

658  
YUL  
2 4

**ANALISIS EFEKTIVITAS ORGANISASI  
Studi Kasus di Kecamatan Kalinyamatan  
Kabupaten Jepara**

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

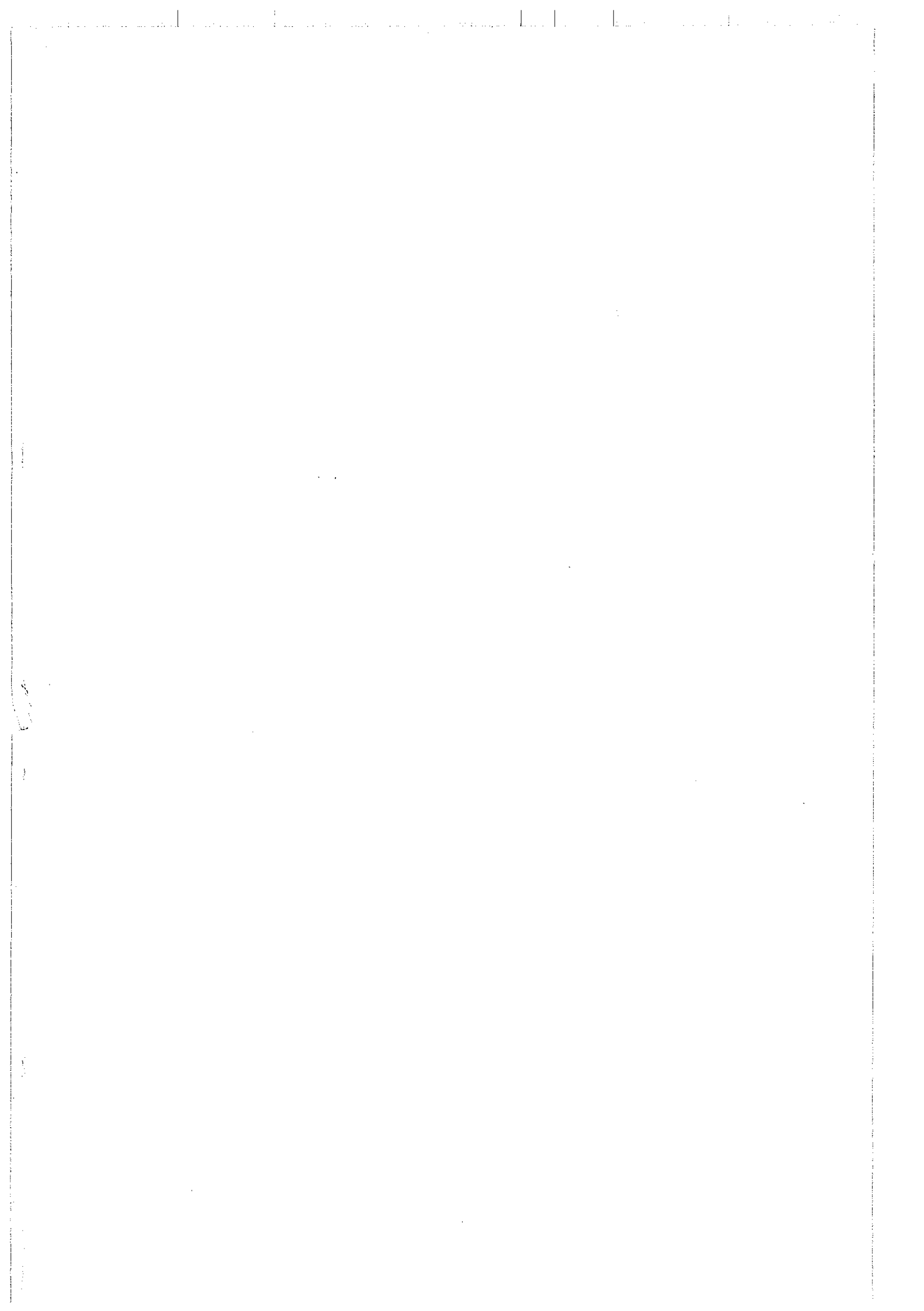
**Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro  
Program Studi: Magister Ilmu Administrasi  
Konsentrasi: Magister Administrasi Publik**



**Diajukan Oleh:**

**HERY YULIYANTO  
D4E001014**

**PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG  
2002**



**ANALISIS EFEKTIVITAS ORGANISASI  
Studi Kasus di Kecamatan Kalinyamatan  
Kabupaten Jepara**

Dipersiapkan dan disusun oleh  
**HERY YULIYANTO**  
D4E001014

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji  
Pada tanggal: 30 Desember 2002

**Susunan Tim Penguji**

Ketua Penguji:



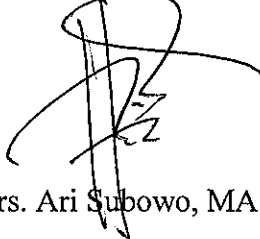
Drs. Sundarso, SU

Anggota Tim Penguji lain:




1. Dra. Suryaningsih, MS

Sekretaris Penguji



Drs. Ari Subowo, MA



2. Dra. Retno Sunu Astuti, M.Si

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

UPT-PUSTAK-HNDIP
No. Daft: ... 0297/T/03/14/14
Tgl. : ... 12. Feb 10 4

Tanggal:

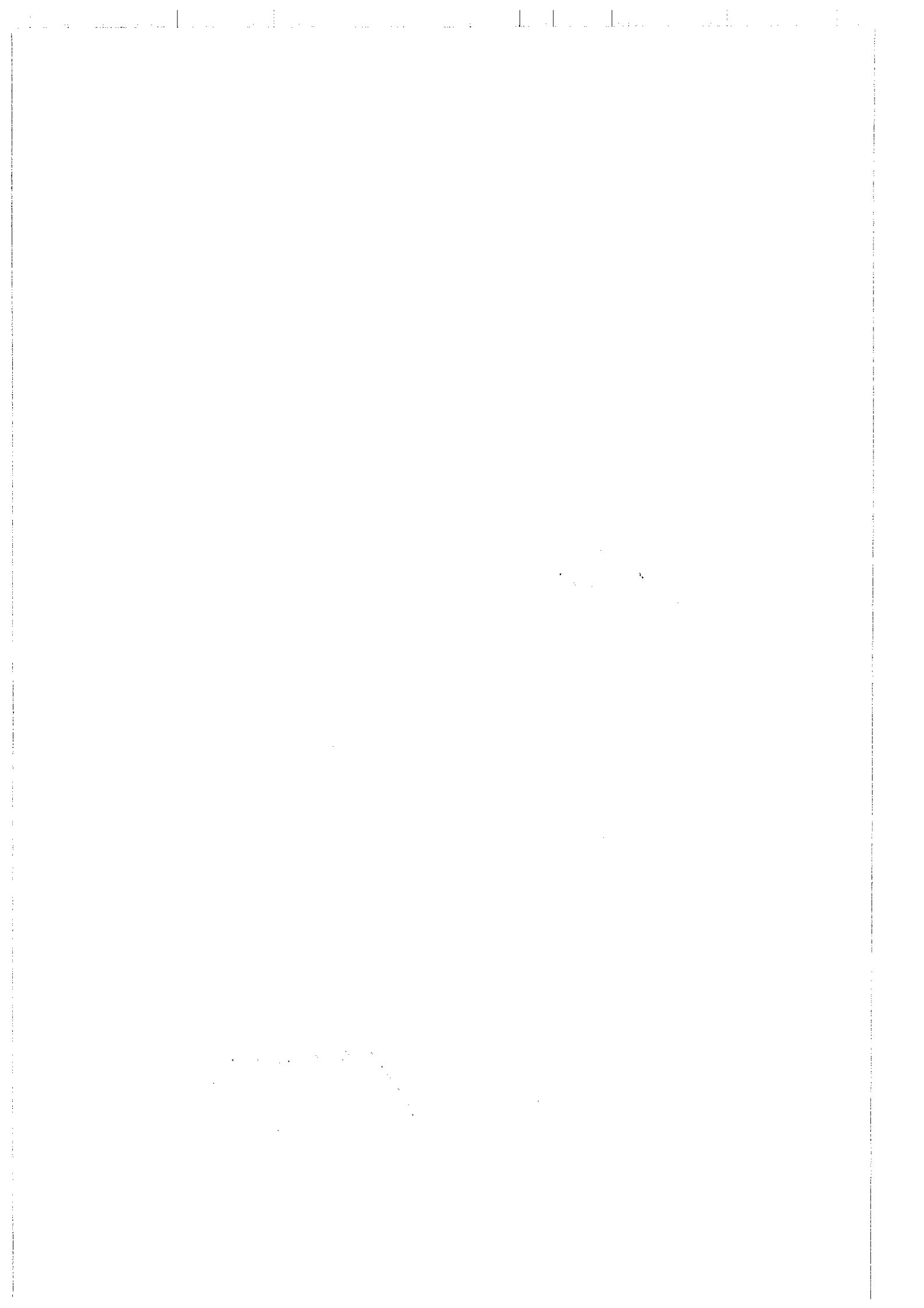
Ketua Program Studi MAP

Universitas Diponegoro Semarang



  
Y. Warella, MPA, Ph.D)

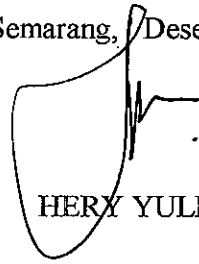
NIP. 130227811



## 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, Desember 2002



HERX YULIYANTO

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Kuasa atas segala limpahan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini

Tesis ini berjudul "ANALISIS EFEKTIVITAS ORGANISASI (Studi kasus di Kecamatan Kalinyamatan Kabupaten Jepara) dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan pada Program Studi Magister Ilmu Administrasi, Konsentrasi Magister Administrasi Publik, Program Pascasarjana Universitas Diponegoro Semarang.

Pada kesempatan ini, penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Drs. Sundarso, SU selaku Pembimbing I dalam penyusunan Tesis ini.
2. Bapak Drs. Ari Subowo, MA selaku Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan selama penulisan tesis ini.
3. Ibu Dra. Suryaningih, MS selaku Penguji I dalam ujian tesis ini.
4. Ibu Dra. Retno Sunu Astuti, Msi selaku penguji II dalam ujian tesis ini.
5. Bapak Edi Jatmiko, S.sos, MM selaku Camat Kalinyamatan Kabupaten Jepara yang telah memberikan ijin untuk mengadakan penelitian di Kantor Kecamatan Kalinyamatan.
6. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu penyelesaian penulisan tesis ini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penulisan tesis ini masih belum sempurna. Oleh karena itu penulis bersikap terbuka terhadap kritik dan saran yang bersifat membangun. Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi para pembacanya.

Semarang, Desember 2002

Penulis



Hery Yuliyanto

## RINGKASAN

Penelitian ini berangkat dari permasalahan 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. Kondisi tersebut dapat dilihat pada penataan staf yang menyebabkan ketidakpuasan beberapa orang pegawai, selain itu tuntutan dari masyarakat mengenai terciptanya pelayanan yang cepat, tepat dan murah belum bisa terpenuhi. Persoalan lainnya yang tengah dihadapi oleh Kecamatan Kalinyamatan adalah kelangkaan mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas. Mengacu pada hasil selama pra survei penyebab rendahnya efektivitas organisasi Kecamatan Kalinyamatan adalah pertama, iklim organisasi di kantor Kecamatan Kalinyamatan, kedua, prestasi kerja para pegawai di Kecamatan Kalinyamatan dan gaya kepemimpinan Camat Kalinyamatan. Sesuai dengan perumusan masalah, kemudian diadakan analisis untuk mengetahui hubungan antara iklim organisasi (X1) prestasi kerja (X2) dan gaya kepemimpinan (X3) dengan efektivitas organisasi (Y) pada kantor Kecamatan Kalinyamatan.

Tujuan penelitian ini adalah: pertama, untuk mengkaji dan menganalisis besarnya pengaruh iklim organisasi terhadap efektivitas organisasi Kecamatan Kalinyamatan. Kedua, untuk mengkaji dan menganalisis besarnya pengaruh prestasi kerja terhadap efektivitas organisasi Kecamatan Kalinyamatan. Ketiga, untuk mengkaji dan menganalisis besarnya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap efektivitas organisasi Kecamatan Kalinyamatan. Keempat, untuk mengkaji dan menganalisis besarnya pengaruh iklim organisasi, prestasi kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap efektivitas organisasi Kecamatan Kalinyamatan.

Hasil analisis hubungan antara variabel iklim organisasi dengan variabel efektivitas organisasi menunjukkan ada hubungan yang positif dan signifikan dengan koefisien korelasi sebesar 0,471 dan mempunyai pengaruh sebesar 54,91 %. Hasil analisis hubungan antara variabel prestasi kerja dengan variabel efektivitas organisasi menunjukkan ada hubungan yang positif dan signifikan dengan koefisien korelasi sebesar 0,663 dan mempunyai pengaruh sebesar 43,96 %. Hasil analisis hubungan antara variabel gaya kepemimpinan dengan variabel efektivitas organisasi menunjukkan ada hubungan yang positif dan signifikan dengan koefisien korelasi sebesar 0,631 dan mempunyai pengaruh sebesar 39,82 %. Hasil analisis hubungan antara ketiga variabel iklim organisasi, prestasi kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap efektivitas organisasi menunjukkan ada hubungan yang positif dan signifikan dengan koefisien sebesar 0,210 dan mempunyai pengaruh sebesar 4,41 %. Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi mempunyai hubungan yang paling kuat dengan efektivitas organisasi, kemudian diikuti oleh variabel prestasi kerja dan gaya kepemimpinan. Implementasi lebih lanjut dalam efektivitas organisasi di Kecamatan Kalinyamatan adalah meningkatkan pelayanan kepada masyarakat yang cepat, tepat dan murah; melakukan penataan staf; memberi kesempatan pegawai untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan; memberikan informasi pekerjaan yang jelas; pemberian sanksi yang jelas dan tegas kepada pegawai yang melanggar aturan.

## ABSTRAK

Hery Yuliyanto, 2002, *Analisis Efektivitas Organisasi Studi Kasus di Kecamatan Kalinyamatan Kabupaten Jepara*

Kata Kunci : Efektivitas Organisasi, Iklim Organisasi, Prestasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan.

Tujuan penelitian ini adalah: pertama, untuk mengkaji dan menganalisis besarnya pengaruh iklim organisasi terhadap efektivitas organisasi Kecamatan Kalinyamatan. Kedua, untuk mengkaji dan menganalisis besarnya pengaruh prestasi kerja terhadap efektivitas organisasi Kecamatan Kalinyamatan. Ketiga, untuk mengkaji dan menganalisis besarnya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap efektivitas organisasi Kecamatan Kalinyamatan. Keempat, untuk mengkaji dan menganalisis besarnya pengaruh iklim organisasi, prestasi kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap efektivitas organisasi Kecamatan Kalinyamatan. Analisis dengan bantuan tabel tunggal dengan pengkayaan melalui *in-depth interview*, analisis Tau Kendall's. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai di Kecamatan Kalinyamatan dan perangkat desa di wilayah Kecamatan Kalinyamatan sebanyak 130 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan antara variabel terikat (efektivitas organisasi) dengan variabel bebas berikut: iklim organisasi, prestasi kerja dan gaya kepemimpinan. Sedangkan besarnya pengaruh variabel iklim organisasi dengan variabel efektivitas organisasi sebesar 54,91 %. Sedangkan besarnya pengaruh variabel prestasi kerja dengan variabel efektivitas organisasi sebesar 43,96 %. Sedangkan besarnya pengaruh variabel gaya kepemimpinan dengan variabel efektivitas organisasi sebesar 39,82 %. Sedangkan besarnya pengaruh variabel iklim organisasi, prestasi kerja, dan gaya kepemimpinan dengan variabel efektivitas organisasi sebesar 4,41 %.

## ABSTRACT

Hery Yuliyanto, 2002, *Analyze on Organizational Effectivity, Case Study at Kalinyamatan Subdistrict, Jepara Regency*

Keywords : Organizational Effectivity, Organizational Climate, Work Performance, and Leadership Style.

The purposes of this research are: first, to examine and analyze how important the effect of organizational climate toward organizational effectivity at Kalinyamatan Subdistrict. Second, to examine and analyze how important the effect of work performance toward organizational effectivity at Kalinyamatan Subdistrict . Third, to examine and analyze how important the effect of leadership style toward organizational effectivity at Kalinyamatan Subdistrict. Fourth, to examine and analyze how important the effects of organizational climate, work performance, and leadership style toward organizational effectivity at Kalinyamatan Subdistrict. This analysis supported by single table with enrichment through in-depth interview, that is Tau Kendall's analysis. The research uses 130 population of staff and personnel in Kalinyamatan Subdistrict. The result shows that there are some relationships between dependent variable (organizational effectivity) with these independent variables as follows : organizational climate, work performance, and leadership style. The effect of organizational climate variable with organizational effectivity variable is 54,91%. The effect of work performance variable with organizational effectivity variable is 43,96%. The effect of leadership style variable with organizational effectivity variable is 39,82%. The effect of organizational climate, work performance, and leadership style variable with organizational effectivity variable is 4,41%.

## DAFTAR ISI

Lembar Pengesahan .....	i
Lembar Pernyataan .....	ii
Kata Pengantar .....	iii
Ringkasan .....	iv
Abstrak .....	v
Abstract .....	vi
Daftar Isi .....	vii
Daftar Gambar .....	x
Daftar Tabel .....	xi
Daftar Lampiran .....	xiv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Perumusan Masalah .....	10
C. Tujuan Penelitian .....	10
D. Kegunaan Penelitian .....	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	12
A. Landasan Teori .....	12
A.1 Teori-teori yang mendasari penelitian .....	12
A.2 Hubungan antar Variabel .....	23
A.2.1 Hubungan Iklim Organisasi terhadap Efektivitas Organisasi .....	23
A.2.2 Hubungan Prestasi Kerja Terhadap Efektivitas Organisasi .....	25
A.2.3 Hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Efektivitas Organisasi .....	25
A.2.4 Hubungan Iklim Organisasi, Prestasi Kerja, Gaya Kepemimpinan terhadap Efektivitas Organisasi .....	27
A.3 Konsep-konsep Penelitian .....	27
A.3.1 Efektivitas Organisasi .....	27
A.3.1.1 Konsep Efektivitas Organisasi .....	27
A.3.1.2 Dimensi/Pengukuran Efektivitas Organisasi .....	29
A.3.2 Iklim Organisasi .....	37
A.3.2.1 Konsep Iklim Organisasi .....	37
A.3.2.2 Dimensi/Pengukuran Iklim Organisasi .....	39
A.3.3 Prestasi Kerja .....	40
A.3.3.1 Konsep Prestasi Kerja .....	40
A.3.3.2 Dimensi/Pengukuran Prestasi Kerja .....	41

A.3.4	Gaya Kepemimpinan .....	44
A.3.4.1	Konsep Gaya Kepemimpinan .....	44
A.3.4.2	Dimensi/Pengukuran Gaya Kepemimpinan .....	50
B.	Hipotesis .....	55
<b>BAB III</b>	<b>METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>58</b>
A.	Rancangan Penelitian .....	58
B.	Ruang Lingkup / Fokus Penelitian .....	58
C.	Lokasi Penelitian .....	59
D.	Variabel Penelitian .....	59
D.1	Definisi Konseptual .....	59
D.2	Definisi Operasional .....	60
E.	Jenis dan Sumber Data .....	62
F.	Instrumen Penelitian .....	62
G.	Populasi dan Sampel .....	63
H.	Teknik Pengumpulan Data .....	65
I.	Teknik Analisa Data .....	66
J.	Rencana Jadwal Kegiatan .....	68
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN PENELITIAN .....</b>	<b>69</b>
A.	Hasil Penelitian .....	69
A.1	Efektivitas Organisasi .....	69
A.2	Iklm Organisasi .....	76
A.3	Prestasi Kerja .....	93
A.4	Gaya Kepemimpinan .....	100
B.	Pembahasan Hasil Penelitian .....	112
B.1	Kategorisasi Variabel Penelitian .....	112
B.1.a	Kategorisasi Variabel Efektivitas Organisasi .....	112
B.1.b	Kategorisasi Variabel Iklm Organisasi .....	114
B.1.c	Kategorisasi Variabel Prestasi Kerja .....	116
B.1.d	Kategorisasi Variabel Gaya Kepemimpinan .....	118
B.2	Uji Hipotesis .....	120
B.2.a	Hubungan variabel iklim organisasi dengan variabel Efektivitas organisasi .....	120
B.2.b	Hubungan variabel prestasi kerja dengan variabel Efektivitas organisasi .....	122
B.2.c	Hubungan variabel gaya kepemimpinan dengan Variabel efektivitas organisasi .....	124
B.2.d	Hubungan variabel iklim organisasi, prestasi kerja Dan gaya kepemimpinan dengan variabel Efektivitas organisasi .....	126
C.	Diskusi .....	127
<b>BAB V</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>133</b>
A.	Kesimpulan .....	133
B.	Saran .....	135

DAFTAR PUSTAKA .....	136
----------------------	-----

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
I.1 Struktur Organisasi Kecamatan Kalinyamatan .....	7
II.1 Faktor-Faktor Penyumbang Efektivitas Organisasi Menurut Steers ...	16
II.2 Tiga Perspektif Efektivitas .....	17
II.3 Sebab-Sebab Efektivitas .....	19
II.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Organisasi .....	20
II.5 Hubungan antar Variabel (Bangun Teori) .....	22
II.6 Hipotesis .....	56

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>		<b>Halaman</b>
I.1	Tingkat Pendidikan Pegawai Kecamatan Kalinyamatan .....	4
I.2	Data Pegawai Yang Pernah Mengikuti Diklat .....	5
II.1	Kriteria Penilaian Efektivitas Organisasi .....	34
II.2	Gaya Kepemimpinan Menurut Fielder .....	54
III.2	Ukuran Besarnya Sampel Menurut Kriejcie Dengan Taraf Kesalahan 5% .....	63
III.3	Jumlah sampel .....	65
IV.1	Tingkat persetujuan terhadap jumlah hasil pekerjaan yang direncanakan (target) .....	69
IV.2	Tingkat persetujuan terhadap pencapaian hasil yang lebih baik dari sebelumnya .....	70
IV.3	Tingkat persetujuan terhadap usaha pegawai dalam meningkatkan mutu pekerjaan .....	71
IV.4	Tingkat persetujuan terhadap pelayanan yang diberikan cepat, tepat, dan murah .....	72
IV.5	Tingkat persetujuan terhadap kepuasan pegawai Dalam penataan staf .....	73
IV.6	Tingkat persetujuan terhadap kesempatan dalam mengikuti atau melanjutkan pendidikan dan Pelatihan .....	74
IV.7	Tingkat persetujuan terhadap dorongan untuk meningkatkan pengetahuan dan Ketrampilan melalui pendidikan dan pelatihan .....	75
IV.8	Tingkat persetujuan terhadap keinginan pegawai dalam mengikuti atau melanjutkan pendidikan Dan pelatihan .....	75
IV.9	Tingkat persetujuan terhadap pegawai yang melanjutkan ke jenjang pendidikan lebih tinggi .....	76
IV.10	Tingkat persetujuan terhadap fleksibilitas aturan .....	77
IV.11	Tingkat persetujuan terhadap ketaatan pegawai dalam mentaati peraturan yang ada .....	78
IV.12	Tingkat persetujuan terhadap aturan yang ada .....	79
IV.13	Tingkat persetujuan terhadap tanggung jawab pegawai dalam melaksanakan yang diembannya .....	80
IV.14	Tingkat persetujuan terhadap respon pegawai dalam menerima pekerjaan .....	80
IV.15	Tingkat persetujuan terhadap perhatian pimpinan kepada bawahan .....	81
IV.16	Tingkat persetujuan terhadap perlindungan pimpinan kepada bawahan .....	82
IV.17	Tingkat persetujuan terhadap penghargaan pimpinan kepada bawahan .....	83

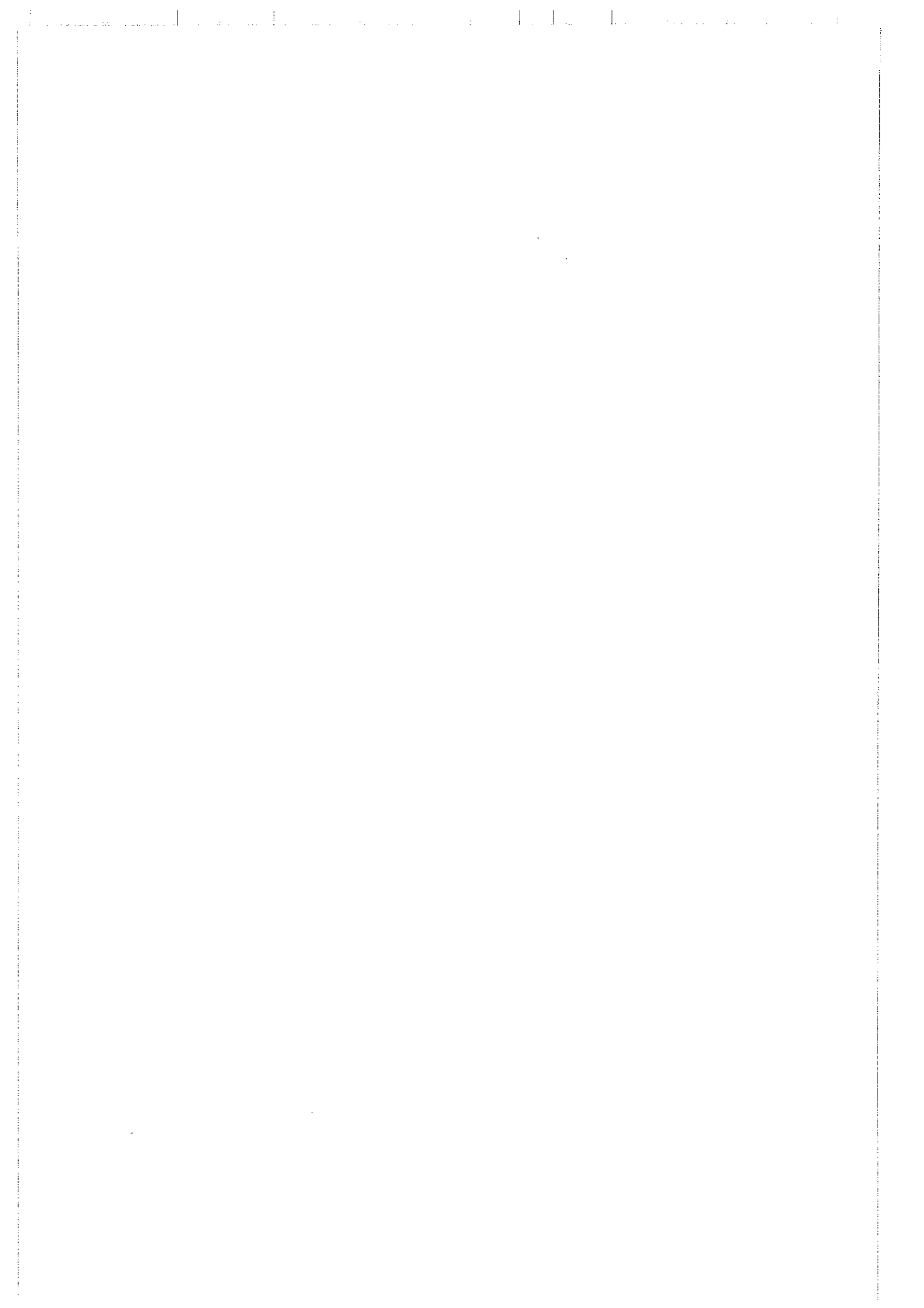
IV.18	Tingkat persetujuan terhadap perhatian pimpinan pada kesejahteraan pegawai .....	84
IV.19	Tingkat persetujuan terhadap partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan .....	84
IV.20	Tingkat persetujuan terhadap partisipasi pegawai dalam penyelesaian pekerjaan .....	85
IV.21	Tingkat persetujuan terhadap kelengkapan prasarana kantor ...	86
IV.22	Tingkat persetujuan terhadap kenyamanan bekerja di kantor ...	88
IV.23	Tingkat persetujuan terhadap persaingan di lingkungan kerja ...	89
IV.24	Tingkat persetujuan terhadap ketidakharmonisan dalam lingkungan kerja .....	89
IV.25	Tingkat persetujuan terhadap sikap pegawai yang menimbulkan konflik .....	90
IV.26	Tingkat persetujuan terhadap kelancaran komunikasi antara atasan dan bawahan .....	91
IV.27	Tingkat persetujuan terhadap kelancaran komunikasi antar pegawai .....	92
IV.28	Tingkat persetujuan terhadap keterbukaan antara atasan dan bawahan dalam hal pekerjaan .....	93
IV.29	Tingkat persetujuan terhadap kesesuaian bobot pekerjaan dengan kemampuan pegawai .....	94
IV.30	Tingkat persetujuan terhadap minat pegawai pada pekerjaan ...	95
IV.31	Tingkat persetujuan terhadap pengertian dan kejelasan persyaratan dan sasaran pekerjaan .....	96
IV.32	Tingkat persetujuan terhadap informasi mengenai sifat pekerjaan	96
IV.33	Tingkat persetujuan terhadap ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan .....	97
IV.34	Tingkat persetujuan terhadap hasil pekerjaan berdasarkan target..	98
IV.35	Tingkat persetujuan terhadap kesulitan dalam memahami perintah yang diberikan .....	98
IV.36	Tingkat persetujuan terhadap kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan .....	99
IV.37	Tingkat persetujuan terhadap bimbingan yang diberikan atasan kepada bawahan .....	100
IV.38	Tingkat persetujuan terhadap perintah atasan yang diluar kedinasan .....	101
IV.39	Tingkat persetujuan terhadap perintah atasan berdasarkan tanggung jawab bawahan .....	102
IV.40	Tingkat persetujuan terhadap kelancaran hubungan antara atasan dengan bawahan .....	103
IV.41	Tingkat persetujuan terhadap penghargaan yang diberikan atasan kepada bawahan .....	103
IV.42	Tingkat persetujuan terhadap kesempatan bawahan untuk berpendapat .....	104
IV.43	Tingkat persetujuan terhadap kerja sama dalam melaksanakan Tugas .....	105

IV.44	Tingkat persetujuan terhadap kekakuan garis hierarki kedudukan atasan dan bawahan masih kaku .....	106
IV.45	Tingkat persetujuan terhadap kebakuantugas dan pekerjaan .....	106
IV.46	Tingkat persetujuan terhadap pola kerja yang ada ditaati oleh pegawai .....	107
IV.47	Tingkat persetujuan terhadap penggunaan rasionalitas, kecerdasan dalam pemecahan masalah .....	108
IV.48	Tingkat persetujuan terhadap kewenangan yang jelas dalam menyelesaikan tugas .....	109
IV.49	Tingkat persetujuan terhadap sikap pimpinan yang otoriter dalam memimpin bawahan .....	109
IV.50	Tingkat persetujuan terhadap kepatuhan bawahan dalam melaksanakan setiap perintah atasan .....	110
IV.51	Tingkat persetujuan terhadap kepatuhan bawahan berdasarkan atas wibawa atasan .....	111
IV.52	Tingkat persetujuan terhadap pimpinan yang memerintahkan tugas sesuai dengan kewenangan bawahan .....	112
IV.53	Total skor variabel efektivitas organisasi .....	113
IV.54	Kategorisasi variabel efektivitas organisasi .....	114
IV.55	Total skor variabel iklim organisasi .....	115
IV.56	Kategorisasi variabel iklim organisasi .....	116
IV.57	Total skor variabel prestasi kerja .....	117
IV.58	Kategorisasi variabel prestasi kerja .....	118
IV.59	Total skor variabel gaya kepemimpinan .....	119
IV.60	Kategorisasi variabel gaya kepemimpinan.....	120
IV.61	Hubungan antara variabel iklim organisasi dengan variabel Efektivitas organisasi .....	121
IV.62	Uji rank kendall's .....	122
IV.63	Hubungan antara variabel prestasi kerja dengan variabel Efektivitas organisasi .....	123
IV.64	Uji rank kendall's .....	124
IV.65	Hubungan antara variabel gaya kepemimpinan dengan variabel Efektivitas organisasi .....	125
IV.66	Uji rank kendall's .....	126
IV.67	Koefisien konkordansi kendall's .....	127

## **DAFTAR LAMPIRAN**

### **Lampiran:**

1. Matrik variabel efektivitas organisasi
2. Matrik Kerja Hasil Penelitian
3. Daftar pernyataan (kuesioner) untuk responden
4. Pedoman Wawancara
5. Print Out SPSS
6. Surat Ijin Penelitian



# **BAB I PENDAHULUAN**

## **A. Latar Belakang Masalah**

Kebijakan desentralisasi yang tertuang dalam Undang-Undang nomor 22 tahun 1999 dan Undang Undang nomor 25 tahun 1999 merupakan strategi baru dalam memasuki “Era Reformasi Total” dan dalam rangka menghadapi “Era Globalisasi dan Perdagangan Bebas”. Kedua Undang-Undang ini akan berdampak positif apabila dilaksanakan sesuai dengan kejiwaannya, karena melalui Undang-Undang tersebut diharapkan dapat dikembangkan kehidupan demokrasi, dan pemberdayaan masyarakat serta terpeliharanya nilai-nilai keanekaragaman daerah.

