diatas, bahwa dari 91 responden ternyata 35 responden menjawab cukup efektif (38,5%), dan 35 responden juga menjawab kurang efektif (38,5%). Dan 11 responden menjawab kinerja tidak efektif (12%) serta 10 responden (11%) menjawab kinerja efektif. Dengan demikian tingkat efektivitas sudah cukup akan tetapi masih perlu ditingkatkan, hal ini dikarenakan masih terdapat sebagian responden yang menyatakan kurang efektif.

Tabel IV.7  
OPTIMALISASI POTENSI SUMBER DAYA APARATUR

Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
1. Optimal	14	15,4
2. Cukup optimal.	54	59,3
3. Kurang optimal..	5	5,5
4. Tidak optimal.	18	19,8
J u m l a h	91	100

*Diolah dari alternatif jawaban pertanyaan nomor 5.*

Pada tabel IV.7 di atas, data penelitian tingkat optimalisasi pemanfaatan potensi sumber daya aparatur Pegawai Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah yang dimiliki oleh masing-masing pegawai dalam rangka memenuhi tuntutan masyarakat dapat dilihat pada tabel IV.7. seperti diatas, bahwa dari 91 responden, yang menjawab cukup optimal 54 responden (59,3%) dan 18 responden menjawab tidak optimal (19,8%) serta 14 responden (15,4%) menjawab optimal dan yang terkecil 5 responden (5,5%) menjawab kurang optimal. Sehingga data penelitian terhadap tingkat optimalisasi sudah cukup tetapi masih perlu mendapatkan perhatian.

Tabel IV.8  
TINGKAT KESESUAIAN  
PENDIDIKAN DENGAN PEKERJAAN

Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
1. Sesuai.	12	13,2
2. Cukup Sesuai.	22	24,1
3. Kurang sesuai.	33	36,3
4. Tidak sesuai.	24	26,4
J u m l a h	91	100

*Diolah dari alternatif jawaban pertanyaan nomor 6*

Kemudian pada tabel IV.8. tentang tingkat kesesuaian pendidikan dengan pekerjaan dari 91 responden menyatakan bahwa sebagian besar 33 responden (36,3%) menjawab kurang sesuai, dan 24 responden (26,4%) menjawab tidak sesuai, kemudian 22 responden (24,1%) menjawab cukup sesuai tingkat pendidikan dengan pekerjaan serta terkecil 12 responden (13,2%) menjawab sesuai. Melihat kenyataan dilapangan kadang-kadang dalam penempatan pegawai kurang sesuai dengan latar belakang pendidikannya misalnya saja seorang Sarjana Hukum ditempatkan pada Peningkatan Sumber Daya Manusia atau di Bagian Keuangan, seharusnya Sarjana Hukum ditempatkan yang berhubungan dengan hukum sehingga akan lebih tepat dengan latar belakang pendidikannya.

Tabel IV.9  
KEMAMPUAN ADAPTASI  
DENGAN TUNTUTAN MASYARAKAT

Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
1. Mampu.	12	13,2
2. Cukup mampu	57	62,6
3. Kurang mampu.	8	8,8
4. Tidak mampu	14	15,4
J u m l a h	91	100

*Diolah dari alternatif jawaban pertanyaan nomor 7*

Kemudian hasil penelitian pada tabel IV.9. tersebut diatas tentang kemampuan adaptasi dengan tuntutan masyarakat , dari 91 responden yang menyatakan cukup mampu ada 57 responden (62,6%) , dan 14 responden (15,4%) menjawab tidak mampu beradaptasi dengan tuntutan lingkungan masyarakat, dan 12 responden (13,2%) menjawab mampu, serta 8 responden (8,8%) menjawab kurang mampu. Dengan demikian dapat kita simpulkan bahwa organisasi tersebut pada dasarnya kurang mampu untuk beradaptasi dengan tuntutan serta lingkungan masyarakat. Adapun tingkat kesesuaian jumlah pegawai dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel IV.10  
KESESUAIAN JUMLAH PEGAWAI DENGAN BEBAN TUGAS

Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
1. Sesuai	24	26,3
2. Cukup sesuai	9	9,9
3. Kurang sesuai	41	45,1
4. Tidak sesuai	17	18,7
Jumlah	91	100

*Diolah dari alternatif jawaban pertanyaan nomor 8*

Hasil penelitian pada tabel IV.10 tersebut diatas tentang kesesuaian jumlah pegawai dengan beban kerja, dari 91 responden yang menyatakan kurang sesuai 41 responden (45,1%) , dan 24 responden (26,3%) menjawab sesuai, dan 17 esponden (18,7%) menjawab tidak sesuai serta 9 responden (9,9%) menjawab sesuai. Sehingga tingkat kesesuaian jumlah pegawai dengan unit organisasi kurang sesuai.

Tabel IV.11  
KESESUAIAN KETRAMPILAN DENGAN TUGAS POKOK

Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
1. Sesuai.	14	15,3
2. Cukup sesuai.	21	23,1
3. Kurang sesuai.	37	40,7
4. Tidak sesuai	19	20,9
Jumlah	91	100

*Diolah dari alternatif jawaban pertanyaan nomor 9*

Data penelitian pada tabel IV.11. mengenai tingkat kesesuaian ketrampilan dengan tugas pokok pegawai menunjukkan dari 91 responden yang menyatakan kurang sesuai 37 responden (40,7%) , dan 21 responden (23,1%) menjawab cukup sesuai , dan 20 responden (22%) menjawab tidak sesuai serta 14 responden (15,3%) menjawab sesuai. Dengan demikian dapat kita simpulkan bahwa tingkat kesesuaian antara ketrampilan pegawai dengan tugas pokoknya kurang sesuai.

Tabel IV.12

## KEMAMPUAN PENYELESAIAN MASALAH UNIT ORGANISASI

Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
1. Mampu.	25	27,5
2. Cukup mampu.	46	50,5
3. Kurang Mampu.	8	8,8
4. Tidak mampu.	12	13,2
Jumlah	91	100

*Diolah dari alternatif jawaban pertanyaan nomor 10*

Berdasarkan hasil penelitian pada tabel IV.12. tersebut diatas tentang tingkat penyelesaian masalah, dari 91 responden yang menyatakan cukup mampu menyelesaikan masalah unit organisasi 46 responden (50,5%) , dan 25 responden (27,5%) menjawab mampu menyelesaikan , dan 12 responden (13,2%) menjawab tidak mampu menyelesaikan, serta 8 responden (8,8%) menjawab tidak mampu menyelesaikan. Tingkat penyelesaian masalah belum

semua dapat diselesaikan dengan baik hal ini dari kesimpulan yang menyatakan bahwa cukup mampu dalam penyelesaian permasalahan dapat diselesaikan.

Tabel IV.13  
KEMAMPUAN PENYELESAIAN MASALAH ORGANISASI

Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
1. Mampu	12	13,1
2. Cukup mampu	44	48,4
3. Kurang mampu	19	20,9
4. Tidak mampu	16	17,6
Jumlah	91	100

*Diolah dari alternatif jawaban pertanyaan nomor 11*

Tingkat kemampuan organisasi dalam penyelesaian masalah yang timbul dan sering dihadapi, ternyata sebagaimana tersebut dalam tabel IV.13 memperlihatkan bahwa dari 91 responden ternyata sebagian besar responden menyatakan cukup mampu dalam penyelesaian masalah organisasi ada 44 responden (48,4%), dan 19 responden (20,9%) menjawab kurang mampu menyelesaikan dan 16 responden (17,6%) menjawab tidak mampu menyelesaikan menyelesaikan serta 12 responden (13,1%) menjawab mampu menyelesaikan masalah.

Tabel IV.14  
IKLIM KERJA

Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
1. Menyenangkan.	10	11
2. Cukup menyenangkan	35	38,4
3. Kurang menyenangkan	36	39,6
4. Tidak menyenangkan	10	11
Jumlah	91	100

*Diolah dari alternatif jawaban pertanyaan nomor 12*

Pada tabel IV.14 tersebut diatas penelitian yang diajukan mengenai iklim organisasi menunjukkan dari 91 responden, telah terungkap dari 36 responden (39,6%) menyatakan iklim kerja kurang menyenangkan, 35 responden (38,4%) menjawab cukup menyenangkan, dan 10 responden (11%) menjawab menyenangkan serta 10 responden (11%) menjawab tidak menyenangkan. Dengan demikian hasil penelitian tersebut dapat diartikan bahwa iklim kerja pada Setda Propinsi Jawa Tengah ternyata kurang menyenangkan. Sedangkan untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja para pegawai terhadap pekerjaan dapat kita lihat pada tabel berikut ini.

Tabel IV.15  
TINGKAT KEPUASAN KERJA

Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
1. Memuaskan	15	16,5
2. Cukup memuaskan	6	6,6
3. Kurang memuaskan.	47	51,6
4. Tidak memuaskan.	23	25,3
Jumlah	91	100

*Diolah dari alternatif jawaban pertanyaan nomor 13*

Berdasarkan hasil penelitian pada tabel IV.15 tersebut diatas tentang, tingkat kepuasan pegawai dari 91 responden yang menyatakan kurang memuaskan 47 responden (51,6%), dan 23 responden (25,3%) menjawab tidak memuaskan, dan 15 responden (16,5%) menjawab memuaskan serta 6 responden (6,6%) menjawab cukup memuaskan.

Tabel IV.16  
TINGKAT KEPUASAN HASIL KERJA

Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
1. Memuaskan	11	12,1
2. Cukup memuaskan	42	46,1
3. Kurang memuaskan.	16	17,6
4. Tidak memuaskan.	22	24,2
Jumlah	91	100

*Diolah dari alternatif jawaban pertanyaan nomor 14.*

Hasil penelitian pada tabel IV.16 tersebut diatas tentang tingkat kepuasan hasil kerja, dari 91 responden yang menyatakan cukup memuaskan 42 responden (46,1%) dan 22 responden (24,2%) menjawab tidak memuaskan, dan 16 responden (17,6%) menjawab kurang memuaskan serta 11 responde (12,1%) menjawab memuaskan.

Tabel IV.17

## KEMAMPUAN PENYESUAIAN DENGAN LINGKUNGAN

Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
1. Mampu.	33	36,2
2. Cukup mampu	16	17,6
3. Kurang mampu.	40	44,0
4. Tidak mampu.	2	2,2
Jumlah	91	100

*Diolah dari alternatif jawaban pertanyaan nomor 15*

Kemampuan penyesuaian dengan lingkungan dari 91 responden yang menyatakan kurang mampu 40 responden (44,0%) , dan 33 responden (36,2%) menjawab mampu, dan 16 responden (17,6%) menjawab cukup mampu serta 2 responden (2,2%) menjawab tidak mampu, sehingga dapat diartikan organisasi belum mampu menyesuaikan dengan lingkungan.

### Kategorisasi Variabel Efektivitas

Deskripsi pada masing-masing distribusi frekuensi per-item pertanyaan belum cukup dapat menggambarkan kondisi umum variabel penelitian. Untuk mengetahui kondisi umum per-variabel digunakan gambaran menyeluruh dengan membuat kategorisasi atas semua variabel. Penyusunan kategori variabel ini digunakan rumus lebar interval sebagai berikut :

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

Keterangan :

I = Lebar interval kelas

R ( Range ) = Jarak skor tertinggi dikurangi skor terendah

K = Jumlah kelas (dalam penelitian ini digunakan 4 kategori)

Skor tertinggi dan skor terendah dapat menggunakan skor riil hasil penelitian atau skor teoritis berdasarkan jumlah nomor pertanyaan. Untuk keperluan ini kategori menggunakan skor riil, yakni skor terendah item yang diskor untuk skor / titik bawah, dan skor item tertinggi yang di skor dari tiap variabel.

