FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI EFEKTIVITAS ORGANISASI SEKRETARIAT DAERAH PROPINSI JAWA TENGAH

TESIS
Untuk Memenuhi sebagian Persyaratan
Guna mencapai derajad Sarjana S.2

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

Diajukan oleh :
NAMA : DJUMARI
NIM : D4E.000016

PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG
2002

UPT-PUSTAK-UNDIP
No. Daft: 1474/T/MAP/01
Tgl. : 14-1-03

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan disuatu 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, Juli 2002

DJUMARI

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI EFEKTIVITAS ORGANISASI SEKRETARIAT DAERAH PROPINSI JAWA TENGAH

Dipersiapkan dan disusun oleh

NAMA : DJUMARI
N I M : D4E.000016

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada tanggal, Juni 2002

Susunan Tim Penguji

Pembimbing I	Penguji I
Prof. Drs. Y. WARELLA, MPA, PhD	Drs. ZAENAL HIDAYAT, MA
Pembimbing II	Penguji II
Dra. DIAH HARIYANI, MM	Dra. ENDANG LARASATI, MS

Tesis telah diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh Gelar Magister Sain
Tanggal, Juni 2002
Ketua Program Studi MAP
Universitas Diponegoro

Prof. Drs. Y. WARELLA, MPA, PhD

HALAMAN PERSEMBAHAN

Motto

- *Tak Ada sesuatu yang sulit di dunia ini, kalau kita mampu dan mau berusaha serta berdo'a.*
- *Semangat adalah segalanya dalam kehidupan*
- *Berfikir positif dan optimis dalam mencapai tujuan adalah modal utama menuju sukses hidup.*

Tesis ini Ku Persembahan kepada

1. *Istriku tercinta TUTIK DWI HARYANTI dengan kesabarannya menghadapi perjuanagan Suami.*
2. *Anakku,* ***YOGA dan BAGAS*** *tersayang, agar dapat meniru langkah Ayahnya.*
3. *Ibu tercinta yang selalu mengiringi do'a, sebagai tanda kasih kepada beliau*

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, penulis panjatkan puji dan syukur kehadirat Ilahi Rabbi atas perkenan-Nya penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini dengan judul **FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI EFEKTIVITAS ORGANISASI SEKRETARIAT DAERAH PROPINSI JAWA TENGAH.** Untuk memenuhi salah satu syarat penyelesaian studi pada Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang, Program Studi Magister Ilmu Administrasi Konsentrasi Magister Administrasi Publik.

Walaupun penulis telah mencurahkan segenap kemampuan yang dimiliki, namun penulis menyadari masih banyak kelemahan dan kekurangan. Oleh karena itu penulis membuka kesempatan yang seluas-luasnya bagi pembaca untuk memberikan kritik dan saran yang bersifat membangun.

Penulisan tesis ini dapat diselesaikan berkat bimbingan, saran dan kritik dari Bapak Prof. Drs. Y.WARELLA, MPA, PhD dan Ibu Dra. DIAH HARIYANI, MM selaku Dosen Pembimbing, yang dengan penuh kesabaran dalam memberikan bimbingan dari awal sampai akhir penulisan.

Begitu pula penyusun sampaikan terima kasih kepada :

1. Yth. Bapak Drs. ZAENAL HIDAYAT, MA selaku penguji pertama, yang selain menguji sekaligus juga memberikan bimbingan, kritik dan saran guna penyempurnaan tesis ini.

2. Yth. Ibu. Dra. ENDANG LARASATI, MS selaku penguji kedua yang juga dengan penuh pengertian dan memberikan masukan-masukan yang sangat berguna untuk penyempurnaan tesis ini.
3. Para Dosen serta segenap Staf Sekretariat Program Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro yang telah memberikan ilmu serta berbagai bantuan dan kemudahan yang telah diberikan kepada penyusun selama studi.
4. Segenap pihak yang belum disebutkan di atas yang juga telah memberikan bantuan kepada penulis baik langsung maupun tidak langsung.

Semoga semua bantuan tersebut dicatat sebagai amal shalih dan mendapatkan balasan yang sebaik-baiknya dari Allah SWT. .... Amin.

Akhirnya penulis berharap agar tesis ini bermanfaat bagi semua pembaca dan pemerhati penulisan-penulisan ilmiah.

Semarang, Juli 2002
Penulis

D J U M A R I

ABSTRAKSI

Perkembangan Administrasi Publik, dewasa ini terdapat kecenderungan yang signifikan, hal ini implikasi dari pengaruh Era globalisasi, baik tekonologi, komunikasi maupun dinamika Administrasi Publik kuhususnya *issue* implementasi desentralisasi yang sedang mengglinding karena besarnya tuntutan masyarakat akan kualitas pelayanan David Osborne Ted Geabler, (2001 : 144). *Issue Strategis* dalam birokrasi dewasa ini adalah Efektivitas yang rendah. Kajian efektivitas dalam penelitian Birokrasi Sekretariad Daerah Propinsi Jawa Tengah cendrung berhubungan dengan variabel internal antara lain Kepemimpinan, Koordinasi, Motivasi, dan Teknologi. Adapun tujuan penelitian adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh faktor kepemimpinan, koordinasi, motivasi dan teknologi erhadap efektivitas serta mengungkapkan faktor-faktor lain yang berhubungan dengan efektivitas. Penelitian diuji dengan teknik analisa Rank Kendall dan Konkordansi Kendall terbukti 4 (empat) variabel mempunyai koefisien yang signifikan.

Hubungan kepemimpinan dengan efektivitas organisasi menunjukkan koefisien sebesar 0,445, Z hitung 2,356 Uji signivikan dilakukan uji Z tabel dengan tingkat kebenaran 95 terbukti harga Z tabel (2,356 > 1,96) dapat diinterprtasikan hubungan hubungan kdeua variabel tersebut signivikan. Hubungan Koordinasi dengan Efektivitas menunjukkan koefisien sebesar 0,332 , Z hitung 2,122 Uji signivikan dengan tingkat kebenaran 95 persen terbukti harga Z tabel (2,122>1,96) dapat diinterprtasikan hubungan hubungan kdeua variabel tersebut signivikan. Hubungan Motivasi dengan Efektivitas organisasi menunjukkan koefisien korelasi Rank Kendall sebesar 0,364 Z hitung sebesar 0,364 Uji signivikan dengan tingkat kebenaran 95 persen terbukti harga Z tabel (2,256>1,96) dapat diinterprtasikan hubungan hubungan kdeua variabel tersebut signivikan. Hubungan teknologi dengan Efektivitas Organisasi menunjukkan koefisien korelasi sebesar 0,454 Z hitung sebesar 2,312 Uji signivikan dilakukan uji Z dengan tingkat signivikan 95 % terbukti harga Z tabel (2,312 > 1,96) dapat diinterpreasikan hubungan kedua variabel tersebut signivikan.

Sedangkan Konkordansi Kendall diperoleh angka korelasi koefisien sebesar 0,059. dan Chi-Square adalah sebesar 8,851, Uji signivikan keempat variabel dengan harga tabel Chi Square 7,82 dengan df.3 Sedangkan pengaruhnya dapat dilihat pada koeffisien determinasi yaitu sebesar 0,25. Apabila dilakukan perhitungan prosentase maka pengaruh bersama-sama adalah sebesar 25% , sedangkan sisanya sebesar 75% adalah faktor-faktor diluar model.

ABSTRACT

The development of public administration nowadays tends to be significant. This is the implication of influence of globalization era in technology, communication or dynamic of public administration especially issues of decentralization of implementation occurring because of demands of society of service quality David Osborne Ted Geabler, (2001:144). Strategic issue in bureaucracy nowadays is the low effectiveness. Effectiveness discussion in the research of bureaucracy in the Secretarial Region of Central Java Province tends to deal with internal variable such as leadership, coordination, motivation and technology. Meanwhile, the purpose of the research is to know what extent the influence of leadership, coordination, motivation and technology towards the effectiveness and to express other factors dealing with effectiveness. The research is tested with analysis technique of Rank Kendall and Concordance of Kendall and it proves 4 variables owning significant coefficient.

The correlation of leadership and the effectiveness of organization shows coefficient of 0.445, Z counts 2.356. significant Z-test is done with the truth rate of 95 percent. Table of Z price (2.356 > 1.96) can be proved to be interpreted to have the correlation of two significant variables. The correlation between coordination and effectiveness shows coefficient as much as 0.332, Z counts 2.122. This significant test is with the truth rate of 95 percent. Price of table Z is proved (2,312 can be interpreted to have correlation of two significant variables.

Meanwhile, the concordance of Kendall has coefficient correlation rate as much as 0,059 and Chi-square are as much as 8,851. The fourth significant test is with the price table of Chi-square of 7,82 with df.3. Then, the influence can be seen on the determination of coefficient namely as much as 0.15. if percentage measurement is done, the influence is as much as 25%. Meanwhile, the rest is 75% as factors in the outer model.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL

PERNYATAAN i

PENGESAHAN ii

HALAMAN PERSEMBAHAN iii

KATA PENGANTAR iv

ABSTRAKSI vi

ABSTRAC vii

DAFTAR ISI viii

DAFTAR TABEL xi

DAFTAR GAMBAR xiv

BAB I PENDAHULUAN 1

A. Latar Belakang Masalah 1

B. Identifikasi Dan Perumusan Masalah 13

C. Tujuan Penelitian 14

D. Kegunaan Penelitian 15

BAB II TINJAUAN PUSTAKA 16

A. Landasan Teori 16

A.1. Pengertian Efektivitas Organisasi 16

A.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas Organisasi 21

A.2.1 Kepemimpinan 25

A.2.2 Koordinasi 28

A.2.3 Motivasi 32

A.2.4 Teknologi (sarana dan prasarana) 41

B. Hubungan Antar Variabel 45

B.1.Hubungan antara Kepemimpinan dengan Efektivitas Organisasi 45

B.2.Hubungan antara Koordinasi dengan Efektivitas Organisasi 46

B.3. Hubungan Motivasi dengan Efektivitas Organisasi 47

B.4. Hubungan antara Teknologi dengan Efektivitas Organisasi 48

B.5. Hubungan Kepemimpinan, Koordinasi, Motivasi, dan Teknologi dengan Efektivitas Organisasi..... 49

C. Hipotesis..... 51

C.1 Hipotesis Minor..... 51

C.2 Hipotesis Mayor 52

BAB III METODE PENELITIAN 53

A. Rancangan Penelitian 53

B. Ruang Lingkup dan Lokasi Penelitian..... 53

C. Variabel Penelitian..... 53

C.1 Klasifikasi Variabel 53

C.2. Definisi Konseptual 54

C. 3 Definisi Operasional 55

D. Jenis Data 59

E. Instrumen Penelitian 59

F. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel 60

G. Teknik Pengumpulan Data..... 61

H. Teknik Analisis Data..... 62

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian 71

B. Kemampuan Pegawai Setda Prop Jateng 76

C. Hasil Penelitian 78

C.1 Variabel Efektivitas Organisasi 79

C.2 Variabel Kepemimpinan 89

C.3 Variabel Koordinasi 97

C.4 Variabel Motivasi 103

C.5 Variabel Teknologi 110

D. Uji Validitas dan Reliabilitas 117

E. ANALISA HASIL PENELITIAN 119

E.1 Hubungan Kepemimpinan dengan Efektivitas Organisasi 120

E.2 Hubungan Koordinasi dengan Efektivitas Organisasi ... 121

E.3 Hubungan Motivasi dengan Efektivitas Organisasi 122

E.4 Hubungan Teknologi dengan Efektivitas Organisasi 123

E.5 Hubungan Efektivitas Organisasi dengan Kepemimpinan, Koordinasi, Motivasi, dan Teknologi 124

F. DISKUSI 125

BAB V PENUTUP

A. KESIMPULAN 128

B. REKOMENDASI 131

DAFTAR PUSTAKA xv

LAMPIRAN xviii

DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel I.1.	Masalah Efektifitas Organisasi	6
Tabel I.2.	Masalah Kepemimpinan	7
Tabel I.3.	Masalah Koordinasi	9
Tabel I.4.	Masalah Motivasi	10
Tabel I.5.	Masalah Teknologi	12
Tabel III.1.	Variabel Indikator	57
Tabel III.2.	Sampel	61
Tabel IV.1.	Data Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Jawa Tengah Berdasarkan Tingkat Pendidikan	76
Tabel IV.2.	Data Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Jawa Tengah Menurut Eselonaring	77
Tabel IV.3.	Tingkat Ketepatan Waktu Penyelesaian Tugas	79
Tabel IV.4.	Tingkat Pemahaman Terhadap Tugas	80
Tabel IV.5.	Tingkat Pemahaman Terhadap Tujuan	81
Tabel IV.6.	Tingkat Keterlibatan Perumusan Kebijakan	82
Tabel IV.7.	Tingkat Pemahaman Penyusunan Renstra	83
Tabel IV.8.	Tingkat Keterlibatan Penyusunan Renstra	84
Tabel IV.9.	Tingkat Pemahaman Terhadap Kebijakan	85
Tabel IV.10.	Evaluasi Terhadap Program	85
Tabel IV.11.	Tingkat Pemahaman Terhadap Lakib	87
Tabel IV.12.	Pemahaman Hasil Kerja Unit	88
Tabel IV.13.	Kemampuan Pimpinan Dalam Menggerakkan Bawahan	89
Tabel IV.14.	Keseringan Arahan Pimpinan Terhadap Bawahan	90
Tabel IV.15	Kemampuan Menciptakan Iklim Kondusif	91
Tabel IV.16.	Keseringan Mendorong Bawahan Dalam Tugas	92
Tabel IV.17.	Keseringan Memberikan Wewenang Bawahan	93
Tabel IV.18.	Kemampuan Distribusi Tugas Kepada Bawahan	94