Perubahan yang sangat mendasar pada Undang-Undang tersebut menimbulkan dampak yang akan dirasakan oleh pemerintah daerah, bukan hanya sekedar menyangkut perubahan sistem dan struktur pemerintah daerah, melainkan juga menyangkut kesiapan dan tersedianya sumber daya aparatur, baik secara kuantitatif, maupun secara kualitatif yang akan berperan dan berfungsi sebagai motor penggerak jalannya pemerintahan daerah yang kuat, efektif, efisien, dan memiliki ketrampilan dan kemampuan profesional dibidangnya, serta memiliki etika dan moral yang tinggi, serta memiliki dedikasi dan pengabdian terhadap masyarakat.

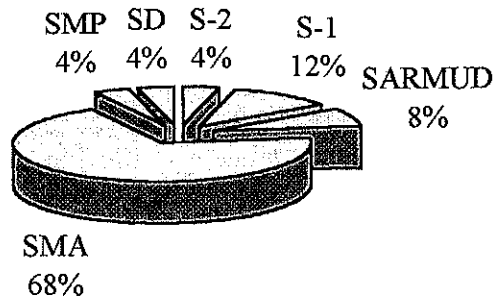
Peraturan Daerah Kabupaten Jepara Nomor 12 Tahun 2000 tentang Pembentukan Kedudukan, Tugas Pokok, Fungsi dan Susunan Organisasi Perangkat Daerah dan Sekretariat DPRD Kabupaten Jepara, menyatakan bahwa organisasi perangkat daerah dan sekretariat DPRD hanya

menentukan tugas pokok dan fungsinya sedangkan rincian tugas pokok dan fungsi serta nomenklatur susunan organisasi perangkat daerah ditetapkan dengan Keputusan Bupati. Dalam Keputusan Bupati nomor 061.1/758 tahun 2000 tentang Nomenklatur, Jenis dan Jumlah serta Penjabaran Tugas Pokok, Fungsi dan Susunan Organisasi Kecamatan dan Kelurahan di Kabupaten Jepara menyatakan bahwa Kecamatan merupakan perangkat daerah yang menerima pelimpahan sebagian kewenangan pemerintahan dari Bupati, yang dipimpin oleh Camat, berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah.

Kecamatan mempunyai beberapa fungsi, antara lain: *Pertama*, perumusan kebijakan teknis sesuai lingkup tugasnya; *Kedua*, pelayanan umum kepada masyarakat; *Ketiga*, pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya. Camat mempunyai tugas: memimpin penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan pembinaan kehidupan kemasyarakatan dalam wilayah kecamatan sesuai dengan kewenangan yang dilimpahkannya. Dalam melaksanakan tugasnya, Camat mempunyai fungsi: penyelenggara tugas-tugas pemerintahan umum, urusan pertanahan dan pembinaan politik dalam negeri; pembinaan ketentraman dan ketertiban wilayah; pembinaan pembangunan yang meliputi pembinaan perekonomian, produksi dan distribusi serta pembinaan sosial; pemberdayaan masyarakat desa; pelayanan umum kepada masyarakat; penyusunan program, pembinaan administrasi, ketatausahaan dan rumah tangga; pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai tugas dan fungsinya.

Kecamatan Kalinyamatan dituntut untuk memperoleh dan memanfaatkan sumber dayanya yang langka dan berharga secara sepandai mungkin dalam usahanya mengejar tujuannya. Persoalan-persoalan yang muncul dalam organisasi Kecamatan Kalinyamatan salah satunya adalah bahwa organisasi Kecamatan Kalinyamatan menghadapi kesulitan yang lebih besar dalam mendapatkan sumber daya yang langka dan berharga yang diperlukan untuk memenuhi sasaran perorangan dan sasaran organisasi. Menurut pengamatan penulis, ketrampilan dan keahlian yang ada saat ini belum bisa menyebar, sehingga dapat dikatakan bahwa birokrasi ringan diatas dan berat dibawah, artinya bahwa pada tingkat Kabupaten banyak orang ahli dan terampil sehingga segala persolan berat bisa dipecahkan, sedangkan ditingkat kecamatan dan desa yang tidak didukung oleh pegawai yang mampu, ahli dan terampil tetapi harus melaksanakan kebijakan yang telah dibuat oleh Pemerintah Kaerah Kabupaten. Data mengenai tingkat pendidikan pegawai di Kecamatan Kalinyamatan dapat terlihat pada tabel 1.1 dibawah ini:

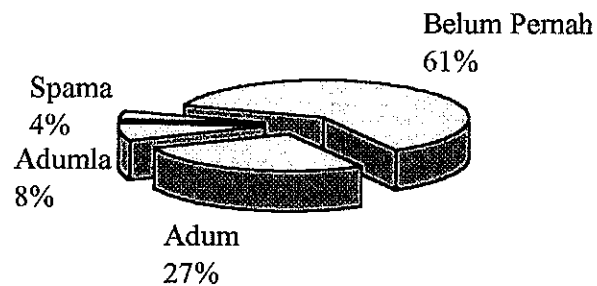
**Tabel 1.1**  
**Tingkat Pendidikan Pegawai Di Kecamatan**  
**Kalinyamatan**



*Sumber: Data Monografi Kecamatan Kalinyamatan; 2002*

Data pada tabel 1.2 menunjukkan bahwa sebagian besar atau 69,23 % pegawai yang ada di Kecamatan Kalinyamatan berpendidikan SMA, sementara Sarjana Muda sebesar 7,69 %, sedangkan untuk sarjana sebesar 11,53 %. Data ini menunjukkan bahwa tingkat pendidikan pegawai pada Kecamatan Kalinyamatan kurang sesuai dengan beban kerja yang diemban. Hal ini didukung dengan jumlah pegawai yang pernah mengikuti pendidikan dan pelatihan pada tabel 1.3. Dimana hanya 29,92 % saja yang pernah mengikuti ADUM, sedangkan 7,69 % pernah mengikuti ADUMLA, dan hanya 3,85 % saja yang mengikuti SPAMA. Data mengenai jumlah pegawai yang telah mengikuti Pendidikan dan Pelatihan dapat terlihat pada tabel 1.2 dibawah ini:

**Tabel I.2**  
**Data Pegawai Yang Mengikuti Diklat**



*Sumber: Data Monografi Kecamatan Kalinyamatan; 2002*

Upaya untuk meningkatkan ketrampilan pengetahuan telah dilaksanakan, namun berdasarkan pengamatan penulis di lapangan menunjukkan bahwa bea siswa (bantuan dana untuk tugas belajar) dari Pemerintah Kabupaten Jepara untuk pegawai sangat terbatas sekali. Yang mengikuti program S1 hanya berjumlah 2-4 orang pegawai tiap tahunnya. Sedangkan untuk program S2 baru tahun ini (2002), itupun hanya berjumlah satu orang saja. Namun demikian Pemerintah Kabupaten Jepara membuka peluang dan kesempatan yang luas kepada pegawai yang berkeinginan melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi dengan biaya sendiri.

Berdasarkan pengamatan penulis, pegawai di kecamatan kalinyamatan tidak ada yang mendapat bea siswa untuk melanjutkan pendidikan, namun hanya delapan persen (8%) saja yang melanjutkan pendidikan, dengan kata lain hanya dua orang pegawai.

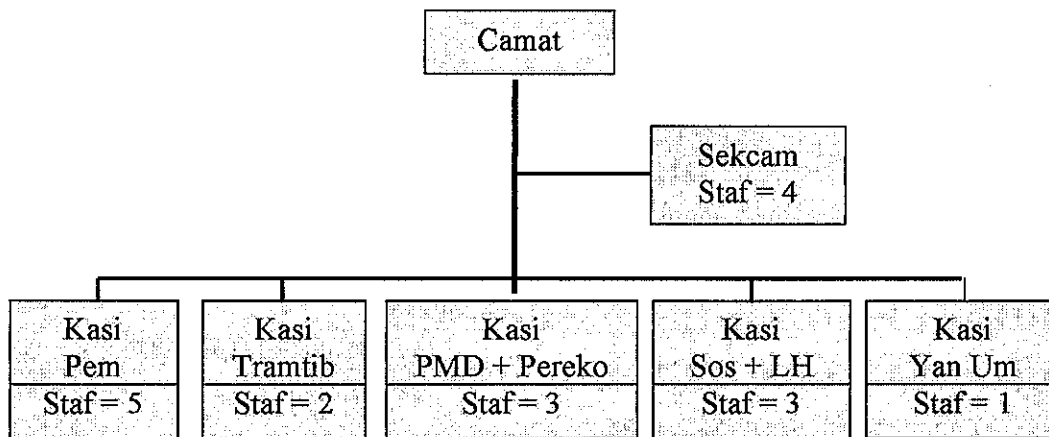
Efektivitas organisasi Kecamatan Kalinyamatan dapat dilihat dari usaha dalam mengejar tujuannya. Tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi

Kecamatan Kalinyamatan adalah terlaksanakannya fungsi-fungsi organisasi Kecamatan sesuai dengan yang tercantum dalam Keputusan Bupati Jepara nomor 061.1/758 yaitu: **pertama**, perumusan kebijakan teknis sesuai lingkup tugasnya, **kedua**: pelayanan umum kepada masyarakat, **ketiga**: pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan Bupati.

Perubahan yang terjadi pada masyarakat dewasa ini ternyata menimbulkan dampak tersendiri pada organisasi Kecamatan Kalinyamatan. Masyarakat pada umumnya menuntut pelayanan yang cepat, tepat dan murah. Namun dalam pelaksanaannya, organisasi Kecamatan Kalinyamatan masih kesulitan dalam memberikan pelayanan yang cepat, tepat dan murah. Sebagai contoh: dari pengamatan penulis bahwa terdapat 70 % pelayanan dalam pembuatan sertifikat tanah pindah ke Notaris. Sementara hanya 30 % saja yang masih meminta pelayanan pembuatan sertifikat tanah ke Kecamatan Kalinyamatan. Hal tersebut diatas menggambarkan bahwa sebagian besar masyarakat lebih suka meminta jasa Notaris untuk pembuatan sertifikat tanah, dengan alasan lebih cepat selesai, tidak berbelit-belit, dan kadangkala lebih murah. Contoh lainnya adalah pada pembuatan Kartu Tanda Penduduk (KTP). Menurut Peraturan Daerah Kabupaten Jepara Nomor 12 tahun 1999, bahwa biaya pembuatan KTP sebesar tiga ribu lima ratus rupiah (3.500) dan pembuatan Kartu Keluarga (KK) tidak dipungut biaya. Meskipun demikian petugas Kecamatan Kalinyamatan masih mau menerima pemberian dari masyarakat, baik berupa uang ataupun barang. Kebiasaan dari masyarakat inilah yang menyebabkan pelayanan menjadi lebih mahal.

Fungsi yang lain dari Kecamatan Kalinyamatan adalah perumusan kebijakan teknis. Salah satu kebijakan yang diambil oleh Camat Kalinyamatan adalah kebijakan dalam penataan staf. Data mengenai penataan staf dapat terlihat pada gambar 1.1 dibawah ini:

Gambar 1.1  
Struktur Organisasi Kecamatan Kalinyamatan



Sumber: Monografi Kecamatan Kalinyamatan, 2002

Dilihat dari penataan staf yang dilakukan oleh Camat Kalinyamatan terlihat bahwa ada dua seksi yang mempunyai staf sedikit, yaitu seksi Ketentraman dan Ketertiban yang berjumlah dua orang dan seksi Pelayanan Umum yang berjumlah satu orang. Dari pengamatan penulis, kebijakan yang diambil oleh Camat Kalinyamatan ini menimbulkan rasa tidak puas pada beberapa pegawai, yang merasa kurang puas tentu saja staf pada kedua seksi tersebut diatas.

Pada seksi Ketentraman dan Ketertiban masih membutuhkan satu orang lagi untuk melaksanakan tugas-tugasnya. Dengan penambahan satu orang lagi ini, diharapkan mampu melaksanakan tugas jaga selama dua puluh empat jam (24 jam). Selama ini seksi Ketentraman dan Ketertiban

masih kesulitan dalam mengatur giliran jaga malam. Sementara Kecamatan Kalinyamatan dituntut penjagaan selama 24 jam.

Seksi Pelayanan umum yang mempunyai satu orang staf ternyata masih kesulitan dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Apabila kita cermati pada Tupoksi Seksi Pelayanan Umum, maka dengan jumlah staf satu orang tersebut belum mampu mengerjakan semua tugas-tugas pelayanan. Selain itu, pada saat staf tersebut sakit atau ijin, maka pegawai tersebut tidak dapat masuk kerja, sehingga tidak dapat melaksanakan tugas-tugas pelayanan, dan akhirnya pelayanan pada hari tersebut menjadi terhenti.

Keputusan Bupati Jepara nomor: 061.1/758 tahun 2000 menyebutkan bahwa struktur organisasi untuk Kecamatan Kalinyamatan seperti yang terdapat pada gambar 1.1. Atas dasar struktur organisasi tersebut, pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaan bertumpu pada aturan-aturan yang telah ditetapkan. Bukti yang ada menunjukkan bahwa makin tinggi struktur suatu organisasi, lingkungannya akan terasa makin kaku, tertutup, dan penuh ancaman.

Hal ini menimbulkan iklim yang otoriter, dengan sentralisasi pengambilan keputusan. Penelitian yang dilakukan oleh Litwin dan Stringer (1968) dalam Steers (1985:129) menunjukkan bahwa iklim yang otoriter dengan sentralisasi pengambilan keputusan, sementara perilaku pekerja ditentukan sebagian besar oleh peraturan dan prosedur standar. Hal ini ternyata hanya menjurus pada produktivitas kerja yang rendah, tetapi juga menghasilkan sedikit sekali kepuasan dan kreativitas serta menimbulkan sikap negatif terhadap kelompok kerja. Dilain pihak iklim yang bersifat

kekeluargaan dengan tekanan pada hubungan antar pribadi yang baik diantara para pekerja, biasanya akan menjurus pada kepuasan kerja yang tinggi, sikap positif terhadap kelompok kerja dan perilaku kreatif yang cukup besar, tetapi prestasi kerja tetap rendah.

Sementara yang diharapkan adalah iklim yang berorientasi pada prestasi, dimana tekanan diletakkan pada pencapaian tujuan, akan timbul perilaku kreatif dan produksi yang tinggi. Iklim prestasi juga melibatkan kepuasan kerja yang tinggi. Iklim yang mementingkan pekerja dengan komunikasi terbuka, dukungan bersama, dan desentralisasi pengambilan keputusan, yang diharapkan pada peningkatan prestasi kerja.

Tugas aparat birokrasi (aparat Kecamatan salah satunya) dengan demikian semakin berat. Sementara kendala aparat birokrasi, terutama yang ada pada lapisan menengah ke bawah, yang langsung berhadapan dengan pelayanan kepada masyarakat cukup memprihatinkan, baik ditinjau dari kualitas maupun kuantitas. Bahkan aturan yang ada sering menjepit aparat birokrasi diantara tuntutan untuk bertindak sebagai *a smart policy executor* dan *a good service provider*. Untuk memberikan yang terbaik bagi keduanya tidak selamanya gampang. Sebab pelayanan yang dikehendaki oleh warga masyarakat haruslah “cepat, tepat dan murah”, sementara untuk mewujudkan impian pelayanan yang demikian itu perlu piranti yang memadai. Kurang memadainya piranti yang demikian bagi aparat birokrasi, tampaknya sulit diharapkan benar-benar sensitif, responsif dan *accountable*, maka kami memilih judul sebagai berikut: ANALISIS EFEKTIFITAS ORGANISASI; Studi Kasus di Kecamatan Kalinyamatan Kabupaten Jepara.

## **B. Perumusan Masalah**

Dari bukti-bukti masalah yang kami temukan di lapangan, maka kami dapat merumuskan permasalahannya sebagai berikut:

1. Apakah rendahnya efektivitas organisasi Kecamatan Kalinyamatan dipengaruhi oleh iklim organisasi ?
2. Apakah rendahnya efektivitas organisasi Kecamatan Kalinyamatan dipengaruhi oleh prestasi kerja?
3. Apakah rendahnya efektivitas organisasi Kecamatan Kalinyamatan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan?
4. Apakah rendahnya efektivitas organisasi Kecamatan Kalinyamatan dipengaruhi secara bersama-sama oleh iklim organisasi, gaya kepemimpinan, dan prestasi kerja ?

## **C. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan pokok dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengkaji dan menganalisis besarnya pengaruh iklim organisasi terhadap efektivitas organisasi Kecamatan Kalinyamatan.
2. Untuk mengkaji dan menganalisis besarnya pengaruh prestasi kerja terhadap efektivitas organisasi Kecamatan Kalinyamatan.
3. Untuk mengkaji dan menganalisis besarnya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap efektivitas organisasi Kecamatan Kalinyamatan.
4. Untuk mengkaji dan menganalisis besarnya pengaruh iklim organisasi, prestasi kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap efektivitas organisasi Kecamatan Kalinyamatan.

#### **D. Kegunaan Penelitian**

Dalam penelitian ini mempunyai kegunaan/manfaat antara lain:

1. Dapat memberikan kontribusi pemikiran terhadap para pimpinan di lingkungan Kecamatan Kalinyamatan dalam upaya meningkatkan efektivitas organisasi Kecamatan Kalinyamatan.
2. Bagi peneliti, hasil penelitian ini merupakan syarat kelulusan pada Program Pasca Sarjana Magister Administrasi Publik pada Universitas Diponegoro.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

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

##### **A.1. Teori-Teori Yang Mendasari Penelitian**

Organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal, berstruktur dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu (Hasibuan,1996:24). Dari uraian diatas dapat dikatakan bahwa organisasi hanyalah sebuah alat dan wadah saja. Organisasi cenderung merupakan kesatuan yang kompleks, yang berusaha mengalokasikan sumber dayanya secara rasional demi tercapainya tujuan. Sedangkan menurut pendapat Koontz dan O'Donnel yang mengatakan bahwa organisasi adalah pembinaan hubungan wewenang dan dimaksudkan untuk mencapai koordinasi yang struktural, baik secara vertikal maupun secara horisontal diantara posisi-posisi yang telah disertai tugas-tugas khusus yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi (dalam Hasibuan,1996:25). Walaupun rasionalisasi yang sempurna jarang, walaupun pernah tercapai, tetapi usaha mencapai tetap merupakan ciri manajemen modern. Pada umumnya orang percaya bahwa semakin rasional suatu organisai, maka besar upaya pada kegiatan yang mengarah ketujuan. Lagi pula semakin besar kemajuan yang diperoleh ke arah tujuan, organisasi semakin efektif pula. Dengan demikian efektivitas dipandang sebagai tujuan akhir oleh sebagian besar organisasi, setidaknya secara teoritis.

Persoalan-persoalan yang muncul dalam organisasi dewasa ini dan mengingat kenyataan yang ada bahwa saat ini organisasi menghadapi

kesulitan yang lebih besar dalam mendapatkan sumber daya yang langka dan berharga yang diperlukan untuk memenuhi baik sasaran perorangan maupun sasaran organisasi, keharusan memahami sifat dan proses efektivitas organisasi sangat penting artinya bagi para manajer modern.

Soesilo Zauhar (1996:11) berpendapat bahwa reformasi administrasi adalah suatu usaha sadar dan terencana untuk mengubah: (1) Struktur dan prosedur birokrasi (aspek reorganisasi atau institusional/kelembagaan), (2) Sikap dan perilaku birokrat (aspek perilaku), guna meningkatkan efektivitas organisasi atau terciptanya administrasi yang sehat dan menjamin tercapainya tujuan pembangunan nasional.

Secara tradisional, reformasi administrasi diidentikkan dengan usaha untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi (Zauhar,1996:13). Hal ini senada dengan yang diungkapkan oleh Marshall E. Oimock dalam risalahnya yang berjudul *The obyectives of governmental reorganization* yang menyatakan bahwa tujuan utama reorganisasi adalah untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

Suatu hal yang penting dalam setiap penelitian efektivitas organisasi adalah tindakan memperinci sifat hubungan antara beberapa rangkaian variabel pokok yang secara bersama-sama mempengaruhi hasil yang diinginkan. Menurut Richard M. Steers (1985:9) ada 4 faktor (variabel pokok) yang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi yaitu: karakteristik organisasi; karakteristik lingkungan; karakteristik pekerja; kebijakan praktek manajemen.

*Pertama, karakteristik organisasi;* yang terdiri dari struktur dan teknologi. Yang dimaksud dengan struktur adalah hubungan yang relatif tetap sifatnya seperti dijumpai dalam organisasi, sehubungan dengan susunan sumber daya manusia. Struktur adalah cara unik suatu organisasi menyusun orang-orangnya untuk menciptakan sebuah organisasi. Dengan demikian, pengertian struktur meliputi faktor-faktor seperti luasnya desentralisasi, pengendalian, jumlah spesialisasi pekerjaan, cakupan perumusan interaksi antar pribadi, dll. Teknologi adalah mekanisme suatu organisasi untuk mengubah masukan mentah menjadi keluaran jadi. Teknologi dapat memiliki berbagai bentuk, termasuk variasi-variasi dalam proses mekanis, variasi dalam pengetahuan teknis yang dipakai untuk menunjang kegiatan menuju sasaran.

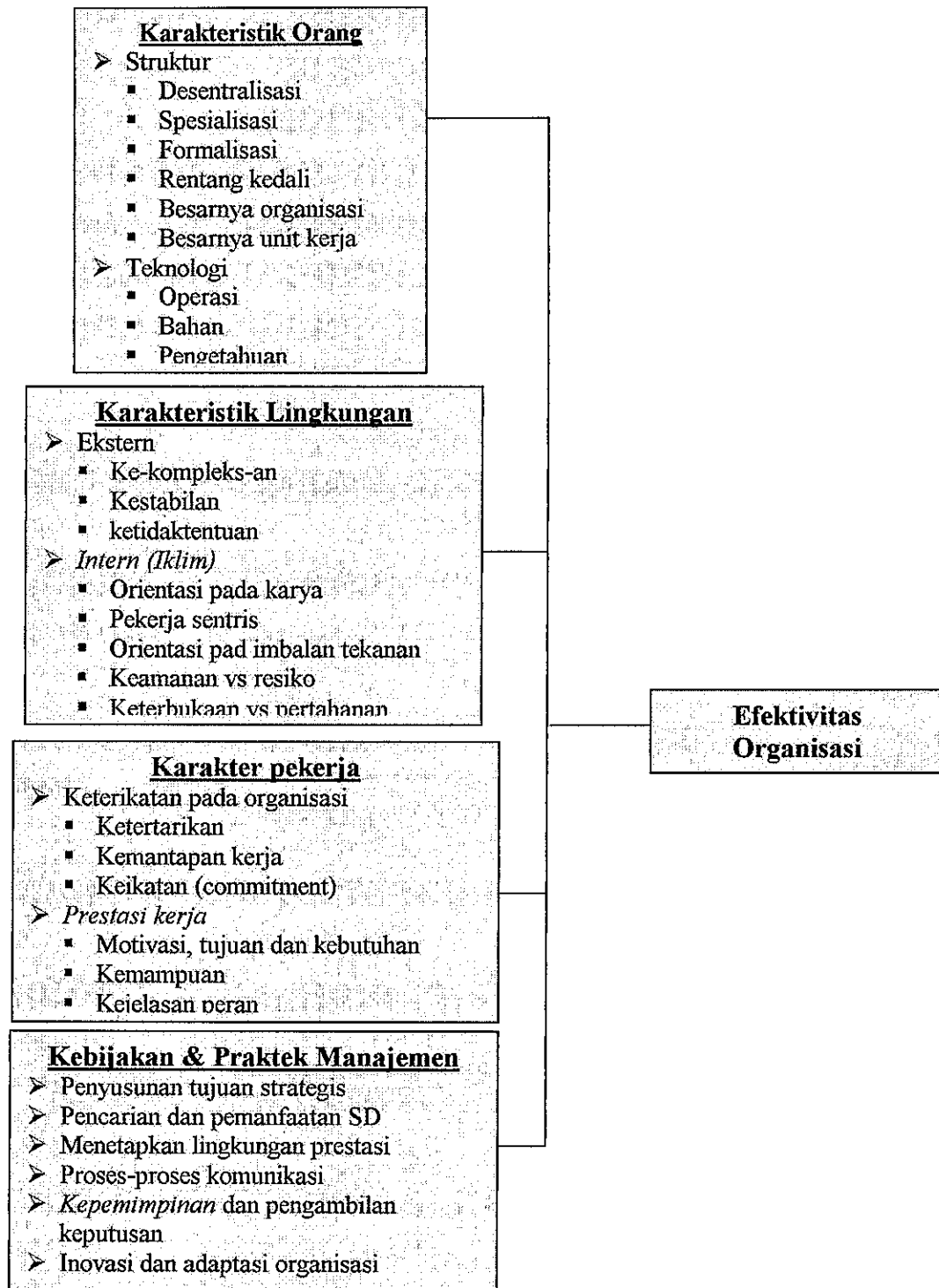
*Kedua, karakteristik lingkungan;* Lingkungan ini mencakup dua aspek yang walaupun agak berbeda namun berhubungan. Yang pertama adalah lingkungan ekstern, yaitu semua kekuatan yang timbul diluar batas-batas organisasi (kondisi ekonomi, dan pasar, peraturan pemerintah). Pengaruh faktor lingkungan semacam ini terhadap dinamika organisasi pada umumnya dianggap meliputi: (1) Derajat kestabilan yang relatif dari lingkungan, (2) Derajat kompleksitas lingkungan, (3) Derajat ketidakpastian lingkungan. Yang kedua adalah lingkungan intern. Lingkungan ini pada umumnya dikenal sebagai iklim organisasi, meliputi macam-macam atribut lingkungan kerja (misalnya pekerja sentris, orientasi pada prestasi, dll).

*Ketiga, karakteristik pekerja;* Pekerja yang berlainan mempunyai pandangan, tujuan, kebutuhan dan kemampuan yang berbeda-beda. Variasi sifat manusia ini sering menyebabkan perilaku orang berbeda satu sama lain, walaupun mereka ditempatkan di satu lingkungan kerja yang sama. Selain itu perbedaan-perbedaan individual ini dapat mempunyai pengaruh yang langsung terhadap dua proses organisasi yang penting, yang dapat berpengaruh nyata terhadap efektivitas, yaitu rasa keterikatan terhadap organisasi atau jangkauan identifikasi para pekerja dengan majikannya, dan prestasi kerja individual.

*Keempat, kebijakan dan praktek manajemen;* Disini akan diperlihatkan bahwa variasi gaya, kebijakan dan praktek kepemimpinan dapat menghalangi atau merintangi pencapaian tujuan. Secara umum akan diperlihatkan bahwa para manajer memainkan peranan sentral dalam keberhasilan suatu organisasi melalui perencanaan, koordinasi dan memperlancar kegiatan yang ditujukan kearah sasaran. Adalah kewajiban para manajer untuk menjamin bahwa struktur organisasi konsisten dan menguntungkan untuk teknologi dan lingkungan yang ada. Selain itu, tanggung jawab mereka untuk menetapkan suatu sistem imbalan yang pantas sehingga pekerja dapat memuaskan kebutuhan dan tujuan pribadinya, sambil mengejar sasaran organisasinya.

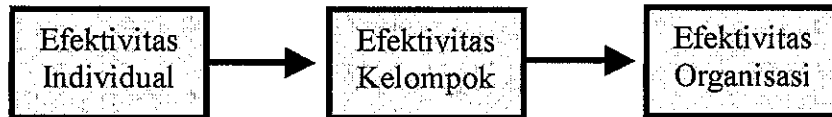
Untuk lebih jelasnya, kami gambarkan faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi menurut Steers sebagai berikut:

**Gambar II.1**  
**Faktor-faktor Penyumbang Efektivitas Organisasi**  
**Menurut Richard M. Steers**



Gibson, Ivan Cevich, Donnelly (1996:32) mengemukakan perspektif efektivitas seperti pada Gambar. 2.2. dibawah ini:

Gambar II.2  
Tiga Perspektif Efektivitas



Tingkat yang paling dasar adalah efektivitas individual, yang menekankan pada kinerja tugas dari pegawai tertentu atau anggota organisasi. Pemimpin dapat secara rutin menilai efektivitas individu melalui proses evaluasi prestasi untuk menentukan siapa yang akan menerima kompensasi, promosi, atau balas jasa lain yang tersedia dalam organisasi.

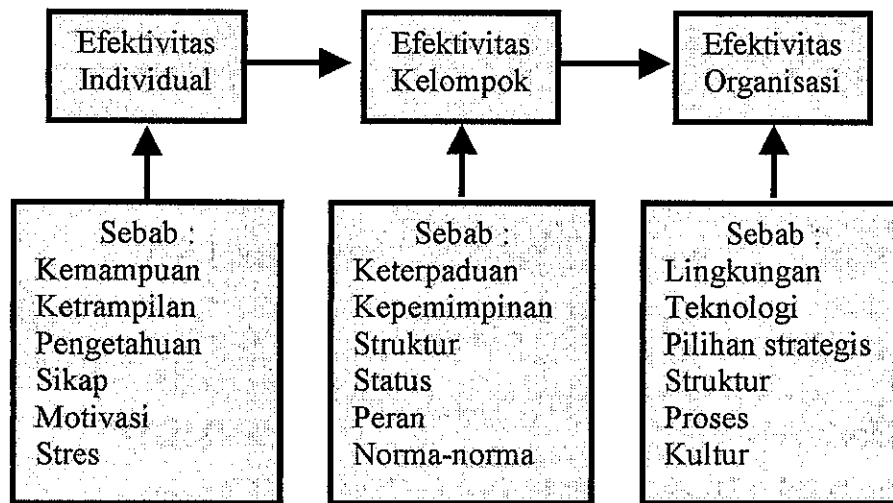
Sangat jarang sekali individu bekerja sendiri. Pegawai biasanya bekerja dalam kelompok, sehingga masih diperlukan perspektif lain dari efektivitas, yakni efektivitas kelompok. Secara sederhana efektivitas kelompok dapat diartikan sebagai jumlah kontribusi seluruh anggota.