Interval = Skor tertinggi 50 dikurangi skor terendah 31 / kelas

$50 - 31 = 19 / 4 = 4,75$  (dibulatkan 5)

Dengan ketentuan demikian, maka diperoleh penilaian dan kategori variabel efektivitas sebagai berikut :

Tabel IV.18

## PENILAIAN VARIABEL EFEKTIVITAS ORGANISASI

No.	Kategori Jawaban	Skor
1	Efektif	46 - 50
2	Cukup Efektif	41 - 45
3	Kurang Efektif	36-40
4	Tidak Efektif	31 - 35

*Sumber di olah dari distribusi jawaban variabel efektivitas*

Tabel IV.19

## KATEGORISASI VARIABEL EFEKTIVITAS ORGANISASI

No.	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	Efektif	8	8,8
2	Cukup Efektif	13	14,3
3	Kurang Efektif	49	53,8
4	Tidak Efektif	21	23,1
	Jumlah	91	100,0

*Sumber : dari data distribusi jawaban responden variabel efektivitas*

Pada tabel IV.18 dan 19 tersebut di atas dapat diketahui gambaran umum efektivitas organisasi dalam pelaksanaan tugas pada Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah dengan melihat besarnya persentase dan frekuensi. Berdasarkan pentabelan tersebut telah dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden (53,8%) berpersepsi bahwa Efektivitas Organisasi Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah secara umum masuk dalam kategori kurang efektif.

## B.2. Variabel Struktur Organisasi (X1)

Tabel IV.20

## KESESUAIAN WEWENANG DENGAN TUGAS POKOK

Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
1. Sesuai.	43	47,2
2. Cukup sesuai.	17	18,7
3. Kurang sesuai.	16	17,6
4. Tidak sesuai.	15	16,5
J u m l a h	91	100

*Diolah dari alternatif jawaban pertanyaan nomor 16*

Hasil penelitian pada tabel IV.20. tersebut diatas tentang kesesuaian wewenang dengan tugas pokok, dari 91 responden yang menyatakan sesuai 43 responden (47,2%) , dan 17 responden (18,7%) menjawab cukup sesuai, dan 16 responden (17,6%) menjawab kurang sesuai serta 15 responden (16,5%) menjawab tidak sesuai. Atas dasar pentabelan tersebut disimpulkan tingkat kesesuaian antara wewenang dengan tugas sudah sesuai.

Tabel IV.21  
KELELUASAAN PENGARUH PIMPINAN

Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
1. Berpengaruh	25	27,5
2. Cukup berpengaruh.	24	26,4
3. Kurang berpengaruh.	25	27,5
4. Tidak berpengaruh.	17	18,6
J u m l a h	91	100

*Diolah dari alternatif jawaban pertanyaan nomor 17*

Hasil penelitian pada tabel IV.21 tersebut diatas tentang kesesuaian wewenang dengan tugas pokok, dari 91 responden yang menyatakan berpengaruh dan kurang berpengaruh sama-sama 25 responden (27,5%) , dan 24 responden (26,4%) menjawab cukup berpengaruh, dan terkecil 17 responden (18,6%) menjawab tidak berpengaruh.

Tabel IV.22  
KEJELASAN DAN BATASAN WEWENANG BAWAHAN

Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
1. Jelas	27	29,6
2. Cukup jelas.	20	22
3. Kurang jelas.	33	36,3
4. Tidak jelas.	11	12,1
J u m l a h	91	100

*Diolah dari alternatif jawaban pertanyaan nomor 18*

Hasil penelitian pada tabel IV.22 tersebut diatas tentang kejelasan dan batasan wewenang bawahan, dari 91 responden yang menyatakan kurang jelas wewenangnya 33 responden (36,3%) , dan 27 responden (29,6%) menjawab jelas wewenangnya, dan 20 responden (22%) menjawab cukup jelas, serta terkecil 11 responden (12,1%) menjawab tidak jelas wewenangnya.

Tabel IV.23  
KEJELASAN TUGAS ORGANISASI

Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
1. Jelas	23	25,3
2. Cukup jelas.	28	30,7
3. Kurang jelas.	21	23,1
4. Tidak jelas.	19	20,9
J u m l a h	91	100

*Diolah dari alternatif jawaban pertanyaan nomor 19*

Dari hasil penelitian pada tabel IV.23 tersebut diatas tentang kejelasan tugas organisasi, dari 91 responden yang menyatakan cukup jelas 28 responden (30,7%) , dan 23 responden (26,4%) menjawab jelas atas tugas organisasi, dan 21 responden (23,1%) menjawab kurang jelas serta 19 responden (20,9%) menjawab tidak jelas. Sehingga hasil penelitian dapat kita simpulkan bahwa kejelasan tugas organisasi dirasakan oleh sebagian pegawai sudah cukup jelas.

Tabel IV.24  
KEJELASAN TUGAS BAWAHAN

Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
1. Jelas	36	39,5
2. Cukup jelas.	23	25,3
3. Kurang jelas.	17	18,7
4. Tidak jelas.	15	16,5
Jumlah	91	100

*Diolah dari alternatif jawaban pertanyaan nomor 20*

Hasil penelitian pada tabel IV.24. tersebut diatas tentang kejelasan tugas bawahan, dari 91 responden yang menyatakan adanya kejelasan tugas bawahan 36 responden (39,5%) , dan 23 responden (25,3%) menjawab cukup jelas , dan kurang jelas 17 responden (18,7%) serta yang menjawab tidak jelas 15 responden (16,5%). Meskipun demikian dapat kita simpulkan tugas pokok bawahan sudah jelas mungkin data penelitian ini kurang valid, mengingat masih terdapat sebagian besar responden mengatakan kurang jelas, sehingga hal ini masih perlu mendapatkan perhatian.

Tabel IV.25  
EFEKTIVITAS PENGAWASAN PIMPINAN

Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
1. Efektif.	17	18,7
2. Cukup efektif.	51	56
3. Kurang efektif.	17	18,7
4. Tidak efektif.	6	6,6
Jumlah	91	100

*Diolah dari alternatif jawaban pertanyaan nomor 21*

Hasil penelitian pada tabel IV.25 tersebut diatas tentang efektivitas pengawasan pimpinan , dari 91 responden yang menyatakan cukup efektif 51 responden (51%) , dan yang menjawab efektif dan kurang efektif sama yakni 17 responden (18,7%) serta 6 responden (6,6%) menjawab tidak efektif. Meskipun jawaban ini dapat kita simpulkan sudah efektif, akan tetapi ini mungkin tidak valid mengingat sebagian besar responden masih menganggap pengawasan pimpinan kurang efektif.

Tabel IV.26

## KESESUAIAN RENTANG KENDALI

Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
1. Sesuai.	10	11
2. Cukup sesuai.	25	27,5
3. Kurang sesuai.	35	38,5
4. Tidak sesuai.	21	23
Jumlah	91	100

*Diolah dari alternatif jawaban pertanyaan nomor 22*

Hasil penelitian pada tabel IV.26 tersebut diatas tentang kesesuaian rentang kendali, dari 91 responden yang menyatakan kurang sesuai 35 responden (38,5%) , dan 25 responden (27,5%) menjawab cukup sesuai , dan 21 responden (23%) menjawab tidak sesuai serta 10 responden (11%) menjawab sesuai. Dari data penelitian tersebut dapat kita rangkum bahwa rentang kendali atasan terhadap bawahan kurang sesuai.

Tabel IV.27

## KESESUAIAN BESARAN UNIT KERJA DENGAN ORGANISASI

Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
1. Sesuai.	32	35,1
2. Cukup sesuai.	26	28,6
3. Kurang sesuai.	29	31,9
4. Tidak sesuai.	4	4,4
Jumlah	91	100

*Diolah dari alternatif jawaban pertanyaan nomor 23*

Hasil penelitian pada tabel IV.27 tersebut diatas tentang kesesuaian besaran unit kerja dengan organisasi, dari 91 responden yang menyatakan sesuai 32 responden (35,1%) , dan 29 responden (31,9%) menjawab kurang sesuai , dan 26 responden (28,6%) menjawab cukup sesuai serta 4 responden (4,4%) menjawab tidak sesuai. Besaran unit organisasi dengan organisasi yang ada ternyata kurang sesuai.

Tabel IV.28  
KESESUAIAN JUMLAH PEGAWAI SECARA RIIL

Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
1. Sesuai.	7	7,7
2. Cukup Sesuai.	27	29,7
3. Kurang sesuai.	44	48,4
4. Tidak sesuai.	13	14,2
Jumlah	91	100

*Diolah dari alternatif jawaban pertanyaan nomor 24*

Hasil penelitian pada tabel IV.28 tersebut diatas tentang kesesuaian jumlah pegawai secara riil , dari 91 responden yang menyatakan kurang sesuai jumlah pegawai secara riil 44 responden (48,4%) , dan 27 responden (29,7%) menjawab cukup sesuai, dan 13 responden (14,2%) menjawab tidak sesuai serta 7 responden (7,7%) menjawab sesuai. Jumlah pegawai yang ada pada masing-masing unit organisasi ternyata kurang sesuai, dalam arti masih terdapat kecenderungan kelebihan pegawai.

Tabel IV.29  
KESESUAIAN JUMLAH JABATAN  
SUB BAGIAN PADA BAGIAN

Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
1. Sesuai.	10	11
2. Cukup sesuai.	25	27,4
3. Kurang sesuai.	35	38,5
4. Tidak sesuai.	21	23,1
J u m l a h	91	100

*Diolah dari alternatif jawaban pertanyaan nomor 25*

Hasil penelitian pada tabel IV.29 tersebut diatas tentang kesesuaian jumlah jabatan sub bagian pada bagian, dari 91 responden yang menyatakan kurang sesuai 35 responden (38,5%) , dan 25 responden (27,4%) menjawab cukup sesuai, dan 21 responden (23,1%) menjawab tidak sesuai serta 10 responden (11%) menjawab sesuai. Sehingga dapat kita simpulkan bahwa jumlah pejabat struktural yang terdapat pada masing-masing bagian dirasakan kurang sesuai, artinya jumlahnya terlalu banyak sehingga kurang efektif.

Kategorisasi Variabel Struktur .

Untuk mengetahui kondisi umum per-variabel digunakan gambaran menyeluruh dengan membuat kategorisasi atas semua variabel. Penyusunan kategori variabel ini digunakan rumus lebar interval sebagai berikut :

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

Keterangan :

I = Lebar interval kelas

R (Range) = Jarak skor tertinggi dikurangi skor terendah

K = Jumlah kelas (dalam penelitian ini digunakan 4 kategori)

Untuk keperluan ini kategori menggunakan skor riil, yakni skor terendah item yang diskor untuk skor / titik bawah, dan skor item tertinggi yang di skor dari tiap variabel.