Tabel IV.19.	Tingkat Keseringan Rapat Koordinasi	95
Tabel IV.20.	Kesempatan Untuk Melakukan Konsultasi	96
Tabel IV.21.	Pengetahuan Terhadap Pola Hubungan	97
Tabel IV.22.	Keterpaduan Misi dan Tujuan Organisasi	98
Tabel IV.23.	Duplikasi Tugas Antar Unit	99
Tabel IV.24.	Integritas Dalam Pelaksanaan Tugas	100
Tabel IV.25.	Kesesuaian Tugas Dengan Aturan	101
Tabel IV.26.	Kebersamaan Pelaksanaan Tugas	101
Tabel IV.27.	Perbedaan Pendapat Terhadap Misi	102
Tabel IV.28.	Keinginan Untuk Tugas Belajar	103
Tabel IV.29.	Kemampuan Jabatan karena Kompetensi	104
Tabel IV.30.	Kemampuan karena Prestasi	105
Tabel IV.31.	Kesesuaian Tupoksi dengan Beban Kerja	106
Tabel IV.32.	Kepuasan Penyelesaian Tugas	107
Tabel IV.33.	Kepentingan Tugas dan Kesejahteraan	108
Tabel IV.34.	Kepuasan Mengambil Keputusan	109
Tabel IV.35.	Kemampuan Teknologi yang Dimiliki	110
Tabel IV.36.	Tingkat Kepentingan Teknologi Komputer	111
Tabel IV.37.	Keseimbangan Teknologi dengan SDM	112
Tabel IV.38.	Tingkat Optimalisasi Manfaat Teknologi	113
Tabel IV.39.	Persetujuan Teknologi Fax dan Internet	113
Tabel IV.40.	Persetujuan SIMPALDA	114
Tabel IV.41.	Tingkat Kemampuan SDM	115
Tabel IV.42.	Persetujuan Sistem Elektronik Government	116
Tabel IV.43.	Uji Validitas dan Realibilitas	117
Tabel IV.44.	Uji Normalisasi Data	120
Tabel IV.45.	Uji Rank Kendall Hubungan Kepemimpinan dengan Efektifitas Organisasi	121
Tabel IV.46.	Uji Rank Kendall Hubungan Koordinasi dengan Efektifitas Organisasi	122

Tabel IV.47. Uji Rank Kendall Hubungan Motivasi dengan Efektifitas Organisasi 123
Tabel IV.48. Uji Rank Kendall Hubungan Teknologi dengan Efektifitas Organisasi 124
Tabel IV.49. Kokordansi Kendall 124

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Kerangka Kerja Penelitian	69
Kerangka Pikir yang Mendasari Penelitian	70
Struktur Organisasi	

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dampak krisis ekonomi moneter yang dialami bangsa Indonesia sejak pertengahan tahun 1997 menghembuskan angin segar bagi proses reformasi di semua aspek kehidupan berbangsa dan bernegara, baik pada tatanan sosial, ekonomi, hukum, maupun politik. Walaupun hasil dari proses reformasi ini sendiri belum memuaskan atau belum mencapai pada tahap sebagaimana yang diharapkan oleh seluruh komponen bangsa.

Bidang politik yang menyangkut hubungan antara pemerintah pusat dan daerah, pemerintah telah mengundangkan dua undang-undang yang sangat penting dan strategis sifatnya bagi sistem pemerintah yang ada. Kedua undang-undang itu adalah UU No. 22 tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah, dan UU No. 25 tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat Dan Pemerintah Daerah, yang pada gilirannya diharapkan mampu meningkatkan kesejahteraan seluruh rakyat Indonesia yang berada di kawasan nusantara ini.

Tema sentral yang muncul adalah konsep desentralisasi yang dalam pengertiannya berarti penyerahan wewenang pemerintahan oleh pemerintah kepada daerah otonom dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia (pasal 1, huruf e, UU No. 22 / 1999). Hal ini menunjukkan bahwa otonomi menjadi hal yang sangat penting bagi daerah. Otonomi yang diberikan kepada

UPT-PUSTAK-UNDIP

Daerah Kota dan Daerah Kabupaten berdasarkan pada asas desentralisasi dalam wujud otonomi daerah yang luas, nyata, dan bertanggung jawab.

Otonomi berarti penyelenggaraan pemerintahan sebagai suatu urusan rumah tangga yang berdiri sendiri, yang meliputi tahapan perencanaan pembangunan, pelaksanaan, dan evaluasi terhadap hasil-hasilnya. Tujuannya adalah upaya secara sistematis dan terpadu untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, pengembangan kehidupan demokrasi, keadilan, dan pemerataan, serta menjaga keserasian hubungan antara pemerintah pusat dan daerah dalam wadah Negara Kesatuan Republik Indonesia (penjelasan pasal 1, huruf h UU No. 22 / 1999).

Akibat langsung dari penerapan asas desentralisasi ini adalah kesiapan pemerintah daerah untuk menata keseluruhan perangkat organisasi dan manajemen serta kemampuan untuk melakukan adaptasi terhadap perkembangan dan perubahan lingkungan eksternal maupun internal agar mampu melaksanakan amanat yang diberikan rakyat kepadanya. Fleksibilitas terhadap perubahan lingkungan ini merupakan pemacu bagi kemampuan pemerintah pusat maupun daerah untuk sukses dalam melaksanakan program-program pembangunan yang tepat sasaran maupun tepat guna.

Tuntutan diatas hampir pasti harus dihadapi oleh setiap Pemerintah Daerah, terutama tingkat Kabupaten atau Kota yang merupakan sasaran pelaksanaan asas desentralisasi sebagai daerah otonom yang mandiri dan memiliki kewenangan penuh untuk mengatur rumah tangga sendiri. Jika tidak mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang ada, maka Kabupaten

atau Kota, termasuk Propinsi akan tertinggal dan tidak akan mampu memenuhi harapan serta kebutuhan rakyat yang berdomisili di daerahnya.

Perubahan tersebut menempatkan kedudukan Sekretariat Daerah dalam Struktur Organisasi dan Tatakerja Pemerintah Propinsi Jawa Tengah, menjadi semakin strategis karena langsung berada di bawah kendali Gubernur, dengan tugas pokok membantu Gubernur dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan kesejahteraan rakyat, administrasi, organisasi dan tatalaksana serta memberikan pelayanan administratif kepada seluruh perangkat daerah lainnya.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, bahwa di dalam sistem pemerintahan telah terjadi perubahan paradigma yang sangat mendasar, yaitu unit-unit kerja yang semula statusnya sebagai wilayah administrasi menjadi perangkat daerah dalam penataan organisasi dan tata kerja perangkat daerah (Peraturan Pemerintah Nomor : 84 tahun 2000); sebagai contoh perubahan nomenklatur Sekretariat Wilayah Daerah Tingkat I Jawa Tengah menjadi Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah (Peraturan Daerah Nomor 2 Tahun 2001).

Perubahan ini harus diikuti dengan perubahan visi, misi, tujuan, sasaran serta cara mencapai tujuan dan sasaran secara efektif melalui kebijakan program maupun kegiatan organisasi Sekretariat Daerah untuk mempertanggung jawabkan keberhasilan maupun kegagalannya dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sebagai unsur staf atau perangkat

daerah kepada Gubernur sebagai pimpinan puncak di jajaran Pemerintah Propinsi Jawa Tengah maupun atasan langsung Sekretaris Daerah.

Pernyataan tersebut telah tersirat dalam Instruksi Presiden Nomor 7 tahun 1999 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang pelaksanaannya ditindaklanjuti dengan Instruksi Gubernur Jawa Tengah Nomor : 060/24/1999, tentang Pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah di Lingkungan Pemerintah Propinsi Dati I Jawa Tengah, dan Surat Keputusan Sekretaris Daerah Propinsi Jawa Tengah Nomor : 060/2062/2000 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah, yang minimal dapat dijadikan sebagai pedoman atau Standar Kinerja Sekretariat Daerah untuk membantu kelancaran pelaksanaan tugas Gubernur. Dalam praktek sehari-hari Standar Kinerja tersebut belum dapat diterapkan secara optimal karena indikator kinerja hampir semuanya bersifat kualitatif sehingga sulit untuk diukur dan dievaluasi hasilnya, padahal beberapa upaya telah dilakukan oleh Pemerintah Propinsi Jawa Tengah yaitu dengan Sosialisasi, Bimbingan Teknis AKIP, diklat fungsional bagi pejabat struktural dilingkungan Setda, misalnya Penyusunan Perencanaan Strategis, Pengukuran dan Evaluasi Indikator Kinerja Instansi. Semua ini dilaksanakan dalam rangka untuk meningkatkan efektivitas organisasi Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah.

Salah satu tugas pokok dan fungsi Sekretariat Daerah adalah sebagai penyelenggara administrasi pemerintahan, pembangunan dan kesejahteraan rakyat. Indikator keberhasilan maupun kegagalan Sekretariat Daerah Propinsi

Jawa Tengah dalam menjalankan misinya belum jelas. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas Sekretariat Daerah perlu dipertanyakan.

Sedangkan efektivitas organisasi Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah pada kenyataan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat internal maupun faktor eksternalnya. Lingkungan internal organisasi antara lain adalah fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, implementasi, pengawasan, sampai pada asas-asas organisasi seperti koordinasi, pengambilan keputusan, pendelegasian, motivasi kerja, kepemimpinan dan sebagainya.

Faktor eksternal yang mempengaruhi efektivitas organisasi, seperti kemajuan ekonomi, kondisi politik, perkembangan sosial masyarakat, maupun kemajuan teknologi yang ada. Faktor-faktor ini secara sistematis mempengaruhi kinerja (*performence*) organisasi, terutama dalam menjalankan fungsi yang harus diembannya. Jika tidak diperhitungkan secara matang faktor-faktor ini, maka kinerja atau tingkat efektivitas organisasi tidak akan tercapai secara optimal.

Adapun masalah-masalah yang terjadi di lingkungan Sekretariat Daerah Jawa Tengah antara lain; pertama masalah efektivitas organisasi (lihat Tabel 1) :

Tabel 1

Masalah Efektivitas Organisasi

No	Masalah	Bukti Masalah	Sumber Data
1	2	3	4
1	Tingkat penyelesaian administrasi surat menyurat masih rendah	Terlihat dari data berikut : Tahun 1999 menunjukkan proses penyelesaian secara riil 41,42 %; Tahun 2000 menunjukkan 36,67 %, Sedangkan idealnya antara 70 % - 80 %	Biro Umum SETDA Propinsi Jawa Tengah Tahun 2000.
2	Perencanaan strategis SETDA tahun 2000 dan 2002 belum dilaksanakan secara maksimal	Biro – biro dalam penyusunan Lembaran Kerja (LK) Proyek / kegiatan belum sesuai dengan Renstra tersebut.	Hasil pemantauan dan evaluasi Biro Organisasi dan Kepegawaian Tahun 2001/2002
3	Laporan Akuntabilitas Kinerja SETDA Propinsi Jawa Tengah Tahun 2000– 2002 belum dapat dilaksanakan	Adanya perubahan struktur organisasi dan tata kerja dari SETWILDA Tingkat I Jawa Tengah menjadi SETDA Propinsi JAwa Tengah.	Peraturan Daerah Nomor 2 Tahun 2001

Berdasarkan uraian masalah dalam tabel 1, dapat disimpulkan bahwa ukuran efektivitas di Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah tidak jelas, terutama dalam hal penyelesaian pekerjaan – pekerjaan rutin maupun pembangunan, penyusunan renstra, repetada, propeda maupun penyusunan Lakip dan sulit dipahami oleh individu, kelompok maupun organisasi itu sendiri.