Perspektif yang ketiga adalah efektivitas organisasi. Organisasi terdiri dari individu dan kelompok. Karenanya, efektivitas organisasi juga terdiri dari efektivitas individu dan kelompok. Tetapi efektivitas organisasi lebih dari sekedar penjumlahan efektivitas individu dan kelompok. Melalui efek sinergi (bila jumlah kontribusi individu lebih besar dari menjumlahkan secara sederhana). Organisasi mendapatkan tingkat efektivitas yang lebih tinggi dibanding penjumlahan bagian-bagiannya.

Gambar 2.2. memperlihatkan hubungan antara tiga perspektif efektivitas yang dimaksud. Tanda panah penghubung menunjukkan bahwa efektivitas kelompok tergantung dari efektivitas individu, sementara efektivitas organisasi tergantung dari efektivitas individu dan kelompok. Hubungan sesungguhnya diantara ketiga perspektif akan bervariasi, tergantung dari beberapa faktor seperti tipe organisasi pekerjaan yang dilakukan, dan teknologi yang digunakan untuk menjalankan pekerjaan tersebut. Selain itu ada faktor-faktor diluar organisasi yang mempengaruhi efektivitas itu sendiri, seperti kebijakan pemerintah, peristiwa internasional seperti kondisi ekonomi secara umum dan aktivitas sosial yang berada diluar kendali manajemen.

Gibson, Ivan Cevich, Donnelly (1996:32) telah mengidentifikasi sebab-sebab terjadinya efektivitas organisasi, kelompok dan individu. Seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2.3. masing-masing tingkat efektivitas dapat dipandang sebagai suatu sebab variabel oleh variabel lain (ini berarti sebab efektivitas)

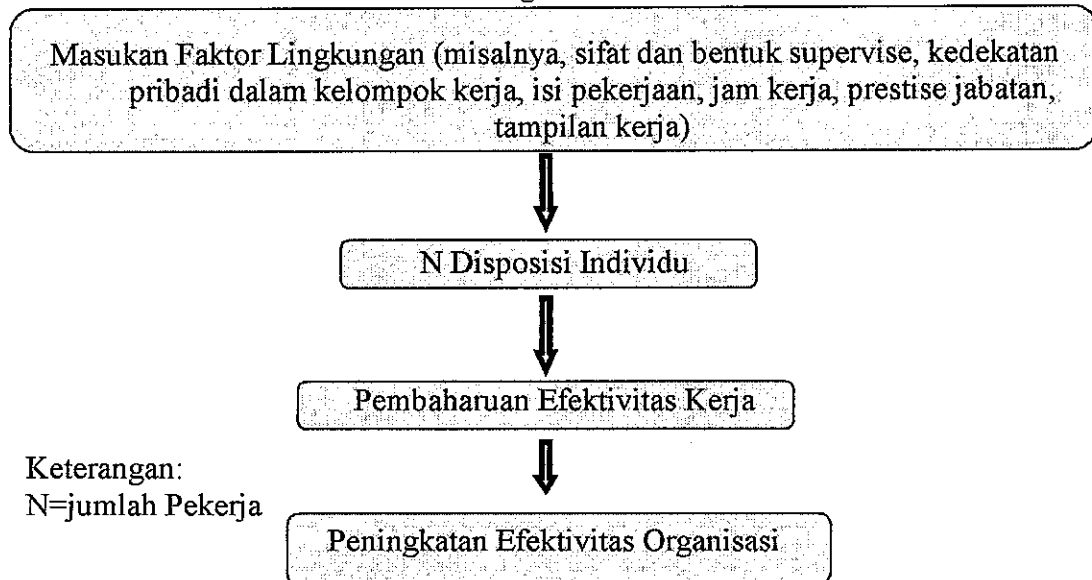
Gambar II.3.  
Sebab Efektivitas



Dalam penelitian mengenai efektivitas organisasi, sumber daya manusia dan perilaku manusia muncul sebagai fokus primer, dan usaha-usaha untuk meningkatkan efektivitas organisasi harus selalu dimulai dengan meneliti perilaku ini di tempat kerja (Steers,1985:2)

Mahoney dan Weitzol (1969) dalam Liliweri (1997:326) mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi, yaitu: sikap individu, orientasi individu, tampilan kerja, daya tahan kelompok dalam organisasi.

Gambar II.4  
**Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas Organisasi**



Gambar 2.4 menunjukkan individu merupakan figur sentral dalam semua fungsi operasi organisasi. Bagaimanapun juga individu tidak pernah ada dengan sendirinya, melainkan terkait dengan lingkungan luar. Keadaan ini dapat meningkatkan dan mengurangi tampilan kerja individu.

Berdasarkan teori-teori yang telah disampaikan oleh beberapa ahli diatas, akhirnya penulis berkesimpulan bahwa efektivitas organisasi dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain: struktur, teknologi, iklim organisasi, prestasi kerja, kepemimpinan, norma-norma, sikap individu, dan masih banyak faktor lainnya.

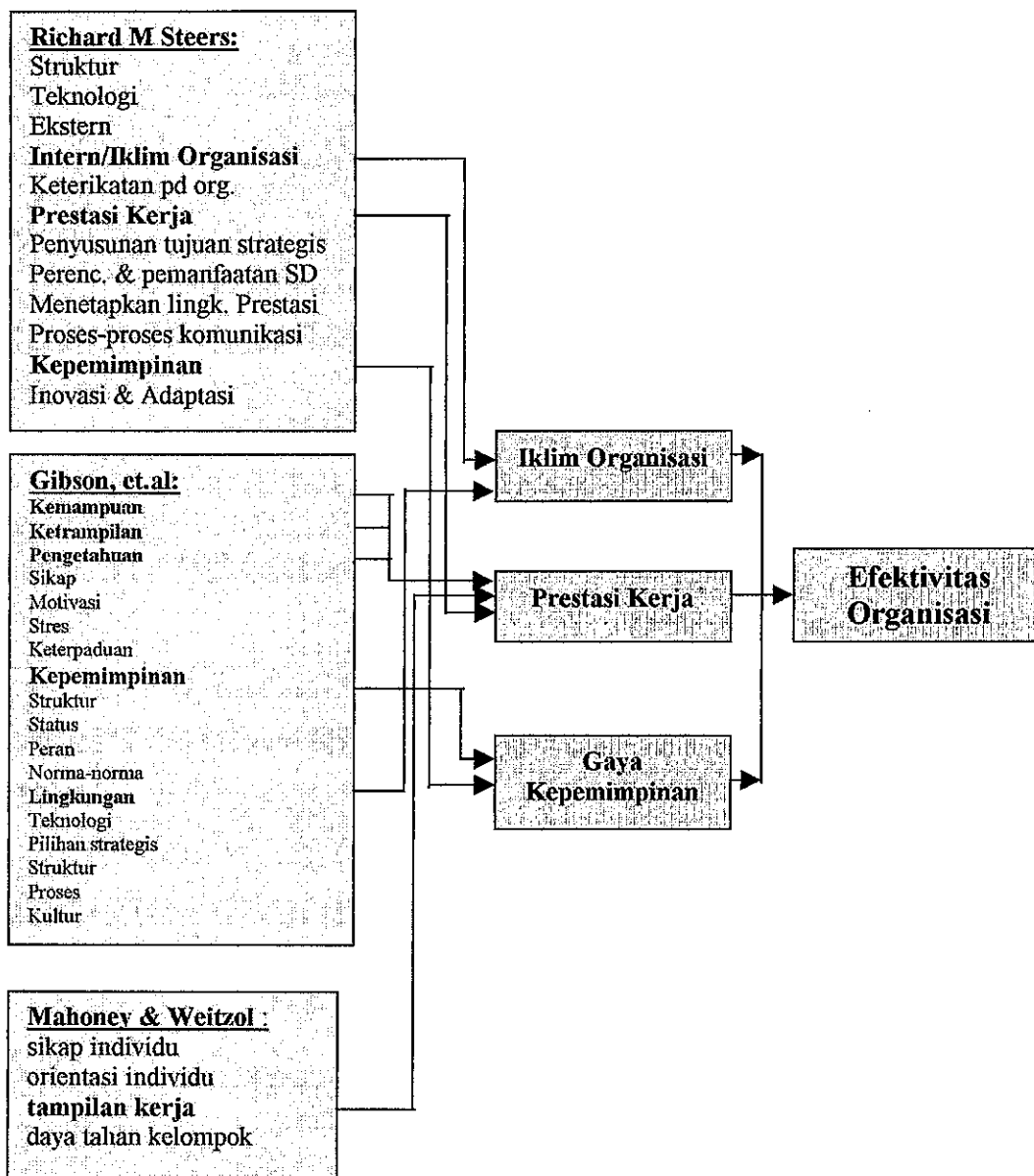
Sehubungan dengan banyaknya faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi, maka penulis membatasi diri pada tiga faktor yang

dianggap dominan mempengaruhi efektivitas organisasi Kecamatan Kalinyamatan, antara lain: iklim organisasi yang ada dalam organisasi, prestasi kerja pegawai yang ada di dalam organisasi dan gaya kepemimpinan yang ada dalam organisasi tersebut.

Dalam penelitian ini, penulis akan mengkaji dan menganalisis besarnya pengaruh iklim organisasi terhadap efektivitas organisasi Kecamatan Kalinyamatan, besarnya pengaruh prestasi kerja terhadap efektivitas organisasi Kecamatan Kalinyamatan, besarnya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap efektivitas organisasi Kecamatan Kalinyamatan, dan besarnya pengaruh secara bersama-sama antara iklim organisasi, prestasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap efektivitas organisasi Kecamatan Kalinyamatan.

Untuk lebih jelasnya, teori-teori yang mendasari penelitian ini kami gambarkan sebagai berikut:

Gambar II.5  
**Hubungan antar variabel  
 (Bangun Teori)**



## A.2 Hubungan antar Variabel

### A.2.1 Hubungan Iklim Organisasi terhadap Efektivitas Organisasi

Beberapa hal yang perlu ditambahkan sehubungan dengan iklim dalam efektivitas organisasi, *pertama*, iklim biasanya dianggap berada pada tingkat individu atau kelompok, maka ukuran-ukuran hasilnya juga harus dipertimbangkan pada tingkat individu atau kelompok. *Kedua*, informasi menunjukkan bahwa tidak ada iklim yang terbaik, atau yang paling cocok. Sebaliknya manajemen harus menentukan tujuannya dan berusaha menciptakan iklim yang tepat bagi tujuan tersebut maupun bagi tujuan dan sasaran para pekerjaannya. Jika prestasi merupakan hasil yang diharapkan, iklim yang berorientasi pada prestasi akan lebih tepat, dan iklim yang berorientasi pada afiliasi akan lebih cocok bila hasil yang dikehendaki adalah kepuasan kerja. *Ketiga*, perlu dicatat bahwa hubungan yang dibahas disini hanya berlaku sampai batas para pegawai dapat mengendalikan pencapaian variabel hasil.

Konsekuensi atau hasil dari variasi dalam iklim organisasi diantaranya pada hasil individu bukan pada hasil keseluruhan organisasi. Iklim yang lebih konsultatif, terbuka dan mementingkan pekerja biasanya dihubungkan dengan sikap kerja yang lebih positif (Fredrikson, 1966; Friedlander, Margulies, 1996; Kaczka dan Kirk, 1968; La Follete dan Sims, 1975 dalam Steers, 1985:128). Iklim yang autoriter dengan sentralisasi pengambilan keputusan sementara perilaku pekerja ditentukan sebagian besar oleh peraturan dan prosedur standar, bukan hanya akan menjurus pada produktivitas kerja yang rendah, tapi juga menghasilkan sedikit sekali kepuasan dan kreativitas serta menimbulkan sikap yang negatif terhadap

kelompok kerja (Litwin dan Stringer, 1968; dalam Steers, 1985:129). Sedangkan menurut Steers (1985:129) mengatakan bahwa iklim yang bersifat kekeluargaan dengan tekanan pada hubungan antar pribadi yang baik diantara para pekerja, biasanya akan menjurus pada kepuasan kerja yang tinggi, sikap positif terhadap kelompok kerja dan perilaku kreatif yang cukup besar, tetapi prestasi kerja tetap rendah. Hanya pada iklim yang berorientasi pada prestasi, dimana tekanan diletakkan pada pencapaian tujuan, akan timbul perilaku kreatif dan produksi yang tinggi. Iklim prestasi juga melibatkan kepuasan kerja yang tinggi, sikap kelompok yang positif dan tingkat motivasi prestasi yang tinggi. Iklim yang mementingkan pekerja dengan komunikasi terbuka, dukungan bersama, dan desentralisasi pengambilan keputusan, biasanya menjurus pada peningkatan prestasi kerja, berkurangnya perpindahan pekerja, berkurangnya biaya produksi dan waktu latihan/pendidikan yang makin singkat (Frederickson, 1996; Fredlander & Greenberg, 1971; Hand, Richards & Slocum, 1973; Yarrow, 1967 dalam Steers, 1985:129).

Penemuan para ahli diatas jika kita dibandingkan, muncul gambaran bahwa iklim yang paling baik bagi produksi maupun kepuasan biasanya adalah iklim yang menekankan keduanya, yaitu baik prestasi pekerja maupun pertimbangan pekerja. Artinya, kita dapat menarik kesimpulan umum bahwa satu cara bagi para manajer untuk memperlancar efektivitas adalah menciptakan iklim yang menekankan pentingnya pencapaian tujuan dan disamping itu juga memberi angin pada dukungan bersama, kerja sama dan partisipasi pada kegiatan yang membantu pencapaian tujuan.

### **A.2.2 Hubungan Prestasi Kerja terhadap Efektifitas Organisasi**

Masalah efektivitas organisasi, apabila kita analisis dari sudut pandang individu para pekerja, akan jelas kelihatan betapa pentingnya prestasi kerja yang baik. Karena tanpa prestasi yang baik di semua tingkat organisasi, pencapaian tujuan dan keberhasilan organisasi menjadi suatu yang sangat sulit atau bahkan mustahil. Apabila sebuah organisasi tidak bisa mencapai sasarannya, peluang para pekerja individu untuk mencapai tujuan pribadi mereka juga akan banyak berkurang terutama dalam jangka panjang. Jadi dengan menganggap perbaikan prestasi kerja pegawai sebagai hasil yang diinginkan sehubungan dengan efektivitas, adalah masuk akal bila timbul pertanyaan mengenai bagaimana prestasi tersebut dicapai dan dipertahankan sepanjang waktu.

### **A.2.3 Hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Efektivitas Organisasi**

Efektivitas organisasi dapat dipandang sebagai batas kemampuan organisasi mendapatkan dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia untuk mencapai tujuan operatif dan operasionalnya. Sepanjang pembahasan ini, perhatian ditujukan pada peranan penting yang dimainkan oleh struktur, teknologi, lingkungan, dan karakteristik individu sehubungan dengan efektivitas operasi. Dengan dasar ini, sekarang kita dapat melihat peranan manajer modern dalam memperlancar efektivitas organisasi. Dalam analisis terakhir, manajerlah yang memegang peranan paling besar dalam menentukan kebijakan, prosedur dan tindakan-tindakan

yang mempengaruhi kesanggupan organisasi mencapai tujuannya dalam perjalanan waktu (Steers,1985:159).

Kepemimpinan dapat mengisi beberapa fungsi penting yang diperlukan bagi efektivitas organisasi (Katz dan Kahn dalam Steers,1985:182). *Pertama*: kepemimpinan mengisi kekosongan yang ditinggalkan oleh ketidaklengkapan dan ketidaksempurnaan desain organisasi. *Kedua*: kepemimpinan membantu mempertahankan stabilitas organisasi dalam lingkungan yang bergejolak, dengan memungkinkan dilakukannya penyesuaian dan adaptasi yang segera pada kondisi lingkungan yang sedang berubah. *Ketiga*: kepemimpinan dapat membantu koordinasi intern dari unit-unit organisasi yang berbeda-beda, khususnya selama masa pertumbuhan dan perubahan. *Keempat*: kepemimpinan memainkan peranan dalam mempertahankan susunan anggota yang stabil untuk organisasi dengan memperlancar pemuasan kebutuhan pribadi dan tercapainya tujuan pribadi.

Kepemimpinan dapat dipandang sebagai proses berdimensi ganda, yang terdiri dari dua jenis kegiatan, yaitu instrumental (berfungsi sebagai sarana) ditujukan untuk menampung curahan usaha pekerja pada kegiatan yang berkaitan dengan tugas. Kegiatan sosio emosional, artinya seorang pemimpin perlu memperhatikan dipertahankannya stabilitas dalam kelompok kerja dan meningkatkan pemuasan kebutuhan pribadi para anggota kelompok. Kemampuan seorang dalam menangani kedua jenis kegiatan ini secara serempak sehingga tujuan organisasi dan pribadi

sebagian besar terpenuhi, sangat berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi.

#### **A.2.4 Hubungan Iklim Organisasi, Prestasi Kerja, Gaya Kepemimpinan terhadap Efektivitas Organisasi**

Kita dapat menarik kesimpulan umum bahwa salah satu cara bagi para manajer untuk memperlancar efektivitas organisasi adalah menciptakan iklim yang menekankan pentingnya pencapaian tujuan dan disamping itu juga memberi angin pada dukungan bersama, kerja sama dan partisipasi pada kegiatan yang membantu pencapaian tujuan. Iklim yang paling baik bagi produksi maupun kepuasan biasanya adalah iklim yang menekankan keduanya, yaitu baik prestasi pekerja maupun pertimbangan pekerja.

Tanpa prestasi yang baik di semua tingkat organisasi, pencapaian tujuan dan keberhasilan organisasi menjadi suatu yang sangat sulit atau bahkan mustahil. Dalam hal ini, manajerialah yang memegang peranan paling besar dalam menentukan kebijakan, prosedur dan tindakan-tindakan yang mempengaruhi kesanggupan organisasi mencapai tujuannya dalam perjalanan waktu

### **A.3. Konsep-konsep Penelitian**

#### **A.3.1. Efektivitas Organisasi**

##### **A.3.1.1 Konsep Efektivitas Organisasi**

Amitai Etzioni (1982:12) menyatakan bahwa efektivitas organisasi adalah tingkat sejauh mana suatu organisasi berhasil mencapai tujuan. Jadi menurut Amitai Etzioni bahwa organisasi

dibentuk agar dapat menjadi unit sosial yang paling efektif dan efisien. Sementara itu Yutchman dan Seastore (dalam Steers, 1985:5) mengungkapkan bahwa efektivitas organisasi diartikan sebagai kapasitas suatu organisasi untuk memperoleh dan memanfaatkan sumber dayanya yang langka dan berharga secara sepandai mungkin dalam usahanya mengejar tujuan operasi dan operasionalnya. Dengan kata lain, kita tidak menilai sukses menurut ukuran sampai sejauh mana pencapaian tujuan berhasil dikejar secara maksimal, melainkan mengenai sejumlah hambatan yang tidak dapat dihindari yang menghalangi tercapainya tujuan secara maksimal. Jika hambatan-hambatan ini diketahui dan diperhitungkan, barulah mungkin ditentukan tujuan yang dapat dicapai secara optimum sebagai hasilnya.

Katz dan Kahn (1966) memandang organisasi sebagai sistem terbuka, mulai mendefinisikan efektivitas sebagai usahanya mencapai keuntungan maksimal bagi organisasi dengan segala cara (dalam Steers, 1985:54). Disini ada dua faktor yang dianggap sangat penting artinya dalam penentuan efektivitas. *Pertama*, konsep efisiensi diperkenalkan sebagai faktor-faktor penentu efektivitas yang perlu, tetapi bukan satu-satunya. *Kedua*, efektivitas politis sebagai faktor penentu yang kedua, dan mendefinisikan sebagai usaha-usaha jangka pendek untuk memaksimalkan keuntungan untuk organisasi melalui transaksi atau pertukaran yang menguntungkan baik dengan para anggota organisasi maupun dengan pihak luar

organisasi. Efektivitas politis ini juga membantu peningkatan pengendalian terhadap lingkungan organisasi, karena keuntungan jangka pendek dalam transaksi ekstern diperkuat dan dijadikan permanen oleh adanya preseden dan pengakuan yang resmi.

Efektivitas organisasi dengan demikian dilihat oleh Katz dan Kahn sebagai fungsi bersama (*joint function*) dari efisiensi dan efektivitas kebijakan jangka pendek.

Stephen Robbins (1994:53) mendefinisikan efektivitas sebagai sejauh mana sebuah organisasi mewujudkan tujuan-tujuannya. Sebuah organisasi, berdasarkan definisinya diciptakan untuk mencapai satu tujuan atau lebih yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena itu, tidak heran jika kita menjumpai bahwa pencapaian tujuan merupakan kriteria yang paling banyak digunakan untuk menentukan keefektivan.

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan para ahli diatas, maka kami menyimpulkan bahwa efektivitas organisasi adalah kapasitas suatu organisasi untuk memperoleh dan memanfaatkan sumber dayanya yang langka dan berharga secara sepandai mungkin dalam usahanya mengejar tujuannya.

#### **A.3.1.2 Dimensi/Pengukuran Efektivitas Organisasi**

Teori yang paling sederhana ialah teori yang berpendapat bahwa efektivitas organisasi sama dengan prestasi organisasi secara keseluruhan (Indrawijaya,2000:225). Jadi menurut pandangan ini, efektivitas organisasi dapat diukur berdasarkan seberapa besar

keuntungan yang diperoleh. Dengan kata lain, menurut teori ini efektivitas organisasi ditentukan oleh efisiensinya.

Pandangan yang juga penting untuk kita perhatikan ialah teori yang menghubungkan pengertian efektivitas organisasi dengan tingkat kepuasan para anggotanya (Indrawijaya,2000:226). Jadi menurut teori ini, suatu organisasi dikatakan efektif bila para anggotanya merasa puas. Pandangan ini merupakan kelanjutan pandangan penganut paham hubungan antar manusia yang menempatkan kepuasan anggota sebagai inti persoalan organisasi dan manajemen.

Amitai Etzioni dalam Indrawijaya (2000:227) mengemukakan pendekatan pengukuran efektivitas organisasi yang disebut *system model*, yang mencakup empat kriteria, yaitu adaptasi, integrasi, motivasi, dan produksi. Pada kriteria adaptasi dipersoalkan kemampuan suatu organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Untuk itu antara lain digunakan tolak ukur proses pengadaan dan pengisian tenaga kerja serta ruang lingkup kegiatan organisasi tersebut. Kriteria berikutnya adalah integrasi, yaitu pengukuran terhadap tingkat kemampuan suatu organisasi untuk mengadakan sosialisasi, pengembangan konsensus dan komunikasi dengan berbagai macam organisasi lainnya.

Kriteria *ketiga* adalah motivasi anggota, dalam kriteria ini dilakukan pengukuran mengenai keterikatan dan hubungan antara pelaku organisasi dengan organisasinya dan kelengkapan sarana bagi

pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi. Kriteria *keempat* adalah produksi, yaitu usaha pengukuran efektivitas organisasi dihubungkan dengan jumlah dan mutu keluaran organisasi serta intensitas kegiatan suatu organisasi.

Dengan melihat organisasi sebagai sistem usaha membahas efektivitas organisasi secara lebih komprehensif menjadi lebih mungkin. Memang dalam kenyataan sangatlah sulit melihat atau mempersamakan efektivitas organisasi dengan tingkat keberhasilan dalam pencapaian tujuan. Hal ini disebabkan selain karena selalu ada penyesuaian dalam target yang akan dicapai, juga dalam proses pencapaiannya seringkali ada tekanan dari keadaan sekeliling. Kenyataan tersebut selanjutnya menyebabkan bahwa jarang sekali target dapat tercapai secara keseluruhan.

Richard M. Steers (1985:4) mengemukakan bahwa cara yang terbaik untuk meneliti efektivitas ialah memperhatikan secara serempak 3 buah konsep yang saling berhubungan: *pertama* Faham mengenai optimasi tujuan; *kedua* Perspektif sistematika; *ketiga* Tekanan pada segi perilaku manusia dalam susunan organisasi. Konsep yang ketiga tersebut meneliti bagaimana tingkah laku individu dan kelompok akhirnya dapat menyokong atau menghalangi tercapainya tujuan organisasi. Ancangan ini diambil karena pengakuan nyata bahwa cara satu-satunya mencapai tujuan adalah lewat tingkah laku para anggota organisasi (Steers, 1985:7).

Kelebihan dari ancangan tujuan dalam menilai efektivitas organisasi adalah bahwa sukses organisasi diukur menurut maksud organisasi dan menurut pertimbangan nilai si penyelidik. Penggunaan ancangan optimasi tujuan berbeda dari banyak model sebelumnya dalam satu hal yang penting, Ia membuat pra anggapan bahwa memaksimalkan tujuan mungkin tidak bisa tercapai, dan walaupun mungkin hal ini akan merugikan kesehatan dan kelangsungan hidup organisasi. Penggunaan ancangan optimasi tujuan yang memungkinkan dikenalnya secara jelas bermacam-macam tujuan yang sering saling bertentangan, disamping beberapa hambatan dalam usaha mencapai tujuan. Jadi efektivitas dinilai menurut ukuran beberapa jauh sebuah organisasi berhasil mencapai tujuan yang layak dicapai.

Ancangan tujuan mencakup beberapa tujuan lagi dalam suatu kerangka kerja yang dinamis. Tujuan tidak diperlakukan sebagai akhir yang statis, tetapi sebagai sesuatu yang dapat berubah dalam perjalanan waktu. Lagi pula tercapainya tujuan-tujuan jangka pendek tertentu dapat mempersembahkan masukan-masukan baru demi penentuan tujuan berikutnya. Jadi tujuan mengikuti suatu daur dalam organisasi bila kita memakai perspektif sistem.

Ancangan yang ketiga (tekanan perhatian terhadap perilaku manusia) diambil karena pengakuan nyata bahwa cara satu-satunya mencapai tujuan adalah lewat tingkah laku para anggota organisasi. Suatu hal yang penting dalam setiap penelitian efektivitas organisasi

adalah tindakan memerinci sifat hubungan antara beberapa rangkaian variabel pokok yang secara bersama-sama mempengaruhi hasil yang diinginkan.

Salah satu usaha pertama untuk mengadakan ancangan multivariansi terhadap penilaian efektifitas organisasi dilakukan oleh Georgepoulos dan Tahnembaum (1957): Namun karena alasan-alasan teoritis, sebaliknya kita memandang efektivitas organisasi dari sudut pandangan sistem itu sendiri, dari keseluruhan organisasi yang sedang dibahas dan bukan dari sudut beberapa bagiannya atau dari sudut masyarakat yang luas. Selanjutnya, kriteria yang diusulkan harus relevan terhadap sistem dan dapat diterapkan di semua organisasi (dalam Steers,1985:50). Georgepoulos dan Tahnembaum yang meninjau efektivitas organisasi dari sudut pencapaian tujuan, berpendapat bahwa rumusan keberhasilan organisasi harus mempertimbangkan bukan saja sasaran organisasi tetapi juga tetapi juga mekanismenya mempertahankan diri dan mengejar sasarannya. Dengan kata lain penilaian efektivitas harus berkaitan dengan masalah sarana maupun tujuan organisasi.

Untuk lebih jelasnya akan kami kemukakan beberapa penilaian efektivitas secara singkat dari beberapa ahli :

**Tabel II.1**  
**Kriteria Penilaian Efektivitas Organisasi**

Nama	Kriteria
Georgepoulus dan Tahnembaum (1957)	Produktifitas, keluwesan, fleksibilitas, tidak ada tekanan organisasi
Bennis (1962)	Kemampuan Adaptasi, Rasa identik, kemampuan menguji realitas
Caplow (1964)	Stabilitas, Integrasi, Kesukarelaan, Prestasi
Katz & Kahn (1966)	Pertumbuhan, penyimpanan, kelangsungan, kontrol terhadap lingkungan
Yuchthman & Seastore (1967)	Keberhasilan mendapatkan sumber daya yang langka dan berharga, kontrol terhadap lingkungan
Price (1968)	Produktivitas, konirmitas, semangat, kemampuan adaptasi, pelembagaan
Moff (1972)	Produktivitas, fleksibilitas, Kemampuan Adaptasi
Duncan (1973)	Pencapaian tujuan, Integrasi, Adaptasi
Gibson (1973)	- Jangka pendek : Produksi, efesiensi, kepuasan - Jangka menengah: kemampuan adaptasi, pengembangan - Jangka panjang : Kelangsungan hidup

Gibson (1984:33) mengemukakan bahwa adaptabilitas adalah tingkat sampai seberapa jauh suatu organisasi dapat menanggapi tuntutan perubahan yang dapat di dalam dan luar organisasi. Sedangkan menurut Scen dalam Jackson and Morgan (1978:328) mengatakan bahwa daya adaptibilitas adalah kemampuan suatu

organisasi dalam menyelesaikan masalah dan dengan fleksibilitasnya mengadakan reaksi terhadap tuntutan lingkungan yang berubah.

Kesimpulan yang dapat penulis rumuskan bahwa adaptibilitas adalah tingkat kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan dari dalam lingkungan kerja maupun dari luar lingkungan kerja. Sedangkan adaptibilitas dapat diukur melalui tingkat kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan yang disebabkan dari dalam organisasi dan perubahan yang disebabkan dari luar organisasi.

Mahony dalam Jackson dan Morgan (1978:332) menyebutkan bahwa pengembangan organisasi adalah keadaan dimana pegawai berpartisipasi di dalam aktivitas-aktivitas pelatihan dan pengembangan, tingkat yang tinggi dari kecakapan dan ketrampilan pegawai. Sementara itu menurut Gibson (1984:33) mengatakan bahwa pengembangan organisasi merupakan peningkatan modal dalam suatu organisasi dengan jalan mengadakan program-program latihan tenaga manajemen.

Warren Bennis dalam Indrawijya (1989:37) mengemukakan bahwa pengembangan organisasi adalah suatu jawaban terhadap perubahan, suatu strategi pendidikan yang rumit, yang dimaksudkan untuk merubah kepercayaan, nilai-nilai dan struktur dari suatu organisasi, sehingga organisasi tersebut dapat lebih mampu menyesuaikan diri dengan teknologi pasar (masyarakat) dan tantangan yang baru serta perputaran yang sangat cepat dari

perubahan itu sendiri. Definisi tersebut memberikan penekanan pada suatu strategi pendidikan sebagai suatu strategi untuk merubah budaya dari suatu organisasi.