Interval =  $37 - 18 = 19/4 = 5$  (pembulatan)

Dengan ketentuan demikian, maka diperoleh penilaian dan kategori variabel struktur sebagai berikut :

Tabel V.30

PENILAIAN VARIABEL STRUKTUR

No.	Kategori Jawaban	Skor
1	Efektif	33 - 37
2	Cukup Efektif	28 - 32
3	Kurang Efektif	23 - 27
4	Tidak Efektif	18 - 22

Sumber di olah dari distribusi jawaban variabel struktur

Tabel V.31  
KATEGORISASI VARIABEL STRUKTUR

No.	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	Efektif	8	9
2	Cukup Efektif	23	25,3
3	Kurang Efektif	42	46,7
4	Tidak Efektif	18	19
	Jumlah	91	100,0

*Sumber : dari data distribusi jawaban responden variabel struktur*

Pada tabel V.30 dan 31 tersebut di atas dapat diketahui gambaran struktur organisasi dengan melihat besarnya persentase dan frekuensi. Berdasarkan tabelan telah dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden (46,7%) berpersepsi bahwa Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah secara umum masuk dalam kategori kurang efektif.

### B.3. Variabel Iklim Organisasi (X2)

Variabel iklim organisasi dalam penelitian ini dapat dilihat dari beberapa indikator seperti berikut ini :

Tabel IV.32

## KEPEDULIAN MEMBANTU PEKERJAAN SESAMA REKAN

Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
1. Peduli.	10	11
2. Cukup peduli.	50	54,9
3. Kurang peduli.	27	29,7
4. Tidak peduli.	4	4,4
Jumlah	91	100

*Diolah dari alternatif jawaban pertanyaan nomor 26*

Berdasarkan hasil penelitian pada tabel IV.32. tersebut diatas tentang kepedulian membantu pekerjaan sesama rekan, dari 91 responden yang menyatakan cukup peduli 50 responden (54,9%) , dan 27 responden (29,7%) menjawab kurang peduli, dan 10 responden (11%) menjawab peduli serta 4 responden (4,4%) menjawab tidak peduli.

Tabel IV.33

## HUBUNGAN EMOSIONAL SESAMA REKAN KERJA

Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
1. Baik.	16	17,6
2. Cukup baik.	26	28,6
3. Kurang baik.	37	40,6
4. Tidak baik.	12	13,2
Jumlah	91	100

*Diolah dari alternatif jawaban pertanyaan nomor 27.*

Pada tabel IV.33 tersebut diatas, menunjukkan bahwa data penelitian tentang tingkat hubungan emosional sesama rekan kerja, dari 91 responden yang menyatakan kurang baik 37 responden (40,6%) , dan 26 responden (28,6%) menjawab hubungan emosionalnya cukup baik, dan 16 responden (17,6%) menjawab baik serta 12 responden (13,2%) menjawab tidak baik. Sehingga berdasarkan data penelitian tersebut dapat kita simpulkan bahwa hubungan emosional sesama rekan ternyata kurang baik.

Tabel IV.34

## TINGKAT HUBUNGAN KERJASAMA REKAN KERJA

Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
1. Akrab.	10	11
2. Biasa-biasa.	30	33
3. Kurang akrab.	29	31,8
4. Tidak akrab.	22	24,2
J u m l a h	91	100

*Diolah dari alternatif jawaban pertanyaan nomor 28*

Hasil penelitian pada tabel IV.34. tersebut diatas tentang tingkat hubungan kerjasama rekan kerja, dari 91 responden yang menyatakan biasa-biasa 30 responden (33%) , dan 29 responden ( 31,8%) menjawab kurang akrab, dan 22 responden (24,2%) menjawab tidak akrab, dan 10 responden (11%) menjawab akrab.

Tabel IV.35  
KEJELASAN RINCIAN TUGAS.

Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
1. Jelas.	39	42,9
2. Cukup jelas.	39	42,9
3. Kurang jelas.	7	7,7
4. Tidak jelas.	6	6,5
Jumlah	91	100

*Diolah dari alternatif jawaban pertanyaan nomor 29.*

Hasil penelitian pada tabel IV.35. tersebut diatas tentang kejelasan rincian tugas, dari 91 responden yang menyatakan jelas dan cukup jelas besarnya sama yakni 39 responden (42,9%) , dan 7 responden (7,7%) menjawab kurang jelas, dan 6 responden (6,5%) menjawab tidak jelas.

Tabel IV.36  
KEJELASAN PROSEDUR KERJA.

Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
1. Jelas.	10	11
2. Cukup jelas.	35	38,5
3. Kurang jelas.	35	38,5
4. Tidak jelas.	11	12,1
Jumlah	91	100

*Diolah dari alternatif jawaban pertanyaan nomor 30*

Hasil penelitian pada tabel IV.36. tersebut diatas tentang kejelasan prosedur kerja, dari 91 responden yang menyatakan cukup jelas dan kurang jelas

jumlahnya sama yakni 35 responden (38,5%) , dan 11 responden (12,1%) menjawab tidak jelas, dan 10 responden (11%) menjawab jelas.

Tabel IV.37

## KESESUAIAN PENDIDIKAN DENGAN PEKERJAAN

Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
1. Sesuai.	14	15,4
2. Cukup sesuai.	54	59,3
3. Kurang sesuai.	5	5,5
4. Tidak sesuai.	18	19,8
Jumlah	91	100

*Diolah dari alternatif jawaban pertanyaan nomor 31*

Hasil penelitian pada tabel IV.37 tersebut diatas tentang kesesuaian pendidikan dengan pekerjaan, dari 91 responden yang menyatakan cukup sesuai 54 responden (59,3%) , dan 18 responden (19,8%) menjawab tidak sesuai, dan 14 responden (15,4%) menjawab sesuai, serta 5 responden (5,5%) menjawab kurang sesuai.

Tabel IV.38  
TINGKAT PROFESIONALISME PEGAWAI

Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
1. Profesional.	10	11
2. Cukup profesional.	30	33
3. Kurang profesional.	29	31,9
4. Tidak profesional	22	24,1
Jumlah	91	100

*Diolah dari alternatif jawaban pertanyaan nomor 32*

Hasil penelitian pada tabel IV.38 tersebut diatas tentang tingkat profesionalisme pegawai, dari 91 responden yang menyatakan cukup profesional 30 responden (33%) ; dan 29 responden (31,9%) menjawab kurang profesional, dan 22 responden (24,1%) menjawab tidak profesional serta alternatif jawaban yang terkecil 10 responden (11%) menjawab profesional.

Tabel IV.39  
PRESTASI KERJA BAHAN PERTIMBANGAN JABATAN

Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
1. Selalu.	39	42,9
2. Kurang.	39	42,9
3. Kadang-kadang.	7	7,6
4. Tidak pernah.	6	6,6
Jumlah	91	100

*Diolah dari alternatif jawaban pertanyaan nomor 33*

Hasil penelitian pada tabel IV.39 tersebut diatas tentang prestasi kerja bahan pertimbangan jabatan, dari 91 responden yang menyatakan selalu prestasi kerja digunakan sebagai pertimbangan jabatan, ada 39 responden (42,9%) , namun jumlah alternatif jawaban yang sama yaitu 39 responden (42,9%) menjawab kurang digunakan sebagai bahan pertimbangan jabatan, dan 7 responden (7,6%) menjawab kadang-kadang digunakan pertimbangan, serta 6 responden (6,6%) menjawab tidak pernah digunakan sebagai bahan pertimbangan jabatan.

Tabel IV.40  
PENGHARGAAN PEGAWAI BERPRESTASI

Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
1. Selalu.	10	11
2. Pernah	35	38,5
3. Kurang.	35	38,5
4. Tidak pernah.	11	12
J u m l a h	91	100

*Diolah dari alternatif jawaban pertanyaan nomor 34.*

Hasil penelitian pada tabel IV.40. tersebut diatas tentang penghargaan pegawai berprestasi, dari 91 responden yang menyatakan pernah diberi penghargaan dan kurang diberi penghargaan jumlah alternatif jawaban responden sama yakni 35 responden (38,5%) , dan 11 responden (12%) menjawab tidak pernah diberi penghargaan, dan 10 responden (11%) menjawab selalu diberi penghargaan.

Tabel IV.41.  
TINDAKAN HUKUMAN DISIPLIN BAGI PEGAWAI.

Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
1. Selalu.	14	15,4
2. Sering	54	59,3
3. Pernah	5	5,5
4. Tidak pernah.	18	19,8
Jumlah	91	100

*Diolah dari alternatif jawaban pertanyaan nomor 35*

Hasil penelitian pada tabel IV.41. tersebut diatas tentang tindakan hukuman disiplin bagi pegawai, dari 91 responden yang menyatakan sering dilakukan tindakan hukuman disiplin bagi pegawai 54 responden (59,3%), dan 18 responden (19,8%) menjawab tidak pernah adanya tindakan hukuman disiplin, dan 14 responden (15,4%) menjawab selalu diberi tindakan hukuman disiplin, serta 5 responden (5,5%) menjawab pernah diberi tindakan disiplin.

Tabel IV.42  
PENGAMBILAN KEPUTUSAN PIMPINAN

Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
1. Terdesentralisasi	17	18,7
2. Kadang-kadang	19	20,9
3. Sering terpusat.	39	42,9
4. Selalu terpusat.	16	17,5
J u m l a h	91	100

*Diolah dari alternatif jawaban pertanyaan nomor 36.*

Hasil penelitian pada tabel IV.42. tersebut diatas tentang pengambilan keputusan pimpinan, dari 91 responden yang menyatakan pengambilan keputusan sering terpusat 39 responden (42,9%) , dan 19 responden (20,9%) menjawab kadang-kadang terpusat, dan 17 responden (18,7%) menjawab pengambilan keputusan terdesentralisasi, serta 16 responden (17,5%) menjawab selalu terpusat.

Tabel IV.43  
KEJELASAN BATASAN PENGAMBILAN  
KEPUTUSAN BAWAHAN

Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
1. Jelas.	12	13,1
2. Kurang jelas.	23	25,3
3. Tidak jelas.	39	42,9
4. Sangat tidak jelas.	17	18,7
J u m l a h	91	100

*Diolah dari alternatif jawaban pertanyaan nomor 37.*

Hasil penelitian pada tabel IV.43 tersebut diatas tentang kejelasan batasan pengambilan keputusan bawahan, dari 91 responden yang menyatakan tidak jelas 39 responden (42,9%) , dan 23 responden (25,3%) menjawab kurang jelas, dan 17 responden (18,7%) menjawab sangat tidak jelas, serta 12 responden (13,1%) menjawab batasan pengambilan keputusan bawahan jelas.

Tabel IV.44  
SEMANGAT KERJA PEGAWAI

Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
1. Selalu.	15	16,4
2. Sering.	27	29,7
3. Kadang-kadang.	39	42,9
4. Tidak pernah.	10	11
Jumlah	91	100

*Diolah dari alternatif jawaban pertanyaan nomor 38*

Pada tabel IV.44 tersebut diatas tentang semangat kerja pegawai, dari 91 responden yang menyatakan kadang-kadang ada semangat kerja tinggi 39 responden (42,9%) , dan 27 responden (29,7%) menjawab sering ada semangat kerja, dan 15 responden (16,4%) menjawab selalu ada semangat kerja tinggi, serta 10 responden (11%) menjawab tidak pernah / tidak bersemangat kerja.