Ke – dua Masalah Kepemimpinan , yaitu (lihat Tabel 2)

Tabel 2

Masalah Kepemimpinan

No	Masalah	Bukti Masalah	Sumber Data
1	2	3	4
1	Lemahnya Fungsi Kontrol	a. PNS yang tidak mengikuti Apel Pagi Tanpa Keterangan (TK), tetapi tidak masuk kerja selama bulan April 2002 sebanyak 12 orang terdiri dari : 1) Biro Hukum : 1 orang 2) Biro Kesra : 10 orang 3) Biro Umum : 1 orang b. PNS yang tidak mengikuti Apel Pagi (TA) tanpa keterangan, tetapi masuk kerja selama bulan April 2002 sebanyak 141 terdiri dari: 1) Biro Hukum : 13 orang 2) Biro Orgpeg : 2 orang 3) Biro Umum : 126 org	Nota Dinas Kepala Biro Organisasi dan Kepegawaian Nomor 800/251 tanggal 16 Mei 2002, tentang Rekapitulasi ketidakhadiran Apel Pagi PNS dilingkungan Setda, Setwan, BIKK, Kasda, Propinsi Jawa Tengah Bulan April 2002.
2	Lemahnya fungsi Pengarahan	Sosialisasi Perda Nomor 2 Tahun 2001 tentang SOTK, Tugas, Pokok dan Fungsi Setda belum dilaksanakan, termasuk peraturan perundang-undangan dan aturan pelaksanaannya. Hal ini penting dilakukan dalam rangka peningkatan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan.	Sumber Data hasil pengamatan sehari – hari penulis dalam melaksa-nakan tugas.
3	Pembagian Tugas tidak merata, sehingga sering diselesaikan sendiri.	Sering dijumpai disposisi pimpinan hanya tertuju pada satu orang, karena dipandang mampu untuk menyelesaikan tugas, sedang yang lain jarang mendapatkan tugas yang di anggap tidak mampu dalam penyelesaian tugas.	Pengalaman penulis dalam melaksanakan tugas sehari-hari.

1	2	3	4
4	Tanggung jawab dan Wewenang kurang jelas.	Dalam penandatanganan Naskah Dinas baik Keputusan, Instruksi maupun Surat meskipun tidak ada an. (atas nama) dan ub. (untuk beliau), namun penulisannya masih berdasarkan perkiraan dari masing-masing pejabat pengonsep Naskah Dinas tersebut, sehingga tidak jelas siapa yang berwenang dan bertanggung jawab atas permaslahan yang timbul.	Nama Instansi Pemerintah Propinsi Jawa Tengah.
5	Pendelegasian Tugas kurang jelas.	Penugasan terhadap staf tidak diikuti dengan pendelegasian dari pimpinan secara tegas, sehingga keragu-raguan bawahan dalam menjalankan tugas akan menggangu pekerjaan.	Pengalaman dan hasil pengamatan sehari-hari.

Berdasarkan uraian masalah dalam tabel diatas dapat disimpulkan sebagai berikut :

Bahwa lemahnya fungsi kontrol, pengerahan, pembagian tugas tidak merata, tanggung jawab wewenang serta pendelegasian tugas kurang jelas dapat menimbulkan beberapa hambatan dalam mencapai tujuan organisasi antara lain :

1. Rendahnya tingkat disiplin pegawai dalam mengikuti apel pagi;
2. Tingkat penyelesaian tugas pekerjaan rendah;

3. Penggunaan **an.** (atas nama) dan **ub.** (untuk beliau) dalam tata persuratan dinas kurang menjamin adanya tangungjawab dan wewenang yang tegas dan jelas;

Ke-tiga: masalah koordinasi antara lain; (lihat Tabel 3)

Tabel 3

Masalah Koordinasi

No	Masalah	Bukti Masalah	Sumber Data
1	2	3	4
1	Kurangnya keterpaduan antar Lembaga / Prangkat Daerah.	Sering terjadi duplikasi tugas pekerjaan antar unit atau Biro dalam satuan sektor misalnya peningkatan SDM Aparatur bisa dilakukan oleh Badan DIKLAT, Badan Kepegawaian Daerah mungkin bisa juga dilakukan oleh Biro Organisasi dan Kepegawaian tergantung dari kemampuan pimpinan unit dalam menjabarkan TUPOKSI.	Kejadian langsung dilokasi penelitian.
2	Hubungan kerja antar unit belum optimal.	Aturan tentang Pola Hubungan Kerja antar Lembaga/Perangkat Daerah Propinsi Jawa Tengah, belum jelas, karena masih dalam proses penyusunan draft Keputusan Gubernur.	Bagian Ketatalak-sanaan Biro Organisasi dan Kepegawaian.
4.	Tidak adanya integrasi dalam melaksanakan tugas pekerjaan.	Penyatuan langkah, tindakan, sikap dan saling membantu antar pejabat atau unit organisasi, sering diabaikan dalam menjalankan misi Setda, Misalnya dalam penyusunan Renstra (Perencanaan strategis) masih sulitnya distribusi data dari masing-masing Biro.	Nota Dinas Kepala Biro Organisasi dan Kepagawaian Nomor

Berdasarkan uraian-uraian permasalahan tersebut diatas dapat disimpulkan sebagai berikut :

a. Terdapatnya duplikasi pekerjaan diantara masing-masing unit kerja Perangkat Daerah;
b. Hubungan koordinasi antar Lembaga dapat terganggu karena belum didukung dengan aturan pelaksannya.
c. Koordinasi antar Lembaga Daerah masih memerlukan upaya yang serius untuk tercapainya tujuan organisasi SETDA.

Ke-empat masalah motivasi, antara lain : (lihat Tabel 4)

Tabel 4

Masalah Motivasi

No	Masalah	Bukti Masalah	Sumber Data
1	2	3	4
1	Penataan personil tidak seimbang dengan jumlah kotak jabatan yang tersedia.	Perampingan organisasi Setda Propinsi Jawa Tengah berdasarkan PP 84 Th. 2000 banyak yang dirugikan dan sedikit pegawai yang diuntungkan yaitu dengan dihapusnya pejabat Eselon V yang jumlahnya 153 orang sekarang menjadi Eselon IV yang hanya 91 orangjadi ada 62 orang yang kehilangan jabatan karena tidak memenuhi persyaratan untuk menduduki jabatan Eselon IV tersebut. Hal ini dapat berdampak terhadap pelaksanaan tugas pekerjaannya.	Bagian Kepegawaian Biro Organisasi dan Kepegawaian Setda Propinsi Jawa Tengah

1	2	3	4
2	Produktifitas kerja rendah.	Kejelasan peran masing-masing individu pegawai tidak jelas, karena uraian tugas pedoman standar kinerja instansi belum disusun dan ditetapkan oleh Gubernur Jawa Tengah.	Bagian Pendayagunaan Aparatur Pemda Biro Organisasi dan Kepegawaian Setda Propinsi Jawa Tengah.
3.	Perubahan Struktur gaji dan Insentif yang besar belum dapat meningkat-kan motivasi kerja.	Kesejahteraan dan jaminan kesehatan termasuk gaji dan insentif di Setda Propinsi Jawa Tengah cukup besar, namun masih disambut dingin oleh pegawai karena dianggap sebagai hak mereka tanpa memenuhi kewajiban dalam mengem-ban amanat rakyat.	Kejadian langsung di lokasi penelitaian.
4.	Pemberian penghargaan dan sanksi bagi PNS yang berprestasi dan melanggar ketentuan belum dilakukan secara optimal.	Kenaikan pangkat diper-cepat, pemberian tanda jasa bagi PNS yang sudah lama mengabdi belum dilaksana-kan secara menyeluruh karena jumlah pegawai cukup banyak dan sebaliknya sebagai contoh : bagi PNS yang melanggar ketentuan yaitu Apel Pagi tanpa keterangan belum dikenakan sanksi.	Biro Organisasi dan Kepagawaian

Berdasarkan uraian dalam tabel atas menunjukkan bahwa penataan personil, produktifitas kerja yang rendah, insentif atau gaji yang tinggi misalnya, dapat menjamin adanya perubahan motivasi individu pegawai dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen menjadi lebih baik atau sebaliknya.

Ke-lima masalah Teknologi (sarana dan prasarana), antara lain :

(lihat Tabel 5)

Tabel 5
Masalah Teknologi
(Sarana dan Prasarana)

No	Masalah	Bukti Masalah	Sumber Data
1	2	3	4
1	Sarana dan prasarana (komputerisasi) belum memadai.	Berdasarkan inventarisasi barang dilingkungan Setda Propinsi Jawa Tengah ditemukan data, yaitu ; a. Komputer : 150 (CPU + Monitor) 386 X : 20 % Pentium I : 30 % Pentium II : 30 % Pentium III : 10 % Pentium IV : 10 % b. Printer : 122 EPSON : 92 Panasonic : 30 c. Internet : 3 d. Faximile : 18 e. Mesin Foto Copy : 8	Hasil inventarisasi barang milik Setda oleh BagianRumah Tangga Biro Umum bulan Mei 2002. Dalam percepatan penyelesaian tugas perbandingan alat tersebut tidak seimbang dengan beban kerja Setda Propinsi Jateng sehingga menghambat terselesaikannya tugas.
2	Pemberdayaan Sistem Informasi dan Ruangan Kantor belum optimal.	1) Implementasi 2) Implementasi Simlapda belum dilaksanakan dan lain-lain tidak dimanfaat kan secara maksimal. 3) Pembagian ruang kantor belum sesuai dengan standarisasi Tata ruang Kantor.	Biro Organisasi dan Kepegawaian Setda Propinsi Jawa Tengah.
3.	Tenaga profesional dibidang komputer masih sedikit jumlahnya sehingga sering trouble dalam melaksanakan tugas yang bersifat mendesak membutuhkan waktu cepat.	Tenaga programer yang menguasai teknologi komputer jumlahnya hanya 30 orang	Biro Organisasi dan Kepegawaian Setda propinsi Jawa Tengah.

Melihat permasalahan teknologi yang akhir-akhir ini menjadi populer karena Ipteknya, maka perbandingan antara jumlah sarana yang ada dengan beban kerja dilingkungan SETDA Propinsi Jawa Tengah tidak seimbang.

Berangkat dari latar belakang permasalahan-permasalahan tersebut di atas, maka penulis mengambil judul tesis tentang "Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efektifitas Organisasi Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah" sekaligus sebagai lokasi penelitian dan unit analisisnya.

B. Indentifikasi Dan Perumusan Masalah

1). Identifikasi masalah.

Dari ulasan mengenai latar belakang masalah dan melihat penting serta strategisnya kedudukan dari Sekeretariat Daerah yang bertanggungjawab terhadap tugas penyelenggaraan pemerintah, pembangunan, dan kesejahteraan rakyat, administrasi, organisasi dan tata laksana serta memberikan pelayanan administrasi kepada seluruh perangkat daerah, maka dapat diidentifikasikan permasalahan-permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Rendahnya tingkat efektivitas organisasi Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah, karena belum diterapkannya fungsi-fungsi manajemen secara optimal dan faktor-faktor eksternal lainnya;
2. Rendahnya tingkat efektivitas kepemimpinan disebabkan oleh integritas dan kemampuan serta kompentensi yang belum merata;

3. Rendahnya tingkat koordinasi antar instansi, karena penjabaran TUPOKSI belum ada dan pola hubungan kerja antar unit di lingkungan Sekretariat Daerah tidak jelas;
4. Rendahnya tingkat motivasi, karena kurangnya pemahaman individu pegawai terhadap tugas pokok dan fungsi Setda, tidak adanya penghargaan dan sanksi yang tegas, pergeseran dalam jabatan dan kehilangan jabatan;
5. Rendahnya sarana dan prasarana yang belum mendukung pencapaian tujuan organisasi, karena penerapan program teknologi tidak optimal serta belum mengikuti perkembangan teknologi yang sudah maju, misalnya komputer lebih banyak menggunakan pentium I dan pentium II.

2). Rumusan masalah

Berdasarkan identifikasi permasalahan tersebut di atas, dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

" Apakah rendahnya tingkat efektivitas organisasi SETDA dipengaruhi oleh faktor-faktor kepemimpinan, koordinasi, motivasi, dan teknologi (sarana prasarana) ? "

C. Tujuan Penelitian.

Tujuan yang ingin dicapai dalam rangka penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh faktor kepemimpinan, koordinasi, motivasi dan teknologi (sarana dan prasarana) terhadap efektivitas organisasi Setda;
2. Untuk mengetahui seberapa besar kontribusi hasil penelitian ini terhadap pengembangan Ilmu Administrasi Publik di masa mendatang.

D. Kegunaan Penelitian

Kegunaan yang dapat diperoleh dari hasil penelitian ini adalah :

1. Sebagai bahan masukan bagi Pemerintah Daerah dalam merumuskan kebijakan penigkatan kinerja organisasi SETDA Propinsi Jawa Tengah.
2. Bagi dunia akademisi, hasil penelitian ini akan memperbanyak temuan bagi analis organisasi publik di lingkungan birokrasi pemerintahan dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah.
3. Dapat dijadikan sebagai bahan acuan penelitian lanjutan bagi peneliti lain apabila tertarik pada permasalahan ini, dengan menjunjung tinggi kode etik penulisan ilmiah.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

A.1. Pengertian Efektivitas Organisasi

Sesuatu organisasi dikatakan berhasil atau tidak berhasil, dalam percapaian misi organisasi, biasanya diukur dengan konsep efektivitas. Inilah barometer yang digunakan untuk mengukur apakah manajemen dan aktivitas pemanfaatan sumber daya yang tersedia itu tepat atau tidak.