Richard Beckhart dalam Indrawijaya (1989:38) mengemukakan bahwa pengembangan organisasi adalah suatu usaha (1) berencana (2) mencakup organisasi secara keseluruhan dan (3) dikelola dari atas untuk (4) meningkatkan efektifitas dan kesehatan organisasi melalui (5) intervensi berencana terhadap proses yang terjadi dalam organisasi, dengan mempergunakan pengetahuan yang berasal dari ilmu perilaku.

Beckhart menggambarkan pengembangan organisasi sebagai suatu usaha perubahan organisasi secara keseluruhan. Dia memberikan penekanan tentang pentingnya ilmu perilaku.

Dari uraian beberapa ahli diatas dapat penulis simpulkan bahwa pengembangan organisasi adalah tingkat kemampuan organisasi dalam meningkatkan ketrampilan dan pengetahuan pegawai dan tingkat partisipasi mereka terhadap program-program tersebut. Sedangkan pengembangan organisasi dapat diukur melalui tingkat keberhasilan pegawai dalam meningkatkan ketrampilan dan pengetahuan serta tingkat partisipasi pegawai terhadap program-program peningkatan ketrampilan dan pengetahuan.

Efektivitas organisasi merupakan kapasitas suatu organisasi untuk memperoleh dan memanfaatkan sumber dayanya yang langka dan berharga secara sependai mungkin dalam usahanya mengejar

tujuannya. Sementara itu menurut penulis ukuran atau indikator efektivitas organisasi sebagai berikut:

- 1) Tingkat pencapaian tujuan atau sasaran.
  - a. Tingkat keberhasilan dalam menjalankan tugas
  - b. Tingkat keberhasilan dalam menjalankan fungsi pelayanan
- 2) Tingkat Adaptasi.
  - a. Tingkat keberhasilan menyesuaikan diri terhadap perubahan dari dalam organisasi
  - b. Tingkat keberhasilan menyesuaikan diri terhadap perubahan dari luar organisasi
- 3) Tingkat pengembangan organisasi.
  - a. Tingkat keberhasilan dalam meningkatkan ketrampilan dan pengetahuan pegawai.
  - b. Tingkat partisipasi pegawai terhadap program-program pelatihan, pendidikan atau kegiatan lain yang diselenggarakan oleh organisasi

### **A.3.2 Iklim Organisasi**

#### **A.3.2.1 Konsep Iklim Organisasi**

Apabila kita membahas konsep iklim organisasi, kita sebenarnya sedang berbicara mengenai sifat-sifat atau ciri yang dirasa terdapat dalam lingkungan kerja dan timbul terutama karena kegiatan organisasi, yang dilakukan secara sadar atau tidak dan yang dianggap sebagai kepribadian organisasi seperti yang dilihat oleh para anggotanya. Menurut Richard M. Steers (1985:123), iklim organisasi ditentukan, distandarisasikan dan dibatasi atau dikendalikan. Selain itu Payne dan Pugh mengatakan bahwa iklim adalah sikap, nilai, norma dan

perasaan yang lazim dimiliki para pekerja sehubungan dengan organisasi mereka (dalam Steers, 1985:123).

Housser DL dan Wisler AL (1997) dalam Dwiyanto (2001:39) yang dimaksud dengan iklim organisasi adalah “..... suasana kerja yang diciptakan oleh hubungan antar pribadi yang berlaku dalam organisasi. Hubungan ini berjalan melalui beberapa faktor tertentu dimana faktor ini akan menciptakan mutu kebijakan dan pelaksanaannya .....”

Betlis dalam Dwiyanto (2001:41) mengemukakan bahwa iklim organisasi adalah suatu sifat atau ciri-ciri yang relatif tetap pada lingkungan internal organisasi dan yang membedakan dengan organisasi lain, sedangkan ciri tersebut dihasilkan oleh tingkah laku dan kebijakan organisasi, dirasakan oleh organisasi, dapat dipergunakan untuk menafsirkan organisasi dan sebagai sumber untuk mengarahkan aktivitas pegawai.

La Fol Let dalam Dwiyanto (2001:42) menyatakan bahwa iklim organisasi dapat memberikan suatu dinamika kehidupan di dalam organisasi dan sangat berpengaruh terhadap sumber daya manusianya.

Kesimpulan yang dapat kami rumuskan dari definisi diatas bahwa iklim organisasi adalah suasana kerja yang diciptakan oleh tingkah laku dan kebijakan organisasi,

dirasakan oleh organisasi dan memberikan makna bagi organisasi tersebut.

#### **A.3.2.2 Dimensi/Pengukuran Iklim Organisasi**

Sebagai tolok ukur untuk mengetahui besarnya pengaruh iklim organisasi terhadap efektivitas Organisasi, maka akan kami sampaikan pendapat para ahli mengenai indikator tersebut.

Litwin dan Stringer (1986) dalam French (1984:46) mengemukakan ukuran iklim organisasi, yaitu:

- a. Struktur organisasi, karyawan dalam melaksanakan tugas pekerjaan bertumpu pada aturan-aturan yang dikenakan terhadap anggota organisasi
- b. Pertanggungjawaban, dengan rasa tanggung jawab yang tinggi dari para karyawan.
- c. Upah, dengan penghargaan dan imbalan/upah yang diberikan kepada karyawan maka semangat dan motivasi kerja karyawan akan terpacu.
- d. Resiko, adanya kemungkinan resiko dalam pengambilan keputusan akan mempengaruhi baik dan buruknya kinerja pegawai.
- e. Perhatian, semakin pegawai mendapatkan perlakuan atau perhatian yang baik dari pimpinan pada saat melaksanakan pekerjaan.
- f. Dukungan, dukungan yang positif dari pimpinan dan segenap karyawan akan tercipta suasana dan situasi kerja yang kondusif.
- g. Standar, kualitas pekerjaan merupakan tantangan bagi semua pegawai untuk melaksanakan pekerjaan yang telah ditentukan organisasi.
- h. Konflik, persaingan antar pegawai dalam suatu organisasi dalam rangka mencari kemenangan ataupun keuntungan masing-masing sehingga akan merugikan organisasi karena prestasi yang diraih oleh karyawan tidak maksimal.

Berdasarkan pendapat yang disampaikan oleh Litwin dan Stringer, maka kami simpulkan bahwa indikator-indikator untuk mengukur iklim organisasi adalah sebagai berikut:

- 1) Tingkat ketepatan struktur organisasi

- a. Tingkat ketepatan pelaksanaan aturan yang ada di organisasi Kecamatan Kalinyamatan
  - b. Tingkat pemahaman akan aturan oleh para pegawai Kecamatan Kalinyamatan.
- 2) Tingkat perhatian pimpinan terhadap bawahan
    - a. Tingkat perhatian atau perlakuan pemimpin terhadap bawahan atas hasil kerja.
    - b. Tingkat perlindungan atau pengayoman dari atasan terhadap bawahan.
  - 3) Tingkat penghargaan yang diberikan atasan kepada bawahan yang berprestasi.
  - 4) Tingkat partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan
  - 5) Tingkat tanggungjawab pegawai terhadap penyelesaian pekerjaan.
  - 6) Tingkat kelengkapan teknologi yang dimiliki oleh Kecamatan Kalinyamatan.
  - 7) Tingkat frekuensi konflik (persaingan antar pegawai dalam melaksanakan pekerjaan)
  - 8) Tingkat arus komunikasi
    - a. Tingkat kelancaran komunikasi antara atasan dan bawahan dalam tiap-tiap seksi
    - b. Tingkat keterbukaan komunikasi antar pegawai, antara atasan dengan bawahan.

### **A.3.3. Prestasi Kerja**

#### **A.3.3.1 Konsep Prestasi Kerja**

Soeprihanto (2000:7) memberikan pengertian prestasi kerja sebagai hasil kerja selama periode tertentu dibanding dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, tugas sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Jadi disini, hasil kerja seseorang dapat dinilai dengan standar yang telah ditentukan.

Hal tersebut diatas tidak berbeda jauh dengan pengertian prestasi kerja yang dikemukakan oleh Benardin dan Russel dalam Ruky (2001:15) yang mengatakan bahwa *“Performance is defined of out comes produced on a specified job function on activity during a specified time period”* (prestasi kerja adalah catatan tentang hasil kerja yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu dalam kurun waktu tertentu). Disini prestasi kerja berkaitan erat dengan kemampuan memperoleh nilai dalam melaksanakan pekerjaan pada periode tertentu, sehingga hasil kerja tersebut menurut Russel tidak diperlukan standar, tetapi dinilai dari sejauh mana seorang karyawan dapat bekerja sesuai dengan fungsinya.

Uraian tersebut diatas dapat kami simpulkan bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja yang diperoleh seorang karyawan/pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan kriteria yang ditetapkan oleh organisasi. Apabila seseorang mampu mencapai kriteria/standar, maka ia termasuk berprestasi baik, tetapi apabila dibawah standar/kriteria, tergolong yang berprestasi kurang/tidak baik.

#### **A.3.3.2 Dimensi/Pengukuran Prestasi Kerja**

Steers (1985:147) berpendapat bahwa prestasi kerja individu merupakan fungsi gabungan 3 faktor yaitu : (1) kemampuan, perangai, dan minat seorang pekerja (2) kejelasan dan penerimaan atas penjelasan seorang pekerja (3) tingkat

motivasi pekerja. *Pertama* : kemampuan, perangai dan minat pekerja merupakan ciri-ciri individu yang sangat menentukan kemampuan pekerja memberikan sumbangan pada suatu organisasi, sebagai kembangan motivasi pekerja yang sangat menentukan kehendak pekerja untuk menyumbang. Kemampuan pekerja dapat mempengaruhi prestasi kerja dalam berbagai cara. Makin tinggi kedudukan seseorang dalam hirarki organisasi, makin penting arti kemampuan intelektualnya bagi kerja manajemen (Chiselli, 1966 dalam Steers,1985:147). Disini ditarik kesimpulan bahwa prestasi kerja individu di pengaruhi oleh bermacam-macam ciri pribadi yang unik dari masing-masing individu. Bila seorang pekerja memang tidak memiliki kemampuan yang dibutuhkan bagi pekerjaan tertentu, atau bila pekerja itu tidak begitu berminat pada pekerjaan tersebut sulit dipercaya bahwa tingkat prestasinya akan tinggi. Di lain pihak, apabila minatnya selaras dengan tuntutan pekerjaan, kita dapat mengharapkan bahwa kemungkinan prestasi kerja yang baik akan dapat ditingkatkan. Jadi fungsi manajemen yang penting adalah menjamin keselarasan antara ciri pekerja dengan tuntutan pekerjaan.

*Kedua*; kejelasan dan penerimaan atas peranan. Apabila semakin jelas pengertian pekerja mengenai persyaratan dan sasaran pekerjaannya, makin banyak energi yang dapat dikerahkan bagi kegiatan-kegiatan kearah tujuan, tentu saja

dengan asumsi bahwa pekerja tersebut menerima baik peranan yang ditetapkan untuknya. Dalam kegiatan organisasi sehari-hari, ada dua masalah yang berhubungan dengan peranan yang dapat mengurangi usaha kerja: (a) kekaburan peran (*roleambiguity*). Para individu tidak mendapat informasi yang cukup mengenai sifat tugas yang diserahkan pada mereka. Seperti yang di tunjukkan oleh Kahn, Quihn, Suck dan Rosenthal (1964) dalam Steers (1985:149). Kekaburan peran dalam susunan organisasi disebabkan oleh 3 faktor yaitu : (1) perubahan yang cepat dalam organisasi; (2) meningkatnya kerumitan dalam organisasi; (3) falsafah manajemen mengenai komunikasi (yaitu; kebijakan dan tindakan yang mengakibatkan komunikasi yang buruk). (b) konflik peran yang terjadi bilamana seorang individu dihadapkan pada dua rangkaian tuntutan peran yang saling bertentangan. Konflik peran mempunyai pengaruh langsung terhadap efektivitas organisasi bila ketentuan peran pekerja yang berhubungan dengan tujuan bertentangan dengan tuntutan-tuntutan lain yang diminta dari mereka. Kepentingan utama manajemen adalah menemukan mekanisme yang mengurangi atau meniadakan konflik-konflik tersebut. Salah satu cara melakukannya adalah mengintegrasikan tujuan pribadi atau kelompok dengan sasaran organisasi. Intregasi tersebut akan menolong memuaskan kedua rangkaian tuntutan, dengan demikian akan meredakan konflik tersebut.

*Ketiga*, adalah proses di mana perilaku dibangkitkan, diarahkan dan dipertahankan selama berjalannya waktu (Porter & Lawler, 1968, Vroon;1964 dalam Steers,1985:150) ada tiga segi yang penting dalam konsep motivasi : (1) paham mengenai daya energi di dalam diri individu yang mendorong mereka untuk berperilaku tertentu. (2) paham mengenai orientasi tujuan, yaitu perilaku yang diarahkan pada tujuan-tujuan tertentu. (3) Orientasi sistem pada tinjauan motivasi tersebut. Daya yang terdapat dalam diri individu maupun lingkungan luarnya berumpan balik pada individu menguatkan cara bertindaknya saat itu atau menyebabkan diambilnya alternatif cara bertindak yang lainnya.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis berkesimpulan bahwa indikator yang digunakan untuk mengukur prestasi kerja adalah:

- 1) Tingkat kemampuan pegawai terhadap suatu pekerjaan
- 2) Tingkat minat pegawai terhadap suatu pekerjaan
- 3) Tingkat kejelasan dan penerimaan peran pegawai
- 4) Tingkat ketepatan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan atau tugas yang diberikan

#### **A.3.4. Gaya Kepemimpinan**

##### **A.3.4.1 Konsep Gaya Kepemimpinan**

Efektivitas organisasi dapat dipandang sebagai batas kemampuan organisasi mendapatkan dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia untuk mencapai tujuan operatif dan operasionalnya, maka dari itu peranan manajer dalam

memperlancar efektivitas organisasi merupakan yang paling besar dalam menentukan kebijakan, prosedur dan tindakan-tindakan yang mempengaruhi kesanggupan organisasi mencapai tujuannya dalam perjalanan waktu.

Konsep kepemimpinan dalam organisasi mempunyai berbagai macam arti. Salah satunya di pandang dari sudut perilaku manajemen, oleh Katz dan Kahn (1966) dalam Steers (1985:181). Mereka mendefinisikan kepemimpinan sebagai tambahan pengaruh yang melebihi dan mengatasi kepatuhan mekanis pada pengarah rutin. Dengan kata lain kepemimpinan terjadi jika seorang individu dapat mendorong orang lain mengerjakan sesuatu atas kemauannya sendiri dan bukan mengerjakannya karena wajib atau karena takut akan konsekuensi dari ketidak patuhan. Unsur sukarela inilah yang membedakan kepemimpinan dari proses-proses pengaruh lainnya seperti wewenang dan kekuasaan.

Dubin dalam Wahjosumidjo (1994:21) mengatakan bahwa *“Leadership is the exercise of authority and the making of decisions”*. Dari pendapat Dubin diatas dapat diartikan bahwa kepemimpinan itu merupakan aktivitas yang dilakukan oleh seseorang pemegang kekuasaan dalam membuat suatu keputusan.

Humphill dalam Wahjosumidjo (1994:21) mengatakan bahwa *“Leadership is the initiation of acts that result in a*

*consistant pattern of group interaction direted 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). Jadi kepemimpinan merupakan upaya bagaimana mengambil langkah sebagai usaha menyelesaikan masalah.

Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok (Stogdill dalam Stonner et. al, 1996:161). Dari pendapat stogdill tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan itu merupakan upaya dalam mempengaruhi dan mengarahkan suatu kelompok.

Ermaya (1999:11) mengatakan bahwa Kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mengendalikan, memimpin, mempengaruhi pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Dari definisi diatas dapat kami artikan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong, mengendalikan orang lain atau bawahannya untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan rasa suka rela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

Ada beberapa model kepemimpinan yang dikemukakan oleh beberapa ahli (Fiedler, 1965; Fiedler dan Chemers, 1974;

House, 1971; Hunt dan Larson, 1974; Stogdill, 1974; Vroom dan Yetton, 1973; Yukl, 1971). Pada umumnya model ini mengemukakan bahwa efektivitas kepemimpinan merupakan hasil kombinasi beberapa faktor, termasuk ciri pribadi orangnya (misalnya: kepribadian, intelegensi) dan ciri situasi (misalnya: distribusi kekuatan relatif antara atasan dan bawahan, sifat tugasnya, tekanan waktu). Tekanan utama dalam model "ketergantungan" adalah pada kenyataan bahwa keberhasilan gaya kepemimpinan tertentu (misalnya autokratis versus partisipatif) sebagian besar bergantung pada situasi khusus pada waktu itu. Jika waktu yang tersedia sempit dan hasil keputusan berpengaruh kecil saja atas bawahan, gaya yang lebih autokratis mungkin lebih efektif untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cepat. Di lain pihak jika penerimaan kelompok atas tindakan tertentu penting artinya, maka gaya kepemimpinan partisipatif akan lebih efektif.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa pemimpin yang efektif memang cenderung memiliki beberapa ciri pribadi tertentu yang dapat dikenali, termasuk kecerdasan yang tinggi, kepekaan pada variasi situasi, inisiatif, kepercayaan diri, dan kepribadian (Ghiselli dalam Steers, 1985:189). Namun dalam kenyataannya ciri ini tidak dianggap universal. Sedangkan menurut Fiedler (1965) menyatakan bahwa kesadaran akan situasi (misalnya distribusi kekuatan relatif antara atasan dan

bawahan) juga vital, artinya dalam pemilihan pemimpin yang efektif (dalam Steers,1985:189). Seorang atasan yang lebih cocok untuk lingkungan kerja yang mempunyai ciri-ciri struktur tugas dan fungsi, sentralisasi kekuasaan dan hubungan atasan bawahan yang jauh. Sebaliknya seorang penyelia yang lebih penuh perhatian dan berorientasi pada manusia mungkin lebih cocok untuk situasi yang bercirikan kekaburan tugas, desentralisasi kekuasaan dan penganut dan hubungan atasan bawahan yang erat.

Disamping memperbaiki prosedur pemilihan dan penempatan personalia kepemimpinan, dapat pula dilakukan usaha mengembangkan potensi mereka sepenuhnya sebagai manajer melalui berbagai macam teknik pendidikan. Campell dan rekan-rekannya (1970) telah mengidentifikasi lima jenis umum program pendidikan manajemen : (1) Program hubungan antar manusia, yang memperhatikan ketrampilan manajemen secara luas (2) Program hubungan antar manusia, yang memperhatikan masalah antar pribadi dalam penyeliaan (3) Program pemecahan persoalan dalam pengambilan keputusan (4) Program pendidikan laboratorium, yang menerapkan ancangan experimental untuk memberi penerangan pada para manajer mengenai perilaku mereka sendiri (5) Program khusus yang meliputi berbagai ragam topik khusus yang penting bagi organisasi tertentu.

Peningkatan efektivitas pimpinan meliputi perencanaan sistem imbalan dari organisasi yang bersifat tanggap terhadap prestasi manajemen yang layak. Dengan kata lain, memanipulasi imbalan yang tersedia, organisasi dapat membuat manajer lebih menyadari peranan kepemimpinan dalam melaksanakan tugas dan berusaha meningkatkan kemampuan untuk kegiatan semacam ini. Dengan cara yang sama, organisasi dapat mengatur struktur imbalan sampai sistem yang merangsang dan bukan merintangi perilaku yang layak dari pihak bawahan. Dengan kata lain, organisasi dapat meningkatkan kebijakan para manajer dalam memberi imbalan pada bawahan sehingga tindakan mengikuti pengarahan pimpinannya dianggap oleh bawahan sebagai sarana ke arah pencapaian tujuan pribadi. Teori-teori kepemimpinan "Jalur Tujuan" yang dikemukakan oleh para ahli (Evan, 1978; House, 1971; House dan Mitchell, 1974) mencerminkan pandangan diatas. Teori efektif sejauh memberi imbalan pada bawahan dan sejauh imbalan-imbalan ini bergantung pada prestasi bawahan dan mencapai tujuan-tujuan tertentu.

Setelah memahami definisi kepemimpinan untuk lebih jelasnya kami kemukakan definisi gaya kepemimpinan.

Miftah Toha (1999:122) mengemukakan pengertian gaya kepemimpinan sebagai "suatu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain".

Artinya, dari gaya ini dapat diambil manfaatnya untuk dipergunakan sebagai pedoman bagi pemimpin dalam memimpin bawahannya atau para pengikutnya.

Ermaya (1999:10) menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat Gaya

Dari uraian para ahli diatas, maka dapat kami simpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan adalah suatu cara yang dipergunakan oleh seseorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, mendorong dan mengendalikan orang lain dalam mencapai suatu tujuan.

#### **A.3.4.2 Dimensi/Pengukuran Gaya Kepemimpinan**

Paul Hersey dan Kenneth H Blanchard (dalam Wahjosumidjo,1994:99) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan yang paling efektif adalah kepemimpinan yang disesuaikan dengan tingkat kedewasaan (*maturity*) karyawan.

Paul Hersey dan Kenneth H Blanchard dalam Stoner et.al. (1996:171) mendefinisikan bahwa “kesiapan sebagai keinginan untuk berprestasi, kemauan untuk menerima tanggung jawab dan kemauan yang berhubungan dengan tugas, ketrampilan dan pengalaman. Sasaran dan pengetahuan dari pengikut merupakan

variabel penting dalam menentukan gaya kepemimpinan yang efektif”.

Hersey dan Blanchard menyatakan bahwa hubungan antara seorang manajer dan bawahan melewati empat fase pada saat karyawan berkembang dan manajer perlu mengubah gaya kepemimpinannya. *Fase pertama* merupakan tahap kesiapan awal perhatian pada tugas yang tinggi oleh manajer, *fase kedua* pemimpin perlu meningkatkan perhatian pada hubungan, *fase ketiga* pemimpin masih terus mendukung dan memberi perhatian untuk memperkuat niat karyawan untuk menerima tanggungjawab yang lebih besar. *Fase keempat* pemimpin dapat mengurangi jumlah dukungan dan perhatian, dalam tahap ini karyawan tidak lagi memerlukan atau mengharapkan pengarahan dari manajer mereka, karena mereka lebih cenderung mandiri.

Model ini menghasilkan perhatian karena merekomendasikan tipe kepemimpinan dinamis dan fleksibel, bukan statis. Motivasi, kemampuan dan pengalaman para karyawan harus terus menerus dinilai untuk menentukan kombinasi gaya mana yang paling tepat dan memadai dengan kondisi yang fleksibel dan berubah-ubah.

Teori ini masih mempunyai beberapa kelemahan diantaranya yaitu bila manajer fleksibel dalam gaya kepemimpinan atau bila mereka dapat dilatih untuk mengubah

gaya mereka, dapat dianggap mereka akan efektif dalam berbagai situasi kepemimpinan, bila sebaliknya manajer relatif kaku dalam gaya kepemimpinan, mereka akan bekerja dengan efektif hanya dalam situasi yang cocok dengan gaya mereka atau yang dapat disesuaikan agar cocok dengan gaya mereka. Tetapi dalam kenyataannya adalah cukup sulit bagi seorang pemimpin untuk mengubah gaya kepemimpinannya yang membuat mereka sukses, sebenarnya kebanyakan manajer tidak fleksibel, dan mencoba untuk mengubah gaya seorang manajer agar cocok dengan situasi yang tidak dapat diperkirakan atau berfluktuasi tidak efisien dan tidak berguna, karena gaya yang relatif kaku dan karena tidak ada satu gayapun yang cocok untuk setiap situasi, prestasi kerja kelompok yang efektif hanya dapat dicapai dengan mencocokkan manajer dengan situasi atau dengan mengubah situasi agar cocok dengan manajer.

Teori kepemimpinan menurut Fielder (dalam Stonner et. al,1996:173) yang menyatakan bahwa “Pengukuran gaya kepemimpinan pada seseorang pada skala yang menunjukkan tingkat seseorang menguraikan secara menguntungkan atau merugikan rekan sekerjanya yang paling tidak disukai (LPC, *Least Preferred Co-worker*).

Fielder dalam Wahjosumidjo (1994:97) mengidentifikasi tiga macam situasi kepemimpinan atau

variabel yang membantu menentukan gaya kepemimpinan mana yang akan efektif, yaitu:

- a. Hubungan antara pemimpin dengan bawahan (*Leader member relations*) maksudnya bagaimana tingkat kualitas hubungan yang terjadi antara atasan dengan bawahan. Sikap bawahan terhadap kepribadian, watak dan kecakapan atasan.
- b. Struktur tugas (*task structure*), maksudnya didalam situasi kerja apakah tugas-tugas telah disusun kedalam suatu pola-pola yang jelas atau sebaliknya.
- c. Kewibawaan kedudukan kepemimpinan (*leader's position power*). Bagaimana kewibawaan formal pemimpin dilaksanakan terhadap bawahan.

Situasi akan menyenangkan pemimpin jika ketiga dimensi diatas mempunyai derajat yang tinggi, suatu situasi akan menyenangkan jika pimpinan diterima para pengikutnya, tugas-tugas dan semua yang berhubungan dengannya ditentukan secara jelas dan penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal diterapkan pada posisi pemimpin.

Ketiga variabel diatas, oleh Fielder kemudian dirumuskan kedalam delapan kombinasi, yang dirasakan sangat berpengaruh terhadap kepemimpinan yang efektif sebagai berikut:

**Tabel II.2**  
**Gaya Kepemimpinan menurut Fielder**

<b>Kondisi</b>	<b>Hubungan Pemimpin dengan bawahan</b>	<b>Struktur Tugas</b>	<b>Kewibawaan Kedudukan Pemimpin</b>	<b>Gaya Kepemimpinan Yang Efektif</b>
I	Baik	Berpola	Kuat	Mementingkan tugas atau hasil
II	Baik	Berpola	Lemah	Mementingkan tugas atau hasil
III	Baik	Tidak berpola	Kuat	Mementingkan tugas atau hasil
IV	Baik	Tidak berpola	Lemah	Mementingkan hubungan bawahan
V	Tidak baik	Berpola	Kuat	Mementingkan hubungan bawahan
VI	Tidak baik	Berpola	Lemah	Mementingkan hubungan bawahan
VII	Tidak baik	Tidak berpola	Kuat	Memeningkat hubungan bawahan
VIII	Tidak baik	Tidak berpola	Lemah	Mementingkan tugas atau hasil

Tabel diatas menjelaskan bahwa apabila kondisi menunjukkan angka romawi I, berarti hubungan antara atasan dan bawahan adalah baik, struktur tugas dalam organisasi itu telah tersusun dalam pola-pola, kewibawaan kedudukan pemimpin kuat, berarti gaya atau perilaku kepemimpinan yang efektif adalah perilaku pemimpin yang berorientasi kepada tugas atau hasil demikian pula selanjutnya.

Kesimpulan yang dapat kami ambil dari teori Fiedler diatas bahwa indikator gaya kepemimpinan ada tiga yaitu: hubungan antara pemimpin dengan bawahan, struktur tugas yang ada dalam pekerjaan tersebut dan kewibawaan kepemimpinan.

Berdasarkan berbagai teori tentang gaya kepemimpinan dan indikator yang menentukan gaya kepemimpinan seseorang, maka penulis mencoba untuk mengkaji dan menganalisis gaya kepemimpinan yang kami anggap sesuai dengan kondisi di lingkungan Kecamatan Kalinyamatan dengan menggunakan teori yang ditulis oleh Fielder, bahwa elemen yang menentukan gaya kepemimpinan seseorang adalah hubungan antara pemimpin dengan bawahan, struktur tugas yang ada dalam pekerjaan tersebut dan kewibawaan kepemimpinan. Sedangkan indikator gaya kepemimpinan yang kami gunakan adalah:

- 1) Tingkat kepatuhan bawahan dalam menjalankan pekerjaan
  - a) Tingkat kesesuaian bimbingan atasan
  - b) Tingkat kesesuaian tugas dan tanggungjawab
- 2) Tingkat kejelasan struktur tugas
  - a) Tingkat kejelasan pola kerja bagi masing-masing bagian dan masing-masing pegawai.
  - b) Tingkat kejelasan kewenangan bagi masing-masing bagian dan masing-masing pegawai.
- 3) Tingkat ketepatan penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal

## **B. Hipotesis**

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap masalah penelitian yang kebenarannya masih diuji secara empiris. Jadi secara umum hipotesis adalah pernyataan mengenai keadaan objek penelitian yang akan diuji kebenarannya melalui statistik sampel dan secara implisit hipotesis mengatakan prediksi atau perkiraan.

Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

A. Hipotesis Minor

1. Hipotesis Minor (H1)

Ada hubungan yang positif dan signifikan antara iklim organisasi dengan efektivitas organisasi di Kecamatan Kalinyamat.

2. Hipotesis Minor (H2)

Ada hubungan yang positif dan signifikan antara prestasi kerja dengan efektivitas organisasi di Kecamatan Kalinyamat.

3. Hipotesis Minor (H3)

Ada hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dengan efektivitas organisasi di Kecamatan Kalinyamat.

B. Hipotesis Mayor (H4)

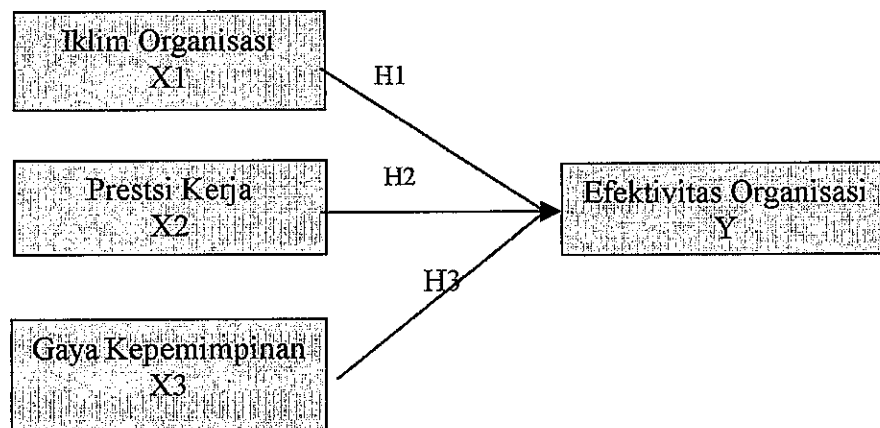
- Ada hubungan yang positif dan signifikan antara iklim organisasi, prestasi kerja, dan gaya kepemimpinan dengan efektivitas organisasi Kecamatan Kalinyamantan.