Tabel IV.45  
KESESUAIAN DIKLAT TEKNIS DENGAN PEKERJAAN

Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
1. Selalu.	23	25,2
2. Sering.	20	22
3. Kadang-kadang.	33	36,3
4. Tidak pernah.	15	16,5
J u m l a h	91	100

*Diolah dari alternatif jawaban pertanyaan nomor 39.*

Hasil penelitian pada tabel IV.45 tersebut diatas tentang kesesuaian diklat teknis dengan pekerjaan, dari 91 responden yang menyatakan kadang-kadang sesuai 33 responden (36,3%) , dan 23 responden (25,2%) menjawab selalu, dan 20 responden (22%) menjawab sering, serta 15 responden (16,5%) menjawab tidak pernah.

Tabel IV.46  
KETERBUKAAN MANAJEMEN

Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
1. Sangat baik.	17	18,7
2. Baik.	19	20,9
3. Kurang baik.	39	42,9
4. Tidak baik.	16	17,5
J u m l a h	91	100

*Diolah dari alternatif jawaban pertanyaan nomor 40.*

Hasil penelitian pada tabel IV.46. tersebut diatas tentang keterbukaan manajemen, dari 91 responden yang menyatakan kurang baik 39 responden (42,9%) , dan 19 responden (20,9%) menjawab keterbukaan manajemen baik, dan 17 responden (18,7%) menjawab keterbukaan manajemen sangat baik, serta 16 responden (17,5%) menjawab tidak baik.

Tabel IV.47

## TINGKAT KECENDERUNGAN MENUTUPI KESALAHAN

Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
1. Tidak pernah.	17	18,7
2. Kadang-kadang.	19	20,9
3. Sering.	39	42,9
4. Selalu menutupi.	16	17,5
Jumlah	91	100

*Diolah dari alternatif jawaban pertanyaan nomor 41.*

Hasil penelitian pada tabel IV.47 tersebut diatas tentang tingkat kecenderungan menutupi kesalahan, dari 91 responden yang menyatakan sering menutupi kesalahan 39 responden (42,9%) , dan 19 responden (20,9%) menjawab kadang-kadang, dan 17 responden (18,7%) menjawab tidak pernah, serta 16 responden (17,5%) menjawab selalu menutupi:

Tabel IV.48.  
PERASAAN COCOK UNTUK BEKERJA PADA ORGANISASI

Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
1. Sangat cocok.	13	14,3
2. Cocok.	22	24,2
3. Kurang cocok.	39	42,9
4. Tidak cocok.	17	18,6
Jumlah	91	100

*Diolah dari alternatif jawaban pertanyaan nomor 42.*

Hasil penelitian pada tabel IV.48 tersebut diatas tentang perasaan cocok bekerja pada organisasi, dari 91 responden yang menyatakan kurang cocok 39 responden (42,9%) , dan 22 responden (24,2%) menjawab cocok bekerja pada organisasi, dan 17 responden (18,6%) menjawab tidak cocok serta 13 responden (14,3%) menjawab sangat cocok bekerja pada organisasi.

UPT-PUSTAK-UNDIP

Tabel IV.49  
PENGAKUAN HASIL KERJA

Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
1. Selalu diakui.	15	16,5
2. Diakui.	27	29,6
3. Pernah diakui.	39	42,9
4. Tidak diakui.	10	11
Jumlah	91	100

*Diolah dari alternatif jawaban pertanyaan nomor 43.*

Hasil penelitian pada tabel IV.49. tersebut diatas tentang pengakuan hasil kerja, dari 91 responden yang menyatakan pernah diakui 39 responden (42,9%) , dan 27 responden (29,6%) menjawab diakui hasil kerjanya , dan 15 responden (16,5%) menjawab selalu diakui, serta 10 responden (11%) menjawab tidak diakui.

Tabel IV.50  
UMPAN BALIK PEKERJAAN OLEH PIMPINAN

Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
1. Selalu.	13	14,3
2. Sering.	22	24,2
3. Pernah diakui	39	42,9
4. Tidak pernah.	17	18,6
Jumlah	91	100

*Diolah dari alternatif jawaban pertanyaan nomor 44.*

Hasil penelitian pada tabel IV.50 tersebut diatas tentang umpan balik pekerjaan oleh pimpinan, dari 91 responden yang menyatakan pernah diakui mendapatkan umpan balik oleh pimpinan 39 responden (42,9%) , dan 22 responden (24,2%) menjawab sering mendapat umpan balik, dan 17 responden (18,6%) menjawab tidak pernah mendapatkan umpan balik, serta 13 responden (14,3%) menjawab selalu mendapatkan umpan balik.

Kategorisasi Variabel Iklim organisasi.

Deskripsi pada masing-masing distribusi frekuensi pertanyaan belum cukup untuk dapat menggambarkan kondisi umum variabel penelitian. Untuk mengetahui kondisi umum variabel digunakan gambaran menyeluruh dengan membuat kategorisasi atas semua variabel. Penyusunan kategori variabel ini digunakan rumus lebar interval sebagai berikut :

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

Keterangan :

I = Lebar interval kelas

R (Range) = Jarak skor tertinggi dikurangi skor terendah

K = Jumlah kelas (dalam penelitian ini digunakan 4 kategori)

Interval =  $67 - 32 = 35 / 4 = 8,7$  (dibulatkan 9)

Dengan ketentuan demikian, maka diperoleh penilaian dan kategori variabel iklim organisasi sebagai berikut :

Tabel IV.51  
PENILAIAN VARIABEL IKLIM ORGANISASI

No.	Kategori	Skor
1	Konduusif	59 - 67
2	Cukup kondusif	50 - 58
3	Kurang kondusif	41 - 49
4	Tidak kondusif	32 - 40

*Sumber di olah dari distribusi jawaban variabel iklim*

Tabel IV.52  
KATEGORISASI  
VARIABEL IKLIM ORGANISASI

No.	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	Konduusif	11	12
2	Cukup kondusif	18	19,8
3	Kurang kondusif	53	58,2
4	Tidak kondusif	9	10
	Jumlah	91	100,0

*Sumber : dari data distribusi jawaban responden variabel iklim*

Pada tabel IV.51 dan 52 dapat diketahui iklim organisasi dengan melihat besarnya persentase dan frekuensi. Berdasarkan pentabelan telah dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden (58,2%) berpersepsi bahwa Iklim Organisasi Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah secara umum masuk dalam kategori kurang kondusif.

#### B.4. Variabel Kepemimpinan ( X3 )

Faktor yang lain penentu efektivitas adalah gaya kepemimpinan yang dijabarkan dalam indikator berikut ini :

Tabel IV.53  
EFEKTIVITAS MENGERAKKAN BAWAHAN

Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
1. Efektif.	11	12
2. Cukup efektif.	46	50,6
3. Kurang efektif.	7	7,7
4. Tidak efektif.	27	29,7
Jumlah	91	100

*Diolah dari alternatif jawaban pertanyaan nomor 45.*

Hasil penelitian pada tabel IV.53. tersebut diatas tentang efektivitas menggerakkan bawahan, dari 91 responden yang menyatakan cukup efektif 46 responden (50,6%) , dan 27 responden (29,7%) menjawab tidak efektif, dan 11 responden (12%) menjawab efektif serta 7 responden (7,7%) menjawab tidak efektif.

Tabel IV.54  
EFEKTIVITAS PIMPINAN MEMIMPIN RAPAT.

Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
1. Efektif.	12	13,1
2. Cukup efektif.	19	20,9
3. Kurang efektif.	43	47,3
4. Tidak efektif.	17	18,7
J u m l a h	91	100

*Diolah dari alternatif jawaban pertanyaan nomor 46.*

Hasil penelitian pada tabel IV.54. tersebut diatas tentang efektivitas pimpinan memimpin rapat , dari 91 responden yang menyatakan kurang efektif 43 responden (47,3%) , dan 19 responden (20,9%) menjawab cukup efektif, dan 17 responden (18,7%) menjawab tidak efektif, serta 12 responden (13,1%) menjawab efektif dalam memimpin rapat.

Tabel IV.55  
EFEKTIVITAS PENDELEGASIAN WEWENANG.

Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
1. Efektif.	10	11
2. Cukup efektif.	34	37,4
3. Kurang efektif.	36	39,6
4. Tidak efektif.	11	12
J u m l a h	91	100

*Diolah dari alternatif jawaban pertanyaan nomor 47.*

Hasil penelitian pada tabel IV.55 tersebut diatas tentang efektivitas pendelegasian wewenang, dari 91 responden yang menyatakan kurang efektif 36 responden (39,6%) , dan 34 responden (37,4%) menjawab cukup efektif, dan 11 responden (12%) menjawab tidak efektif serta 10 responden (11%) menjawab efektif.

Tabel IV.56  
GAYA MEMBERIKAN INSTRUKSI BAWAHAN

Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
1. Manusiawi.	14	15,4
2. Cukup manusiawi.	7	7,7
3. Kurang manusiawi.	48	52,7
4. Tidak manusiawi.	22	24,2
J u m l a h	91	100

*Diolah dari alternatif jawaban pertanyaan nomor 48.*

Hasil penelitian pada tabel IV.56 tersebut diatas tentang gaya memberikan instruksi bawahan, dari 91 responden yang menyatakan kurang manusiawi 48 responden (52,7%) , dan 22 responden (24,2%) menjawab tidak manusiawi, dan 14 responden (15,4%) menjawab manusiawi serta 7 responden (7,7%) menjawab cukup manusiawi.

Tabel IV.57  
EFEKTIVITAS PENGENDALIAN KEGIATAN

Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
1. Efektif.	11	12
2. Cukup efektif.	41	45,1
3. Kurang efektif.	15	16,5
4. Tidak Efektif.	24	26,4
Jumlah	91	100

*Diolah dari alternatif jawaban pertanyaan nomor 49.*

Hasil penelitian pada tabel IV.57. tersebut diatas tentang efektivitas pengendalian kegiatan, dari 91 responden yang menyatakan cukup efektif 41 responden (45,1%) , dan 24 responden (26,4%) menjawab tidak efektif, dan 15 responden (16,5%) menjawab kurang efektif serta 11 responden (12 %) menjawab efektif.

Tabel IV.58  
RESPONSIVITAS MASUKAN BAWAHAN

Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
1. Responsif	31	34,1
2. Cukup responsive.	16	17,6
3. Kurang responsive.	42	46,2
4. Tidak responsive	2	2,1
Jumlah	91	100

*Diolah dari alternatif jawaban pertanyaan nomor 50.*

Hasil penelitian pada tabel IV.58 tersebut diatas tentang responsivitas masukan bawahan, dari 91 responden yang menyatakan kurang responsive 42 responden (46,2%) , dan 31 responden (34,1%) menjawab responsive menerima masukan bawahan, dan 16 responden (17,6%) menjawab cukup responsive serta 2 responden (2,1%) menjawab tidak responsive.