Pariastra Westra (1981 : 106) mengemukakan efektivitas berasal dari kata efektif yang dapat diartikan sebagai terjadinya suatu efek atau akibat yang dikehendaki dalam suatu perbuatan. Jadi seseorang dikatakan bekerja secara efektif apabila akibat atau tujuan yang dicapai sesuai dengan yang dikehendaki.

Sedangkan pengertian efektivitas menurut W. J. S Purwodarminto dalam kamus umum bahasa Indonesia (1976 : 266) efektivitas berarti hasil daya atau akibat dari suatu perbuatan atau tindakan.

Rivanto (1985 : 113) mengatakan "Efektivitas adalah seberapa baik pekerjaan yang dilakukan, sejauhmana seseorang menghasilkan keluaran sesuai dengan yang diharapkan".

Michael F. Mc. Gil (1980 : 20) mengemukakan pengertian "Efektivitas adalah suatu tingkat prestasi organisasi dalam mencapai tujuan".

Prespektif efektivitas (Gibson, et. al 1995 : 29) sebagai tingkatan unit analisis suatu organisasi yaitu :

a. Efektivitas individu yaitu tingkat yang paling dasar yang menekankan kinerja tugas dari anggota tertentu dalam organisasi;
b. Efektivitas kelompok yaitu kontribusi efektivitas individu dalam mengerjakan suatu kegiatan tertentu;
c. Efektivitas organisasi yaitu keseluruhan kerja individu maupun kelompok yang secara sinergi melakukan kegiatan pada suatu prestasi tertentu.

Etzioni (Indrawijaya 1983 : 227) mengemukakan pendekatan pengukuran efektivitas organisasi yang disebutnya sistem model mencakup empat kriteria yaitu, sebagai berikut :

a. Adaptasi;
b. Integrasi;
c. Motivasi;
d. Produksi.

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

1. Keefektifan keseluruhan;
2. Produktivitas;
3. Efisiensi;
4. Tingkat Kemampuan;
5. Kualitas;
6. Kecelakaan;
7. Pertumbuhan;
8. Kemangkiran;
9. Pergantian pegawai;
10. Kepuasan Kerja;
11. Motivasi;
12. Moral atau semangat juang;
13. Kontrol;
14. Konflik;
15. Fleksibilitas;

16. Perencanaan dan penetapan tujuan;
17. Konsensus;
18. Internalisasi tujuan;
19. Peranan dan norma;
20. Ketrampilan interpersonalia manajer;
21. Ketrampilan manajerial;
22. Manajemen informasi dan komunikasi;
23. Kesiapan;
24. Pemanfaatan lingkungan;
25. Evaluasi pihak luar;
26. Stabilitas;
27. Nilai sumberdaya manusia;
28. Partisipasi;
29. Penekanan pada pelatihan;
30. Penekanan pada performen.

Kemudian Richard M. Steers (1977 : 8) mengemukakan bahwa jika diteliti berbagi pendekatan efektivitas, hampir semua bertumpu pada pencapaian tujuan organisasi. Walaupun ada sejumlah kecil model yang tidak mengakui dasar semacam ini dan sering menggunakan istilah-istilah yang unik, namun bila dianalisa lebih jauh ternyata bermuara juga pada konsep tujuan. Kelebihan utama dari pendekatan ini adalah bahwa sukses organisasi diukur menurut maksud organisasi dan menurut pertimbangan orang luar mengenai apa yang seharusnya dilakukan oleh organisasi tersebut. Dan oleh karena setiap organisasi memiliki tujuan-tujuannya tersendiri maka masuk akal kiranya untuk mengakui keunikan yang terjadi dalam usaha mengadakan evaluasi yang bersifat obyektif.

Kegiatan melakukan pengukuran terhadap konsep efektivitas, terdapat 2 pendekatan sebagai ancangan yang memusatkan perhatian pada ruang lingkup organisasi (Richard M. Steers, 1977 : 44-45), yaitu :

1. Pendekatan ukuran efektifitas yang univariasi, yaitu efektivitas diukur melalui sudut padang terpenuhinya beberapa kreteria akhir, jadi kerangka

acuannya berdimensi tunggal dengan memusatkan perhatian kepada salah satu dimensi atau kreteria yang bersifat evaluatif.

2. Pendekatan ukuran efektivitas yang multivariasi, yaitu konsep efektivitas melalui sudut pandang terpenuhinya ukuran-ukuran yang berdimemnsi ganda dan memakai kreteria tersebut secara serempak. Berdimensi ganda dan memakai kreteria tersebut secara serempak. Jadi ukuran efektivitas organisasi dari pendekatan ini adalah fungsi dari beberapa faktor tertentu yang harus dengan sungguh-sungguh diperhatikan.

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

Selanjutnya Gibson et. al. (1996 : 30-32) mengemukakan "Masing-masing tingkat efektivitas dapat dipandang sebagai suatu sebab variable oleh variable yang lainnya (ini berarti sebab efektivitas)". Pendapat tersebut dapat diartikan bahwa pada efektivitas individu sebab-sebabnya terdiri dari kemampuan, ketrampilan, pengetahuan, sikap, motivasi dan stress. Efektivitas organisasi sebab-sebabnya lingkungan, teknologi, pikiran strategi, struktur proses dan kultur. Sedangkan efektivitas kelompok sebab-sebabnya keterpaduan, kepemimpinan, struktur, dan norma-norma.

Kemudian David J. Lawless mengemukakan menyusun model efektivitas dengan menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja organisasi adalah teknologi, hambatan lingkungan, kesempatan baik, kecakapanperseorangan dan motivasi.

Sedangkan menurut The Liang Gie (1982) mengemukakan pula faktor-faktor yang mempengaruhi efisiensi dan efektivitas kerja adalah motivasi kerja, kemampuan kerja dan lain-lain.

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

1. Departementasi;
2. Rintangan kontrol;
3. Kontrol;
4. Kepemimpinan;
5. Pendelegasian wewenang;
6. Ide – ide bawahan;
7. Motivasi;
8. Spesifikasi;

Secara keseluruhan penjelasan dan pemahaman tentang konsep efektivitas dari para ahli teori organisasi dan manajemen tersebut diatas maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa pengertian efektivitas organisasi adalah "Upaya pemanfaatan sumber daya organisasi yang dilakukan oleh individu, kelompok atau organisasi dalam menjalankan misi organisasi untuk memperoleh keluaran – keluaran atau hasil yang tepat".

Penelitian tesis ini akan menggunakan pendekatan ukuran efektifitas yang variasi, dengan pertimbangan bahwa pendekatan ini mudah dipahami dan dimensi ataupun kriteria yang dipakai untuk melakukan pengukuran lebih mudah dilakuakn secara empiris.

Berangkat dari ancangan pencapaian tujuan, maka dimensi efektivitas organisasi dalam penelitian ini berdasarkan fungsi yang dapat dicapai oleh organisasi Sekretariat Daerah sesuai dengan misi yang diembannya, yaitu :

a. Perumusan kebijakan teknis di bidang kesekretariatan daerah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
b. Penyusunan perencanaan strategis, evaluasi dan pelaporan di bidang kesekretariatan daerah.
c. Pengkoordinasian perumusan kebijakan umum dan optimal Pemerintah Propinsi Jawa Tengah.
d. Penyelenggaraan administrasi pemerintah, pembangunan dan kesejahteraan rakyat.
e. Penyelenggaraan administrasi umum yang meliputi pengelolaan sumber daya aparatur, keuangan, prasarana dan sarana pemerintahan daerah.
f. Pelaksana tugas lain yang diberikan oleh Gubernur sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

Suatu konsep atau variabel yang baik harus memenuhi syarat bahwa ukuran-ukuran yang dipakai harus dapat diukur pada tingkat empirik, sehingga hasil analisa dapat mencapai hasil yang optimal. Dimensi-dimensi tersebut diatas akan digunakan untuk mengukur tingkat efektivitas organisasi Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah, dengan menggunakan kuesioner sebagai alat ukur dilapangan nantinya.

A.2 . Faktor faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Organisasi

Ada begitu banyak faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi, tergantung dari sudut pandang dan titik tolak yang digunakan.

Faktor-faktor tersebut berada dalam suatu lingkungan yang saling pengaruh mempengaruhi.

Melalui pendekatan sistem, maka faktor – faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi dapat dikelompokkan menjadi faktor internal dan faktor eksternal. Kedua faktor ini berinteraksi secara timbal balik dan berkesinambungan .

Faktor internal meliputi keseluruhan faktor yang ada dan berkaitan dengan organisasi itu sendiri, dimana terdapat sekelompok orang yang melakukan aktivitas kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu, dan faktor – faktor itu saling mempengaruhi (Sutarto, 1998 – a : 41)

Mengenai faktor – faktor organisasional yang memengaruhi efektivitas suatu organisasi, Sutarto (1998 – a : 61 – 196) mengemukakan 11 faktor atau asas yang penting untuk didalami sebagai berikut :

1. Perumusan tujuan dengan jelas, yaitu kegiatan dalam menentukan haluan organisasi, bentuk organisasi, struktur dan proses yang akan dilakukan .

2. Departemenisasi, yaitu kegiatan yang menyusun satuan – satuan organisasi yang akan diserahi bidang kerja atau fungsi tertentu .

3. Pembagian kerja, yaitu rincian atau pengelompokan aktivitas – aktivitas yang semacam atau erat hubungannya antara satu dengan yang lainnya untuk dilakukan oleh satuan organisasi tertentu .

4. Koordinasi, yaitu proses penyelarasan atau penyatu paduan sasaran dan kegiatan dari satuan – satuan organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif.

5. Pelimpahan wewenang, yaitu kegiatan pendelegasian tugas dan tanggung jawab kepada individu atau satuan organisasi untuk melakukan aktivitas bagi tujuan organisasi dengan dukungan otoritas organisasi .

6. Rentangan kontrol, yaitu jumlah terbanyak bawahan langsung dapat dipimpin dengan baik oleh seorang atasan tertentu .

7. Jenjang organisasi yaitu tingkat tingkat satuan organisasi yang memiliki tugas, wewenang serta tanggung jawab untuk melakukan suatu kegiatan yang spesifik dalam rangka mencapai tujuan organisasi .

8. Kesatuan perintah, yaitu garis saluran perintah dan tanggung jawab satuan - satuan organisasi pada seseorang yang di tunjuk .

9. Fleksibilitas, yaitu keadaan dimana struktur organisasi mudah dirubah untuk disesuaikan dengan tuntutan dan kebutuhan yang datangnya dari lingkungan organisasi.

10. Berkelangsunan, yaitu kondisi organisasi untuk memberikan dukungan dengan berbagai sumber daya yang dimiliki agar aktifitas organisasi dapat berjaalan secara terus menerus.

11. Keseimbangan, yaitu satuan – satuan organisasi di tempatkan pada struktur organisasi sesuai dengan peranannya.

Faktor–faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi, maka sesungguhnya yang di kemukakan adalah fungsi–fungsi yang terkait dengan aspek manajemen dalam suatu organisasi modern. Untuk ini ada persamaan pendapat antara Stephen P. Robbin s (1994 : 76) dan James A.F Stoner, et al (1995 : 10 –13).

Menurut mereka bahwa faktor faktor tersebut adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan (planing), yaitu proses menetapkan tujuan, cara pelaksanaan atau strategi serta koordinasi kegiatan untuk memperbarui rencana dalam rangka mncapai tujuan organisasi .

2. Pengorganisasian (organising), yaitu proses pengaturan dan alkasi pekerjaan, kewenangan, dan sumber daya yang ada kepada anggota organisasi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai . Disini ditentukan pekerjaan apa yang akan dilakukan (tasks are to be done), siapa melapor kepada siapa, dan dimana keputusan itu dibuat .

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

4. Pengawasan (Controling) yaitu proses untuk memastikan bahwa aktifitas yang dilakukan saat ini, sesuai dengan rencana yang telah dibuat dan juga mengoreksi penyimpangan yang terjadi .