Apabila digambarkan dalam bentuk geometris, maka hipotesis tersebut akan tampak sebagai berikut:

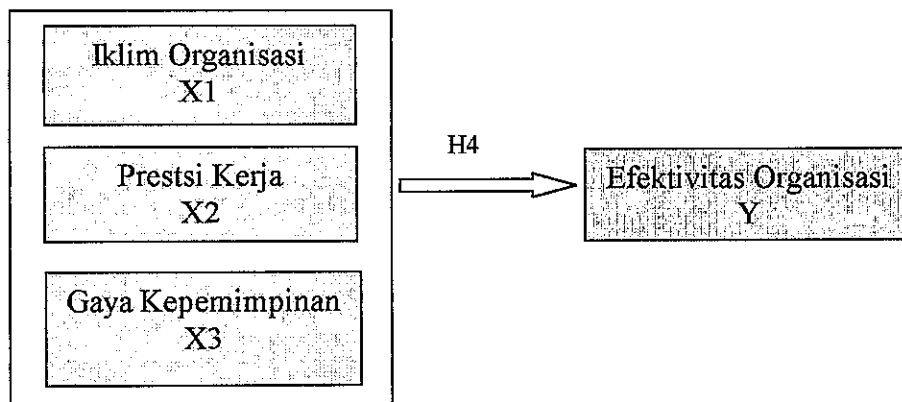
Gambar II.6

**Hipotesis**

A. Hipotesis Minor



## B. Hipotesis Mayor



## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. RANCANGAN PENELITIAN**

Metode penelitian merupakan cara ilmiah yang digunakan untuk mendapatkan data dengan tujuan tertentu. Pada dasarnya meneliti itu adalah ingin mendapatkan data yang obyektif, valid, dan reliabel (Sugiyono,1999:1). Penulis dalam melakukan penelitian ini menggunakan tipe *Explanatory research*, dimana peneliti akan menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis. (Singarimbun,1989:5)

Rancangan penelitian ini menggunakan metode kuantitatif yang akan didukung dengan analisa deskriptif kualitatif, sebab penulis akan membuktikan hipotesis yang telah dirumuskan.

#### **B. RUANG LINGKUP / FOKUS PENELITIAN**

Penelitian ini membatasi diri hanya pada variabel iklim organisasi, prestasi kerja, dan gaya kepemimpinan serta efektivitas organisasi Kecamatan Kalinyamatan.

Berdasarkan pendapat para ahli, ada beberapa variabel bebas yang mempengaruhi efektivitas organisasi misalnya, sikap, stres, struktur, teknologi dan lain-lain, mengingat kompleksnya variabel bebas yang mempengaruhi efektivitas organisasi, maka penulis membatasi diri hanya pada variabel iklim organisasi, prestasi kerja, dan gaya kepemimpinan. Dengan asumsi bahwa ketiga variabel bebas tersebut merupakan variabel yang dominan mempengaruhi variabel terikat yaitu efektivitas organisasi.

### **C. LOKASI PENELITIAN**

Penentuan lokasi penelitian ini dimaksudkan untuk lebih mempersempit ruang lingkup dalam pembahasan dan sekaligus untuk mempertajam fenomena sosial yang ingin dikaji sesuai dengan substansi yaitu efektivitas organisasi yang akan diamati. Disamping itu lokasi penelitian akan memperhatikan beberapa aspek seperti daya jangkau penelitian dengan tempat tinggal, waktu yang tersedia, dukungan data atau kemudahan untuk memperoleh data di lokasi penelitian.

Dalam melaksanakan penelitian ini, penulis mengambil lokasi penelitian di Kecamatan Kalinyamatan Kabupaten Jepara. Dengan alasan bahwa lokasi tersebut merupakan tempat dimana penulis saat ini bekerja, sehingga memudahkan penulis dalam melaksanakan penelitian ini, dan hasil yang diperoleh nanti diharapkan dapat dijadikan masukan dalam usaha meningkatkan efektivitas organisasi Kecamatan Kalinyamatan.

### **D. VARIABEL PENELITIAN**

Ada empat variabel utama yang menjadi fokus perhatian penelitian ini. Variabel iklim organisasi (selanjutnya disebut variabel X1), variabel prestasi kerja (selanjutnya disebut variabel X2), variabel gaya kepemimpinan (selanjutnya disebut variabel X3) merupakan variabel bebas. Sedangkan variabel efektivitas organisasi merupakan variabel terikat yang selanjutnya disebut variabel Y.

#### **D.1 Definisi Konseptual**

Definisi konseptual dari masing-masing variable tersebut diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Efektivitas Organisasi diartikan sebagai kapasitas suatu organisasi untuk memperoleh dan memanfaatkan sumber dayanya yang langka dan berharga secara sepandai mungkin dalam usahanya mengejar tujuannya.

- b. **Iklm Organisasi** adalah suasana kerja yang diciptakan oleh tingkah laku dan kebijakan organisasi, dirasakan oleh organisasi dan memberikan makna bagi organisasi tersebut.
- c. **Prestasi Kerja** adalah hasil kerja yang diperoleh seorang karyawan/pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan kriteria yang ditetapkan oleh organisasi.
- d. **Gaya Kepemimpinan** adalah suatu cara yang dipergunakan oleh seseorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, mendorong dan mengendalikan orang lain dalam mencapai suatu tujuan.

## **D.2 Definisi operasional**

### **a. Efektivitas organisasi**

Indikator-indikator efektivitas organisasi adalah:

#### **1) Tingkat pencapaian tujuan atau sasaran.**

- a. Tingkat keberhasilan dalam menjalankan tugas
- b. Tingkat keberhasilan dalam menjalankan fungsi pelayanan

#### **2) Tingkat Adaptasi.**

- a. Tingkat keberhasilan menyesuaikan diri terhadap perubahan dari dalam organisasi
- b. Tingkat keberhasilan menyesuaikan diri terhadap perubahan dari luar organisasi

#### **3) Tingkat pengembangan organisasi.**

- a. Tingkat keberhasilan dalam meningkatkan ketrampilan dan pengetahuan pegawai.
- b. Tingkat partisipasi pegawai terhadap program-program pelatihan, pendidikan atau kegiatan lain yang diselenggarakan oleh organisasi

### **b. Iklm organisasi**

Indikator-indikator iklim organisasi adalah:

#### **1) Tingkat ketepatan struktur organisasi**

- a. Tingkat ketepatan pelaksanaan aturan yang ada di organisasi Kecamatan kalinyamatan
  - b. Tingkat pemahaman akan aturan oleh para pegawai Kecamatan Kalinyamatan.
- 2) Tingkat perhatian pimpinan terhadap bawahan
    - a. Tingkat perhatian atau perlakuan pemimpin terhadap bawahan atas hasil kerja.
    - b. Tingkat perlindungan atau pengayoman dari atasan terhadap bawahan.
  - 3) Tingkat penghargaan yang diberikan atasan kepada bawahan yang berprestasi.
  - 4) Tingkat partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan
  - 5) Tingkat tanggungjawab pegawai terhadap penyelesaian pekerjaan.
  - 6) Tingkat kelengkapan teknologi yang dimiliki oleh Kecamatan Kalinyamatan.
  - 7) Tingkat frekuensi konflik (persaingan antar pegawai dalam melaksanakan pekerjaan)
  - 8) Tingkat arus komunikasi
    - a. Tingkat kelancaran komunikasi antara atasan dan bawahan dalam tiap-tiap seksi
    - b. Tingkat keterbukaan komunikasi antar pegawai, antara atasan dengan bawahan.
- c. Prestasi kerja
- Indikator-indikator prestasi kerja adalah:
- 1) Tingkat kemampuan pegawai terhadap suatu pekerjaan
  - 2) Tingkat minat pegawai terhadap suatu pekerjaan
  - 3) Tingkat kejelasan dan penerimaan peran pegawai
  - 4) Tingkat ketepatan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan atau tugas yang diberikan
- d. Gaya kepemimpinan
- Indikator-indikator gaya kepemimpinan adalah:
- 1) Tingkat kepatuhan bawahan dalam menjalankan pekerjaan
    - a) Tingkat kesesuaian bimbingan atasan

- b) Tingkat kesesuaian tugas dan tanggungjawab
- 2) Tingkat kejelasan struktur tugas
  - a) Tingkat kejelasan pola kerja bagi masing-masing bagian dan masing-masing pegawai.
  - b) Tingkat kejelasan kewenangan bagi masing-masing bagian dan masing-masing pegawai.
- 3) Tingkat ketepatan penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal

#### **E. JENIS DAN SUMBER DATA**

Data-data yang digunakan dalam penelitian ini digolongkan menjadi dua jenis, yaitu:

- a. Data kuantitatif, yaitu data yang berasal dari hasil questioner.
- b. Data kualitatif, yaitu data yang diperoleh dari wawancara mendalam terhadap sumber data.

Dalam melakukan penelitian ini, sumber data dibagi menjadi dua, yaitu:

- a. Data primer, yang berasal dari hasil pengisian questioner dan wawancara mendalam terhadap pegawai di kecamatan Kalinyamatan dan aparat desa di wilayah Kecamatan Kalinyamatan.
- b. Data sekunder, yang berasal dari data tertulis yang berasal dari kantor Kecamatan Kalinyamatan dan kantor desa di wilayah Kecamatan Kalinyamatan

#### **F. INSTRUMEN PENELITIAN**

Instrumen penelitian yang dipergunakan adalah kuesioner dan wawancara mendalam untuk data primer. Instrumen tersebut dipergunakan untuk mengukur variabel yang akan diteliti.

## G. POPULASI DAN SAMPEL

### 1. Populasi

Sugiono (1994:57) menyatakan bahwa, populasi adalah generalisasi yang terdiri dari subjek atau objek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan.

Populasi dalam penelitian ini berjumlah 195 orang dengan perincian sebagai berikut: 25 orang pegawai Kecamatan Kalinyamatan, dan 170 orang perangkat desa di wilayah Kecamatan Kalinyamatan.

### 2. Sampel

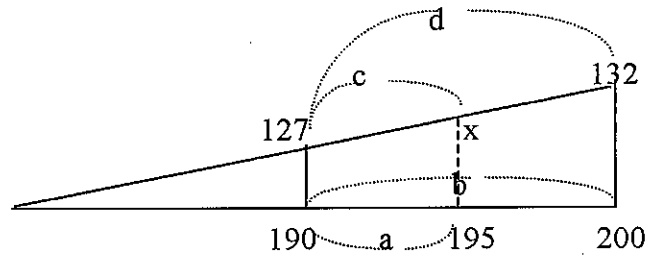
Populasi dalam penelitian ini adalah 195 pegawai, sedangkan jumlah sampelnya adalah 130 orang pegawai. Jumlah ini didasarkan pada ukuran sampel menurut Krejcie dengan taraf kesalahan 5 %. Angka 130 diambil secara interpolasi menurut ukuran Krejcie. (Sugiyono,1994:65).

Secara lebih lengkap penulis jelaskan interpolasi dari pendapatnya Krejcie sebagai berikut:

Tabel III.2  
Ukuran Besarnya Sampel Menurut Krejcie  
Dengan Taraf Kesalahan 5%

N (populasi)	S (sampel)
.....	.....
190	127
200	132
.....	.....

Interpolasi atas N 195 adalah sebagai berikut:



$$a : b = c : d$$

$$(195-190) : (200-190) = (x-127) : (132-127)$$

$$5 : 10 = (x-127) : 5$$

$$25 = 10x - 1270$$

$$10x = 1295$$

$$x = 129,5$$

Nilai 129,5 ini penulis bulatkan menjadi 130. Jadi dengan populasi 195 maka sampelnya 130.

Teknik pengambilan sampel yaitu dengan teknik *Cluster Random Sampling*, artinya cara pengambilan sampel dilakukan dengan mengambil pegawai secara random dari lima seksi, sekretariat, para kepala desa, dan seluruh aparat desa di wilayah Kecamatan Kalinyamatan. Untuk lebih jelasnya, kami tampilkan dalam tabel berikut:

Tabel III.3  
Jumlah Sampel

No	Sampel	Jumlah	Sampel yang diambil
1	Camat & Sekretariat	6	4
2	Seksi Pemerintahan	6	4
3	Seksi Tramtib	3	2
4	Seksi PMD dan Perekonom.	4	3
5	Seksi Sosial & LH	4	3
6	Seksi Pelayanan Umum	2	1
7	Kepala Desa	12	8
8	Perangkat Desa	158	105
	<b>Jumlah</b>	<b>195</b>	<b>130</b>

## H. TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Dalam hal ini teknik yang dipergunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini meliputi:

### 1. Penyebaran instrumen penelitian/questioner

Yaitu teknik pengumpulan data dari responden/sumber data primer dengan cara mengajukan daftar pernyataan secara tertulis/angket. Angket digunakan untuk memperoleh data tentang tanggapan responden mengenai gaya kepemimpinan, iklim organisasi, prestasi kerja dan efektivitas organisasi di Kecamatan Kalinyamatan.

### 2. Wawancara mendalam

Yaitu teknik pengumpulan data dari responden/sumber data primer dengan cara mengajukan sejumlah pertanyaan secara lisan/*guided interview dan indepth interviewing* kepada pegawai Kecamatan Kalinyamatan dan aparat desa di wilayah Kecamatan Kalinyamatan.

## I. TEKNIK ANALISIS DATA

Berdasarkan data yang kami peroleh, pengukurannya akan menggunakan skala ordinal jenjang empat, maka analisis statistiknya menggunakan *Koefisien Korelasi Rank Kendall dan Koefisien Konkordasi Kendall*

### a. Koefisien Korelasi Rank Kendall

Korelasi ini digunakan untuk menunjukkan atau mengetahui apakah cukup kuat atau beralasan bagi kita untuk menyatakan ada atau tidaknya hubungan antara variabel bebas (X1) dengan variabel terikat (Y), variabel bebas (X2) dengan variabel terikat (Y), variabel bebas (X3) dengan variabel terikat (Y) digunakan rumus sebagai berikut:

$$T = \frac{\Sigma S}{\frac{1}{2}n.(n-1)}$$

Keterangan:

T : Koefisien Korelasi Rank Kendall

S : Score sebenarnya, adalah jumlah rank yang lebih di kanan dikurangi rank yang lebih rendah di kiri.

Rumus tersebut digunakan apabila dalam skor variabel tidak terbatas skor sama. Seringkali terjadi dalam penelitian, penjumlahan skor antar individu dalam suatu variabel menghasilkan skor yang sama besar, maka harus digunakan suatu faktor korelasi dalam perhitungan dengan menggunakan rumus:

$$T_{xy} = \frac{S}{\frac{1}{2}N(N-1) - T_x \frac{1}{2}N(N-1) - T_y}$$

Keterangan:

T : Koefisien korelasi Rank Kendall

S : Jumlah observasi skor-skor +1 dan -1 untuk semua pasangan

N : Jumlah individu dan sampel

$T_x$  : Faktor korelasi, yang menunjukkan jumlah berbagai harga T untuk semua kelompok yang berlainan yang mempunyai observasi berangka sama pada X.

$T_y$  : Faktor korelasi, yang menunjukkan jumlah berbagai harga T untuk semua kelompok yang berlainan yang mempunyai observasi berangka sama pada Y

Untuk menguji signifikansi T hitung maka harus diuji dengan:

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

Keterangan:

Z : hasil uji T hitung yang akan dikonsultasikan

T : Koefisien korelasi Rank Kendall

N : jumlah individu dalam sampel

Kemudian dengan taraf signifikansi 0,05 hasil ini dikonsultasikan dengan harga kritis Z pada table nilai Z untuk mengetahui nilai signifikansinya. Jika Z hitung > Z table pada taraf 0,05 berarti signifikan, hipotesis diterima. Jika Z hitung < Z table pada taraf 0,05 berarti tidak signifikan, hipotesis ditolak.

#### b. Koefisien Konkordansi Kendall

Tujuan penggunaan koefisien konkordansi Kendall adalah untuk menguji hipotesis Mayor yang diajukan, rumusnya adalah sebagai berikut:

$$W = \frac{S}{\frac{1}{2}K(N-1) - K.E.T}$$

Keterangan:

W : Koefisien Konkordansi Kendall

S : jumlah kuadrat deviasi observasi dari Mean  $R_j$

K : banyaknya himpunan rangking penjenjangan

N : banyaknya objek atau individu yang diberi rangking

- T : Faktor korelasi rangking yang berangka sama  
K : banyaknya observasi dalam suatu kelompok yang memperoleh angka sama untuk suatu rangking tertentu  
E : jumlah semua kelompok angka sama dalam masing-masing rangking

Uji signifikansi:

$$X = K(N-1) W$$

Kriteria penerimaan dan penolakan hipotesis:

- Jika  $X \text{ hitung} > t_{0,05}$  berarti signifikan, hipotesis diterima
- Jika  $X \text{ hitung} < t_{0,05}$  berarti tidak signifikan, hipotesis ditolak.

## **J. RENCANA JADUAL KEGIATAN**

Penelitian ini dilakukan di Kecamatan Kalinyamatan Kab. Jepara Propinsi Jawa Tengah. Penelitian ini dilakukan selama empat bulan, yaitu mulai bulan Juli 2002 sampai dengan Oktober 2002.

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

**A. Hasil Penelitian**

**A. 1. Efektivitas Organisasi**

Hasil penelitian mengenai jumlah pekerjaan menunjukkan bahwa terdapat 18,5 % yang menyatakan tidak setuju, 39,2 % yang menyatakan kurang setuju, 30,8 % yang menyatakan setuju dan 11,5 % yang menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 39,2 % responden menyatakan bahwa jumlah hasil pekerjaan pada kantor Kecamatan Kalinyamatan belum sesuai dengan yang direncanakan (sesuai target). Berdasarkan hasil wawancara mendalam menunjukkan bahwa penyebabnya adalah karena banyak pekerjaan yang tidak selesai tepat pada waktunya. Ada beberapa hal yang menyebabkan pekerjaan tersebut tidak selesai tepat pada waktunya, antara lain: sarana yang kurang menunjang, dan kesiapan sumber daya manusia yang masih kurang. Data responden tentang tingkat persetujuan terhadap jumlah hasil pekerjaan yang direncanakan dapat terlihat pada tabel IV.1 dibawah ini:

Tabel IV.1  
Tingkat persetujuan terhadap jumlah hasil pekerjaan yang direncanakan (Target)

<b>Tingkat Persetujuan</b>	<b>Erekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Tidak setuju	24	18,5
Kurang setuju	51	39,2
Setuju	40	30,8
Sangat setuju	15	11,5
<b>Jumlah</b>	<b>130</b>	<b>100,0</b>

*Sumber: Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 1*

Indikator efektivitas organisasi selanjutnya adalah tingkat pencapaian hasil yang lebih baik dari sebelumnya. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat 21,5 % yang menyatakan tidak setuju, 36,2 % yang menyatakan kurang setuju, 26,9 % yang menyatakan setuju, dan 15,4 % yang menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 36,2 % responden menyatakan bahwa hasil yang dicapai saat ini belum bisa lebih baik dari sebelumnya. Dari hasil wawancara mendalam menunjukkan bahwa masih banyak pekerjaan yang selesai tidak tepat pada waktunya, sehingga tidak sesuai dengan yang direncanakan. Hal inilah yang menyebabkan hasil yang dicapai belum bisa lebih baik dari sebelumnya. Proporsi responden tentang tingkat persetujuan terhadap pencapaian hasil yang lebih baik dari sebelumnya dapat terlihat pada tabel IV.2 dibawah ini:

Tabel IV.2  
Tingkat persetujuan terhadap pencapaian hasil yang lebih baik dari sebelumnya

Tingkat Persetujuan	Frekuensi	Persentase
Tidak setuju	28	21,5
Kurang setuju	47	36,2
Setuju	35	26,9
Sangat setuju	20	15,4
<b>Jumlah</b>	<b>130</b>	<b>100,0</b>

*Sumber: Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 2*

Usaha meningkatkan mutu pekerjaan yang dilakukan oleh para pegawai merupakan indikator penting dalam mencapai efektivitas organisasi. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat 8,5 % yang menyatakan tidak setuju, 20,8 % yang menyatakan kurang setuju, 36,1 % yang menyatakan setuju, dan 34,6% yang menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 70,7% responden (mereka yang menyatakan setuju dan

sangat setuju) menyatakan bahwa para pegawai sudah berusaha meningkatkan mutu pekerjaan. Meskipun demikian, apabila dilihat secara cermat maka sebenarnya terdapat 29,3 % responden (mereka yang menyatakan tidak setuju dan kurang setuju) menunjukkan bahwa belum semua pegawai berusaha meningkatkan mutu pekerjaan. Hasil wawancara mendalam menunjukkan bahwa dalam meningkatkan mutu pekerjaan membutuhkan dukungan kemampuan dan ketrampilan pegawai dan sarana yang memadai. Data responden tentang tingkat persetujuan terhadap usaha pegawai dalam meningkatkan mutu pekerjaan dapat terlihat pada tabel IV.3 dibawah ini:

Tabel IV.3  
Tingkat persetujuan terhadap usaha pegawai dalam meningkatkan mutu pekerjaan

Tingkat Persetujuan	Frekuensi	Persentase
Tidak setuju	11	8,5
Kurang setuju	27	20,8
Setuju	47	36,2
Sangat setuju	45	34,6
<b>Jumlah</b>	<b>130</b>	<b>100,0</b>

*Sumber: Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 3*

Pelayanan kepada masyarakat yang cepat, tepat dan murah merupakan dimensi efektivitas organisasi yang sangat penting. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat 17,7 % yang menyatakan tidak setuju, 43,8 % yang menyatakan kurang setuju, 28,5 % yang menyatakan setuju, dan 10,0 % yang menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 43,8 % responden menyatakan bahwa pelayanan yang diberikan kepada masyarakat belum bisa cepat, tepat dan murah. Berdasarkan hasil wawancara mendalam menunjukkan bahwa penyebabnya antara lain: beberapa persyaratan administrasi yang diajukan oleh masyarakat tidak lengkap,

sehingga membuat pelayanan menjadi terkesan lambat. Selain itu pegawai yang bertugas sedang tidak ditempatkan karena alasan sakit (tidak masuk) ataupun sedang ada urusan. Dilain pihak, ada suatu kebiasaan masyarakat yang selalu memberikan uang rokok kepada pegawai yang bertugas. Hal ini menjadikan pelayanan tidak bisa murah. Proporsi mengenai tingkat persetujuan terhadap pelayanan yang diberikan cepat, tepat, dan murah dapat terlihat pada tabel IV.4 dibawah ini:

Tabel IV.4  
Tingkat persetujuan terhadap pelayanan yang diberikan cepat, tepat, dan murah

Tingkat Persetujuan	Frekuensi	Persentase
Tidak setuju	23	17,7
Kurang setuju	57	43,8
Setuju	37	28,5
Sangat setuju	13	10,0
<b>Jumlah</b>	<b>130</b>	<b>100,0</b>

*Sumber: Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 4*

Kepuasan pegawai terhadap penataan staf saat ini merupakan dimensi efektivitas organisasi yang sangat penting. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat 14,6 % yang menyatakan tidak setuju, 39,2 % yang menyatakan kurang setuju, 32,3 % yang menyatakan setuju, dan 13,9 % yang menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 39,2 % responden menyatakan bahwa pegawai kurang puas terhadap penataan staf saat ini. Berdasarkan hasil wawancara mendalam, hal ini disebabkan oleh keterbatasan jumlah staf yang menyebabkan ada beberapa seksi yang kekurangan staf. Proporsi mengenai tingkat persetujuan terhadap kepuasan pegawai dalam penataan staf dapat terlihat pada tabel IV.5 di bawah ini:

Tabel IV.5

Tingkat persetujuan terhadap kepuasan pegawai dalam penataan staf

Tingkat Persetujuan	Frekuensi	Persentase
Tidak setuju	19	14,6
Kurang setuju	51	39,2
Setuju	42	32,3
Sangat setuju	18	13,8
<b>Jumlah</b>	<b>130</b>	<b>100,0</b>

Sumber: Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 5

Disamping kepuasan pegawai, maka kesempatan pegawai untuk mengikuti atau melanjutkan pendidikan dan pelatihan perlu dikaji dalam penelitian ini. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat 6,9 % yang menyatakan tidak setuju, 10,0 % yang menyatakan kurang setuju, 35,4 % yang menyatakan setuju, dan 47,7% yang menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 47,7 % responden menyatakan bahwa kesempatan untuk mengikuti atau melanjutkan pendidikan tau pelatihan terbuka lebar. Meskipun demikian, apabila kita lihat secara cermat, maka terdapat 16,9 % responden (mereka yang menyatakan tidak setuju dan kurang setuju) menunjukkan bahwa kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan menjadi berkurang. Berdasarkan hasil wawancara mendalam, hal ini disebabkan oleh tingkat pendidikan pegawai yang masih rendah (SD dan SMP), sehingga kepangkatan mereka juga menjadi rendah (golongan I dan golongan II), sehingga kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan menjadi semakin berkurang. Data mengenai tingkat persetujuan terhadap kesempatan dalam mengikuti atau melanjutkan pendidikan dan pelatihan dapat terlihat pada tabel IV.6 dibawah ini:

Tabel IV.6  
Tingkat persetujuan terhadap kesempatan dalam mengikuti atau melanjutkan pendidikan dan pelatihan

Tingkat Persetujuan	Frekuensi	Persentase
Tidak setuju	9	6,9
Kurang setuju	13	10,0
Setuju	46	35,4
Sangat setuju	62	47,7
<b>Jumlah</b>	<b>130</b>	<b>100,0</b>

*Sumber: Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 6*

Dorongan untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan melalui pendidikan dan pelatihan merupakan indikator penting lainnya dalam menilai efektivitas organisasi. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat 20,8 % yang menyatakan tidak setuju, 29,2 % yang menyatakan kurang setuju, 26,2 % yang menyatakan setuju, dan 23,8 % yang menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa 50,0 % responden (mereka yang menyatakan setuju dan sangat setuju) menyatakan bahwa para pegawai mendapatkan dorongan untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan melalui pendidikan dan pelatihan. Meskipun demikian, apabila kita cermati terdapat 50,0 % responden (mereka yang menyatakan tidak setuju dan kurang setuju) menyatakan bahwa dorongan untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan melalui diklat masih kurang. Berdasarkan hasil wawancara mendalam ternyata hanya pegawai tertentu saja yang mendapatkan dorongan untuk melanjutkan pendidikan dan pelatihan. Proporsi mengenai tingkat persetujuan terhadap dorongan untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan melalui Pendidikan dan pelatihan dapat terlihat pada tabel IV.7 di bawah ini:

Tabel IV.7

Tingkat persetujuan terhadap dorongan untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan melalui Pendidikan dan pelatihan

Tingkat Persetujuan	Frekuensi	Persentase
Tidak setuju	27	20,8
Kurang setuju	38	29,2
Setuju	34	26,2
Sangat setuju	31	23,8
<b>Jumlah</b>	<b>130</b>	<b>100,0</b>

Sumber: Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 7

Keinginan pegawai untuk mengikuti atau melanjutkan pendidikan dan pelatihan merupakan aspek penting dalam mencapai efektivitas organisasi. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat 13,1 % yang menyatakan tidak setuju, 53,2 % yang menyatakan kurang setuju, 24,6 % yang menyatakan setuju, dan 10,0% yang menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 52,3 % responden menyatakan bahwa keinginan untuk melanjutkan atau mengikuti pendidikan dan pelatihan ternyata kecil. Hasil wawancara mendalam menunjukkan bahwa hal tersebut disebabkan oleh faktor biaya, waktu, dan kemampuan (termasuk didalamnya usia). Proporsi mengenai tingkat persetujuan terhadap keinginan pegawai dalam mengikuti atau melanjutkan pendidikan dan pelatihan dapat terlihat pada tabel IV.8 dibawah ini:

Tabel IV.8

Tingkat persetujuan terhadap keinginan pegawai dalam mengikuti atau melanjutkan pendidikan dan pelatihan

Tingkat Persetujuan	Frekuensi	Persentase
Tidak setuju	17	13,1
Kurang setuju	68	52,3
Setuju	32	24,6
Sangat setuju	13	10,0
<b>Jumlah</b>	<b>130</b>	<b>100,0</b>

Sumber: Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 8

Besarnya jumlah pegawai yang melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi merupakan indikator dalam mencapai efektivitas organisasi. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat 16,2 % yang menyatakan tidak setuju, 54,6 % yang menyatakan kurang setuju, 22,3 % yang menyatakan setuju, dan 6,9% yang menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 54,6 % responden menyatakan bahwa pegawai yang melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi hanya sedikit sekali. Berdasarkan hasil wawancara mendalam ternyata hanya dua orang saja yang melanjutkan pendidikan. Sedangkan mereka (pegawai) yang tidak memiliki keinginan disebabkan karena beberapa alasan antara lain: besarnya biaya, terbatasnya waktu. Proporsi mengenai tingkat persetujuan terhadap pegawai yang melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi dapat terlihat pada tabel IV.9 dibawah ini:

Tabel IV.9  
Tingkat persetujuan terhadap pegawai yang melanjutkan ke jenjang pendidikan lebih tinggi

Tingkat Persetujuan	Frekuensi	Persentase
Tidak setuju	21	16,2
Kurang setuju	71	54,6
Setuju	29	22,3
Sangat setuju	9	6,9
<b>Jumlah</b>	<b>130</b>	<b>100,0</b>

*Sumber: Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 9*

## A.2. Iklim Organisasi

Iklim organisasi merupakan faktor yang penting untuk dilihat. Salah satu indikator iklim organisasi adalah tingkat fleksibilitas aturan yang ada di Kantor Kecamatan Kalinyamatan. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat 18,5%

yang menyatakan tidak setuju, 39,2 % yang menyatakan kurang setuju, 28,5 % yang menyatakan setuju, dan 13,8 % yang menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 39,2 % responden menyatakan bahwa aturan yang ada di Kantor Kecamatan Kalinyamatan tidak semuanya berjalan secara fleksibel. Berdasarkan hasil wawancara mendalam, yang terjadi di Kantor Kecamatan Kalinyamatan bahwa peraturan jam kerja dimulai pukul 07.00-14.00 wib. Namun atas dasar kesepakatan bersama, apel pagi dimulai pukul 07.15 wib. Setelah apel pagi, jarang sekali pegawai langsung bekerja, namun mereka masih melakukan kegiatan lain diluar kerja, misalnya ngobrol, nonton tv, makan pagi. Rata-rata bekerja mulai pukul 07.50 wib. Sementara itu masyarakat yang datang meminta pelayanan datang rata-rata pukul 08.00 wib keatas. Keinginan untuk merubah jam kerja dimulai pukul 08.00 wib sudah ada, namun hal ini jelas tidak bisa dibenarkan, karena di lingkungan Setda Jepara pegawai bekerja mulai pukul 07.00 wib dan mereka bekerja tepat waktu. Proporsi tentang tingkat persetujuan terhadap fleksibilitas aturan di Kantor Kecamatan Kalinyamatan dapat terlihat pada tabel IV.10 dibawah ini:

Tabel IV.10  
Tingkat persetujuan terhadap fleksibilitas aturan

Tingkat Persetujuan	Frekuensi	Persentase
Tidak setuju	24	18,5
Kurang setuju	51	39,2
Setuju	37	28,5
Sangat setuju	18	13,8
Jumlah	130	100,0

Sumber: Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 10

Dimensi iklim organisasi lainnya adalah ketaatan terhadap aturan yang ada. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat 20,0 % yang menyatakan tidak setuju, 48,5 % yang menyatakan kurang setuju, 15,4 % yang menyatakan setuju, dan 16,1 % yang menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 48,5 % responden menyatakan bahwa pegawai di Kantor Kecamatan Kalinyamatan belum seluruhnya mentaati peraturan yang ada. Hasil wawancara mendalam menyebutkan, pelanggaran yang paling sering terjadi adalah terlambat datang, tidak masuk kerja tanpa alasan yang jelas, dan meninggalkan tempat kerja tanpa alasan yang jelas. Data mengenai tingkat persetujuan terhadap ketaatan pegawai dalam mentaati peraturan yang ada dapat terlihat pada tabel IV.11 dibawah ini:

Tabel IV.11  
Tingkat persetujuan terhadap ketaatan pegawai dalam mentaati peraturan yang ada