#### Kategorisasi Variabel Kepemimpinan ( X3 )

Deskripsi pada masing-masing distribusi frekuensi pertanyaan belum cukup untuk dapat menggambarkan kondisi umum variabel penelitian. Untuk mengetahui kondisi umum variabel digunakan gambaran menyeluruh dengan membuat kategorisasi atas semua variabel. Penyusunan kategori variabel ini digunakan rumus lebar interval sebagai berikut :

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

Keterangan :

I = Lebar interval kelas

R (Range) = Jarak skor tertinggi dikurangi skor terendah

K = Jumlah kelas (dalam penelitian ini digunakan 4 kategori)

Interval =  $21 - 10 = 11/4 = 3$  (dibulatkan)

Dengan ketentuan demikian, maka diperoleh penilaian dan Kategori variabel kepemimpinan sebagai berikut :

Tabel IV.59  
PENILAIAN VARIABEL KEPEMIMPINAN

No.	Kategori	Skor
1	Efektif	19 - 21
2	Cukup Efektif	16 - 18
3	Kurang Efektif	13 - 15
4	Tidak Efektif	10 - 12

*Sumber di olah dari distribusi jawaban variabel kepemimpinan*

Tabel IV.60  
KATEGORISASI  
VARIABEL KEPEMIMPINAN

No.	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	Efektif	10	10,2
2	Cukup Efektif	19	20,8
3	Kurang Efektif	49	53,8
4	Tidak Efektif	13	14,2
	Jumlah	91	100,0

*Sumber : data distribusi jawaban responden variabel kepemimpinan*

Pada tabel IV.59 dan 60 dapat diketahui iklim dengan melihat besarnya persentase dan frekuensi. Berdasarkan pentabelan telah dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden (53,8%) berpersepsi bahwa kepemimpinan yang diterapkan pada Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah secara umum masuk dalam kategori kurang efektif.

### C. Analisa Hubungan dan Pengaruh antara Variabel Penelitian

#### C.1 Analisa Hubungan Struktur Organisasi dengan Efektivitas.

Kecenderungan kuat atau lemahnya hubungan antara variabel struktur organisasi dengan efektivitas dapat ditunjukkan pada tabel silang berikut ini :

Tabel IV. 61  
HUBUNGAN STRUTUR ORGANISASI  
DENGAN EFEKTIVITAS

STRUKTUR ORGANISASI	EFEKTIVITAS				TOTAL
	TIDAK EFEKTIF	KURANG EFEKTIF	CUKUP EFEKTIF	EFEKTIF	
TIDAK EFEKTIF	11 (61%)	7 (39%)	-	-	18 (100%)
KURANG EFEKTIF	10 (24%)	32 (76%)	-	-	42 (100%)
CUKUP EFEKTIF	-	10 (43%)	13 (57%)	-	23 (100%)
EFEKTIF	-	-	-	8 (100%)	8 (100%)
TOTAL	21 (100%)	49 (100%)	13 (100%)	8 (100%)	91 (100%)

*Sumber: diolah dari penyilangan variabel struktur dan efektivitas.*

Pada tabel IV.61 tersebut di atas menunjukkan bahwa :

- a. 18 responden (100%) yang menyatakan bahwa struktur organisasi tidak efektif, terdiri dari 11 responden (61%) yang menyatakan bahwa organisasi tidak efektif, sedangkan 7 responden (39%) menyatakan organisasi kurang efektif.
- b. Jumlah responden yang menyatakan struktur kurang efektif sebanyak 42 responden (100%) terdiri dari 10 responden (24%) menyatakan organisasi tidak efektif, sedangkan 32 responden lainnya (76%) menyatakan organisasi kurang efektif.
- c. Jumlah responden yang menyatakan bahwa struktur organisasi cukup efektif sebanyak 23 responden (100%) terdiri dari 10 responden (43%) yang menyatakan kurang efektif, sedangkan lainnya 13 responden (57%) menyatakan cukup efektif.
- d. Jumlah responden yang menyatakan efektif sebanyak 8 responden (100%) semuanya menyatakan bahwa organisasi efektif.

Uraian tabel silang tersebut diatas menunjukkan bahwa ada kecenderungan struktur organisasi yang efektif akan meningkatkan efektif organisasi pula, hal ini bisa dilihat pada 11 responden (61%) yang menyatakan bahwa struktur organisasi tidak efektif, organisasi tidak efektif pula, kemudian 32 responden (76%) yang menyatakan struktur organisasi kurang efektif ternyata menyatakan juga bahwa organisasi kurang efektif. Kemudian 13 responden (57%) yang menyatakan struktur cukup efektif menyatakan juga bahwa organisasi cukup efektif, sedangkan 8 responden (100%) yang menyatakan organisasi efektif, organisasinya efektif.

Dengan demikian bahwa kuat atau lemahnya hubungan antara variabel efektivitas dengan struktur organisasi terlihat dari besar kecilnya frekuensi dan persentase pada sel-sel yang berkaitan sebagai berikut : Ternyata efektif telah menunjukkan kecenderungan hubungan positif, artinya efektif yang tinggi diikuti dengan struktur organisasi yang efektif. Selanjutnya efektif yang cukup ternyata menunjukkan gejala struktur cukup efektif. Kemudian karakteristik efektif yang kurang ternyata menunjukkan gejala struktur yang kurang efektif, begitu juga kecenderungan efektif yang sangat tidak efektif ternyata menunjukkan struktur yang sangat tidak efektif, dan gejala efektivitas ternyata terdapat kecenderungan struktur yang efektif. Selanjutnya untuk mengetahui secara lebih detail tingkat hubungan kedua variabel dapat dilihat hasil uji Rank Kendall tabel berikut :

Tabel IV.62  
UJI HUBUNGAN STRUKTUR ORGANISASI  
DENGAN EFEKTIVITAS

Kendall's tau_b			EFEKTIVITAS ORGANISASI	STRUKTUR ORGANISASI
	EFEKTI VITAS	Correlation Coefficient Sig. (2- tailed)	1.000	0.424**
	N	91	91	91

*Sumber : olahan statistic dari data variabel struktur dengan efektivitas.*

Pada tabel IV.62 di atas dapat diketahui bahwa :

- 1) Koefisien korelasi antara variabel struktur organisasi dengan efektivitas sebesar 0.424\*\* dengan angka probabilitas 0.000 atau dibawah 0,5 dengan demikian kesimpulan hipotesis  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima yang berarti ada hubungan antara variabel efektivitas dengan struktur organisasi
- 2) Koefisien antara kedua variabel di peroleh hubungan signifikan antara variabel efektivitas dengan struktur.
- 3) Untuk mencari "z" hitung digunakan rumus sebagai berikut :

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

Dengan  $t = 0.424$  dengan  $n = 91$  diperoleh "z" hitung sebagai berikut :

$$Z \text{ hitung} = \frac{0.424}{\frac{\sqrt{2 \cdot (2 \cdot 91 + 5)}}{9 \cdot 91 \cdot (91 - 1)}} = 9,50$$

- 4) Dengan rumus di atas, dengan koefisien korelasi 0.424 diperoleh harga Z hitung sebesar 9,50 jika dibandingkan harga Z tabel 1,96 ( $9,50 > 1,96$ ) sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan adanya hubungan antara struktur dengan efektivitas dapat diterima.

## C.2 Analisa Hubungan Iklim Organisasi dengan Efektivitas.

Kecenderungan kuat atau lemahnya hubungan antara variabel iklim organisasi dengan efektivitas dapat ditunjukkan pada tabel silang berikut ini :

Tabel IV. 63  
HUBUNGAN IKLIM ORGANISASI  
DENGAN EFEKTIVITAS

IKLIM ORGANISASI	EFEKTIVITAS				Total
	TIDAK EFEKTIF	KURANG EFEKTIF	CUKUP EFEKTIF	EFEKTIF	
TIDAK KONDUSIF	9 (100%)	-	-	-	9 (100%)
KURANG KONDUSIF	12 (22,6%)	41 (77,4%)	-	-	53 (100%)
CUKUP KONDUSIF	-	8 (44,4%)	10 (55,6%)	-	18 (100%)
KONDUSIF	-	-	3 (27,2%)	8 (72,8%)	11 (100%)
Total	21 (100%)	49 (100%)	10 (100%)	8 (100%)	91 <sup>a</sup> (100%)

*Sumber: diolah dari penyilangan variabel iklim dan efektivitas.*

Pada tabel IV.63 tersebut di atas menunjukkan bahwa :

- a. Jumlah responden yang menyatakan iklim organisasi tidak kondusif sebanyak 9 responden (100%) semuanya menyatakan bahwa iklim organisasi tidak kondusif.

- b. Jumlah responden yang menyatakan iklim organisasi kurang kondusif sebanyak 53 responden (100%) terdiri dari 41 responden (77,4%) menyatakan iklim organisasi kurang efektif, sedangkan 12 responden lainnya (22,6%) menyatakan iklim organisasi tidak efektif.
- c. Jumlah responden yang menyatakan bahwa iklim organisasi cukup kondusif 18 responden (100%) terdiri dari 10 responden (55,6%) yang menyatakan cukup efektif, sedangkan lainnya 8 responden (44,4%) menyatakan kurang efektif.
- d. Jumlah responden yang menyatakan iklim organisasi kondusif sebanyak 11 responden (100%) terdiri dari 8 responden (72,8%) menyatakan efektif dan lainnya sebanyak 3 responden (27,2%) menyatakan bahwa iklim organisasi cukup efektif.

Uraian tabel silang tersebut diatas menunjukkan bahwa ada kecenderungan iklim organisasi yang kondusif akan meningkatkan efektif organisasi pula, hal ini bisa dilihat pada 9 responden (100%) yang menyatakan bahwa iklim organisasi tidak kondusif, organisasi tidak efektif pula, kemudian 41 responden (77,4%) yang menyatakan iklim organisasi kurang kondusif ternyata menyatakan juga bahwa organisasi kurang efektif. Kemudian 10 responden (55,6%) yang menyatakan iklim organisasi cukup kondusif menyatakan juga bahwa organisasi cukup efektif, sedangkan 8 responden (72,6%) yang menyatakan iklim kondusif, organisasinya efektif.

Pada tabel IV.63 tersebut di atas menunjukkan kuat atau lemahnya hubungan antara variabel Iklim Organisasi dengan Efektivitas terlihat dari besar kecilnya frekuensi dan persentase pada sel-sel yang berkaitan sebagai berikut : iklim organisasi yang kondusif menunjukkan kecenderungan hubungan efektivitas organisasi yang efektif, artinya iklim organisasi yang tidak kondusif diikuti dengan efektivitas organisasi yang tidak efektif, iklim organisasi yang kurang kondusif ternyata diikuti efektivitas organisasi yang kurang efektif. Sedangkan iklim yang cukup kondusif ternyata menunjukkan efektivitas organisasi cukup efektif. Begitu juga kecenderungan iklim yang kondusif menunjukkan efektivitas organisasi yang efektif. Kemudian untuk mengetahui secara lebih detail tingkat hubungan kedua variabel antara iklim organisasi dengan efektivitas dapat dilihat hasil uji Rank Kendall tabel berikut :

Tabel IV.64  
UJI HUBUNGAN IKLIM ORGANISASI  
DENGAN EFEKTIVITAS

Kendall's tau_b			EFEKTIVITAS ORGANISASI	IKLIM ORGANISASI
	EFEKTIVITAS ORGANISASI	Correlation Coefficient		1,000
Sig. (2- tailed)				0,000
N			91	91

*Sumber : olahan statistic dari data variabel iklim dengan efektivitas.*

Pada tabel IV.64 di atas dapat diketahui bahwa :

- 1) Koefisien korelasi antara kedua variabel sebesar 0.391 dengan angka probabilitas 0.000 atau dibawah 0,5 dengan demikian kesimpulan hipotesis  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima yang berarti ada hubungan antara variable iklim dengan efektivitas.
- 2) Koefisien antara kedua variabel di peroleh hubungan signifikan antara variable iklim organisasi dengan efektivitas. Sedangkan untuk mencari "z" hitung digunakan rumus sebagai berikut :

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

Dengan  $t = 0.391$  dengan  $n = 91$  diperoleh "z" hitung sebagai berikut :

$$Z \text{ hitung} = \frac{0.391}{\frac{\sqrt{2(2 \cdot 91 + 5)}}{9 \cdot 91(91-1)}} = 8,82$$

- 3) Dengan rumus di atas, dengan koefisien korelasi 0.391 diperoleh harga Z hitung sebesar 8,82 jika dibandingkan harga Z tabel 1,96 ( $8,82 > 1,96$ ) sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan adanya hubungan antara iklim organisasi dengan efektivitas dapat diterima.