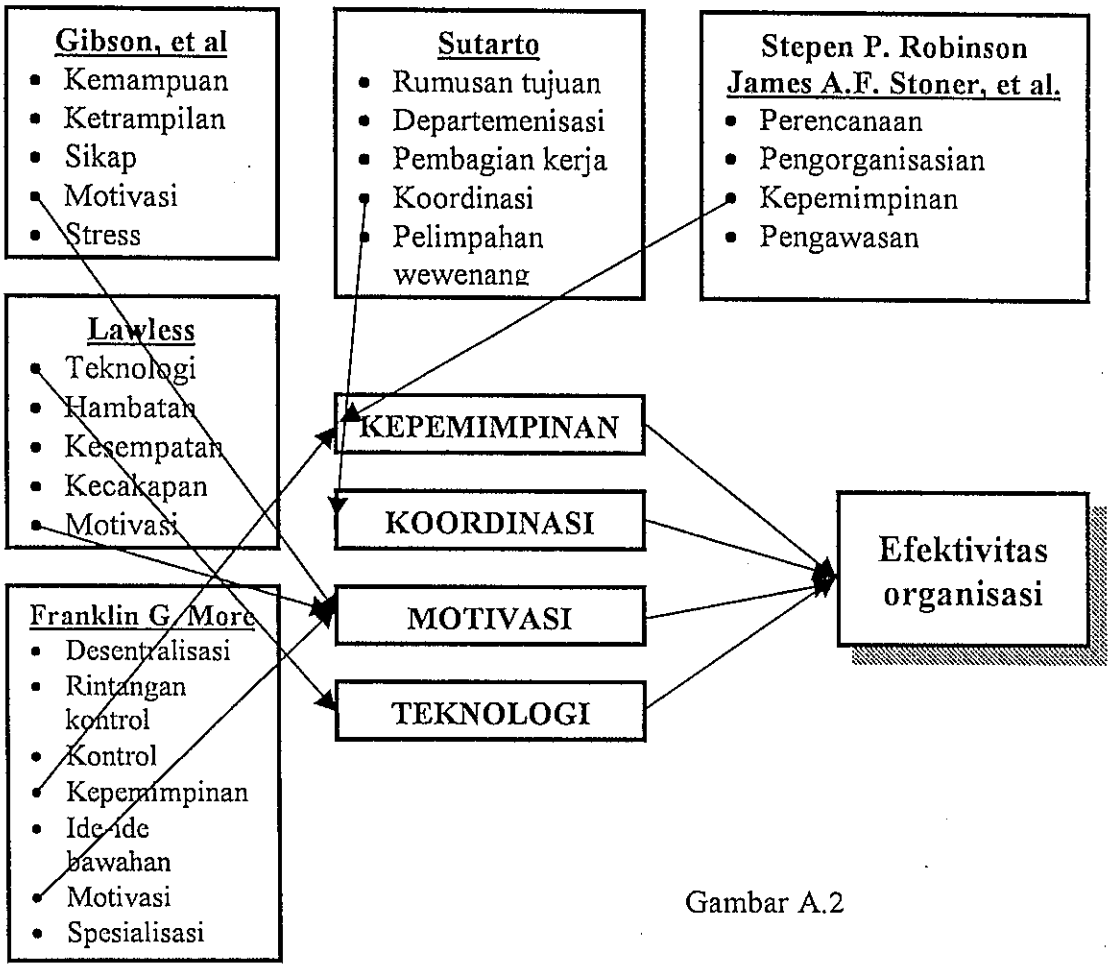
Ada begitu banyak variabel yang dapat di kategorikan sebagai faktor–faktor yang mempengaruhi tingkat efektifitas organisasi. Pilihan atas faktor–faktor ini sebagai variabel penelitian didasarkan atas karakteristik SETDA Propinsi Jawa Tengah.

Berdasarkan keseluruhan ulasan tersebut diatas, maka dalam rangka penelitian ini faktor – faktor organisasional yang diangap penting dan strategis mempengaruhi tingkat efektivitas organisasi SETDA sebagai variabel bebas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan
2. Koordinasi
3. Motivasi
4. Tehnologi (Sarana dan Prasarana)

Hal – hal tersebut diatas dapat dijelaskan dengan skema teori – teori sebagai berikut :

Kerangka Teori yang mendasari penelitian



Gambar A.2

A.2.1. Kepemimpinan

Berbicara mengenai ke pemimpinan, Miftah Thoha (1983: 1) Mengemukakan bahwa suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan yang ada, George R. Terry (1972 : 458) merumuskan kepemimpinan sebagai aktivitas mempengarui orang – orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Ralph M. Stogdill (dalam Sutarto, 1998-b : 13) memberikan pengertian kepemimpinan sebagai suatu proses mempengaruhi kegiatan kegiatan

UPT-PUSTAK-UNDIP

sekelompok orang yang terorganisir dalam usaha mereka menetapkan dan mencapai tujuan.

Beberapa pengertian kepemimpinan tersebut diatas, maka dapat diambil kesimpulan keberhasilan usaha mencapai tujuan organisasi sangat di tentukan oleh pola kepemimpinan yang ada .

Katz dan Kahn (dalam Richard M. Steerts, 1977 : 181 – 182) mengemukakan bahwa kualitas kepemimpinan dalam berbagai bentuk memperlihatkan perbedaan antara organisasi yang efektif dari yang tidak efektif. Kepemimpinan dapat mengisi beberapa fungsi penting yang di perlukan bagi efektifitas organisasi seperti berikut ini :

1. Dalam fungsi mengisi kekosongan akibat ketidak lengkapan atau ketidak sempurnaan desain organisasi .
2. Membantu mempertahankan stabilitas organisasi dalam lingkungan yang bergolak, dengan memungkinkan dilakukanya penyesuaian dan adaptasi yang segera pada kondisi lingkungan yang sedang berubah .
3. Membantu koordinasi intern dari unit – unit organisasi yang berbeda – beda, khususnya selama masa pertumbuhan dan perubahan .
4. Memainkan peranan dalam mempertahankan susunan anggota yang stabil dengan cara pemenuhan kebutuhan anggota secara memuaskan.

Ralph M. Stogdill (A Handbook of Leadership, 1974:7-8) menyatakan kepemimpinan sebagai titik pusat proses-proses kelompok (leadership as a focus of group processes), kepemimpinan adalah salah satu sarana dalam menggerakkan (actuating) dan yang terakhir adalah

salah satu fungsi manajemen, sehingga wajar apabila kepemimpinan itu harus dipelajari oleh para pejabat pimpinan. Sementara itu Louis A. Allan (1966:8-15) melihatnya (leadership) sebagai salah satu fungsi dari manajemen, terbukti dari buah karyanya The Professional Management yang menyebutkan fungsi-fungsi manajemen yaitu : management leadership, management planning, management organizing, dan management controling.

Lain dari pada itu, sementara pendapat menyatakan leadership adalah inti dari manajemen, berdasarkan alasan manajemen terutama berhubungan dengan manusia (getting the work done through others) pada kepemimpinan adalah kemampuan untuk menggerakkan, mengerahkan dan menggairahkan orang-orang. Jelaslah disini bahwa kepemimpinan itu adalah inti dari manajemen, yang menjamin terlaksanaanya fungsi-fungsi manajemen dengan baik dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Bagi W.G. Bennis, leadership can be defined as the process by which an agent induces a subordinate to beliave in desired manner (kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses dengan mana pemimpin mendorong mempengaruhi bawahan untuk berperilaku seperti yang dikehendaki). Jadi kepemimpinan merupakan sarana untuk pencapaian tujuan.

Beberapa penulis memandang kepemimpinan tidak sebagai suatu jabatan yang pasif atau sebagai perolehan peranan, tetapi sebagai suatu proses pemunculan dan pemeliharaan struktur peranan.

Kelompok penulis tersebut diatas telah berusaha mendefinisikan kepemimpinan dalam arti variable - variable yang menyebabkan pemilah-milahan dan pemeliharaan struktur peranan dalam kelompok.

Atas dasar ini, definisi nampaknya memiliki kegunaan teoritis lebih besar dibandingkan dengan kegunaan praktis dan nyata. Mereka cenderung untuk mengakui proses-proses dasar yang menyebabkan munculnya peranan pemimpin.

Bagi kita yang penting bahwa kepemimpinan itu ada dalam setiap usaha kelompok atau unit-unit kerja dan memiliki posisi yang strategis dalam kegiatan kelompok atau organisasi untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Dari beberapa pengertian mengenai kepemimpinan tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa "Kepemimpinan adalah suatu kemampuan manajerial untuk menggerakkan, mengerahkan dan menggairahkan serta mendorong bawahan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya ".

A.2.2. Koordinasi

Pengertian Koordinasi menurut Stoner (James A.F. Stoner dalam Daan Sugandha, 1988 : 12) adalah proses penyatu paduan sasaran dan kegiatan dari unit – unit yang terpisah untuk mencaapai tujuan organisasi secara efesien .

Sedangkan Leonard D White (dalam Sutarto, 1998-a : 141) mendefinisikan koordinasi sebagai penyesuaian diri dari berbagai satuan organisasi dalam setiap kegiatan sehingga masing masing bagian memberikan sumbangan yang optimal pada hasil secara keseluruhan.

Kesimpulan dari pendapat dua ahli administrasi tersebut adalah :

1. Suatu unit dalam organisasi tidak dapat berfungsi dengan baik tanpa bantuan dari unit lainnya.
2. Untuk mencapai tujuan organisasi maka tiap unit berkewajiban mendukung pelaksanaan fungsi dari unit lainnya secara menyeluruh dan terpadu.

Konsep koordinasi didalamnya terkandung kebutuhan akan integrasi, komunikasi dalam pelaksanaan tugas serta saling ketergantungan antar unit-unit organisasi. Mengenai saling ketergantungan ini maka James D. Thompson (dalam T. Hani Handoko, 1995 : 1996) membedakan 3 macam ketergantungan diantara satuan-satuan organisasi sebagai berikut :

1. Saling ketergantungan yang menyatu (pooled interdependence) yaitu bila satuan-satuan organisasi tidak saling tergantung satu dengan yang lain dalam melaksanakan kegiatan harian tetapi tergantung pada pelaksanaan kerja setiap satuan yang memuaskan untuk suatu hasil akhir.
2. Saling ketergantungan yang berurutan (sequential interdependence) yaitu suatu satuan organisasi harus melakukan pekerjaannya terlebih dahulu sebelum satuan yang alin dapat bekerja.
3. Saling ketergantungan timbal balik (reciprocal interdependence) yanitu hubungan yang bersifat saling memberi dan menerima antar satuan organisasi.

Manfaat yang diperoleh dari pelaksanaan koordinasi secara terpadu dan sistematis (Sutarto, 1998-a : 146-147) adalah sebagai berikut :

1. Menghindari pendapat atau perasaan penting dari salah satu unit organisasi.
2. Menghindari perasaan saling lepas antar organisasi.
3. Menghindari pertentangan antar pejabat atau antar unit organisasi yang ada.
4. Menghindari perebutan fasilitas yang dimiliki oleh organisasi.
5. Menghindari terjadinya saling tunggu antar unit organisasi.
6. Menghindari kekembaran pengerjaan terhadap suatu kegiatan organisasi, sekaligus kekosongan pekerjaan.
7. Terjadinya kesatuan langkah, tindakan, sikap dan saling membantu antar pejabat atau unit organisasi yang ada.

Sejalan dengan perkembangan lingkungan eksternal organisasi termasuk didalamnya kemajuan teknologi, maka terjadi spesialisasi bidang pekerjaan dalam unit organisasi serta keahlian yang dimiliki individu. Berangkat dari kondisi ini maka dalam pelaksanaan koordinasi harus mengantisipasi hambatan serta perbedaan yang terjadi sehingga kinerja organisasi dapar berjalan secara berkesinambungan.

Pendapat para ahli organisasi dan manajemen tersebut diatas dapat diambil kesimpulam mengenai beberapa aspek penting dari konsep penerapan koordinasi sebagai berikut:

1. Terdapat unit-unit organisasi maupun individu yang mempunyai fungsi yang berbeda dalam rangka penyelenggaraan organisasi secara keseluruhan.

2. Terdapat bermacam sumber daya antara lain ; tenaga kerja, ketrampilan dan pengetahuan anggota, teknologi, anggaran serta fasilitas kerja lainnya yang berperan terhadap keberhasilan organisasi.
3. Ada serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh individu maupun unit organisasi yang ada.
4. Ada kesatu-paduan diantara seluruh kegiatan baik pada level individu maupun pada unit organisasi.
5. Ada keserasian karena kegiatan itu dilakukan menurut sistematika, waktu pengerjaan dan menghindari kekosongan serta duplikasi kegiatan organisasi.
6. Terdapat arah yang sama dari keseluruhan unit organisasi untuk sama-sama bergerak pada sasaran atau tujuan yang sama.

George R. Terry (dalam Sutarto, 1998-a : 144) menguatkan bahwa koordinasi itu merupakan sinkronisasi dari usaha-usaha untuk mencapai standart tertentu dengan mengatur waktu serta pengarahan pelaksanaan dari kegiatan-kegiatan untuk menghasilkan tujuan yang telah ditetapkan, yang dalan hali ini adalah tujuan dari organisasi SETDA itu sendiri.

Jadi dalam rangka penelitian ini, maka dapat dirumuskan definisi dari koordinasi sebagai berikut :

" Koordinasi adalah proses penyatu-paduan kegiatan, saling mendukung, saling tergantung, adanya kesatuan persepsi, adalanya aliran informasi, adanya aturan dan prosedur dari seluruh unit organisasi yang ada sesuai dengan bidang pekerjaan yang ditangani ".

A.2.3. Motivasi

Gejala yang timbul dalam suatu organisasi adalah mengapa ada perbedaan kenerja individu yang menyangkut prestasi serta semangat kerjanya. Ada begitu banyak variabel yang bisa disebutkan untuk menjelaskan gejala ini seperti misalnya ; kemampuan orang per orang, imbalan, penghargaan, kemampuan motorik atau etos kerja yang dimiliki yang dianggap sebagai pemicu perbedaan anggota organisasi dalam berprestasi atau tidak.