Tingkat Persetujuan	Frekuensi	Persentase
Tidak setuju	26	20,0
Kurang setuju	63	48,5
Setuju	20	15,4
Sangat setuju	21	16,2
<b>Jumlah</b>	<b>130</b>	<b>100,0</b>

*Sumber: Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 11*

Hasil penelitian tentang aturan yang ada berpihak kepada pegawai memperlihatkan bahwa terdapat 29,2 % yang menyatakan tidak setuju, 26,2 % yang menyatakan kurang setuju, 15,4 % yang menyatakan setuju, dan 29,2 % yang menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 55,4 % responden (mereka yang menyatakan tidak setuju dan kurang setuju) menyatakan bahwa aturan yang ada tidak semua berpihak pada pegawai. Hasil wawancara mendalam menyebutkan bahwa mereka (para pegawai)

berpendapat bahwa aturan yang ada lebih berpihak kepada organisasi, tidak kepada pegawai. Hal ini bisa dilihat dari tuntutan disiplin yang tidak diimbangi dengan kompensasi yang memadai, tuntutan pekerjaan tidak diimbangi dengan penghargaan yang diberikan. Data mengenai tingkat persetujuan terhadap aturan yang ada dapat terlihat pada tabel IV.12 di bawah ini:

Tabel IV.12  
Tingkat persetujuan terhadap Aturan yang ada

Tingkat Persetujuan	Frekuensi	Persentase
Tidak setuju	38	29,2
Kurang setuju	34	26,2
Setuju	20	15,4
Sangat setuju	38	29,2
Jumlah	130	100,0

*Sumber: Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 12*

Tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaan yang diembannya menjadi faktor penentu dalam iklim organisasi. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat 16,9 % yang menyatakan tidak setuju, 20,0 % yang menyatakan kurang setuju, 26,2 % yang menyatakan setuju, dan 36,9 % yang menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 63,1 % responden (mereka yang menyatakan setuju dan sangat setuju) menyatakan bahwa pegawai yang di Kantor Kecamatan Kalinyamatan sebagian besar bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang diembannya. Hasil wawancara mendalam menyatakan bahwa pada dasarnya mereka berusaha mengerjakan setiap tugas semaksimal mungkin. Proporsi mengenai tingkat persetujuan terhadap tanggung jawab pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang diembannya dapat terlihat pada tabel IV.13 dibawah ini:

Tabel IV.13  
Tingkat persetujuan terhadap tanggung jawab pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang diembannya

Tingkat Persetujuan	Frekuensi	Persentase
Tidak setuju	22	16,9
Kurang setuju	26	20,0
Setuju	34	26,2
Sangat setuju	48	36,9
<b>Jumlah</b>	<b>130</b>	<b>100,0</b>

*Sumber: Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 13*

Respon pegawai terhadap pekerjaan yang diterima merupakan salah satu indikator yang penting. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat 11,5 % yang menyatakan tidak setuju, 22,3 % yang menyatakan kurang setuju, 21,5 % yang menyatakan setuju, dan 44,6 % yang menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 44,6 % responden menyatakan bahwa mereka menanggapi dengan baik setiap pekerjaan yang diterimanya. Hasil wawancara mendalam menunjukkan bahwa setiap pegawai menerima tugas pokok berdasarkan tiap seksi/urusan. Mereka menanggapinya dengan baik artinya mereka mengerjakan tugas-tugas sesuai dengan bagiannya masing-masing. Proporsi mengenai tingkat persetujuan terhadap respon pegawai dalam menerima pekerjaan dapat terlihat pada tabel IV.14 dibawah ini:

Tabel IV.14  
Tingkat persetujuan terhadap respon pegawai dalam menerima pekerjaan

Tingkat Persetujuan	Frekuensi	Persentase
Tidak setuju	15	11,5
Kurang setuju	29	22,3
Setuju	28	21,5
Sangat setuju	58	44,6
<b>Jumlah</b>	<b>130</b>	<b>100,0</b>

*Sumber: Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 14*

Perhatian pimpinan terhadap bawahan menjadi penentu dalam iklim organisasi. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat 22,3 % yang menyatakan tidak setuju, 30,0 % yang menyatakan kurang setuju, 16,2 % yang menyatakan setuju, dan 31,5 % yang menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 52,3 % responden (mereka yang menyatakan tidak setuju dan kurang setuju) menyatakan bahwa pimpinan belum memberikan perhatiannya kepada seluruh pegawai. Hasil wawancara mendalam menunjukkan bahwa tidak semua pegawai diberikan perhatian. Hanya beberapa pegawai saja, artinya bagi pegawai yang sudah bisa mandiri dan bersikap baik, tidak begitu mendapat perhatian. Namun bagi pegawai yang memiliki sikap kurang baik akan selalu mendapatkan perhatian dari pimpinan. Proporsi mengenai tingkat persetujuan terhadap perhatian pimpinan kepada bawahan dapat terlihat pada tabel IV.15 dibawah ini:

Tabel IV.15  
Tingkat persetujuan terhadap perhatian pimpinan kepada bawahan

Tingkat Persetujuan	Frekuensi	Persentase
Tidak setuju	29	22,3
Kurang setuju	39	30,0
Setuju	21	16,2
Sangat setuju	41	31,5
<b>Jumlah</b>	<b>130</b>	<b>100,0</b>

Sumber: Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 15

Perlindungan pimpinan kepada bawahan merupakan salah satu indikator iklim organisasi. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat 14,6 % yang menyatakan tidak setuju, 19,2 % yang menyatakan kurang setuju, 36,2 % yang menyatakan setuju, dan 30,0 % yang menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 66,2 % responden (mereka

yang menyatakan setuju dan sangat setuju) menyatakan bahwa pimpinan telah memberikan perlindungan kepada bawahan. Hasil wawancara mendalam menyebutkan bahwa perlindungan disini diberikan kepada semua pegawai, namun bagi pegawai yang melakukan kesalahan atau melanggar aturan, tetap mendapat teguran ataupun sanksi dari pimpinan. Proporsi tentang tingkat persetujuan terhadap perlindungan pimpinan kepada bawahan dapat terlihat pada tabel IV.16 dibawah ini:

Tabel IV.16  
Tingkat persetujuan terhadap perlindungan pimpinan kepada bawahan

Tingkat Persetujuan	Frekuensi	Persentase
Tidak setuju	19	14,6
Kurang setuju	25	19,2
Setuju	47	36,2
Sangat setuju	39	30,0
<b>Jumlah</b>	<b>130</b>	<b>100,0</b>

*Sumber: Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 17*

Salah satu faktor iklim organisasi adalah pemberian penghargaan. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat 27,7 % yang menyatakan tidak setuju, 30,8 % yang menyatakan kurang setuju, 26,9 % yang menyatakan setuju, dan 14,6 % yang menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 58,5 % responden (mereka yang menyatakan tidak setuju dan kurang setuju) menyatakan bahwa pimpinan jarang memberikan penghargaan kepada bawahan. Hasil wawancara mendalam menyebutkan bahwa penghargaan sering diberikan kepada seksi-seksi atau urusan, bukan kepada individu pegawai. Proporsi tentang tingkat persetujuan terhadap penghargaan pimpinan kepada bawahan dapat terlihat pada tabel IV.17 dibawah ini:

Tabel IV.17

Tingkat persetujuan terhadap penghargaan pimpinan kepada bawahan

Tingkat Persetujuan	Frekuensi	Persentase
Tidak setuju	36	27,7
Kurang setuju	40	30,8
Setuju	35	26,9
Sangat setuju	19	14,6
<b>Jumlah</b>	<b>130</b>	<b>100,0</b>

*Sumber: Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 17*

Perhatian pimpinan terhadap kesejahteraan pegawai merupakan salah satu dimensi yang penting dalam iklim organisasi. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat 24,6 % yang menyatakan tidak setuju, 33,1 % yang menyatakan kurang setuju, 19,2 % yang menyatakan setuju, dan 23,1 % yang menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 57,7 % responden (mereka yang menyatakan tidak setuju dan kurang setuju) menyatakan bahwa perhatian pimpinan terhadap kesejahteraan bawahan (pegawai) masih kurang. Hasil wawancara mendalam menyebutkan bahwa kesejahteraan yang diberikan memang masih kurang. Namun hal ini tidak merupakan kesalahan sepenuhnya dari pimpinan. Hal ini disebabkan karena memang tidak ada (kurang) dana yang digunakan untuk menambah kesejahteraan pegawai. Data mengenai tingkat persetujuan terhadap perhatian pimpinan pada kesejahteraan pegawai dapat terlihat pada tabel IV.18 dibawah ini:

Tabel IV.18  
Tingkat persetujuan terhadap perhatian pimpinan pada kesejahteraan pegawai

Tingkat Persetujuan	Frekuensi	Persentase
Tidak setuju	32	24,6
Kurang setuju	43	33,1
Setuju	25	19,2
Sangat setuju	30	23,1
<b>Jumlah</b>	<b>130</b>	<b>100,0</b>

*Sumber: Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 18*

Kesempatan bawahan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan merupakan faktor yang penting dalam iklim organisasi. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat 31,5 % yang menyatakan tidak setuju, 28,5 % yang menyatakan kurang setuju, 23,8 % yang menyatakan setuju, dan 16,2 % yang menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 60,0 % responden (mereka yang menyatakan tidak setuju dan kurang setuju) menyatakan bahwa bawahan jarang diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Hasil wawancara mendalam menyebutkan bahwa dalam pengambilan keputusan, pimpinan biasanya hanya melibatkan para kepala seksi/kepala urusan saja. Proporsi tentang tingkat persetujuan terhadap partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan dapat terlihat pada tabel IV.19 dibawah ini:

Tabel IV.19  
Tingkat persetujuan terhadap partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan

Tingkat Persetujuan	Frekuensi	Persentase
Tidak setuju	41	31,5
Kurang setuju	37	28,5
Setuju	31	23,8
Sangat setuju	21	16,2
<b>Jumlah</b>	<b>130</b>	<b>100,0</b>

*Sumber: Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 19*

Partisipasi pegawai dalam penyelesaian pekerjaan merupakan salah satu dimensi dalam iklim organisasi. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat 9,2 % yang menyatakan tidak setuju, 23,1 % yang menyatakan kurang setuju, 36,2 % yang menyatakan setuju, dan 31,5 % yang menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 67,7 % responden (mereka yang menyatakan setuju dan sangat setuju) menyatakan bahwa pegawai berpartisipasi terhadap penyelesaian setiap pekerjaan yang ada. Hasil wawancara mendalam menyebutkan bahwa pekerjaan yang ada selalu terkait antara satu bagian dengan bagian yang lain, sehingga partisipasi setiap pegawai sangat penting sekali terutama kerja sama antar pegawai ataupun seksi/urusan. Proporsi tentang tingkat persetujuan terhadap partisipasi pegawai dalam penyelesaian pekerjaan dapat terlihat pada tabel IV.20 dibawah ini:

Tabel IV.20  
Tingkat persetujuan terhadap partisipasi pegawai dalam penyelesaian pekerjaan

Tingkat Persetujuan	Frekuensi	Persentase
Tidak setuju	12	9,2
Kurang setuju	30	23,1
Setuju	47	36,2
Sangat setuju	41	31,5
<b>Jumlah</b>	<b>130</b>	<b>100,0</b>

Sumber: Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 20

Perlengkapan prasarana di kantor merupakan salah satu dimensi yang penting dalam iklim organisasi. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat 29,2 % yang menyatakan tidak setuju, 36,2 % yang menyatakan kurang setuju, 11,5 % yang menyatakan setuju, dan 23,1 % yang menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 36,2 % responden menyatakan bahwa perlengkapan prasarana di Kantor Kecamatan

Kalinyamatan masih kurang lengkap. Hasil wawancara mendalam menunjukkan bahwa peralatan yang sangat dibutuhkan adalah mesin untuk menggandakan surat-surat dan berkas-berkas, misalnya foto copi atau alat sejenisnya yang lebih murah. Selain itu komputer yang hanya berjumlah satu buah, dirasakan masih kurang sekali. Seringkali harus antri terlebih dahulu berjam-jam untuk mengetik satu surat saja. Data mengenai tingkat persetujuan terhadap kelengkapan prasarana di Kantor Kecamatan Kalinyamatan dapat terlihat pada tabel IV.21 dibawah ini:

Tabel IV.21  
Tingkat persetujuan terhadap kelengkapan prasarana kantor

Tingkat Persetujuan	Frekuensi	Persentase
Tidak setuju	38	29,2
Kurang setuju	47	36,2
Setuju	15	11,5
Sangat setuju	30	23,1
Jumlah	130	100,0

Sumber: Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 21

Dimensi lain dalam iklim organisasi adalah kenyamanan dalam bekerja. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat 26,9 % yang menyatakan tidak setuju, 30,0 % yang menyatakan kurang setuju, 20,8 % yang menyatakan setuju, dan 22,3 % yang menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 56,9 % responden (mereka yang menyatakan tidak setuju dan kurang setuju) menyatakan bahwa mereka merasa kurang nyaman dalam bekerja. Hasil wawancara mendalam menyebutkan bahwa hal tersebut disebabkan karena kantor Kecamatan Kalinyamatan baru saja mengalami pemugaran dan pindah menempati kantor baru yang belum seratus persen jadi, masih ada beberapa ruang yang harus disempurnakan lagi, selain itu basih banyak

Kalinyamatan masih kurang lengkap. Hasil wawancara mendalam menunjukkan bahwa peralatan yang sangat dibutuhkan adalah mesin untuk menggandakan surat-surat dan berkas-berkas, misalnya foto copi atau alat sejenisnya yang lebih murah. Selain itu komputer yang hanya berjumlah satu buah, dirasakan masih kurang sekali. Seringkali harus antri terlebih dahulu berjam-jam untuk mengetik satu surat saja. Data mengenai tingkat persetujuan terhadap kelengkapan prasarana di Kantor Kecamatan Kalinyamatan dapat terlihat pada tabel IV.21 dibawah ini:

Tabel IV.21  
Tingkat persetujuan terhadap kelengkapan prasarana kantor

Tingkat Persetujuan	Frekuensi	Persentase
Tidak setuju	38	29,2
Kurang setuju	47	36,2
Setuju	15	11,5
Sangat setuju	30	23,1
Jumlah	130	100,0

*Sumber: Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 21*

Dimensi lain dalam iklim organisasi adalah kenyamanan dalam bekerja. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat 26,9 % yang menyatakan tidak setuju, 30,0 % yang menyatakan kurang setuju, 20,8 % yang menyatakan setuju, dan 22,3 % yang menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 56,9 % responden (mereka yang menyatakan tidak setuju dan kurang setuju) menyatakan bahwa mereka merasa kurang nyaman dalam bekerja. Hasil wawancara mendalam menyebutkan bahwa hal tersebut disebabkan karena kantor Kecamatan Kalinyamatan baru saja mengalami pemugaran dan pindah menempati kantor baru yang belum seratus persen jadi, masih ada beberapa ruang yang harus disempurnakan lagi, selain itu basih banyak

sisanya material yang belum dibersihkan. Hal ini inilah yang membuat beberapa pegawai merasa kurang nyaman. Data mengenai tingkat persetujuan terhadap kenyamanan pegawai dalam bekerja dapat terlihat pada tabel IV.22 dibawah ini:

Tabel IV.22  
Tingkat persetujuan terhadap kenyamanan bekerja di kantor

Tingkat Persetujuan	Frekuensi	Persentase
Tidak setuju	35	26,9
Kurang setuju	39	30,0
Setuju	27	20,8
Sangat setuju	29	22,3
<b>Jumlah</b>	<b>130</b>	<b>100,0</b>

*Sumber: Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 22*

Selain kenyamanan, persaingan dalam lingkungan kerja juga menentukan dalam menciptakan iklim organisasi. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat 18,5 % yang menyatakan tidak setuju, 16,9 % yang menyatakan kurang setuju, 16,9 % yang menyatakan setuju, dan 47,7 % yang menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 47,7 % responden menyatakan bahwa bahwa persaingan ada dalam lingkungan kerja di Kantor Kecamatan Kalinyamatan. Hasil wawancara mendalam menyebutkan bahwa selama ini yang terjadi adalah persaingan yang sehat, dimana tiap pegawai berusaha menunjukkan yang terbaik dalam bekerja. Proporsi mengenai tingkat persetujuan terhadap persaingan di lingkungan kerja dapat terlihat pada tabel IV.23 dibawah ini:

Tabel IV.23  
Tingkat persetujuan terhadap persaingan di lingkungan kerja

Tingkat Persetujuan	Frekuensi	Persentase
Tidak setuju	24	18,5
Kurang setuju	22	16,9
Setuju	22	16,9
Sangat setuju	62	47,7
<b>Jumlah</b>	<b>130</b>	<b>100,0</b>

Sumber: Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 23

Ketidakharmonisan dalam lingkungan kantor merupakan faktor yang menentukan dalam menciptakan iklim yang baik. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat 13,1 % yang menyatakan tidak setuju, 23,1 % yang menyatakan kurang setuju, 30,8 % yang menyatakan setuju, dan 32,3 % yang menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 63,1 % responden (mereka yang menyatakan setuju dan sangat setuju) menyatakan bahwa ketidakharmonisan pernah terjadi dalam lingkungan kerja. Hasil wawancara mendalam menyebutkan bahwa, yang pernah terjadi adalah adanya saling melemparkan tanggung jawab dan kesalahan kepada pihak lain. Misalnya ada keterlambatan laporan ke Kabupaten, yang disalahkan adalah pihak desa yang terlambat memasukkan data ke kecamatan. Data mengenai tingkat persetujuan terhadap ketidakharmonisan dalam lingkungan kerja dapat terlihat pada tabel IV.24 dibawah ini:

Tabel IV.24  
Tingkat persetujuan terhadap ketidakharmonisan dalam lingkungan kerja

Tingkat Persetujuan	Frekuensi	Persentase
Tidak setuju	17	13,1
Kurang setuju	30	23,1
Setuju	40	30,8
Sangat setuju	42	32,3
<b>Jumlah</b>	<b>130</b>	<b>100,0</b>

Sumber: Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 24

Selain ketidakharmonisan, sikap pegawai juga merupakan faktor yang penting dalam iklim organisasi. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat 10,8 % yang menyatakan tidak setuju, 43,8 % yang menyatakan kurang setuju, 33,1 % yang menyatakan setuju, dan 12,3 % yang menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 54,6 % responden (mereka yang menyatakan tidak setuju dan kurang setuju) menyatakan bahwa sikap dari pegawai tidak menimbulkan konflik. Hasil wawancara mendalam menyebutkan bahwa sikap pegawai hampir tidak menimbulkan konflik. Proporsi mengenai tingkat persetujuan terhadap sikap pegawai yang menimbulkan konflik dapat terlihat pada tabel IV.25 di bawah ini:

Tabel IV.25  
Tingkat persetujuan terhadap sikap pegawai yang menimbulkan konflik

Tingkat Persetujuan	Frekuensi	Persentase
Tidak setuju	14	10,8
Kurang setuju	57	43,8
Setuju	43	33,1
Sangat setuju	16	12,3
<b>Jumlah</b>	<b>130</b>	<b>100,0</b>

*Sumber: Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 25*

Komunikasi antara atasan dan bawahan merupakan dimensi yang penting dalam iklim organisasi. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat 13,8 % yang menyatakan tidak setuju, 40,0 % yang menyatakan kurang setuju, 29,2 % yang menyatakan setuju, dan 16,9 % yang menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 40,0 % responden menyatakan bahwa komunikasi antara atasan dan bawahan kurang begitu lancar. Hasil wawancara mendalam menyebutkan bahwa bawahan tidak bisa menawar dalam menerima setiap tugas yang diberikan atasan, selain itu kesulitan-kesulitan

yang dialami oleh bawahan tidak bisa dimengerti oleh atasan, sehingga apabila pekerjaan yang tidak sesuai dengan kehendak atasan, maka bawahan tersebut akan mendapat teguran. Seandainya komunikasi ini lancar, maka dimungkinkan setiap pekerjaan dapat selesai tanpa ada kesalahan. Data mengenai tingkat persetujuan terhadap kelancaran komunikasi antara atasan dan bawahan dapat terlihat pada tabel IV.26 di bawah ini:

Tabel IV.26

Tingkat persetujuan terhadap kelancaran komunikasi antara atasan dan bawahan

Tingkat Persetujuan	Frekuensi	Persentase
Tidak setuju	18	13,8
Kurang setuju	52	40,0
Setuju	38	29,2
Sangat setuju	22	16,9
<b>Jumlah</b>	<b>130</b>	<b>100,0</b>

*Sumber: Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 26*

Selain komunikasi antara atasan dan bawahan, komunikasi antar bawahan juga merupakan dimensi yang penting dalam iklim organisasi. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat 16,2 % yang menyatakan tidak setuju, 35,4 % yang menyatakan kurang setuju, 30,0 % yang menyatakan setuju, dan 18,5 % yang menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 51,6 % responden (mereka yang menyatakan tidak setuju dan kurang setuju) menyatakan bahwa komunikasi antar bawahan (pegawai) kurang begitu lancar. Hasil wawancara mendalam menyebutkan bahwa tidak selamanya komunikasi antar pegawai berjalan dengan lancar. Yang menyebabkan komunikasi kurang lancar biasanya ditandai dengan saling melemparkan tanggung jawab atau pekerjaan. Apabila ada suatu kesalahan dalam pekerjaan, maka masing-masing tidak mau disalahkan dan berusaha melemparkan kesalahan

tersebut kepada pihak lain. Data mengenai tingkat persetujuan terhadap kelancaran komunikasi antar pegawai dapat terlihat pada tabel IV.27 dibawah ini:

Tabel IV.27  
Tingkat persetujuan terhadap kelancaran komunikasi antar pegawai

Tingkat Persetujuan	Frekuensi	Persentase
Tidak setuju	21	16,2
Kurang setuju	46	35,4
Setuju	39	30,0
Sangat setuju	24	18,5
<b>Jumlah</b>	<b>130</b>	<b>100,0</b>

*Sumber: Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 27*

Dimensi lain iklim organisasi adalah adanya keterbukaan antara atasan dan bawahan dalam hal pekerjaan. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat 25,4 % yang menyatakan tidak setuju, 37,7 % yang menyatakan kurang setuju, 20,0 % yang menyatakan setuju, dan 16,9 % yang menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 63,1 % responden (mereka yang menyatakan tidak setuju dan kurang setuju) menyatakan bahwa tidak semua pekerjaan sifatnya terbuka untuk umum. Hasil wawancara mendalam menyebutkan bahwa ada beberapa pekerjaan yang sifatnya rahasia, sehingga atasan tidak bisa terbuka kepada semua pegawai. Data mengenai tingkat persetujuan terhadap keterbukaan antara atasan dan bawahan dalam hal pekerjaan dapat terlihat pada tabel IV.28 dibawah ini:

Tabel IV.28

Tingkat persetujuan terhadap keterbukaan antara atasan dan bawahan dalam hal pekerjaan

Tingkat Persetujuan	Frekuensi	Persentase
Tidak setuju	33	25,4
Kurang setuju	49	37,7
Setuju	26	20,0
Sangat setuju	22	16,9
<b>Jumlah</b>	<b>130</b>	<b>100,0</b>

Sumber: Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 28

### A.3. Prestasi Kerja

Faktor yang menentukan prestasi kerja adalah kesesuaian antara bobot pekerjaan dengan kemampuan para pegawai. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat 20,8 % yang menyatakan tidak setuju, 54,6 % yang menyatakan kurang setuju, 16,2 % yang menyatakan setuju, dan 15,4 % yang menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 54,6 % responden menyatakan bahwa bobot pekerjaan yang diberikan kepada pegawai masih ada yang kurang sesuai dengan kemampuan yang dimiliki pegawai. Hasil wawancara mendalam menyebutkan bahwa hal tersebut diatas disebabkan karena keterbatasan sumber daya manusia, maka untuk mengatasinya pekerjaan dilimpahkan kepada orang-orang yang menurut atasan mampu, karena mempunyai sumber daya manusia yang lebih dibandingkan dengan rekan-rekan yang lain. Hal ini menimbulkan kesan seolah-olah yang diberi pekerjaan hanya orang-orang tertentu saja, sehingga orang-orang ini merasa beban pekerjaannya terlalu banyak. Dilain pihak mereka tidak mampu berbuat banyak, karena mereka akhirnya menyadari kekurangan kemampuan rekan-rekannya. Data mengenai

tingkat persetujuan terhadap kesesuaian bobot pekerjaan dengan kemampuan pegawai dapat terlihat pada tabel IV.29 dibawah ini:

Tabel IV.29  
Tingkat persetujuan terhadap kesesuaian bobot pekerjaan dengan kemampuan pegawai

Tingkat Persetujuan	Frekuensi	Persentase
Tidak setuju	27	20,8
Kurang setuju	71	54,6
Setuju	21	16,2
Sangat setuju	11	8,5
<b>Jumlah</b>	<b>130</b>	<b>100,0</b>

*Sumber: Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 29*

Selain kesesuaian antara bobot pekerjaan dengan kemampuan pegawai, minat yang tinggi terhadap pekerjaan juga merupakan faktor yang penting dalam prestasi kerja. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat 3,8 % yang menyatakan tidak setuju, 24,6 % yang menyatakan kurang setuju, 27,7 % yang menyatakan setuju, dan 43,8 % yang menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 43,8 % responden menyatakan bahwa sebagian besar pegawai mempunyai minat yang tinggi terhadap setiap pekerjaan yang diterima. Hasil wawancara mendalam menyebutkan bahwa minat yang tinggi ini ditandai dengan usaha dari setiap pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Mereka berusaha agar pekerjaan yang diterimanya dilaksanakan sebaik-baiknya sesuai dengan kemampuan masing-masing. Proporsi mengenai tingkat persetujuan terhadap minat pegawai pada pekerjaan dapat terlihat pada tabel IV.30 dibawah ini:

Tabel IV.30  
Tingkat persetujuan terhadap minat pegawai pada pekerjaan

Tingkat Persetujuan	Frekuensi	Persentase
Tidak setuju	5	3,8
Kurang setuju	32	24,6
Setuju	36	27,7
Sangat setuju	57	43,8
<b>Jumlah</b>	<b>130</b>	<b>100,0</b>

*Sumber: Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 30*

Tingkat pengertian dan kejelasan mengenai persyaratan dan sasaran pekerjaan merupakan dimensi yang penting dalam prestasi kerja. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat 22,3 % yang menyatakan tidak setuju, 33,1 % yang menyatakan kurang setuju, 33,8 % yang menyatakan setuju, dan 10,8 % yang menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 55,4 % responden (mereka yang menyatakan tidak setuju dan kurang setuju) menyatakan bahwa para pegawai kadangkala belum begitu jelas dan mengerti mengenai persyaratan dan sasaran pekerjaan. Hasil wawancara mendalam menyebutkan bahwa penyebab dari kurang jelasnya persyaratan dan sasaran pekerjaan antara lain karena kurang jelas dalam menerima perintah/tugas dari atasan. Atasan dalam menjelaskan/menjabarkan tugas masih kurang. Hal tersebut ditambah lagi dengan bawahan yang tidak mau menanyakan lebih lanjut kepada atasan. Data mengenai tingkat persetujuan terhadap pengertian dan kejelasan persyaratan dan sasaran pekerjaan dapat terlihat pada tabel IV.31 dibawah ini:

Tabel IV.31  
Tingkat persetujuan terhadap pengertian dan kejelasan persyaratan  
dan sasaran pekerjaan

Tingkat Persetujuan	Frekuensi	Persentase
Tidak setuju	29	22,3
Kurang setuju	43	33,1
Setuju	44	33,8
Sangat setuju	14	10,8
<b>Jumlah</b>	<b>130</b>	<b>100,0</b>

*Sumber: Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 31*

Dimensi prestasi kerja lainnya adalah informasi yang cukup mengenai sifat tugas. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat 4,6 % yang menyatakan tidak setuju, 37,7 % yang menyatakan kurang setuju, 44,6 % yang menyatakan setuju, dan 13,1 % yang menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 44,6 % responden menyatakan bahwa mereka kadangkala mendapatkan informasi yang masih kurang mengenai sifat pekerjaan. Hasil wawancara mendalam menyebutkan bahwa informasi yang diberikan kadangkala masih kurang lengkap, namun dipihak bawahan juga jarang menanyakan lebih lanjut mengenai tugas/pekerjaan. Proporsi mengenai tingkat persetujuan terhadap informasi mengenai sifat pekerjaan dapat terlihat pada tabel IV.32 dibawah ini:

Tabel IV.32  
Tingkat persetujuan terhadap informasi mengenai sifat pekerjaan

Tingkat Persetujuan	Frekuensi	Persentase
Tidak setuju	6	4,6
Kurang setuju	49	37,7
Setuju	58	44,6
Sangat setuju	17	13,1
<b>Jumlah</b>	<b>130</b>	<b>100,0</b>

*Sumber: Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 32*

Selain informasi yang cukup, ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan juga merupakan faktor yang penting dalam prestasi kerja. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat 16,2 % yang menyatakan tidak setuju, 43,8 % yang menyatakan kurang setuju, 29,2 % yang menyatakan setuju, dan 10,8 % yang menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 43,8 % responden menyatakan bahwa ada beberapa pekerjaan yang selesai tidak tepat waktu. Hasil wawancara mendalam menyebutkan bahwa keterlambatan tersebut disebabkan karena keterlambatan data-data administrasi yang dibutuhkan, selain itu disebabkan karena waktu mengerjakan yang relatif singkat dan mendadak. Data mengenai tingkat persetujuan terhadap ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan dapat terlihat pada tabel IV.33 dibawah ini:

Tabel IV.33  
Tingkat persetujuan terhadap ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan

Tingkat Persetujuan	Frekuensi	Persentase
Tidak setuju	21	16,2
Kurang setuju	57	43,8
Setuju	38	29,2
Sangat setuju	14	10,8
<b>Jumlah</b>	<b>130</b>	<b>100,0</b>

*Sumber: Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 33*

Dimensi lain dari prestasi kerja adalah pencapaian target pekerjaan. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat 28,8 % yang menyatakan tidak setuju, 37,7 % yang menyatakan kurang setuju, 15,4 % yang menyatakan setuju, dan 18,4 % yang menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 66,2 % responden (mereka yang menyatakan tidak setuju dan kurang setuju) menyatakan bahwa pekerjaan yang dihasilkan belum bisa mencapai target yang ditentukan. Hasil wawancara mendalam menyebutkan bahwa target

yang rencanakan tidak bisa berhasil karena banyak pekerjaan yang selesai tidak tepat pada waktunya. Data mengenai tingkat persetujuan terhadap target pekerjaan dapat terlihat pada tabel IV.34 dibawah ini:

Tabel IV.34  
Tingkat persetujuan terhadap hasil pekerjaan berdasarkan target.