### C.3 Analisa Hubungan Kepemimpinan dengan Efektivitas.

Kecenderungan kuat atau lemahnya hubungan antara variabel kepemimpinan dengan efektivitas dapat ditunjukkan pada tabel silang berikut ini :

Tabel IV. 65  
HUBUNGAN KEPEMIMPINAN  
DENGAN EFEKTIVITAS

KEPEMIMPINAN	EFEKTIVITAS				Total
	TIDAK EFEKTIF	KURANG EFEKTIF	CUKUP EFEKTIF	EFEKTIF	
TIDAK EFEKTIF	13 (100%)	-	-	-	13 (100%)
KURANG EFEKTIF	8 (16,3%)	41 (83,7%)	-	-	49 (100%)
CUKUP EFEKTIF	-	8 (42,1%)	11 (57,9 %)	-	19 (100%)
EFEKTIF	-	-	2 ( 20%)	8 ( 80%)	10 (100%)
Total	21 (100%)	49 (100%)	13 (100%)	8 (100%)	91 (100%)

Sumber: penyilangan variabel Kepemimpinan dengan Efektivitas.

Pada tabel IV.65 tersebut di atas menunjukkan bahwa :

- a. Jumlah responden yang menyatakan Kepemimpinan tidak efektif sebanyak 13 responden (100%) semuanya menyatakan bahwa kepemimpinan tidak efektif.

- b. Jumlah responden yang menyatakan kepemimpinan organisasi kurang efektif sebanyak 49 responden (100%) terdiri dari 41 responden (83,7%) menyatakan kepemimpinan kurang efektif, sedangkan 8 responden lainnya (16,3%) menyatakan kepemimpinan tidak efektif.
- c. Jumlah responden yang menyatakan bahwa kepemimpinan cukup efektif 19 responden (100%) terdiri dari 11 responden (57,9%) yang menyatakan kepemimpinan cukup efektif, sedangkan lainnya 8 responden (42,1%) menyatakan kepemimpinan kurang efektif.
- d. Jumlah responden yang menyatakan Kepemimpinan efektif sebanyak 10 responden (100%) terdiri dari 8 responden (80%) menyatakan kepemimpinan efektif dan lainnya sebanyak 2 responden (20%) menyatakan bahwa kepemimpinan cukup efektif.

Uraian tabel silang tersebut diatas menunjukkan bahwa ada kecenderungan kepemimpinan yang efektif akan meningkatkan efektif organisasi pula, hal ini bisa dilihat pada 13 responden (100%) yang menyatakan bahwa kepemimpinan tidak efektif, maka organisasi tidak efektif pula, kemudian 41 responden (83,7%) yang menyatakan kepemimpinan kurang efektif maka organisasi kurang efektif. Kemudian 11 responden (57,9%) yang menyatakan kepemimpinan cukup efektif maka organisasi cukup efektif, sedangkan 8 responden (80%) yang menyatakan kepemimpinan efektif, maka organisasi efektif.

Pada tabel IV.65 tersebut di atas menunjukkan kuat atau lemahnya hubungan antara variabel kepemimpinan dengan efektivitas terlihat dari besar kecilnya frekuensi dan persentase pada sel-sel tabel yang berkaitan sebagai berikut : ternyata pada kepemimpinan efektif menunjukkan kecenderungan hubungan positif, artinya kepemimpinan yang efektif selalu diikuti dengan organisasi yang efektif, karakteristik kepemimpinan yang cukup efektif ternyata menunjukkan organisasi cukup efektif, kepemimpinan kurang efektif ternyata menunjukkan bahwa organisasi juga kurang efektif, begitu juga kepemimpinan yang tidak efektif ternyata organisasi tidak efektif.

Untuk mengetahui secara lebih detail tingkat hubungan kedua variabel dapat dilihat hasil uji Rank Kendall tabel berikut :

Tabel IV.66  
 UJI HUBUNGAN KEPEMIMPINAN  
 DENGAN EFEKTIVITAS

Kendall's tau b			EFEKTIVITAS ORGANISASI	KEPEMIM PINAN
	EFEKTIVITAS ORGANISASI	Correlation Coefficient	1.000	0.318**
	Sig. (2- tailed)		0.000	
	N	91	91	

Sumber : dari data variabel Kepemimpinan dengan Efektivitas.

Pada tabel IV.66 di atas dapat diketahui bahwa :

- 1) Koefisien korelasi antara kedua variabel sebesar 0.318 dengan angka probabilitas 0.000 atau dibawah 0,5 dengan demikian kesimpulan

hipotesis  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima yang berarti ada hubungan antara variabel kepemimpinan dengan variabel efektivitas.

- 2) Koefisien antara kedua variabel di peroleh hubungan signifikan antara variabel kepemimpinan dengan variabel efektivitas
- 3) Sedangkan untuk mencari "z" hitung digunakan rumus sebagai berikut :

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

Dengan  $t=0.318$  dengan  $n=91$  diperoleh "z" hitung sebagai berikut :

$$Z \text{ hitung} = \frac{0.318}{\frac{\sqrt{2 \cdot (2 \cdot 91 + 5)}}{9 \cdot 91 \cdot (91-1)}} = 7,55$$

- 4) Dengan rumus di atas, dengan koefisien korelasi 0.318 diperoleh harga Z hitung sebesar 7,55 jika dibandingkan harga Z tabel 1,96 ( $7,55 > 1,96$ ) sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan adanya hubungan antara kepemimpinan dengan efektivitas dapat diterima.

#### C.4. Hubungan Variabel Struktur, Iklim dan Variabel Kepemimpinan dengan Variabel Efektivitas.

Untuk melakukan uji bersama digunakan Kendall's W Test (Test Konkordansi Kendall's) Hasil koefisien uji konkordansi W apakah ke 4 variabel berhubungan atau tidak ? Apakah ada keselarasan responden dalam menilai ke 4 variabel penelitian ? Tabel berikut memperlihatkan hasil uji Kendall's W

Tabel IV.67  
UJI HUBUNGAN STRUKTUR, IKLIM DAN  
KEPEMIMPINAN DENGAN EFEKTIVITAS

N	91
Kendall's W	.957
Chi-Square	87.044
df	3
Asymp. Sig.	.000

*a Kendall's Coefficient of Concordance*

Pada tabel IV.67 diatas dapat diketahui bahwa :

- (1). Besar koefisien konkordansi W adalah 0.957 Angka ini sama dengan koefisien korelasi yakni berkisar antara 0 sampai 1. Dengan melihat besar koefisien konkordansi dapat disimpulkan bahwa ada keselarasan penilaian atau keselarasan hubungan antara 4 variabel yang kuat (Bandingkan 87.044 dengan 1)

- (2). Harga Chi Square hitung 87.044 sedangkan Chi Square Tabel 7,81 dapat diartikan bahwa  $H_0$  (tidak ada hubungan / keselarasan) ditolak, dan  $H_a$  (ada korelasi / keselarasan) diterima.
- (3). Besar angka *asymptotic significant* adalah 0,000 jauh dibawah 0,5 Dengan demikian dapat diinterpretasikan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima pada level signifikansi 95%. Kesimpulan bahwa variabel-variabel tersebut ada keselarasan atau ada hubungan.
- (2) Koefisien determinasi yaitu sebesar 87.044 Apabila dilakukan perhitungan persentase maka pengaruh secara bersama-sama dengan perhitungan :

$$KD = W^2 \cdot 100\%$$

$$KD = 87.044^2 \cdot 100\%$$

$$KD = 85,84$$

Berdasarkan perhitungan tersebut di atas, dapat disimpulkan besarnya pengaruh variabel struktur, iklim dan kepemimpinan terhadap variabel efektivitas 85,84 % sedangkan sisanya sebesar 14,16 % adalah faktor-faktor lain yang belum diketahui dan memerlukan pengkajian lebih lanjut secara cermat.

#### C.5 Faktor Dominan Dari Ketiga Variabel Independen

Berdasarkan hasil uji hipotesis ketiga variabel independen Struktur, Iklim dan Kepemimpinan menunjukkan gejala hubungan positif dan signifikan pada tingkat signifikansi 95% dengan urutan sebagai berikut :

1. Variabel struktur uji Kendall's dengan koefisien korelasi 0.424 diperoleh Z hitung 9,82
2. Variabel iklim, uji Kendall's dengan koefisien korelasi 0.391 diperoleh Z hitung 8,68
3. Variabel kepemimpinan, uji Kendall's dengan koefisien korelasi 0.318 diperoleh Z hitung 7,04. Dengan demikian ketiga variabel tersebut yang mempunyai pengaruh yang paling dominan adalah variabel struktur.