Beberapa hal yang tersembunyi diatas diidentifikasi sebagai motivasi. Para psikolog banyak yang menggunakan istilah yang berbeda mengenai hal ini disamping istilah motivasi itu sendiri seperti misalnya desakan (urge), keinginan (wish), dorongan (drive). Tujuannya untuk menjelaskan perilaku manusia yang ditimbulkan oleh sesuatu yang tersembunyi itu.

Para unit analisis individu maka motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai suatu tujuan (Sukanto Reksohadiprodjo dan T. Hani Handoko, 1997 : 252). Jadi motivasi yang ada pada seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan.

Motivasi bukanlah sesuatu yang dapat diamati karena ketersembunyiannya, tetapi dapat disimpulkan karena adanya sesuatu perilaku yang tampak berupa reaksi, tindakan atau ekspresi. Setiap

tindakan atau kegiatan yang dilakukan seseorang didorong oleh sesuatu kekuatan dari dalam diri orang tersebut dan kekuatan pendorong inilah yang disebut motivasi. Rasa lapar, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan akan prestise merupakan contoh motivasi yang mendorong seseorang untuk memenuhinya melalui tindakan atau aktivitas.

Pada unit analisis dalam suatu organisasi maka motivasi juga merupakan masalah yang tidak sederhana, karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota organisasi tidak ada yang sama. Hal ini dapat dipahami secara wajar karena setiap individu yang berinteraksi dalam suatu organisasi berbeda secara biologis, psikologi dan memiliki latar belakang serta proses belajar yang berbeda pula. Seorang pimpinan atau supervisor dalam suatu organisasi harus memahami masalah yang bersangkut paut dengan motivasi karena variabel ini akan menentukan proses pencapaian tujuan organisasi yang diinginkan.

James L. Gibson, dkk, (1992 : 87) mendefinisikan motivasi sebagai kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri anggota organisasi yang memulai dan mengarahkan perilaku.

Sedangkan Stephen P. Robbins (1994 : 463) mendefinisikan motivasi sebagai keinginan untuk mencapai tujuan organisasi yang ditentukan oleh kemampuan individu atau anggota organisasi untuk memenuhi kebutuhannya.

Definisi-definisi tersebut di atas dapat ditarik beberapa kesimpulan bahwa motivasi memiliki aspek-aspek penting berikut ini :

1. Unsur upaya merupakan ukuran intensitas dimana bila seseorang termotivasi akan melakukannya sekuat tenaga. Tetapi kemungkina kecil tingkat upaya yang tinggi akan menghantar ke hasil yang optimal, kecuali bila upaya itu disalurkan dalan suatu arah yang bermanfaat bagi organisasi.
2. Unsur tujuan organisasi dimana upaya tersebut diarahkan secara konsisten untuk pencapaian tujuan organisasi.
3. Unsur pemenuhan kebutuhan sebagai suatu keadaan yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu.

Teori serta penemuan riset mengenai motivasi telah berkembang dengan pesat yang dilakukan oleh para ahli psikologi. Dari perspeftif sumber penyebab motivasi, maka terdapat 2 kategori motivasi (Sukanto Reksohadiprodjo dan T. Hani Handoko : 1997 : 253) yaitu :

1. Motivasi internal yaitu kebutuhan dan keinginan yang ada dalam diri seseorang sebagai pendorong seseorang untuk bertindak atau bertingkah laku. Ada dua kelompok motivasi internal yaitu :
    a. Motivasi fisiologis yaitu dorongan yang bersifat alamiah atau biologis seperti rasa lapar, haus dan dorongan sexual.
    b. Motivasi psikologis yaitu dorongan yang bersifat kejiwaan, dan dapat dikelompokkan atas 2 kategori dasar yaitu :
        b.1. Motivasi kasih sayang (affectional motivation) yaitu motivasi untuk menciptakan dan memlihara kehangatan,

keharmonisan dan kepuasan batiniah atau emosional dalam hubungan dengan orang lain.

b.2. Motivasi mempertahankan diri (ego defensive motivation) yaitu motivasi untuk melindungi kepribadian, menghindari luka fisik dan psikologis seperti misalnya menghindari untuk ditertawakan di depan umum, mempertahankan prestise, memperoleh kebanggan diri, dan sebagainya.

b.3. Motivasi memperkuat diri (ego bolstering motivation) yaitu motivasi untuk mengembangkan kepribadian, berprestasi, menaikkan prestasi, memperoleh pengakuan orang lain, dan memimpin orang lain.

2. Motivasi eksternal yaitu faktor-faktor luar yang mendorong seseorang untuk bertindak atau bertingkah laku seperti misalnya gaji, kondisi tempat kerja, kebijakan oraganisasi, hubungan kerja, penghargaan, kenaikan pangkat, dan sebagainya.

Dalam disiplin ilmu perilaku organisasi, yang dalam perkembangannya banyak mengadopsi teori-teori serta penemuan ilmu psikologi, membedakan 2 teori utama motivasi (Indriyo Gitosoedarmo dan I. Nyoman Sudita, 1997 : 28-30) sebagai berikut :

1. Teori proses (process Theory) yaitu proses timbulnya motivasi seseorang merupakan gabungan dari konsep kebutuhan, dorongan, tujuan dan imbalan.

Proses motivasi terdiri dari 6 tahapan sebagai berikut :

a. Tahap pertama, munculnya suatu kebutuhan yang belum terpenuhi menyebabkan adanya ketidakseimbangan dalam diri seseorang dan berusaha untuk menguranginya dengan cara bertindak atai berperilaku tertentu.
b. Tahap kedua, seseoarang kemudian mencari cara-cara untuk memuaskan keinginan tersebut.
c. Tahap ketiga, seseorang mengarahkan perilakunya kearah pencapaian tujuan atau prestasi dengan cara-cara yang telah diilihnya dengan didukung oleh kemampuan, ketrapilan maupun pengalamannya.
d. Tahap keempat, penilaian prestasi dilakukan oleh diri sendiri atau orang lain tetang keberhasilannya dalam mencapai tujuan.
e. Tahap kelima, imbalan atau hukuman yang diterima atau dirasakan tergantung kepada evaluasi atas prestasi yang dilakukan.
f. Tahap keenam, seseorang menilai sejauh mana perilaku dan imbalan telah memuaskan kebutuhannya.

Jika tahap keenam dari siklus motivasi diatas telah memuaskan kebutuhan seseorang, maka suatu keseimbangan atau kepuasan akan kebutuhan tertentu telah dicapai atau terpenuhi. Akan tetapi masih ada sederetan kebutuhan yang belum terpenuhi

dalam hidup seseorang, sehingga akan terjadi lagi proses pengulangan dari siklus motivasi dengan perilaku yang berbeda.

2. Teori isi (content Theory) yaitu yang bertalian dengan faktor-faktor yang ada dalam diri seseorang yang membangkitkan atau memicu suatu tindakan atau perilaku. Ada 3 asumsi dasar yang melatar belakangi teori ini yaitu :
   a. Kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hierarki, mulai dari tingkatan yang paling dasar sampai pada kebutuhan yang kompleks atau paling tinggi tingkatannya.
   b. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan dapat mempengaruhi perilaku seseorang, dimana hanya kebutuhan yang belum terpuaskan yang dapat menggerakkan perliaku. Kebutuhan yang telah terpuaskan tidak dapat berfungsi sebagai motivator.
   c. Kebutuhan yang lebih tinggi berfungsi sebagai motivator apabila kebutuhan yang hierarkinya len\bih rendah paling tidak telah terpuaskan secara optimal.

Untuk melengkapi gambaran mengenai teori kepuasan, berikut ini akan dikemukakan teori hierarki kebutuhan menurut Abraham Maslow (dalam Stephen P. Robbins, 1996 : 199-200). Maslow menghipotesiskan bahwa di dalam diri setiap orang memiliki 5 kebutuhan sebagai berikut :

a. Kebutuhan fisiologis (faali) antara lain rasa lapar, haus, perlindungan (sandang, papan), seks, kebutuhan ragawi lainnya.

b. Kebutuhan rasa aman antara lain keselamatan, perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.

c. Kebutuhan seosial yang mencakup kasih sayang, rasa dimiliki, diterima baik dan persahabatan.

d. Kebutuhan akan penghargaan yang mencakup faktor internal seperti harga diri, bebas mengambil keputusan dan prestasi, dan juga faktor eksternal seperti status, pengakuan dan perhatian.

e. Kebutuhan aktualitas diri yang mencakup dorongan untuk menjadi diri sendiri dalam kapasitas yang optimum, meraih potensi dan pemberdayaan diri.

Definisi dan pengertian mengenai motivasi diatas, maka dapat dipergunakan untuk menyorot keberadaan motivasi sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi SETDA Propinsi Jawa Tengah.

Sesungguhnya yang berada di dalam organisasi Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah adalah sekelompok orang-orang yang telah bekerja sebagai karyawan, staf atau pimpinan sesuai prosedur dan peraturan perundangan yang berlaku. Struktur organisasi yang dibuat berdasarkan peraturan perundangan itu, tidak akan berfungsi jika orang-orang yang ada di dalamnya tidak mau atau "ngambek" untuk bekerja. Jadi orang-orang itu sebagai sumber daya manusia yang menggerakkan organisasi Sekretariat Daerah adalah penting, sepenting keperluan mendirikan organisai itu sendiri.

Motivasi menjadi penting ketika ukuran kinerja perorangan dipersoalkan. Dari jenjang efektivitas diketahui bahwa terdapat efektivitas individu, yang jika gabung akan menjadi efektivitas kelompok, dan penggabungan selanjutnya menghasilkan efektivitas organisasi.

Sekretariat Daerah Propinsi JawaTengah yang secara struktural terdiri dari tiga asisten, yaitu Asisten Tata Praja, Asisten Ekonomi

Pembangunan dan Kesejahteraan Rakyat, dan Asisten Administrasi, dimana para asisten membawahi beberapa biro, dan kemudian secara vertikal biro-biro tersebut membawahi beberapa Bagian serta Bagian membawahi beberapa Sub Bagian. Sekelompok orang yang bekerja pada organisasi ini, memiliki latarbelakang pendidikan, kepribadian, maupun persepsi yang sudah terbentuk secara individual. Aktivitas Sekretariat Daerah akan bermanfaat dan mencapai tujuannya, jika orang-orang yang terlibat di dalamnya memiliki semangat dan disiplin yang tinggi dalam bekerja. Inilah syarat kesuksesan organisasi yang dicapai dari hasil kerja anggota organisasi.

Karena itu motivasi menjadi penting untuk diikutsertakan sebagai variabel penelitian untuk mengetahui seberapa jauh kontribusi yang diberikannya dalam mencapai tujuan organisasi Sekretariat Daerah yaitu dalam rangka membantu tugas-tugas utama Gubernur Propinsi Jawa Tengah secara optimal.

Motivasi meliputi bagaimana tingkat upaya orang-orang yang ada dalam organisasi Sekretariat Daerah (SETDA) untuk bekerja dengan dorongan untuk berprestasi. Dengan adanya prestasi maka akan terjadi peningkatan kualitas kerja, dan otomatis akan terjadi peningkatan mutu pelayanan dan tugas pembantuan kepada Gubernur.

Ukuran lain yang menjadi penting dari motivasi adalah rasa percaya diri dan diterima yang dialami oleh orang-orang dalam organisasi SETDA, sehingga membuka kesempatan bagi munculnya ide maupun pendapat

dalam pengembangan dan perilaku kinerja organisasi secara berkesinambungan.

Selanjutnya menjawab pertanyaan bagaimana logika hubungan asimetris antara variabel motivasi dengan efektivitas organisasi. Untuk itu Richard M. Steers (1997 : 18-21) mengemukakan bahwa motivasi perseorangan dalam suatu organisasi berdampak langsung pada arah pencapaian tujuan organisasi. Sebagai contoh, seorang wiraniaga dengan motivasi yang besar ingin mencapai prestasi peningkatan penjualan bulanan 10 %, akan berpengaruh pada pendapatan organisasi atau perusahaan bila sang wiraniaga itu berhasil mencapai sasarannya.

Sebagaimana pada penjelasan teori motivasi pada level organisasi tersebut diatas dapat diambil kesimpulan bahwa prestasi atau kinerja individual yang didorong oleh motivasi, secara otomatis akan mempengaruhi kinerja organisasi dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keseluruhan kontribusi individual ini secara agregatif diperhitungkan sebagai kinerja oraganisasi secara keseluruhan yang terus berupaya mencapai tujuan yang diinginkan.

Sedangkan menurut Herzberg (Garry Desller,1993 : 332), menjelaskan bahwa cara untuk dapat memotivasi karyawan dengan memperhatikan faktor internal dan eksternal organisasi. Faktor intern jika dipenuhi akan mencegah ketidakpuasan karyawan, sedangkan factor ekstern jika dipenuhi akan memotivasi karyawan.