Tingkat Persetujuan	Frekuensi	Persentase
Tidak setuju	37	28,5
Kurang setuju	49	37,7
Setuju	20	15,4
Sangat setuju	24	18,4
<b>Jumlah</b>	<b>130</b>	<b>100</b>

*Sumber: Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 34*

Kesulitan dalam memahami setiap perintah merupakan faktor yang menentukan prestasi kerja. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat 14,6 % yang menyatakan tidak setuju, 12,3 % yang menyatakan kurang setuju, 44,6 % yang menyatakan setuju, dan 28,5 % yang menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 44,6 % responden menyatakan bahwa para pegawai sering menemukan kesulitan dalam memahami setiap perintah yang diberikan. Hasil wawancara mendalam menyebutkan bahwa hal tersebut disebabkan karena penjabaran atau penjelasan yang diberikan masih kurang. Data mengenai tingkat persetujuan terhadap kesulitan dalam memahami perintah dapat terlihat dalam tabel IV.35 dibawah ini:

Tabel IV.35  
Tingkat persetujuan terhadap kesulitan dalam memahami perintah yang diberikan

Tingkat Persetujuan	Frekuensi	Persentase
Tidak setuju	19	14,6
Kurang setuju	16	12,3
Setuju	58	44,6
Sangat setuju	37	28,5
<b>Jumlah</b>	<b>130</b>	<b>100,0</b>

*Sumber: Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 35*

Selain kesulitan dalam memahami perintah, kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan juga berpengaruh terhadap prestasi kerja. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat 6,2 % yang menyatakan tidak setuju, 11,5 % yang menyatakan kurang setuju, 46,2 % yang menyatakan setuju, dan 36,2 % yang menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 46,2 % responden menyatakan bahwa pegawai sering menemukan kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan. Hasil wawancara mendalam menyebutkan bahwa kesulitan tersebut disebabkan karena kesulitan memahami pekerjaan selain itu data yang kurang lengkap dan sarana yang terbatas. Proporsi mengenai tingkat persetujuan terhadap kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan dapat terlihat pada tabel IV.36 dibawah ini:

Tabel IV.36  
Tingkat persetujuan terhadap kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan

Tingkat Persetujuan	Frekuensi	Persentase
Tidak setuju	8	6,2
Kurang setuju	15	11,5
Setuju	60	46,2
Sangat setuju	47	36,2
<b>Jumlah</b>	<b>130</b>	<b>100,0</b>

Sumber: Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 36

Bimbingan dari atasan kepada bawahan merupakan dimensi yang penting dalam prestasi kerja. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat 11,5 % yang menyatakan tidak setuju, 44,6 % yang menyatakan kurang setuju, 26,2 % yang menyatakan setuju, dan 17,7 % yang menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 56,1 % responden (mereka yang menyatakan tidak setuju dan kurang setuju) menyatakan bahwa atasan tidak selalu memberikan bimbingan kepada bawahan. Hasil wawancara

mendalam menyebutkan bahwa pimpinan hanya memberikan bimbingan kepada bawahan yang menemui kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan. Data mengenai tingkat persetujuan terhadap bimbingan atasan kepada bawahan dapat terlihat pada tabel IV.37 dibawah ini:

Tabel IV.37  
Tingkat persetujuan terhadap bimbingan yang diberikan atasan kepada bawahan

Tingkat Persetujuan	Frekuensi	Persentase
Tidak setuju	15	11,5
Kurang setuju	58	44,6
Setuju	34	26,2
Sangat setuju	23	17,7
<b>Jumlah</b>	<b>130</b>	<b>100,0</b>

*Sumber: Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 37*

#### A.4. Gaya Kepemimpinan

Dimensi dari gaya kepemimpinan adalah perintah atasan kepada bawahan diluar kedinasan. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat 5,4 % yang menyatakan tidak setuju, 14,6 % yang menyatakan kurang setuju, 19,2 % yang menyatakan setuju, dan 60,8 % yang menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 60,8 % responden menyatakan bahwa atasan pernah memerintah bawahan diluar kedinasan. Hasil wawancara mendalam menyebutkan bahwa atasan pernah memerintah bawahan untuk kepentingan pribadi atau keluarganya. Data mengenai tingkat persetujuan terhadap perintah atasan kepada bawahan diluar kedinasan dapat terlihat pada tabel IV.38 dibawah ini:

Tabel IV.38  
Tingkat persetujuan terhadap perintah atasan yang diluar kedinasan

Tingkat Persetujuan	Frekuensi	Persentase
Tidak setuju	7	5,4
Kurang setuju	19	14,6
Setuju	25	19,2
Sangat setuju	79	60,8
<b>Jumlah</b>	<b>130</b>	<b>100,0</b>

*Sumber: Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 38*

Kesesuaian antara perintah yang diberikan atasan dengan tanggung jawab bawahan merupakan faktor yang menentukan dalam penilaian gaya kepemimpinan. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat 8,5 % yang menyatakan tidak setuju, 33,1 % yang menyatakan kurang setuju, 29,2 % yang menyatakan setuju, dan 29,2 % yang menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 58,4 % responden (mereka yang menyatakan setuju dan sangat setuju) menyatakan bahwa pimpinan memberikan perintah sesuai dengan tanggung jawab yang miliki oleh bawahan (pegawai). Hasil wawancara mendalam menyebutkan bahwa masing-masing pegawai dalam menjalankan pekerjaan berdasarkan tugas pokok masing-masing yang telah ditentukan sebelumnya. Proporsi mengenai tingkat persetujuan terhadap perintah atasan berdasarkan tanggung jawab bawahan dapat terlihat pada tabel IV.39 dibawah ini:

Tabel IV.39  
Tingkat persetujuan terhadap perintah atasan berdasarkan tanggung jawab  
bawahan

Tingkat Persetujuan	Frekuensi	Persentase
Tidak setuju	11	8,5
Kurang setuju	43	33,1
Setuju	38	29,2
Sangat setuju	38	29,2
<b>Jumlah</b>	<b>130</b>	<b>100,0</b>

*Sumber: Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 39*

Kelancaran hubungan antara atasan dengan bawahan merupakan dimensi lain dari gaya kepemimpinan. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat 23,8 % yang menyatakan tidak setuju, 30,0 % yang menyatakan kurang setuju, 18,5 % yang menyatakan setuju, dan 27,7 % yang menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 53,8 % responden (mereka yang menyatakan tidak setuju dan kurang setuju) menyatakan bahwa hubungan antara atasan dengan bawahan tidak selamanya berlangsung dengan lancar. Hasil wawancara mendalam menyebutkan bahwa ketidaklancaran hubungan tersebut ditimbulkan oleh adanya kurang komunikasi antara atasan dengan bawahan. Seperti dalam menjelaskan informasi, kadangkala pimpinan kurang begitu jelas, dilain pihak bawahan juga tidak mau bertanya. Hal semacam inilah yang kadangkala menimbulkan hubungan yang kurang lancar. Proporsi mengenai tingkat persetujuan terhadap kelancaran hubungan antara atasan dengan bawahan dapat terlihat pada tabel IV.40 dibawah ini:

Tabel IV.40

Tingkat persetujuan terhadap kelancaran hubungan antara atasan dengan bawahan

Tingkat Persetujuan	Frekuensi	Persentase
Tidak setuju	31	23,8
Kurang setuju	39	30,0
Setuju	24	18,5
Sangat setuju	36	27,7
<b>Jumlah</b>	<b>130</b>	<b>100,0</b>

Sumber: Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 40

Selain kelancaran hubungan antara atasan dengan bawahan, penghargaan yang diberikan atasan kepada bawahan juga merupakan faktor yang menentukan dalam gaya kepemimpinan. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat 10,0 % yang menyatakan tidak setuju, 54,6 % yang menyatakan kurang setuju, 28,5 % yang menyatakan setuju, dan 6,9 % yang menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 54,6 % responden menyatakan bahwa pimpinan jarang memberikan penghargaan kepada bawahan. Hasil wawancara mendalam menyebutkan bahwa penghargaan yang diberikan atasan tidak kepada perorangan, namun diberikan kepada seksi atau urusan yang telah berprestasi. Data mengenai tingkat persetujuan terhadap penghargaan yang diberikan atasan kepada bawahan dapat terlihat pada tabel IV.41 dibawah ini:

Tabel IV.41

Tingkat persetujuan terhadap penghargaan yang diberikan atasan kepada bawahan

Tingkat Persetujuan	Frekuensi	Persentase
Tidak setuju	13	10,0
Kurang setuju	71	54,6
Setuju	37	28,5
Sangat setuju	9	6,9
<b>Jumlah</b>	<b>130</b>	<b>100,0</b>

Sumber: Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 41

Faktor lain yang menentukan gaya kepemimpinan adalah kesempatan yang diberikan atasan kepada bawahan untuk berpendapat. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat 14,6 % yang menyatakan tidak setuju, 46,9 % yang menyatakan kurang setuju, 31,5 % yang menyatakan setuju, dan 6,9 % yang menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 46,9 % responden menyatakan bahwa pimpinan jarang sekali memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berpendapat. Hasil wawancara mendalam menyebutkan bahwa yang diberi kesempatan untuk berpendapat hanya kepala seksi atau kepala urusan saja. Data mengenai tingkat persetujuan terhadap kesempatan bawahan dalam berpendapat dapat terlihat pada tabel IV.42 dibawah ini:

Tabel IV.42  
Tingkat persetujuan terhadap kesempatan bawahan dalam berpendapat

Tingkat Persetujuan	Frekuensi	Persentase
Tidak setuju	19	14,6
Kurang setuju	61	46,9
Setuju	41	31,5
Sangat setuju	9	6,9
<b>Jumlah</b>	<b>130</b>	<b>100,0</b>

*Sumber: Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 42*

Selain kesempatan berpendapat, mengutamakan kerjasama dalam melaksanakan tugas juga merupakan dimensi yang penting dalam gaya kepemimpinan. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat 27,7 % yang menyatakan tidak setuju, 39,2 % yang menyatakan kurang setuju, 21,5 % yang menyatakan setuju, dan 11,5 % yang menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 66,9 % responden (mereka yang tidak setuju dan kurang setuju) menyatakan bahwa pimpinan dalam

menjalankan tugas tidak selama mengutamakan kerja sama. Hasil wawancara mendalam menyebutkan bahwa biasanya atasan menunjuk salah satu pegawai untuk bertanggung jawab atas keberhasilan suatu pekerjaan. Proporsi mengenai tingkat persetujuan terhadap kerjasama dalam melaksanakan tugas dapat terlihat pada tabel IV.43 dibawah ini:

Tabel IV.43  
Tingkat persetujuan terhadap kerja sama dalam melaksanakan tugas

Tingkat Persetujuan	Frekuensi	Persentase
Tidak setuju	36	27,7
Kurang setuju	51	39,2
Setuju	28	21,5
Sangat setuju	15	11,5
<b>Jumlah</b>	<b>130</b>	<b>100,0</b>

*Sumber: Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 43*

Selain mengutamakan kerja sama, kekakuan garis hierarki kedudukan antara pimpinan dengan bawahan merupakan faktor yang penting dalam gaya kepemimpinan. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat 16,9 % yang menyatakan tidak setuju, 19,2 % yang menyatakan kurang setuju, 35,4 % yang menyatakan setuju, dan 28,5 % yang menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 63,9 % responden (mereka yang menyatakan setuju dan sangat setuju) menyatakan bahwa garis hierarki kedudukan antara atasan dan bawahan masih terlihat kaku. Hasil wawancara mendalam menyebutkan bahwa kekakuan ini terlihat ketika atasan mengambil suatu keputusan, dimana bawahan sama sekali tidak mempunyai hak untuk berpendapat. Salah satu contohnya, ketika penempatan staf. Staf yang telah ditempatkan pada suatu seksi/urusan tidak punya kewenangan untuk memilih. Semuanya ditentukan oleh atasan. Data mengenai tingkat persetujuan terhadap

kekakuan garis hierarki kedudukan antara atasan dan bawahan terlihat pada tabel IV.44 dibawah ini:

Tabel IV.44  
Tingkat persetujuan terhadap kekakuan garis hierarki kedudukan atasan dan bawahan

Tingkat Persetujuan	Frekuensi	Persentase
Tidak setuju	22	16,9
Kurang setuju	25	19,2
Setuju	46	35,4
Sangat setuju	37	28,5
<b>Jumlah</b>	<b>130</b>	<b>100,0</b>

Sumber: Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 44

Salah satu dimensi yang penting dalam gaya kepemimpinan adalah pembagian pekerjaan yang baku. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat 5,4 % yang menyatakan tidak setuju, 22,3% yang menyatakan kurang setuju, 10,0 % yang menyatakan setuju, dan 62,3 % yang menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 62,2 % responden menyatakan bahwa pegawai mempunyai tugas dan pekerjaan yang baku. Hasil wawancara mendalam menyebutkan bahwa masing-masing pegawai sudah menerima pekerjaan sesuai dengan tugas pokok yang telah ditentukan atasan. Proporsi mengenai tingkat persetujuan terhadap kekakuan tugas dan pekerjaan dapat terlihat pada tabel IV.45 dibawah ini:

Tabel IV.45  
Tingkat persetujuan terhadap kekakuan tugas dan pekerjaan

Tingkat Persetujuan	Frekuensi	Persentase
Tidak setuju	7	5,4
Kurang setuju	29	22,3
Setuju	13	10,0
Sangat setuju	81	62,3
<b>Jumlah</b>	<b>130</b>	<b>100,0</b>

Sumber: Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 45

Selain tugas yang baku, faktor lain yang penting dalam gaya kepemimpinan adalah pola kerja yang ditaati oleh semua pegawai. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat 13,8 % yang menyatakan tidak setuju, 46,9 % yang menyatakan kurang setuju, 21,5 % yang menyatakan setuju, dan 17,7 % yang menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 46,9 % responden menyatakan bahwa pola kerja yang ada tidak ditaati oleh semua pegawai. Hasil wawancara mendalam menyebutkan bahwa masih ada pegawai yang melanggar peraturan, diantaranya terlambat datang, tidak masuk tanpa alasan, meninggalkan pekerjaan tanpa alasan yang jelas. Data mengenai tingkat persetujuan terhadap pola kerja yang ditaati oleh pegawai dapat terlihat pada tabel IV.46 dibawah ini:

Tabel IV.46  
Tingkat persetujuan terhadap pola kerja yang ditaati oleh pegawai

Tingkat Persetujuan	Frekuensi	Persentase
Tidak setuju	18	13,8
Kurang setuju	61	46,9
Setuju	28	21,5
Sangat setuju	23	17,7
<b>Jumlah</b>	<b>130</b>	<b>100,0</b>

*Sumber: Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 46*

Faktor lainnya yang digunakan untuk meneliti gaya kepemimpinan adalah tindakan pimpinan dalam menggalakkan kecerdasan, rasionalitas dalam pemecahan masalah. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat 23,8 % yang menyatakan tidak setuju, 31,5 % yang menyatakan kurang setuju, 23,8 % yang menyatakan setuju, dan 20,8 % yang menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 55,3 % responden

(mereka yang menyatakan tidak setuju dan kurang setuju) menyatakan bahwa pimpinan jarang menggunakan kecerdasan, rasionalitas dalam memecahkan masalah. Hasil wawancara mendalam menyebutkan bahwa yang digunakan pimpinan adalah cenderung menggunakan pendekatan kemanusiaan dalam pemecahan masalah. Data mengenai tingkat persetujuan terhadap penggunaan kecerdasan, rasionalitas dalam pemecahan masalah dapat terlihat pada tabel IV.47 dibawah ini:

Tabel IV.47  
Tingkat persetujuan terhadap penggunaan rasionalitas, kecerdasan dalam pemecahan masalah

Tingkat Persetujuan	Frekuensi	Persentase
Tidak setuju	31	23,8
Kurang setuju	41	31,5
Setuju	31	23,8
Sangat setuju	27	20,8
<b>Jumlah</b>	<b>130</b>	<b>100,0</b>

*Sumber: Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 47*

Dimensi lain yang menentukan gaya kepemimpinan adalah kewenangan yang jelas dalam menyelesaikan pekerjaan. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat 26,2 % yang menyatakan tidak setuju, 31,5 % yang menyatakan kurang setuju, 19,2 % yang menyatakan setuju, dan 23,1 % yang menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 57,7 % responden menyatakan bahwa kewenangan yang dimiliki oleh pegawai dalam melaksanakan tugas masih kurang jelas. Hasil wawancara mendalam menyebutkan bahwa yang memiliki kewenangan penuh dalam menyelesaikan tugas hanyalah kepala seksi/kepala urusan saja. Proporsi mengenai tingkat

persetujuan terhadap kewenangan yang jelas dalam menyelesaikan tugas dapat terlihat pada tabel IV.48 dibawah ini:

Tabel IV.48

Tingkat persetujuan terhadap kewenangan yang jelas dalam menyelesaikan tugas

Tingkat Persetujuan	Frekuensi	Persentase
Tidak setuju	34	26,2
Kurang setuju	41	31,5
Setuju	25	19,2
Sangat setuju	30	23,1
<b>Jumlah</b>	<b>130</b>	<b>100,0</b>

Sumber: Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 48

Faktor yang paling penting dalam menilai gaya kepemimpinan adalah otoritas atasan dalam memimpin bawahan. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat 24,6 % yang menyatakan tidak setuju, 20,8 % yang menyatakan kurang setuju, 30,0 % yang menyatakan setuju, dan 24,6 % yang menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 54,6 % responden (mereka yang menyatakan setuju dan sangat setuju) menyatakan bahwa atasan mempunyai sikap yang otoriter dalam memimpin bawahannya. Data Mengenai tingkat persetujuan terhadap sikap pimpinan yang otoriter dalam memimpin dapat terlihat pada tabel IV.49 dibawah ini:

Tabel IV.49

Tingkat persetujuan terhadap sikap pimpinan yang otoriter dalam memimpin bawahan

Tingkat Persetujuan	Frekuensi	Persentase
Tidak setuju	32	24,6
Kurang setuju	27	20,8
Setuju	39	30,0
Sangat setuju	32	24,6
<b>Jumlah</b>	<b>130</b>	<b>100,0</b>

Sumber: Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 49

Kepatuhan bawahan dalam melaksanakan perintah atasan merupakan salah satu faktor yang penting dalam menilai gaya kepemimpinan. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat 20,0 % yang menyatakan tidak setuju, 21,5 % yang menyatakan kurang setuju, 41,5 % yang menyatakan setuju, dan 16,9 % yang menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 58,4 % responden (mereka yang menyatakan setuju dan sangat setuju) menyatakan bahwa bawahan selalu melaksanakan setiap perintah atasan. Hasil wawancara mandalam menyebutkan bahwa bawahan berusaha untuk melaksanakan sebaik-baiknya setiap perintah atasan. Hal ini dilakukan untuk menunjukkan kepatuhan bawahan kepada atasan, selain itu perintah yang diberikan sudah merupakan bagian dari tugas yang telah ditetapkan sebelumnya. Data mengenai tingkat persetujuan terhadap kepatuhan bawahan dalam melaksanakan setiap perintah atasan dapat terlihat pada tabel IV.50 dibawah ini:

Tabel IV.50  
Tingkat persetujuan terhadap kepatuhan bawahan dalam melaksanakan setiap perintah atasan

Tingkat Persetujuan	Frekuensi	Persentase
Tidak setuju	26	20,0
Kurang setuju	28	21,5
Setuju	54	41,5
Sangat setuju	22	16,9
<b>Jumlah</b>	<b>130</b>	<b>100,0</b>

*Sumber: Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 50*

Faktor lainnya yang menentukan gaya kepemimpinan adalah wibawa pimpinan. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat 23,1 % yang menyatakan tidak setuju, 30,8 % yang menyatakan kurang setuju, 23,1 % yang menyatakan setuju, dan 23,1 % yang menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah

memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 53,9 % responden (mereka yang menyatakan tidak setuju dan kurang setuju) menyatakan bahwa kepatuhan bawahan yang ada dikantor didasarkan tidak sepenuhnya pada wibawa pimpinan. Hasil wawancara mendalam menyebutkan bahwa kepatuhan bawahan lebih didasarkan pada jabatan atasan. Jadi bawahan berkewajiban patuh kepada atasan, terlepas dari apakah atasan tersebut mempunyai kewibawaan atau tidak. Data mengenai tingkat persetujuan terhadap kepatuhan bawahan berdasarkan pada wibawa pimpinan dapat terlihat pada tabel IV.51 dibawah ini:

Tabel IV.51

Tingkat persetujuan terhadap kepatuhan bawahan berdasarkan atas wibawa atasan

Tingkat Persetujuan	Frekuensi	Persentase
Tidak setuju	30	23,1
Kurang setuju	40	30,8
Setuju	30	23,1
Sangat setuju	30	23,1
<b>Jumlah</b>	<b>130</b>	<b>100,0</b>

*Sumber: Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 51*

Selain wibawa pimpinan, kesesuaian antara perintah atasan dengan kewenangan bawahan merupakan dimensi yang menentukan gaya kepemimpinan. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat 23,8 % yang menyatakan tidak setuju, 33,1 % yang menyatakan kurang setuju, 17,7 % yang menyatakan setuju, dan 25,4 % yang menyatakan sangat setuju. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa sebagian besar atau 56,9 % responden (mereka yang menyatakan tidak setuju dan kurang setuju) menyatakan bahwa pimpinan dalam memerintahkan tugas kadangkala tidak sesuai dengan kewenangan bawahan. Hasil wawancara mendalam menyebutkan bahwa atasan kadangkala memerintahkan tugas untuk kepentingan pribadi atau keluarga diluar kewenangan bawahan tersebut. Proporsi

mengenai tingkat persetujuan terhadap pimpinan yang memerintahkan tugas sesuai dengan kewenangan bawahan dapat terlihat pada tabel IV.52 dibawah ini:

Tabel IV.52  
Tingkat persetujuan terhadap pimpinan yang memerintahkan tugas sesuai dengan kewenangan bawahan

Tingkat Persetujuan	Frekuensi	Persentase
Tidak setuju	31	23,8
Kurang setuju	43	33,1
Setuju	23	17,7
Sangat setuju	33	25,4
<b>Jumlah</b>	<b>130</b>	<b>100,0</b>

*Sumber: Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 52*

## **B. Pembahasan Hasil Penelitian**

### **B.1. Kategorisasi Variabel Penelitian**

Pengklasifikasian pada tiap-tiap variabel sangat dibutuhkan dalam melakukan uji hipotesis. Klasifikasi ini didasarkan pada penjumlahan skor-skor yang mewakili masing-masing variabel.

#### **B.1.a Kategorisasi Variabel Efektivitas Organisasi**

Hasil penjumlahan masing-masing pertanyaan dalam satu variabel ini akan memberikan gambaran distribusi variabel yang akan diteliti. Hasil penjumlahan terhadap variabel efektivitas organisasi yang merupakan variabel dependen (terpengaruh) menunjukkan bahwa skor terbanyak adalah skor 18 (13,8 %), sementara skor tertinggi yaitu 34 sebanyak 0,8 % dan skor terendah adalah 15 (1,5 %). Hasil ini telah memberi gambaran bahwa efektivitas organisasi di daerah penelitian mempunyai distribusi normal. Secara rinci dapat terlihat pada tabel IV.53 dibawah ini:

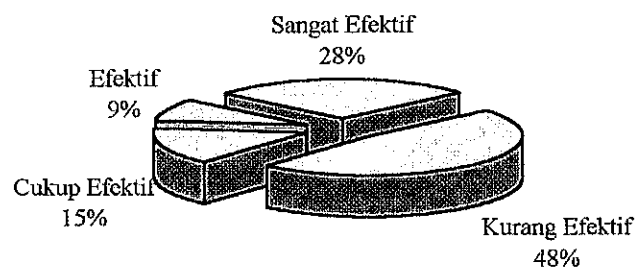
Tabel IV.53  
Total Skor Variabel Efektivitas Organisasi

Skor	Frekuensi	Persentase
15	2	1,5
16	10	7,7
17	17	13,1
18	18	13,8
19	15	11,5
20	10	7,7
21	3	2,3
24	7	5,4
25	3	2,3
27	1	0,8
28	3	2,3
29	5	3,8
30	17	13,1
31	16	12,3
32	1	0,8
33	1	0,8
34	1	0,8
<b>Jumlah</b>	<b>130</b>	<b>100,0</b>

Sumber: Diolah dari penjumlahan P1 s/d P9

Skor-skor diatas kemudian dilakukan kategorisasi menjadi empat (4) kelompok dengan menggunakan rumus nilai tertinggi dikurangi nilai terendah dan dibagi empat (4) dengan jarak yang sama. Skor tertinggi adalah 34 dan skor terendah adalah 15 sehingga mempunyai selisih 19. Apabila dibagi menjadi 4 kelompok, maka intervalnya adalah 4,75. Dari perhitungan ini maka terlihat bahwa terdapat 47,7 % yang masuk kategori efektivitas organisasi kurang efektif dan 27,7 % yang masuk dalam kategori efektivitas organisasi sangat efektif. Hasil perhitungan ini secara detail dapat terlihat pada tabel IV.54 dibawah ini:

**Tabel IV.54**  
**Kategorisasi Variabel Efektivitas Organisasi**



Sumber: Diolah dari tabel 4.53

#### **B.1.b Kategorisasi Variabel Iklim Organisasi**

Hasil penjumlahan terhadap variabel iklim organisasi yang merupakan variabel independen menunjukkan bahwa skor terbanyak adalah skor 37 dan 59 (8,5 %), sementara skor tertinggi yaitu 81 sebanyak 0,8 % dan skor terendah adalah 33 (1,5 %). Hasil ini telah memberi gambaran bahwa iklim organisasi di daerah penelitian mempunyai distribusi normal. Secara rinci dapat terlihat pada tabel IV.55 dibawah ini:

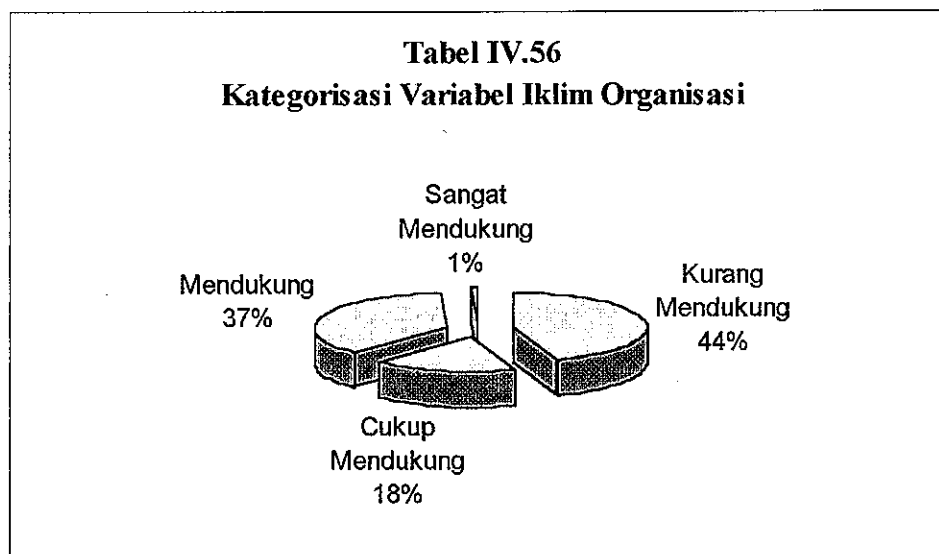
Tabel IV.55  
Total Skor Variabel Iklim Organisasi

Skor	Frekuensi	Persentase
33	2	1,5
34	1	0,8
35	8	6,2
36	9	6,9
37	11	8,5
38	10	7,7
39	3	2,3
41	2	1,5
42	3	2,3
43	5	3,8
44	4	3,1
45	4	3,1
46	4	3,1
47	6	4,6
50	1	0,8
51	1	0,8
52	1	0,8
55	3	2,3
56	3	2,3
57	7	5,4
58	5	3,8
59	11	8,5
60	5	3,8
61	8	6,2
62	4	3,1
63	5	3,8
64	1	0,8
65	2	1,5
81	1	0,8
<b>Jumlah</b>	<b>130</b>	<b>100,0</b>

Sumber: Diolah dari penjumlahan P10 S/d P28

Skor-skor diatas kemudian dilakukan kategorisasi menjadi empat (4) kelompok dengan menggunakan rumus nilai tertinggi dikurangi nilai terendah dan dibagi empat (4) dengan jarak yang sama. Skor tertinggi adalah 81 dan skor terendah adalah 33 sehingga mempunyai selisih 48. Apabila dibagi menjadi 4 kelompok, maka intervalnya adalah 12. Dari

perhitungan ini maka terlihat bahwa terdapat 44,6 % yang masuk kategori iklim organisasi kurang mendukung dan 36,9 % yang masuk dalam kategori iklim organisasi mendukung. Hasil perhitungan ini secara detail dapat terlihat pada tabel IV.56 dibawah ini:



*Sumber: Diolah dari Tabel 4.55*

### **B.1.c Kategorisasi Variabel Prestasi Kerja**

Hasil penjumlahan terhadap variabel prestasi kerja yang merupakan variabel independen menunjukkan bahwa skor terbanyak adalah skor 23 (15,4 %), sementara skor tertinggi yaitu 28 sebanyak 0,8 % dan skor terendah adalah 13 (0,8 %). Hasil ini telah memberi gambaran bahwa prestasi kerja di daerah penelitian mempunyai distribusi normal. Secara rinci dapat terlihat pada tabel IV.57 dibawah ini:

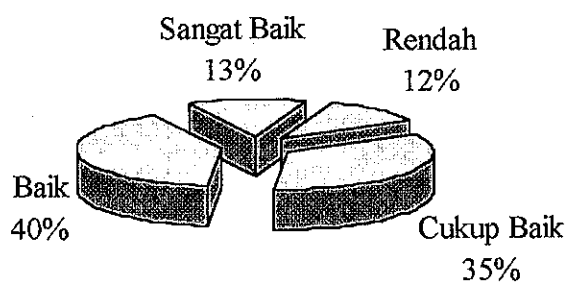
Tabel IV.57  
Total Skor Variabel Prestasi kerja

Skor	Frekuensi	Persentase
13	1	0,8
14	1	0,8
15	2	1,5
16	11	8,5
17	15	11,5
18	12	9,2
19	11	8,5
20	7	5,4
21	5	3,8
22	10	7,7
23	20	15,4
24	18	13,8
25	9	6,9
26	7	5,4
28	1	0,8
<b>Jumlah</b>	<b>130</b>	<b>100,0</b>

Sumber: Diolah dari penjumlahan P29s/d P37

Skor-skor diatas kemudian dilakukan kategorisasi menjadi empat (4) kelompok dengan menggunakan rumus nilai tertinggi dikurangi nilai terendah dan dibagi empat (4) dengan jarak yang sama. Skor tertinggi adalah 28 dan skor terendah adalah 13 sehingga mempunyai selisih 15. Apabila dibagi menjadi 4 kelompok, maka intervalnya adalah 3,75. Dari perhitungan ini maka terlihat bahwa terdapat 34,6 % yang masuk kategori Prestasi Kerja rendah dan 40,8 % yang masuk dalam kategori prestasi kerja baik. Hasil perhitungan ini secara detail dapat terlihat pada tabel IV.58 dibawah ini:

**Tabel IV.58**  
**Kategorisasi Variabel Prestasi Kerja**



#### **B.1.d Kategorisasi Variabel Gaya Kepemimpinan**

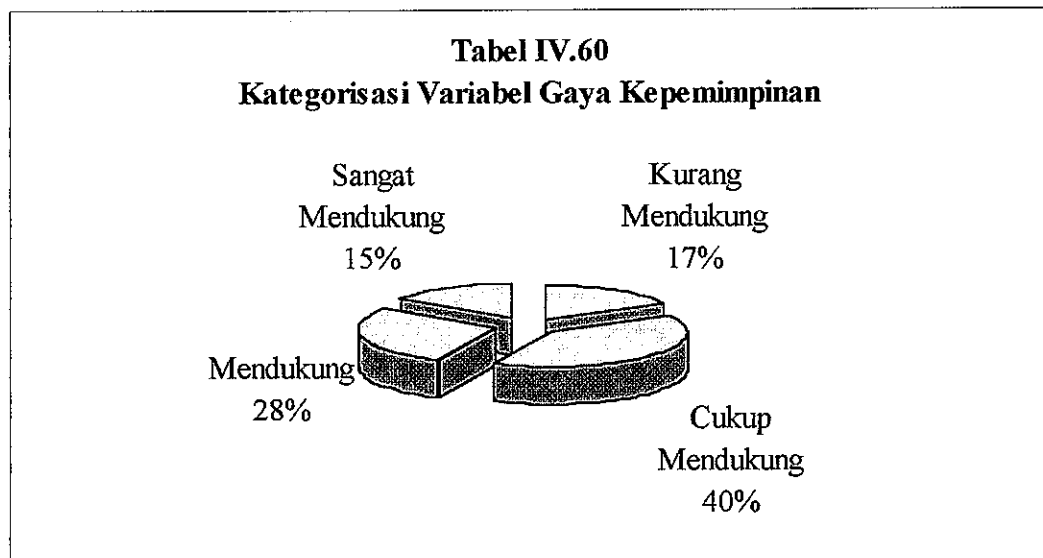
Hasil penjumlahan terhadap variabel gaya kepemimpinan yang merupakan variabel independen menunjukkan bahwa skor terbanyak adalah skor 40 (13,8 %), sementara skor tertinggi yaitu 52 sebanyak 0,8 % dan skor terendah adalah 32 (0,8 %). Hasil ini telah memberi gambaran bahwa gaya kepemimpinan di daerah penelitian mempunyai distribusi normal. Secara rinci dapat terlihat pada tabel IV.59 dibawah ini:

Tabel IV.59  
Total Skor Variabel Gaya Kepemimpinan

Skor	Frekuensi	Persentase
32	1	0,8
33	2	1,5
34	5	3,8
35	8	6,2
36	6	4,6
37	10	7,7
38	8	6,2
39	6	4,6
40	18	13,8
41	10	7,7
42	5	3,8
43	10	7,7
44	2	1,5
45	12	9,2
46	7	5,4
47	7	5,4
48	5	3,8
49	3	2,3
50	3	2,3
51	1	0,8
52	1	0,8
<b>Jumlah</b>	<b>130</b>	<b>100,0</b>

Sumber: Diolah dari pertanyaan P38 s/d P52

Skor-skor diatas kemudian dilakukan kategorisasi menjadi empat (4) kelompok dengan menggunakan rumus nilai tertinggi dikurangi nilai terendah dan dibagi empat (4) dengan jarak yang sama. Skor tertinggi adalah 52 dan skor terendah adalah 32 sehingga mempunyai selisih 20. Apabila dibagi menjadi 4 kelompok, maka intervalnya adalah 5. Dari perhitungan ini maka terlihat bahwa terdapat 40,0 % yang masuk kategori gaya kepemimpinan cukup mendukung dan 27,7 % yang masuk dalam kategori gaya kepemimpinan mendukung. Hasil perhitungan ini secara detail dapat terlihat pada tabel IV.60 dibawah ini:



*Sumber: Diolah dari Tabel 4.59*

## **B.2. Uji Hipotesis**

### **B.2.a Hubungan Variabel Iklim Organisasi Dengan Variabel Efektivitas Organisasi**

Hasil tabulasi silang antara variabel iklim organisasi dengan variabel efektivitas organisasi menunjukkan bahwa ada kecenderungan hubungan yang positif, dimana semakin kurang dukungan iklim organisasi, maka rendah tingkat efektivitas organisasi. Dari 58 responden yang menyatakan bahwa iklim organisasi kurang mendukung, ternyata ada 49 responden atau 84,5 % yang menyatakan efektivitas organisasi kurang efektif. Selain itu, dari 48 responden yang menyatakan bahwa iklim organisasi mendukung ternyata ada 33 responden atau 68,8 % yang menyatakan bahwa efektivitas organisasi sangat efektif dan 10 responden atau 20,8% yang menyatakan efektivitas organisasi efektif. Namun demikian hubungan kedua variabel tersebut tidak sepenuhnya murni. Apabila kita perhatikan dari 48 responden yang menyatakan iklim organisasi mendukung ada 5 responden atau 10,4 % yang menyatakan

bahwa efektivitas organisasi cukup efektif. Hasil ini telah memberi gambaran bahwa ada kecenderungan hubungan antara iklim organisasi dan efektivitas organisasi. Hasil Tabulasi silang secara rinci dapat terlihat pada tabel IV.61 dibawah ini:

Tabel IV.61  
Hubungan antara Variabel Iklim Organisasi Dengan  
Variabel Efektivitas Organisasi

Efektivitas Organisasi	Iklim Organisasi				Total
	Kurang Mendukung	Cukup Mendukung	Mendukung	Sangat Mendukung	
Kurang Efektif	49	13			62
	84,5 %	56,5 %			47,7 %
Cukup Efektif	9	6	5		20
	15,5 %	26,1 %	10,4 %		15,4 %
Efektif		1	10	1	12
		4,3 %	20,8	100,0%	9,2 %
Sangat Efektif		3	33		36
		13,0 %	68,8 %		27,7 %
<b>Total</b>	58	23	48	1	130
	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Hasil analisis hubungan antara variabel iklim organisasi dengan variabel efektivitas organisasi menunjukkan bahwa terdapat koefisien korelasi sebesar 0,741. Hasil ini telah memberikan gambaran ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel iklim organisasi dengan variabel efektivitas organisasi. Guna melihat tingkat signifikansi maka perlu dilihat nilai z. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai z adalah 23,444; dan harga tabel untuk tingkat kebenaran 95 % adalah 1,96. Hasil ini telah menunjukkan bahwa harga hitung lebih besar dari harga tabel ( $23,444 > 1,96$ ) sedangkan untuk melihat pengaruhnya, maka nilai koefisien harus dikuadratkan  $(0,741)^2 \times 100 \%$  adalah 0,5491 atau mempunyai pengaruh sebesar 54,91 % sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis

nol ditolak dan hipotesis alternatif diterima. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa ada hubungan yang signifikan antara variabel iklim organisasi dengan variabel efektivitas organisasi. Hasil perhitungan dapat terlihat pada tabel dibawah ini:

Tabel IV.62  
Uji Rank Kendall's

		Koefisien	Nilai Hitung Z	Signifikansi
Ordinal By Ordinal	Kendall's tau-b	0,741	23,444	95 % (Tabel=1,96)

#### **B.2.b. Hubungan Variabel Prestasi Kerja dengan Variabel Efektivitas Organisasi**

Hasil tabulasi silang antara variabel prestasi kerja dengan variabel efektivitas organisasi menunjukkan bahwa ada kecenderungan hubungan yang positif, dimana semakin rendah tingkat prestasi kerja maka akan semakin rendah tingkat efektivitas organisasi. Dari 17 responden yang menyatakan bahwa prestasi kerja sangat baik, ternyata ada 13 responden atau 76,5 % yang menyatakan bahwa efektivitas organisasi sangat efektif. Selain itu, dari 15 responden yang menyatakan bahwa prestasi kerja rendah ternyata ada 15 responden atau 100 % yang menyatakan bahwa efektivitas organisasi kurang efektif. Namun demikian hubungan kedua variabel tersebut tidak sepenuhnya murni, karena apabila kita cermati dari 17 responden yang menyatakan bahwa prestasi kerja sangat baik ternyata ada 1 responden atau 5,9 % yang menyatakan bahwa efektivitas organisasi cukup efektif. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa ada kecenderungan hubungan antara prestasi kerja dan efektivitas

organisasi. Hasil tabel silang secara rinci dapat tercermin pada tabel IV.63 dibawah ini:

Tabel IV.63  
Hubungan antara Variabel Prestasi Kerja Dengan  
Variabel Efektivitas Organisasi

Efektivitas Organisasi	Prestasi kerja				Total
	Rendah	Cukup Rendah	Baik	Sangat Baik	
<b>Kurang Efektif</b>	15	35	12		62
	100,0 %	77,8 %	22,6 %		47,7 %
<b>Cukup Efektif</b>		10	9	1	20
		22,2 %	17,0 %	5,9 %	15,4 %
<b>Efektif</b>			9	31	12
			17,0 %	17,6 %	9,2 %
<b>Sangat Efektif</b>			23	13	36
			43,4 %	76,5 %	27,7 %
<b>Total</b>	15	45	53	17	130
	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Hasil analisis hubungan antara variabel prestasi kerja dengan variabel efektivitas organisasi menunjukkan bahwa terdapat koefisien korelasi sebesar 0,663. Hasil ini telah memberikan gambaran ada hubungan yang positif antara variabel prestasi kerja dengan variabel efektivitas organisasi. Guna melihat tingkat signifikansi maka perlu dilihat nilai z. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai z adalah 16,942; dan harga tabel untuk tingkat kebenaran 95 % adalah 1,96. Hasil ini telah menunjukkan bahwa harga hitung lebih besar dari harga tabel ( $16,942 > 1,96$ ) sedangkan untuk melihat pengaruhnya, maka nilai koefisien harus dikuadratkan  $(0,663)^2 \times 100\%$  adalah 0,4396 atau mempunyai pengaruh sebesar 43,96 % sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis nol ditolak dan hipotesis alternatif diterima. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa ada hubungan yang

positif dan signifikan antara variabel prestasi kerja dengan variabel efektivitas organisasi. Hasil perhitungan dapat terlihat pada tabel dibawah ini:

Tabel IV.64  
Uji Rank Kendall's

		Koeffisien	Nilai Hitung Z	Signifikansi
Ordinal By Ordinal	Kendall's tau-b	0,663	16,924	95 % (Tabel=1,96)

### B.2.c Hubungan Variabel Gaya Kepemimpinan dengan Variabel Efektivitas Organisasi

Hasil tabulasi silang antara variabel gaya kepemimpinan dengan variabel efektivitas organisasi menunjukkan bahwa ada kecenderungan hubungan yang positif, dimana gaya kepemimpinan yang kurang mendukung akan semakin rendah tingkat efektivitas organisasi. Dari 20 responden yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan sangat mendukung ternyata ada 14 responden atau 70 % yang menyatakan bahwa efektivitas organisasi sangat efektif. Selain itu dari 22 responden yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan kurang mendukung ternyata ada 21 responden atau 95,5 % yang menyatakan bahwa efektivitas organisasi kurang efektif. Namun demikian hubungan kedua variabel tersebut tidak sepenuhnya murni, karena apabila kita cermati dari 20 responden yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mendukung ternyata ada 4 responden atau 20 % yang menyatakan bahwa efektivitas organisasi cukup efektif. Hasil ini telah memberikan gambaran bahwa ada kecenderungan hubungan antara gaya kepemimpinan dan efektivitas organisasi. Hasil tabel silang secara rinci dapat tercermin pada tabel IV.63 dibawah ini:

Tabel IV.65  
 Hubungan antara Variabel Gaya Kepemimpinan Dengan  
 Variabel Eektivitas Organisasi

Efektivitas Organisasi	Gaya Kepemimpinan				Total
	Kurang Mendukung	Cukup Mendukung	Mendukung	Sangat Mendukung	
Kurang Efektif	21	36	5		62
	95,5 %	69,2 %	13,9 %		47,7 %
Cukup Efektif	1	86	7	4	20
	4,5 %	15,4 %	19,4 %	20,0 %	15,4 %
Efektif		4	6	2	12
		7,7 %	50,0 %	70,0 %	9,2 %
Sangat Efektif		4	18	14	36
		7,7 %	50,0 %	70,0 %	27,7 %
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>52</b>	<b>36</b>	<b>20</b>	<b>130</b>
	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Hasil analisis hubungan antara variabel gaya kepemimpinan dengan variabel efektivitas organisasi menunjukkan bahwa terdapat koefisien korelasi sebesar 0,631. Hasil ini telah memberikan gambaran ada hubungan yang positif antara variabel gaya kepemimpinan dengan variabel efektivitas organisasi. Guna melihat tingkat signifikansi maka perlu dilihat nilai z. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai z adalah 15,570; dan harga tabel untuk tingkat kebenaran 95 % adalah 1,96. Hasil ini telah menunjukkan bahwa harga hitung lebih besar dari harga tabel ( $15,570 > 1,96$ ) sedangkan untuk melihat pengaruhnya, maka nilai koefisien harus dikuadratkan  $(0,631)^2 \times 100\%$  adalah 0,3982 atau mempunyai pengaruh sebesar 39,82 % sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis nol ditolak dan hipotesis alternatif diterima. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa ada hubungan yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan dengan variabel efektivitas organisasi. Hasil perhitungan dapat terlihat pada tabel dibawah ini:

**UPT-PUSTAKA-UNDIP**

Tabel IV.66  
Uji Rank Kendall's

		Koefisien	Nilai Hitung Z	Signifikansi
Ordinal By Ordinal	Kendall's tau-b	0,631	15,570	95 % (Tabel=1,96)

**B2d. Hubungan variabel iklim organisasi, prestasi kerja, dan gaya kepemimpinan dengan variabel efektivitas organisasi**

Hubungan antara ketiga variabel independen yaitu iklim organisasi, prestasi kerja, gaya kepemimpinan dengan variabel efektivitas organisasi diuji melalui uji konkordansi Kendall's. Hasil perhitungan terhadap ketiga variabel independen tersebut dengan efektivitas organisasi menunjukkan koefisien sebesar 0,210. Guna menguji tingkat kebenarannya maka dapat dilihat dari nilai Chi-Square dimana terdapat koefisien sebesar 81,870, dan apabila dikonsultasikan dengan harga tabel untuk tingkat kebenaran 95 % maka nilai Chi-Square adalah sebesar 7,82. Sehingga harga Chi-Square ( $81,870 > 7,82$ ) atau dapat disimpulkan bahwa ada hubungan secara bersama-sama antara variabel iklim organisasi, prestasi kerja, gaya kepemimpinan dengan variabel efektivitas organisasi. Sedangkan besar pengaruh antara ketiga variabel tersebut terhadap efektivitas organisasi adalah 0,0441 atau mempunyai pengaruh sebesar 4,41 % (merupakan kuadrat dari nilai koefisien W) sedangkan sisanya adalah faktor-faktor yang disebabkan oleh variabel lain yang tidak diuji dalam penelitian ini.

Tabel IV.67  
Koefisien Konkordansi Kendall's

N	130
Kendall's W	0,210
Chi-Square	81,870
Df	3

### C. Diskusi

Hasil penelitian terhadap variabel iklim organisasi di Kecamatan Kalinyamatan menunjukkan bahwa 44,6 % menyatakan bahwa iklim organisasi di Kecamatan Kalinyamatan kurang begitu mendukung. Rendahnya dukungan iklim organisasi ini berkaitan dengan beberapa temuan penulis di lapangan, diantaranya: beberapa pegawai masih melanggar aturan, pegawai tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan, peralatan kantor masih kurang lengkap, kenyamanan bekerja masih kurang, komunikasi antara atasan dan bawahan tidak selamanya lancar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel iklim organisasi dengan variabel efektivitas organisasi dengan koefisien sebesar 0,741 dan mempunyai pengaruh sebesar 54,91 %. Hal ini menunjukkan bahwa hasil penelitian ini sesuai dengan yang di ungkapkan oleh Litwin dan Stringer (1968) dalam Streers, 1985:129 bahwa Iklim yang otoriter dengan sentralisasi pengambilan keputusan, sementara perilaku pekerja ditentukan sebagian besar oleh peraturan dan prosedur standar, bukan hanya akan menjurus pada produktivitas kerja yang rendah, tetapi juga menghasilkan sedikit sekali kepuasan dan kreativitas serta menimbulkan sikap yang negatif terhadap

kelompok kerja. Dilain pihak pendapat yang dikemukakan oleh Frederickson (1996), Fredlander dan Greenberg (1971) Hand, Richard dan Slocum (1973) Yarrow (1967) dalam Steers, 1985:129 menyebutkan bahwa iklim yang mementingkan pekerja dengan komunikasi terbuka, dukungan bersama, dan desentralisasi pengambilan keputusan, biasanya menjurus pada peningkatan prestasi kerja, berkurangnya perpindahan pekerja, berkurangnya biaya produksi dan waktu latihan/pendidikan yang makin singkat. Pendapat para ahli diatas jika kita bandingkan akan muncul gambaran bahwa iklim organisasi yang paling baik bagi produksi maupun kepuasan biasanya adalah iklim yang menekankan keduanya, yaitu baik prestasi kerja maupun pertimbangan pekerja. Salah sat cara bagi para manajer modern untuk memperlancar efektivitas organisasi adalah menciptakan iklim yang menekankan pentingnya pencapaian tujuan dan disamping itu juga memberi angin pada dukungan bersama, kerja sama, dan partisipasi pada kegiatan yang membantu pencapaian tujuan.

Hasil penelitian terhadap variabel prestasi kerja pegawai di Kecamatan Kalinyamatan menunjukkan bahwa sebagian besar atau 40,8 % yang menyatakan bahwa prestasi kerja pegawai sudah baik. Namun demikian apabila kita cermati, maka masih terdapat 34,6 % yang menyatakan bahwa prestasi kerja pegawai masih rendah. Rendahnya prestasi kerja pegawai ini berkaitan dengan beberapa temuan penulis di lapangan, diantaranya: banyak pekerjaan yang selesai tidak tepat waktu, kadangkala pegawai menemukan kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan. Hasil penelitian menunjukkan

bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel prestasi kerja dengan variabel efektivitas organisasi dengan koefisien korelasi sebesar 0,663 dan mempunyai pengaruh sebesar 43,96 %. Hal tersebut diatas senada dengan pendapat yang dikemukakan oleh Steers (1985) bahwa tanpa prestasi yang baik di semua tingkat organisasi, pencapaian tujuan dan keberhasilan organisasi menjadi suatu yang sulit atau bahkan mustahil. Apabila sebuah organisasi tidak bisa mencapai sasarnya, peluang para pekerja individu untuk mencapai tujuan pribadi mereka juga akan banyak berkurang terutama dalam jangka panjang.

Hasil penelitian terhadap variabel gaya kepemimpinan di Kecamatan Kalinyamatan menunjukkan bahwa sebagian besar atau 40 % menyatakan bahwa gaya kepemimpinan saat ini belum sepenuhnya mendukung terciptanya efektivitas organisasi. Rendahnya dukungan gaya kepemimpinan ini berkaitan dengan beberapa temuan penulis di lapangan, diantaranya: beberapa perintah atasan diluar kedinasan, kesempatan bawahan untuk berpendapat masih kurang, sikap pimpinan yang kadangkala otoriter. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel gaya kepemimpinan dengan variabel efektivitas organisasi dengan koefisien korelasi sebesar 0,631 dan mempunyai pengaruh sebesar 39,82 %. Hal ini senada dengan pendapat yang dikemukakan oleh Steers (1985:159) bahwa manajerial yang memegang peranan paling besar dalam menentukan kebijakan, prosedur dan tindakan-tindakan yang mempengaruhi kesanggupan organisasi mencapai tujuannya dalam perjalanan waktu. Kepemimpinan dapat

dipandang sebagai proses berdimensi ganda, yang terdiri dari dua jenis kegiatan, yaitu instrumental (berfungsi sebagai sarana) ditujukan untuk menampung curahan usaha pekerja pada kegiatan yang berkaitan dengan tugas. Kegiatan sosio emosional, artinya seorang pemimpin perlu memperhatikan dipertahankannya stabilitas dalam kelompok kerja dan meningkatkan pemuasan kebutuhan pribadi para anggota kelompok. Kemampuan seseorang dalam menangani kedua jenis kegiatan ini secara serempak sehingga tujuan organisasi dan pribadi sebagian besar terpenuhi, sangat berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi.

Hasil penelitian terhadap variabel efektivitas organisasi di Kecamatan Kalinyamatan menunjukkan bahwa sebagian besar atau 47,7 % menyatakan bahwa efektivitas organisasi di Kecamatan Kalinyamatan masih kurang efektif. Rendahnya efektivitas organisasi ini berkaitan dengan beberapa temuan penulis di lapangan, antara lain: jumlah hasil pekerjaan belum sesuai dengan yang direncanakan, pelayanan yang diberikan belum bisa cepat, tepat dan murah, beberapa pegawai belum puas dengan penataan staf saat ini, keinginan para pegawai untuk melanjutkan pendidikan masih rendah, jumlah pegawai yang melanjutkan pendidikan masih sedikit. Temuan penulis dilapangan ini menunjukkan bahwa efektivitas organisasi dapat dilihat dari kapasitas suatu organisasi untuk memperoleh dan memanfaatkan sumber dayanya yang langka dan berharga secara sepandai mungkin dalam usahanya mengejar tujuan. Hal ini senada dengan yang diungkapkan oleh Yutchman dan Seastore (dalam Steers,1985:5) bahwa efektivitas organisasi adalah kapasitas

suatu organisasi untuk memperoleh dan memanfaatkan sumber dayanya yang langka dan berharga secara sependai mungkin dalam usahanya mengejar tujuan operasionalnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara ketiga variabel independen yaitu Iklim organisasi, prestasi kerja, dan gaya kepemimpinan dengan variabel efektivitas organisasi mempunyai koefisien sebesar 0,210, dan besar pengaruh antara ketiga variabel tersebut terhadap efektivitas organisasi adalah 4,41%. Sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini, seperti faktor struktur, teknologi, keterikatan pada organisasi, penyusunan tujuan organisasi, inovasi dan adaptasi (Steers, 1985) faktor sikap, motivasi, stress, keterpaduan, status, peran, norma, kultur (Gibson et.al,1996) faktor sikap individu, orientasi individu, daya tahan kelompok (Mahoney dan Weitzol, 1969). Kita dapat menyimpulkan bahwa salah satu cara bagi para manajer untuk memperlancar efektivitas organisasi adalah menciptakan iklim yang menekankan pentingnya pencapaian tujuan dan disamping itu juga memberi angin pada dukungan bersama, kerja sama dan partisipasi pada kegiatan yang membantu pencapaian tujuan. Iklim yang paling baik bagi produksi maupun kepuasan biasanya adalah iklim yang menekankan keduanya, yaitu baik prestasi pekerja maupun pertimbangan pekerja. Tanpa prestasi yang baik disemua tingkat organisasi, pencapaian tujuan dan keberhasilan organisasi menjadi suatu yang sangat sulit atau bahkan mustahil. Dalam hal ini manajerlah yang memegang peranan paling besar dalam menentukan

kebijakan, prosedur dan tindakan-tindakan yang mempengaruhi kesanggupan organisasi mencapai tujuannya dalam perjalanan waktu.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan terdahulu serta berdasarkan analisis kuantitatif dengan uji konkordansi Rank Kendall's yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Hasil uji hipotesis membuktikan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel iklim organisasi dengan efektivitas organisasi. Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat koefisien korelasi sebesar 0,741 dan mempunyai pengaruh sebesar 54,91 %. Tingkat signifikansi dapat terlihat pada nilai z sebesar 23,444 yang lebih besar dari harga tabel 1,96. Hasil penelitian terhadap variabel iklim organisasi di Kecamatan Kalinyamatan menunjukkan bahwa 44,6 % menyatakan bahwa iklim organisasi di Kecamatan Kalinyamatan kurang begitu mendukung. Rendahnya dukungan iklim organisasi ini berkaitan dengan beberapa temuan penulis di lapangan, diantaranya: beberapa pegawai masih melanggar aturan, pegawai tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan, peralatan kantor masih kurang lengkap, kenyamanan bekerja masih kurang, komunikasi antara atasan dan bawahan tidak selamanya lancar.
2. Hasil uji hipotesis membuktikan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara variabel prestasi kerja dengan efektivitas organisasi. Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat koefisien korelasi sebesar 0,663 dan mempunyai pengaruh sebesar 43,96 %. Tingkat signifikansi dapat terlihat pada nilai z sebesar 16,942 yang lebih besar dari harga tabel 1,96. Hasil penelitian terhadap variabel

prestasi kerja pegawai di Kecamatan Kalinyamatan menunjukkan bahwa sebagian besar atau 40,8 % yang menyatakan bahwa prestasi kerja pegawai sudah baik. Namun demikian apabila kita cermati maka masih terdapat 34,6 % yang menyatakan bahwa prestasi kerja pegawai masih rendah. Rendahnya prestasi kerja pegawai ini berkaitan dengan beberapa temuan penulis di lapangan, diantaranya: banyak pekerjaan yang selesai tidak tepat waktu, kadangkala pegawai menemukan kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan.

3. Hasil uji hipotesis membuktikan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara variabel gaya kepemimpinan dengan efektivitas organisasi. Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat koefisien korelasi sebesar 0,631 dan mempunyai pengaruh sebesar 39,82 %. Tingkat signifikansi dapat terlihat pada nilai z sebesar 15,570 yang lebih besar dari harga tabel 1,96. Hasil penelitian terhadap variabel gaya kepemimpinan di Kecamatan Kalinyamatan menunjukkan bahwa sebagian besar atau 40 % menyatakan bahwa gaya kepemimpinan saat ini belum sepenuhnya mendukung terciptanya efektivitas organisasi. Rendahnya dukungan gaya kepemimpinan ini berkaitan dengan beberapa temuan penulis di lapangan, diantaranya: beberapa perintah atasan diluar kedinasan, kesempatan bawahan untuk berpendapat masih kurang, sikap pimpinan yang kadangkala otoriter.
4. Hasil uji hipotesis membuktikan bahwa ada hubungan positif dan signifikan secara bersama-sama antara variabel iklim organisasi, prestasi kerja, gaya kepemimpinan dengan efektivitas organisasi. Hasil analisis menunjukkan koefisien sebesar 0,201 dan mempunyai pengaruh sebesar 4,41 %. Tingkat signifikansi dapat terlihat pada nilai Chi-Square sebesar 81,870 yang lebih besar

dari nilai Chi-Square tabel (7,82). Hasil Penelitian terhadap variabel efektivitas organisasi di Kecamatan Kalinyamatan menunjukkan bahwa sebagian besar atau 47,7 % menyatakan bahwa efektivitas organisasi di Kecamatan Kalinyamatan masih kurang efektif. Rendahnya efektivitas organisasi ini berkaitan dengan beberapa temuan penulis di lapangan, antara lain: jumlah hasil pekerjaan belum sesuai dengan yang direncanakan, pelayanan yang diberikan belum bisa cepat, tepat dan murah, beberapa pegawai belum puas dengan penataan staf saat ini, keinginan para pegawai untuk melanjutkan pendidikan masih rendah, jumlah pegawai yang melanjutkan pendidikan masih sedikit.

## **B. Saran**

Adapun saran-saran yang penulis ajukan sebagai berikut:

1. Meningkatkan pelayanan kepada masyarakat yang cepat, tepat dan murah dengan mengurangi tingkat ketidakhadiran (tidak di tempat kerja) dan menolak segala macam/bentuk pemberian dari masyarakat yang meminta pelayanan berupa uang/barang (uang rokok).
2. Melakukan penataan staf agar pembagian staf menjadi merata sehingga staf yang ada dapat dimanfaatkan semaksimal mungkin.
3. Memberikan kesempatan kepada semua pegawai untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.
4. Memberikan informasi pekerjaan yang jelas kepada pegawai, sehingga kesulitan dalam melaksanakan pekerjaan dapat dihindari.
5. Atasan supaya memberikan sanksi yang jelas dan tegas sehingga pola kerja dan aturan dapat ditaati oleh para pegawai yang sering melanggar.

## DAFTAR PUSTAKA

- Dwiyanto, 2001, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Iklim Organisasi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal (Tesis)*, PPS-UNDIP, Semarang
- Etzioni, Amitai; (1982), *Organisasi-organisasi Modern*, terjemahan Suryatim, UI Press, Jakarta.
- Flippo, Edwin, 1993, *Manajemen Personal* (terjemahan), Edisi Keenam, Erlangga, Jakarta.
- Frech, Wendell L, 1994, *Human Resources Managemen*, Third Edition, Boston Toronto.
- Gary Yukl, 1994, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Jakarta, Prenhallindo.
- Georgopoulos, BS & Tannebaum, AS;(1957), *The Study of Original Effectiveness*, American Sociological Review
- Gibson, James L, 1984, *Organisasi dan Manajemen, perilaku struktur proses*; Erlangga, Jakarta.
- Gibson, James L, John M.I, James H Donnelly, 1996, *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi Kedelapan, Bina Aksara, Jakarta
- Hasibuan, Malayu, 1996, *Organisasi dan Motivasi*, Jakarta, Bumi Aksara.
- Indrawijaya, Adam, 1989, *Perilaku Organisasi*, Sinar Baru, Bandung.
- , 1989, *Perubahan dan Pengembangan Organisasi*, Sinar Baru, Bandung.
- Jackson, John, H, 1978, *Organization Theory A Macro Perspective for Management*, Prentice hall, inc, Englewood, New Jersey
- Liliweri, Alo, 1997, *Sosiologi Organisasi*, Citra Aditya Bakti Bandung.
- Pamudji S, 1982, *Kepemimpinan Pemerintahan Indonesia*, Jakarta, Bumi Aksara.
- Robbins, Stephen (diterjemahkan oleh Hadyana Pujaatmaka), 1996, *Perilaku Organisasi*, Perhallindo, Jakarta.
- Ruky, Achmad, S, 2001, *Sistem Manajemen Kinerja*, Andi Offset, Yogyakarta.
- Siagian, Sondang, 1993, *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*, Jakarta, CV. Haji Masagung.
- , 1995, *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, Jakarta, Rineka Cipta.

- Singarimbun, Masri, 1989, *Metode Penelitian Survei*, LP3ES, Jakarta.
- Sugiyono, 1994, *Metode Penelitian Administrasi*, Alfabeta, Bandung
- Suprihanto, John; 2000, *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*, BPEE, Yogyakarta.
- Suradinata, Ermaya, 1997, *Pemimpin dan Kepemimpinan Pemerintahan*, Jakarta, Gramedia Pustaka Utama.
- Steers, Richard, M., 1980, *Efektifitas Organisasi*, Terjemahan Magdalena Jamil, Erlangga, Jakarta.
- Stonner, James AF, R. Edwad Freeman, Daniel R. Gilbert JR, 1996, *Manajemen, Jilid II*, Prenhalindo, Jakarta.
- Thoha, Miftah, 1995, *Kepemimpinan Dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku*, PT. Grafindo Persada Jakarta.
- Wahjosumidjo, 1984, *Kepemimpinan dan Motivasi*, Jakarta, Ghalia Indonesia.
- Zauhar, Soesilo, 1996, *Reformasi Administrasi, Konsep Dimensi dan Strategi*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Undang-undang Nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah
- Undang-undang Nomor 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah
- Peraturan Daerah Kabupaten Jepara Nomor: 12 tahun 2000 tentang Pembentukan Kedudukan, Tugas Pokok, Fungsi dan Susunan Organisasi Perangkat Daerah dan Sekretariat DPRD Kabupaten Jepara.
- Keputusan Bupati Jepara Nomor: 061.1/758 tahun 2000 tentang Nomenklatur, Jenis dan Jumlah serta Penjabaran Tugas Pokok, Fungsi, dan Susunan Organisasi Kecamatan dan Kelurahan di Kabupaten Jepara.