#### D. Diskusi.

##### 1. Uji Hubungan dan Landasan Teori

Secara teoritis efektivitas organisasi ditentukan oleh faktor-faktor antara lain struktur organisasi, iklim organisasi dan kepemimpinan (Ricard Steers, 1985) Menurut Steers suatu organisasi akan dapat berjalan efektif apabila para manajemen (pimpinan) melaksanakan fungsi *desentralisasi* kewenangan maupun membagi habis tugas secara merata kepada bawahan secara jelas, dengan batas-batas mana yang harus dilakukan dan batas mana yang tidak boleh dilakukan oleh bawahan, serta para manajemen (pimpinan) menjalankan fungsi *spesialisasi*, dimana masing-masing pegawai dalam melaksanakan tugas pokoknya harus sesuai dengan keahlian yang dimiliki. Kesesuaian besaran organisasi dengan unit kerja atau sesuai dengan kebutuhan serta beban tugas pada masing-masing unit kerja

didukung dengan jumlah personal yang memadai baik tingkat kemampuan maupun sarana prasarananya. Iklim organisasi harus dikelola dengan baik artinya pimpinan harus dapat menciptakan suasana kerja yang harmonis, kondusif. Karena iklim kerja yang kondusif akan dapat merangsang pada peningkatan efektivitas pencapaian sasaran organisasi, sebaliknya suasana kerja yang kurang atau tidak kondusif seperti suasana gaduh, tidak adanya keselarasan antara bawahan dengan atasan atau diantara pegawai akan menimbulkan suasana kerja yang kurang kondusif dan akan berakibat terhadap rendahnya tingkat efektivitas. Selain itu faktor kepemimpinan mempunyai peran yang tidak kalah pentingnya dalam organisasi, hal ini dikarenakan maju dan mundurnya tergantung kemampuan pimpinan dalam mengendalikan organisasi. Efektivitas kepemimpinan akan dapat kita lihat bagaimana kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi. Dengan demikian secara teoritis apabila ketiga faktor tersebut dikelola dengan dengan baik oleh para manajer (pimpinan unit kerja) kinerja organisasi akan dapat dicapai secara efektif. Akan tetapi apa yang terjadi, fenomena di lapangan dari ketiga faktor tersebut belum dapat dikelola dengan baik hal ini dapat kita tunjukkan seperti belum adanya pembagian / pendistribusian kewenangan (*desentralisasi*) secara jelas dari masing-masing pucuk pimpinan yaitu dari Kepala Bagian kepada bawahan, dampaknya para pegawai bawahan yang tidak mengetahui secara persis apa yang harus dilakukan serta tidak mengetahui apa, dan seberapa, tugas dan kewenangan dalam melaksanakan

tugas pekerjaan, akibatnya para pegawai lebih bersifat menunggu datangnya pekerjaan atau instruksi dari atasan dan apabila tidak ada tugas/instruksi dari atasan tidak bekerja. Selain itu belum adanya *spesialisasi* pekerjaan bawahan secara jelas, dengan demikian mereka melaksanakan semua pekerjaan yang diperintahkan pimpinan, sehingga terkesan kurang terarah karena tidak adanya spesialisasi pekerjaan. Disisi lain dilihat dari besaran organisasi maupun unit kerja yang ada sekarang nampaknya masih terlalu gemuk atau tidak sesuai dengan dengan kebutuhan riil (31,9% lihat tabel 27) karena kurang seimbang jumlah pegawai dengan pekerjaan yang harus dilakukan menjadikan kelebihan tenaga kerja yang kurang produktif.

Kepemimpinan pada masing-masing unit kerja di Lingkungan Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah masih berbau kepemimpinan feodal artinya seorang pimpinan bergaya seperti sang raja yang selalu minta dilayani oleh bawahan dan bawahan hanya "sendiko dawuh" sehingga bawahan merasa aman apabila dapat melayani pimpinan dan sebaliknya pimpinan merasa terhormat apabila dilayani dengan berbau gaya feodal hal ini yang menjadikan capaian kinerja organisasi kurang efektif karena bekerja tidak berorientasi pada tugas pelayanan masyarakat. Disisi lain gaya otoriter masih belum bisa hilang yaitu pimpinan yang selalu memberikan perintah (instruktif) sehingga bawahan tidak dapat berkembang dan masih belum banyak melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan/penyelesaian masalah akan tetapi cenderung diputuskan oleh pucuk pimpinan, apabila ada

keterlibatan bawahan bersifat formalitas saja, saat rapat-rapat bawahan lebih cenderung tidak berani menyampaikan saran, kritik, tetapi lebih bersifat pasif dan selalu menerima apa yang telah diputuskan oleh pimpinan, sehingga keterlibatan bawahan belum begitu banyak dalam proses pengambilan keputusan.

Iklim organisasi juga merupakan faktor yang dominan dalam mempengaruhi kinerja pegawai yang akhirnya bermuara pada efektivitas organisasi. Seperti halnya iklim organisasi tidak lain merupakan persepsi pegawai terhadap interaksi dari para pegawai itu sendiri menganggap suasana kerja yang kurang kondusif, hal ini seperti masih melekatnya persepsi pegawai bahwa pengangkatan dalam suatu jabatan tertentu masih berkembang pendekatan personal artinya pengangkatan dalam suatu jabatan masih berkembang pendekatan-pendekatan yang tidak rasional / senang atau tidak senang, akhirnya meskipun kepangkatan dan senioritasnya kurang memadai apabila disenangi bisa menduduki jabatan, disisi lain pegawai yang sudah memenuhi persyaratan kurang diperhatikan, akhirnya timbul hubungan yang kurang harmonis antar bawahan dan pimpinan.

Fenomena tersebut setelah dilakukan penelitian dan pengujian hipotesis terbukti ketiga faktor dimaksud mempunyai pengaruh terhadap efektivitas sebesar 85,84 %. Artinya ketiga variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap capaian efektivitas kinerja organisasi pada Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah. Sedangkan sisanya yang

sebesar 14,16% berarti Efektivitas Organisasi Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar ketiga variabel independen dimaksud yang belum diketahui, sehingga masih perlu dilakukan sebuah kajian secara lebih detail dan mendalam.

## 2. Implikasi Hasil Uji Hipotesis

### (1) Hubungan Positif Antara Struktur organisasi dengan Efektivitas.

Adanya hubungan positif dan signifikan antara struktur dengan efektivitas berdampak pada upaya perbaikan pada variabel independen yang berarti diperlukan perbaikan terhadap indikator struktur sebagai berikut :

- (1.1) Optimalisasi koordinasi dalam pelaksanaan tugas pekerjaan dengan meningkatkan intensitas koordinasi dengan perangkat daerah terkait.
- (1.2) Penyelenggaraan kegiatan pemerintahan hendaknya sebelum dilakukan kegiatan, sebelumnya disusun visi dan misi serta program kegiatan dengan mengambil skala prioritas.
- (1.3) Perlu dilakukan optimalisasi pemanfaatan potensi sumberdaya aparatur.
- (1.4) Perlu dilakukan perbaikan pada tugas pokok dan fungsi pada masing-masing organisasi agar lebih jelas dan tidak terkesan tumpang tindih.

- (1.5) Penempatan pegawai dalam suatu pekerjaan/jabatan hendaknya disesuaikan dengan tingkat pendidikan, bakat dan minat.
  - (1.6) Penempatan pegawai dalam suatu pekerjaan/jabatan hendaknya memperhatikan besar kecilnya volume pekerjaan sehingga antara volume dan jumlah personil pegawai seimbang.
- (2) Hubungan Positif Antara Iklim Organisasi dengan Efektivitas.

Hubungan variabel iklim kerja dengan efektivitas, mempunyai hubungan yang kuat. Untuk memperbaiki kinerja dapat dimulai dengan memperbaiki indikator-indikator variabel iklim kerja sebagai berikut :

- (2.1) Dibangun iklim kerja yang kondusif, yang dapat memotivasi semangat kerja dari para pegawai.
- (2.2) Menciptakan kepuasan kerja bagi masing-masing pegawai dengan memberikan pengakuan pada hasil kerja.
- (2.3) Diberikan penghargaan setiap prestasi kerja yang dicapai oleh setiap pegawai.

( 3 ) Hubungan Positif antara Kepemimpinan dengan Efektivitas.

Hubungan antara variabel kepemimpinan dengan efektivitas mempunyai hubungan yang kuat, implikasinya dengan adanya hubungan positif, diperlukan perbaikan kinerja dengan indikator berikut :

- (3.1) Perbaikan kepemimpinan, yaitu kepemimpinan yang cenderung otoriter beralih dengan kepemimpinan yang sesuai dengan situasional.
- (3.2) Pengambilan keputusan organisasi hendaknya melibatkan unsur bawahan, hal ini dimaksudkan agar mereka merasa diajak memutuskan dan bertanggung jawab terhadap keberhasilan keputusan yang telah ditetapkan.



## **BAB V**

### **PENUTUP.**

#### **A. Kesimpulan.**

##### **A.1. Kesimpulan Identitas Responden**

Identifikasi responden dimaksud merupakan pengenalan secara lebih dalam mengenai responden. Dalam penelitian ini sebagai populasinya adalah seluruh Pegawai Sekreariat Daerah Propinsi Jawa Tengah dengan jumlah 1.114 (seribu seratus empat belas) orang yang terdiri dari 684 (enam ratus delapan puluh empat) orang atau (58,17%) adalah berpendidikan Sekolah Lanjutan Tingkat Atas dan 430 (empat ratus tiga puluh) orang atau (41,83%) di antaranya berpendidikan Pasca Sarjana, Sarjana dan Sarjana Muda. Jumlah responden dalam penelitian sebanyak 91 (sembiliah puluh satu) orang yang diambil dari populasi melalui teknik acak dengan dominasi responden laki-laki 54 orang (lima puluh empat) dan 37 orang (tiga puluh tujuh) perempuan dengan tingkat pendidikan sebagian besar Sarjana dan sarjana muda.

##### **A.2. Kesimpulan Mengenai Kategorisasi.**

###### **A.2.1 Variabel Efektivitas (Y)**

Hasil penelitian mengenai variable efektivitas organisasi pada Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengan berdasarkan hasil pentabelan kategorisasi variabel telah dapat disimpulkan ternyata

tingkat efektivitas organisasi dikategori kurang efektif (53,8%), berdasarkan hasil penelitian, hal ini dikarenakan berbagai faktor seperti kurangnya kesesuaian antara pendidikan yang dimiliki oleh pegawai dengan tugas pokok yang telah diberikan (36,3%), rendahnya kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan masyarakat (62,6%), tingkat ketrampilan pegawai yang kurang sesuai dengan tugas (40,7%), jumlah pegawai yang kurang seimbang dengan tugas pokok organisasi (45,1%) dan rendahnya tingkat kepuasan pegawai terhadap pekerjaan (51,6%).

#### A.2.2. Variabel Struktur (X1)

Hasil penelitian mengenai variabel struktur organisasi pada Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah berdasarkan hasil pentabelan kategorisasi variabel telah dapat disimpulkan ternyata struktur organisasi secara umum dikategori kurang efektif (46,7%) berdasarkan hasil penelitian hal ini dikarenakan faktor seperti belum adanya kejelasan batasan wewenang antara bawahan dengan atasan dan tugas pokok pegawai yang menjadi tanggung jawabnya (36,3%), Rentang kendali masing-masing pimpinan unit kurang efektif (38,5%) serta besaran organisasi yang kurang sesuai dengan beban tugas dan jumlah pegawai (31,9%) serta jumlah pejabat struktural yang dirasakan masih kurang sesuai dengan kebutuhan riil (38,5%).

### A.2.3 Variabel Iklim organisasi (X2)

Hasil penelitian mengenai variable iklim organisasi pada Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah berdasarkan hasil pentabelan kategorisai variabel telah dapat disimpulkan ternyata iklim organisasi dikatagori kurang kondusif (58,2%). Berdasarlan hasil penelitian, hal ini dikarenakan kurang adanya penghargaan prestasi bawahan oleh para pimpinan (38,5%), rendahnya tindakan pelanggaran disiplin pegawai (59,3%), kurangnya kesesuaian diklat pegawai terhadap tugas pokok yang dihadapi (36,3%), tingkat keterbukaan manajeman yang masih rendah (42,9%)

### A.2.4. Variabel Kepemimpinan (X3)

Hasil penelitian mengenai variabel efektivitas organisasi pada Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah berdasarkan hasil pentabelan kategorisai variabel telah dapat disimpulkan ternyata kepemimpinan yang diterapkan dikategori kurang efektif (53,8%), hasil penelitian membuktikan hal ini dikarenakan pendelegasian wewenang pimpinan terhadap bawahan kurang merata dan tidak jelas (39,6%), kepemimpinan yang dikembangkan cenderung bersifat instruktif (52,7%) dan rendahnya tingkat responsivitas pimpinan terhadap ide-ide bawahan (46,2%).