Dengan demikian dapatlah dirumuskan definisi motivasi yang dipergunakan dalam rangka penelitian ini sebagai berikut :

Motivasi adalah faktor-faktor yang ada dalam diri anggota organisasi SETDA baik internal maupun eksternal yang menjadi pendorong upaya seseorang untuk bekerja secara optimal melalui prestasi kerja, dan adanya tingkat kesejahteraan yang diharapkan, sehingga tercipta rasa percaya diri serta kebebasan untuk berekspresi yang bermuara pada manfaat bagi pencapaian tujuan organisasi sebagai wujud kinerja Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah.

A.2.4. Teknologi (Sarana dan Prasarana)

Teknologi memiliki dimensi yang kompleks dan beragam karena tehnologi mempunyai arti yang berbeda bagi orang-orang yang berlainan. Adanya keanekaragaman arti itu menimbulkan masalah untuk melakukan penelitian dalam membandingkan dan menyatukan berbagai pendapat mengenai konsep teknologi.

Woodward & Thompson (dalam Richard Steers, 1997 : 86) mengajukan kategori teknologi sebagai berikut :

1. Teknologi operasi, yaitu yang mengutamakan teknik-teknik yang dipergunakan dalam kaitan "arus kerja" dalam suatu organisasi misalnya pekerjaan tangan versus produksi massa.
2. Teknologi bahan, yang memusatkan perhatian pada jenis-jenis bahan yang dipakai dalam arus kerja.

3. Teknologi pengetahuan, yang memusatkan perhatian pada jumlah, kualitas, tingkat kerumitan, dan pemencaran yang relevan bagi pengambilan keputusan dan produksi dalam organisasi.

Sukanto Reksohadiprodjo (1999 : 91) lebih spesifik menyebutkan teknologi pada peralatan yang dipergunakan dalam proses kerja, misalnya komputer. Sedangkan teknologi lainnya disebutkan sebagai alat yang dipergunakan dalam proses produksi.

Menyimak pendapat Sukanto ini, maka teknologi dapat dikatergorikan sebagai alat atau peralatan yang dipergunaan dalam proses kerja maupun dalam proses produksi yang mampu meningkatkan kinerja perusahaan secara nyata dan signifikan.

Teknologi yang tercermin dalam alat atau peralatan ini tergolong penting dalam upaya mencapai tingkat efektifitas organisasi yang diinginkan. Peralatan meliputi benda atau alat yang dipergunakan untuk memperlancar atau mempermudah pekerjaan atau gerak aktivitas organisasi (Josef Riwu Kaho, 1997 : 184).

Dari pengertian diatas jelaslah bahwa teknologi yang tercermin dari " alat atau peralatan" merupakan sarana perantara yang dipergunakan manusia dalam melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan yang diinginkannya. Dalam konteks ini maka kegiatan yang dilakukan adalah kegiatan yang terorganisir, terencana, dan memiliki tujuan dalam suatu organisasi atau institusi.

Teknologi yang dipergunakan untuk memperlancar segala sesuatu yang dilakukan, sehingga diperlukan jenis teknologi yang baik, efisien, dan efektif untuk merelaisir tujuan yang diinginkan itu. Oleh karena kualitas dan kuantitas tehnologi yang digunakan harus memadai agar seimbang dengan volume pekerjaan yang ada dan sebanding dengan kebutuhan organisasi secara keseluruhan.

Dimensi efisiensi mensyaratkan bahwa penggunaan teknologi dari sudut output (hasil yang dikeluarkannya) haruslah maksimal, sedangkan dari sudut input (pengorbanan yang dikeluarkan) haruslah minimal (Ibnu Syamsi, 1998 : 2-3). Semakin efisien peralatan yang digunakan, akan semakin memperlancar dan mempermudah mekanisme dan kinerja organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Dimensi lain dari teknologi yang harus diperhatikan adalah kepraktisan, artinya teknologi yang dimiliki harus dapat dipergunakan dengan mudah dan menyenangkan bagi pemakainya, bukan justru rumit sehingga menyulitkan bagi orang yang menggunakannya. Tuntutan kepraktisan ini berhubungan dengan orang atau personil yang menggunakannya harus terdiri dari orang-orang yang mampu atau harus dibuat mampu dalam menggunakan peralatan yang tersedia (Hadari Nawawi, 1984 : 26).

Disamping hal-hal tersebut diatas, maka hal lain yang perlu mendapat perhatian adalah hal yang menyangkut pengelolaan teknologi yang ada, Pengertian pengelolaan tehnologi adalah segenap proses

penyelenggaraan yang meliputi fungsi perencanaan, pengaturan, pelaksanaan, dan pengontrolan terhadap keseluruhan teknologi yang tersedia (Ibnu Syamsi, 1983 : 9).

Suatu organisasi tidak akan mencapai suatu tingkat kinerja tertentu jika tidak ada dukungan yang memadai, karena teknologi ini digunakan untuk mempercepat proses secara teliti, akurat dan berkualitas.

Demikian juga teknologi dibutuhkan dalam upaya memproduksi produk atau jasa tertentu yang menjadi andalan organisasi atau perusahaan. Kecepatan produksi baik dari segi waktu maupun volume dan kualitas, amat ditentukan oleh kualitas teknologi yang dimiliki. Dengan adanya tingkat produksi barang dan jasa yang memadahi sebagai akibat dari dukungan teknologi yang memadai, maka tingkat kinerja atau efektifitas organisasi dapat tercapai juga.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli tentang pengertian teknologi tersebut dapat disimpulkan bahwa teknologi adalah suatu alat peralatan yang merupakan sarana bagi suatu organisasi untuk mendapatkan hasil atau keluaran yang optimal dengan cara yang lebih baik dan efisien.

Jadi ukuran teknologi (peralatan) yang dipergunakan dalam rangka penelitian ini meliputi :

1. Tingkat kesesuaian bidang pekerjaan dengan peralatan yang tersedia, yang dapat diukur dari jumlah mesin atau peralatan yang ada atau digunakan.

2. Tingkat pemeliharaan yang dilakukan terhadap peralatan yang ada, yang dapat diukur dari frekwensi perbaikan mesin atau peralatan pada periode bulanan tahunan sesuai standart umum industri yang berlaku.

B. Hubungan Antar Variabel

B.1. Hubungan kepemimpinan dengan efektivitas organisasi

Organisasi dikatakan efektif apabila dapat menjalankan fungsinya sesuai dengan tujuan organisasi dan komitmen yang dimilikinya. Dengan konsep ukuran efetivitas yang univarisasi, yaitu efektivitas diukur melalui sudat pandang tercapainya tujuan akhir, maka evaluasi efektivitas organisasi dilihat dari tercapai tidaknya tujuan akhir dari organisasi dimaksud. Proses pencapain tujuan organisasi ditentukan oleh sikap dan perilaku individu dalam organiasi, dari wacana –wacana dan gambaran mengenai kepemimpinan dan efektivitas organisasi tersebut dapat disimpulkan bahwa dinamika pencapaian organisasi sangat dipengaruhi peran individu dalam memainkan pernanan aktifnya sebagai unsur pokok dalam proses pencapaian tujuan (*goal*) organisasi. berangkat dari pemikiran tersebut maka kepemimpinan merupakan unsur pokok dan mendasar sebagai ujung tombak dari keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi.

Dalam kepemimpinan terkandung nilai filosofi membimbing dan menuntun, sedangkan dalam managemen kepemimpinan mengandung arti menggerakkan dan mengarahkan segala sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien, sehingga rangkaian tersebut menghasilkan fungsi-fungsi dari managemen. Fungsi

yang dimaksud terdiri dari *planning, organizing, actualing* dan *controlling*. Fungsi *actualing* di dalamnya mengandung unsur kepeminpinan yang kemudian menggerakkan fungsi-fungsi lain, seperti hubungan manusia *(human relation)* dan komunikasi (*comunication*).

Dari penjelasan tersebut diatas, dapat diperoleh gambaran bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk menggerakan, mengarahkan orang-orang untuk bersikap dan berperilaku sesuai yang diinginkan agar tujuan organisasi tercapai secara efektif. Dengan demikian kepemimpinan merupakan inti dari managemen, yang berarti bahwa pengelolaan organisasi untuk mencapai keberhasilannya sangat ditentutan oleh kepemimpin yang menjamin terlaksananya fungsi-fungsi manajemen dengan baik dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan dalam menjalankan fungsinya baik maka efektifitas organisiasi semakin cepat tercapai.

B.2. Hubungan Koordinasi dengan Efektivitas Organisasi

Koordinasi sebagai proses penyatu-paduan kegaiatan, saling mendukung, saling tergantung, adanya kesatuan persepsi, adanya aliran informasi, adanya aturan dan prosedurdari seluruh organiasi yang ada sesuai dengan bidang pekerjaan yang ditangani. Inti dari Koordinasi adalah bahwa suatu organisasi tidak dapat menjalankan fungsinya dengan baik tanpa adanya bantuan dari unit lain ataupun organisasi lain.

Sehingga dipahmai bahwa untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien harus ada sinkronisasi antar unit dalam satu organisasi ataupun dengan organisasi lain. Untuk mencapai suatu kondisi yang sinkron harus ada proses aliran informasi yang terbuka, persepsi yang sama atau kesatuan persepsi, saling mendukung, dengan demikian maka tercipta koordinasi sebagaimana yang diinginkan.

Koordinasi tampaknya mudah diucapkan dan secara visial mudah dilaksanakan, akan tetapi dalam kenyataannya proses koordinasi sulit diwujudkan. Hal tersebut biasanya menyangkut aspek kepentingan, yang dampaknya sangat mengganggu efektifitas organisasi.

Dari penjelasan tersebut di atas, maka dapat diperoleh kesimpulan, bahwa kordinasi yang terjaga dengan baik akan mempengaruhi efektivitas organisasi, artinya semakin kordiansi terjaga dengan baik maka tujuan organisasi secara efektif dan efisien akan tecapai dengan baik pula.

B.3. Hubungan antara Motivasi dengan Efektivitas Organisasi

Prinsip pokok yang terkandung dalam motivasi, adalah keinginan dan dorongan, hal ini terkait dengan perilaku seseorang. Keinginan dan dorongan tersebut muncul karena seseorang dihadapkan pada obyek yang vital (faktor eksternal/organisasi) dan mengandung nilai esensial (tujuan) sehingga keberadaan aktivitas seseorang tetap *sevive* (bertahan hidup). Motivasi mendorong seseorang untuk

melakukan tindakan atau aktivitas yang menuju terpenuhinya tujuan yang diinginkan. Dengan demikian antara motivasi dengan efektifitas organisasi terjalin hubungan yang sangat signifikan.

Hubungan tersebut adalah bahwa keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, akan tercapai secara efektif dan efisien apabila dipengaruhi oleh motivasi tinggi pelaku-pelaku dalam organiasi yang dimaksud. Apabila motivasi pelaku organisasi semakin tinggi maka efektifitas organisasi akan lebih cepat tercapai, demikian juga sebaliknya.

B.4. Hubungan antara Teknologi dengan Efektivitas Organisasi

Pencapaian efektivitas organiasi bukan hanya didukung oleh faktor manusia pelaku dalam organisasi, akan tetapi unsur teknologi memiliki dukungan yang tak kalah penting.

Organisasi dapat berfungsi dengan baik sangat didukung oleh unit-unit atau organisasi lain, sehingga eksistensinya tidak mampu berdiri sendiri. Berangkat dari konsep pemikiran ini, dalam mewujudkan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi maka teknologi yang memadahi sangat signifikan dukungannya terhadap efektivitas organisasi. Fungsi dari teknologi adalah memperlancar atau memudahkan pekerjaan atau gerak aktivitas organisasi. Dari pengertian tersebut maka dapat diambil kesimpulan bahwa teknologi dipergunakan manusia dalam melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dalam kontek penelitian ini, maka dapat terangkan bahwa

teknologi dipergunakan untuk mempermudah pekerjaan atau aktivitas organisasi dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

Melihat perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin hari semakin maju, tentu sarana dan prasarana dalam suatu organisasi harus mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Teknologi tersebut antara lain perangkat lunak (misalnya peraturan-peraturan, kebijakan-kebijakan dan sebagainya), sedangkan perangkat keras (misalnya kertas, komputer, mesin ketik, faximili, radiogram, internet dan sebagainya) faktor lain yang tidak kalah pentingnya adalah penataan ruangan meja, kursi almari, suhu ruangan, dan sebagainya.

Berangkat dari pemahaman tersebut di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa teknologi semakin mamadahi (mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi) maka pencapaian efektivitas organisasi akan lebih tinggi.

B.5. Hubungan Kepemimpinan, Koordinasi, Motivasi, dan Teknologi dengan Efektivitas Organiasi

Beberapa hal penting yang harus dicermati pada proses Organisasi menjadi efektif, yaitu adanya satu kegiatan, melibatkan orang-orang dalam satu kelompok, persamaan persepsi untuk mencapai tujuan secara bersama-sama. Memperhatikan proses tersebut tampak ada

aspek–aspek mendasar yang mendukung tercapainya efektivitas organisasi.