### A.3. Hasil Kesimpulan Hipotesis.

A.3.1. Pengujian hipotesis adanya hubungan antara struktur dengan efektivitas, berdasarkan Uji Statistisk Rank Kendall menunjukkan koefisien korelasi sebesar 0.424 dengan angka probablitas 0.000 dengan demikian kesimpulan hipotesis  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima yang berarti ada hubungan antara variabel struktur dengan efektivitas dengan tingkat signifikan 95 %.

A.3.2 Pengujian hipotesis adanya hubungan antara iklim organisasi dengan efektivitas, berdasarkan uji Statistik Rank Kendall diperoleh koefisien korelasi sebesar 0.391 dengan angka probablitas 0.000 dengan demikian kesimpulan hipotesis  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima yang berarti ada hubungan antara variabel iklim organisasi dengan efektivitas dengan tingkat signifikan 95 %.

A.3.3 Pengujian hipotesis adanya hubungan antara kepemimpinan dengan efektivitas, berdasarkan uji Statistik Rank Kendall diperoleh koefisien korelasi sebesar 0.318 dengan angka probablitas 0.000 dengan demikian kesimpulan hipotesis  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima yang berarti ada hubungan antara variabel kepemimpinan dengan efektivitas dengan tingkat signifikan 95 %.

A.3.4 Uji keselarasan antara variable struktur organisasi, iklim organisasi dan kepemimpinan dengan efektivitas berdasarkan uji Konkordansi Kendall diperoleh koefisien konkordansi W sebesar 0.957. Angka ini sama dengan koefisien korelasi yakni berkisar antara 0 sampai 1. Dengan melihat besar koefisien konkordansi dapat disimpulkan bahwa ada keselarasan hubungan antara 4 variabel yang kuat (Bandingkan 87.044 dengan 1) atau dengan melihat Harga Chi Square hitung 87.044 sedangkan Chi Square Tabel 7,81 dapat diartikan bahwa  $H_0$  (tidak ada hubungan / keselarasan) ditolak, dan  $H_a$  (ada korelasi/kaselarasan) diterima dengan tingkat signifikan 95 %.

## **B. Saran-saran.**

Dalam rangka meningkatkan efektivitas organisasi di Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah penulis mengajukan saran-saran perbaikan indikator-indikator dari variabel struktur organisasi, variabel iklim organisasi dan kepemimpinan sebagai berikut dibawah ini :

### **1. Struktur.**

- a. Penempatan pegawai dalam suatu jabatan / pekerjaan hendaknya disesuaikan antara latar belakang pendidikan, ketrampilan yang dimiliki dengan jenis pekerjaan,serta besar kecilnya volume pekerjaan.

- b. Perlu ditingkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan dengan cara meningkatkan responsibilitas / tanggap terhadap tuntutan lingkungan masyarakat.
  - c. Untuk mendukung efektivitas organisasi agar penyertaan diklat baik diklat manajerial maupun diklat teknis agar sesuai dengan tugas pokok yang menjadi tanggung jawabnya.
  - d. Perlu adanya kesesuaian antara beban tugas dengan jumlah pegawai;
  - e. Perlu ditinjau kembali keberadaan jumlah jabatan struktural (Subag dan Kabag) pada Organisasi Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah, hal ini dapat dilakukan melalui perampingan organisasi yang mendasarkan kebutuhan riil.
  - f. Untuk menciptakan kepuasan kinerja pegawai dilakukan dengan menyusun *standar kinerja* berdasarkan kesepakatan pimpinan dengan bawahan.
2. Iklim.
- a. Pimpinan harus mampu menciptakan iklim yang kondusif dan kompetitif yang sehat, yakni pengangkatan dalam suatu jabatan hendaknya mempertimbangkan asas senioritas, kapabilitas / kompetensi dan prestasi dilakukan dengan uji *kelayakan*.

- b. Perlunya penegakkan disiplin pegawai dengan menerapkan pemberian penghargaan atau *Reward* bagi pegawai yang berprestasi dan diberikan sanksi atau *Punishment* sesuai bobot pelanggaran.
- c. Pengelolaan manajemen organisasi (Proyek, Keuangan, Administrasi) dilakukan secara transparan dan akuntabel.

### 3. Kepemimpinan.

- a. Gaya Kepemimpinan yang berkembang pada Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah selama ini masih berbau budaya feodal dan instruktif. Untuk perbaikan efektivitas organisasi kiranya perlu perubahan dan penerapan gaya kepemimpinan yang egaliter, partisipatif. Artinya kepemimpinan yang familier, mengutamakan kerjasama/tim, menggunakan cara-cara persuasif dalam mempengaruhi bawahan serta mengikutsertakan bawahan dalam mengambil keputusan maupun dalam penyelesaian masalah.
- b. Perlu adanya pendistribusian kewenangan dari pucuk pimpinan kepada bawahan dengan batas-batas yang jelas, sehingga bawahan mempunyai keleluasaan untuk mengambil keputusan, hal ini dapat dilakukan dengan menyusun uraian tugas secara jelas, sederhana, mudah dipahami oleh masing-masing pegawai.

c. Rendahnya Tingkat Responsibilitas Pimpinan, bahwa keberhasilan pimpinan organisasi tidak lepas dari perantara bawahan, oleh karena itu kecerdasan dan daya tangkap / kepekaan seorang pimpinan terhadap lingkungan sangat diperlukan. Untuk itu dapat dilakukan langkah-langkah strategis melalui peningkatan intensitas rapat koordinasi intern, diskusi dalam penyelesaian masalah. Dalam forum tersebut pimpinan seyogyanya mempunyai sikap berani untuk mengadopsi atau memberikan pengakuan kepada bawahan terhadap inovasi / ide-ide bawahan apabila gagasan tersebut dapat menyumbangkan pemikiran untuk kepentingan organisasi.

--- 0 ---

**DAFTAR PUSTAKA**

- Arikunto, Suharsimi, 1998, *Prosedur Penelitian*, Cetakan sebelas, penerbit Rineka Cipta Jakarta
- Dayan, Anton., 1996, *Metode Penelitian*, Edisi kedua, penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta
- Dwiyanto Agus, 1995, *Makalah Seminar Kinerja Organisasi Publik*, , 20 Mei 1995 Yogyakarta
- Edwin B Flippo, 1992, *Manajemen Personalia* (Penterjemah: Moh Mas'ud) Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Ermaya.S,1999, *Pemimpin dan Kepemimpinan Pemerintahan*, penerbit PT.Gramedia Pustaka Utama Jakarta
- Hidayat Sucherly, 1986, *Peningkatan Produktivitas Organisasi Pemerintah dan Pegawai Negeri di Indonesia*, Prisma.
- Hadari Nawawi, 2000 *Manajemen Strategik*, Penerbit Gajahmada University Press Yogyakarta.
- James Z. Gibson, John M. Ivancevich dan James h. Donnelly, 1995, *Organisasi dan Menejemen Perilaku Struktur Proses*, (Peterjemah : Djoerban Wahid), Erlangga, Jakarta,
- Koswara, 2000 *Paradigma baru Otonomi Daerah "Widya Praja"* No. 34 BAPPENAS Jakarta.
- Karl H. Chung dan Leon C. Megginson, 1981, *Organisasi Behavior Development Managerial Skill*, Harper & Row Publisher, New York.
- Lubis, Hari dan Martini Husaeni, 1990, *Teori Organisasi*, Pusat Antar Universitas (PAU)-UI, Jakarta.
- Mustopadidjaya, 2000, *Akuntabilitas dan Good Governance*, Penerbit Lembaga Administrasi Negara dan Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan Jakarta.

- Thoha Miftah, 1992, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Edisi ketiga penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Hajar Ibnu, 1999, *Metode Penelitian Sosial*, Penerbit PT. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Nitisemito, Alex, 1978, *Managemen Suatu Dasar dan Pengantar*, Bandung, Penerbit Sasmito Bros.
- Nasir, Moh, 1999, *Metode Penelitian*, Edisi keempat, penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Nugroho Riant, 2000, *Otonomi Daerah Desentralisasi Tanpa Revolusi*, Edisi pertama, Penerbit PT. Elex Media Komputindo, Kelompok Gramedia, Jakarta
- Osborne, David, Ted Gaabler, 1996 *Reiventing Government*, Penerjemah Abdul Rosyid Penerbit PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta
- Peter. Blau dan Marshall . Meyer, *Birokrasi Dalam Masyarakat Modern* (Penerjemah Gary Rachmat Yusuf), UI Press, Jakarta, 1987.
- Peraturan Pemerintah No. 84 tahun 2000 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah.
- Robin Stephen, P, 1996, *Perilaku Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia, Alih Bahasa Dr. Hadyana Pujaatmaja, Jakarta, Penerbit PT. Prenhallindo.
- Rahman Maman, 1999, *Metodologi Penelitian Sosial*, Penerbit PT. Alfabeta Bandung.
- Robin Stephen, P, 1994, *Struktur Desain dan Aplikasi*; Edisi Bahasa Indonesia, Alih Bahasa Yusuf Udayana, Penerbit Arcan Jakarta.
- Syafie, Inu Kencana, 1999, *Ilmu Administrasi Publik*, Cetakan pertama Penerbit Rineka Cipta, Jakarta
- Sutanto, A, Astrid, 1985, *Pengantar Sosiologi dan Perubahan Sosial*, Penerbit Bina Cipta, Jakarta.
- Singarimbun, M., 1981, *Metode Penelitian Sosial*, Edisi pertama penerbit Mustika Jaya Jakarta
- Siagian, Sondang P., *Administrasi Pembangunan*, Edisi 2000, penerbit PT. Bumi Akasara, Jakarta.

- Steers, R., 1985, *Efektivitas organisasi*, Edisi pertama, penerbit Erlangga, Jakarta
- S. Yuwono, *Kepemimpinan Dalam Organisasi Aparatur Pemerintah*, Liberty, Yogyakarta, 1983.
- Shobaruddin. 1998, *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*, Penerbit Bumi Aksara Jakarta.
- Stan Kosen, *Aspek Manusia dalam Organisasi* (penerjemah : Bakri Seregar) Erlangga, Jakarta 1986 )
- Sugiyono, 1998, *Metode Penelitian Administrasi*, edisi keempat, Bandung, Penerbit Alfabeta.
- , 2001, *Statistik Nonparametris Untuk Penelitian*, Cetakan kedua, penerbit Alfabeta, Bandung
- Sutrisnohadi, 1987, *Metode Penelitian Sosial*, edisi pertama, penerbit Bumi Aksara Jakarta.
- Santoso Singgih, 2000, *Mengolah Data Statistik (SPSS)*, Penerbit PT. Elex Media Komputindo, Gramedia, Jakarta
- Thoha, M et, 1992, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Edisi ketiga penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- , *Beberapa Aspek Kebijakan Birokrasi*, Media Widya Mandala, Yogyakarta, 1992.
- Undang-Undang No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah
- Undang-Undang No. 25 Tahun 1999 Tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah.
- J. Vrendenbregt, 1978, *Metode dan Teknik Penelitian Masyarakat*, Gramedia Jakarta.
- Winardi, 1993, *Azas-azas Manajemen*, Penerbit Alumni Bandung.