Untuk mencapai tujuan organisasi harus ada sikap perilaku yang sama dari orang-orang berperan aktif di organisasi tersebut untuk mencapai apa yang diharapkan. Proses kearah tersebut tentunya harus ada seorang yang mampu mempengaruhi orang-orang agar mau mengikuti apa yang diinginkan, sehingga mampu menggerakkan atau mengarahkan perilaku orang-orang tersebut sesuai dengan apa yang diinginkan organisasi. Menggerakkan atau mengarahkan orang-orang dalam organisasi adalah salah tugas dari seorang Pemimpin. Dengan demikian fungsi seorang Pimpinan dalam satu organisasi sangat strategis dalam menentukan efektivitas organisasi, artinya bahwa efektivitas organisasi tidak akan tercapai tanpa adanya efektivitas Pemimpin.

Kelangsungan hidup organisasi tidak dipisahkan dengan organisasi lain. Dalam mencapai tujuannya, organisasi berhubungan langsung atau tidang langung dengan pihak luar organisasi (stakeholder). Pada kondisi demikian maka koordiansi dengan pihak dalam organisasi (internal) misalnya unit-unit organisasi maupun dengan pihak luar (external) organisasi lain mutlak diperlukan. Kesalahan dalam malakukan koordinasi akan berakibat fatal bagi kelangsungan hidup organisasi, sehingga efektivitas organisasi akan terganggu.

Efektivitas organisasi akan tercapai apabila orang-orang yang berperan aktif dalam organisasi memiliki keinginan dan dorongan yang kuat untuk melakukan tugas pokok dan fungsi. Tanpa adanya keinginan dan dorongan kuat dari orang-orang tersebut, maka apa yang menjadi

tujuan oraganisasi mengalami hambatan. Dengan demikian motivasi merupakan faktor yang sangat mempengaruhi efektivitas organisasi.

Organisasi pada hakekatnya adalah serangkaian tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh orang untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Untuk melakukan tugas-tugas tersebut tentu didukung alat bantu. Dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, maka alat bantu tersebut harus seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Alat bantu yang dimaksud contohnya komputer, internet, faximili, telephone, Handphone, OHP, dan sebagainya. Apabila alat bantu tersebut kurang mengikuti perkembangan teknologi, maka akan mempengaruhi efektivitas organisasi.

Memperhatikan penjelasan di atas, maka hubungan antara kepemimpinan, koordinasi, motivasi, dan teknologi dengan efektivitas organisasi sangat signifikan. Variabel-variabel dimaksud sangat terkait antara satu dengan yang lain, apabila salah satu variabel mengalami gangguan maka akan variabel lain ikut terganggu sehingga proses efektivitas organisasi mengalami hambatan.

C. Hipotesis

Dalam penelitian ini hipotesa yang dirumuskan adalah berikut :

C.1 Hipotesa Minor

a. Ada hubungan positif antara Kepemimpinan dengan Efektivitas Organisasi;

b Ada hubungan positif antara Koordinasi dengan Efektivitas Organisasi;

c Ada hubungan positif antara Motivasi dengan Efektivitas Organisasi;

d Ada hubungan positif antara Teknologi dengan Efektivitas Organisasi

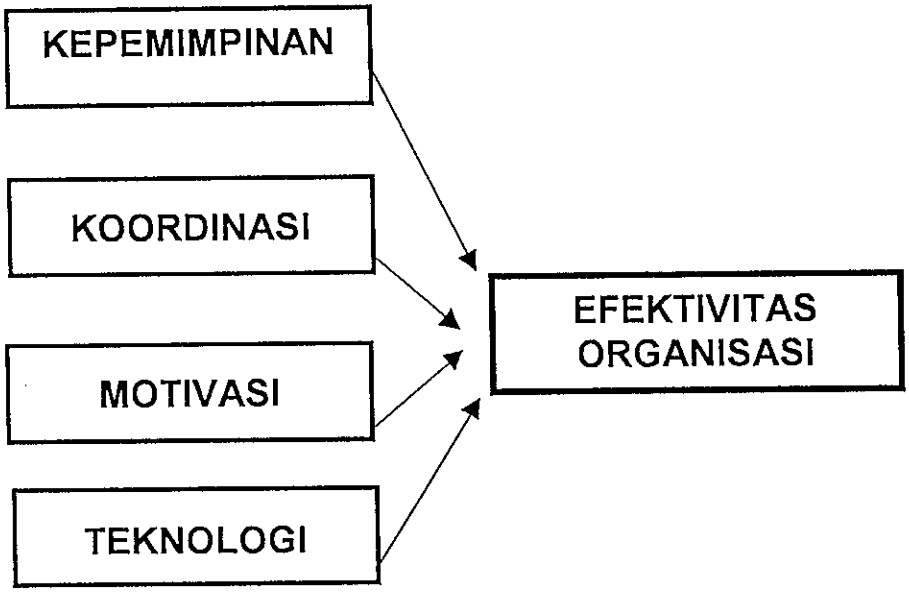
UPT-PUSTAK-UNDIP

C. 2 Hipotesis Mayor

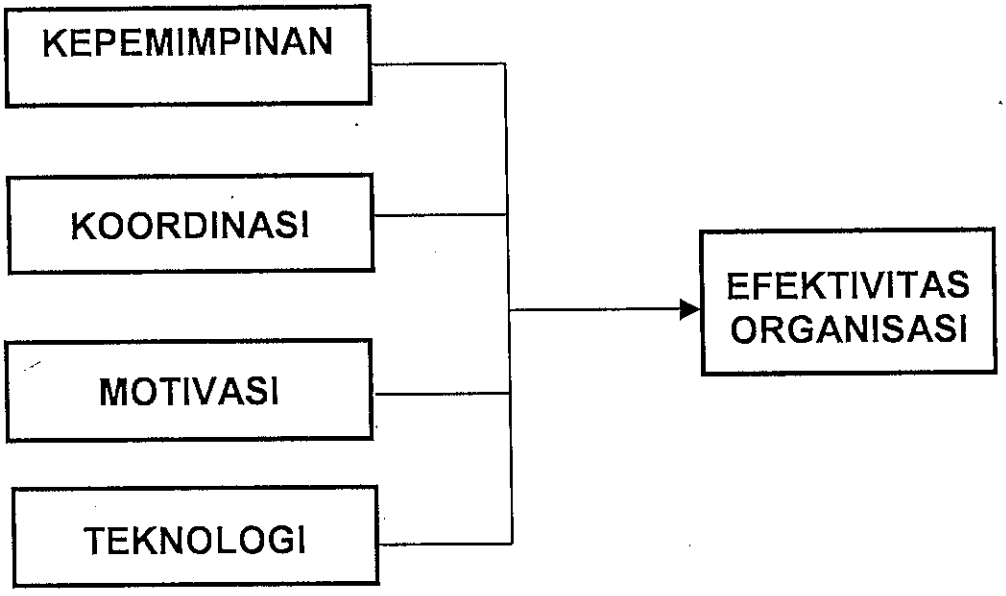
Ada hubungan positif antara Kepemimpinan, Koordinasi, Motivasi dan Tehnologi dengan Efektivitas Organisasi

Adapun hipotesis tersebut di atas apabila digambarkan dalam bentuk metrik sebagai berikut :

Hipotesis Minor



Hipotesis Mayor



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Metode penelitian ini adalah eksplantif yaitu : yang menjelaskan hubungan antara satu atau beberapa variabel bebas (*Independent Variabel*). Dalam hal ini yang dimaksud adalah untuk mengetahui pengaruh variabel bebas Kepemimpinan, koordinasi, motivasi, teknologi terhadap variabel tergantung efektivitas organisasi Setda Propinsi Jawa Tengah.

B. Ruang Lingkup Penelitian dan Lokasi Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada kepemimpinan, koordinasi, motivasi dan teknologi dan efektivitas organisasi di kantor Setda Propinsi Jawa Tengah dan lokasi penelitian di Kantor Setda Propinsi Jawa Tengah.

C. Variabel Penelitian

1. Klasifikasi Variabel.

   Variabel penelitian diklasifikasikan sebagai variabel independen dan variabel dependen.

   a. Variabel Independen : a). Kepemimpinan

      b). Koordinasi

      c). Motivasi

      d). Teknologi

   b. Variabel Dependen : Efektifitas Organisasi.

2. Definisi Konseptual.

   a. Efektivitas Organisasi, adalah upaya suatu kemampuan pemanfaatan sumber daya organisasi oleh individu, kelompok atau organisasi dalam menjalankan misi organisasi Sekretariat daerah Propinsi Jawa Tengah yang meliputi perumusan kebijakan umum, teknis operasional serta perumusan renstra, evaluasi dan pelaporan untuk mendapatkan keluaran atau hasil yang tepat;

   b. Kepemimpinan, adalah suatu kemampuan manajerial untuk menggerakkan, mengerahkan dan menggairahkan serta mendorong bawahan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan sebelumnya;

   c. Koordinasi, adalah proses penyatu paduan kegiatan yang saling mendukung antar unit organisasi melalui kesatuan persepsi, aliran informasi, dan adanya aturan serta produser dari organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan;

   d. Motivasi, adalah faktor internal dan eksternal yang ada dalam diri anggota organisasi yang menjadi pemicu atau pendorong untuk seseorang bekerja secara optimal melalui prestasi kerja, rasa percaya diri, kebebasan berprestasi, dan terdapat tingkat kesejahteraan yang diharapkan;

   e. Teknologi, adalah suatu alat peralatan (mesin komputer dan alat bantu lainnya) yang merupakan sarana bagi suatu organisasi untuk mendapatkan keluaran atau hasil yang optimal dengan cara yang lebih baik.

3. Definisi Operasional

Menurut Moh. Nasir (1999 : 152) definisi operasional adalah suatu definisi yang diberikan kepada variable atau konstrak tertentu dengan cara memberikan arti atau menspesifikasikan kegiatan atau memberikan operasional yang diperlukan untuk mengukur konstrak. Definisi operasional didasarkan atas sifat-sifat yang didefinisikan sehingga dapat diamati atau diobservasi (Sumadi Suryosubroto, 1985 : 83).

Menurut Masri Singarimbun (1987 : 46) definisi operasional adalah seperti petunjuk pelaksanaan atau pedoman bagaimana cara untuk mengukur variable, dengan membaca definisi operasional sesorang akan mengetahui pengukuran suatu variable.

Adapun definisi operasional dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Efektivitas organisasi, dalam penelitian ini akan diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut :
   a. Tingkat penyelesaian tugas rutin maupun proyek secara tepat waktu;
   b. Tingkat pencapaian misi organisasi;
   c. Tingkat kemampuan merumuskan tujuan dan kebijakan;
   d. Tingkat kemampuan menyusun renstra, evaluasi, dan pelaporan AKIP;
   e. Keluaran atau hasil yang dikehendaki.

2. Kepemimpinan, dalam penelitian ini akan diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut :
   a. Tingkat kemampuan menggerakkan bawahannya;
   b. Tingkat kemampuan dalam mengerahkan dan menggairahkan bawahan;
   c. Tingkat kemampuan mendorong bawahan;
   d. Tingkat kemampuan mendelegasikan dan membagi pekerjaan.
3. Koordinasi, dalam penelitian ini akan diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut :
   a. Tingkat keterpaduan;
   b. Tingkat integritas;
   c. Tingkat aliran informasi;
   d. Tingkat pengaturan dan prosedur;
   e. Tingkat duplikasi tugas.
4. Motivasi, dalam penelitian ini akan diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut :
   a. Tingkat upaya anggota organisasi untuk berprestasi;
   b. Tingkat rasa percaya diri dengan harapan yang diinginkan;
   c. Tingkat kemandirian;
   d. Tingkat adaptasi dengan faktor internal dan eksternal;
   e. Tingkat kesejahteraan.

5. Teknologi, dalam penelitian ini akan diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut :

   a. Tingkat kesesuaian bidang pekerjaan dengan peralatan yang tersedia;

   b. Tingkat kemampuan menggunakan peralatan;

   c. Tingkat kemampuan penggunaan metode dan teknik mesin komputer;

   d. Tingkat pemeliharaan dan kerusakan mesin.

Untuk memperjelas uraian variable dan indikator dalam quesioner dapat dilihat dalam tabel 6 berikut ini ;

Tabel III.1

Variable dan Indikator

NO	VARIABLE	INDIKATOR	KETERANGAN QUESIONER
1	2	3	4
1.	Efektivitas Organisasi SETDA Propinsi Jawa Tengah	1. Tingkat penyelesaian tugas rutin maupun tugas proyek secara tepat waktu; 2. Tingkat kemampuan perumusan tujuan dan kebijakan;	No. 1,2. No. 3,4,7

1	2	3	4
2.	Kepemimpinan	1. Tingkat kemampuan dalam menggerakkan bawahannya;	No. 11 dan 12
		2. Tingkat kemampuan dalam mengerahkan dan mengairahkan bawahan;	No. 13
		3. Tingkat kemampuan mendorong bawahan;	No. 14
		4. Tingkat kemampuan mendelegasikan dan membagi pekerjaan.	No. 15, 16, 17, dan 18
3.	Koordinasi	1. Tingkat keterpaduan;	No. 19 da 20
		2. Tingkat integritas;	No. 21
		3. Tingkat aliran informasi;	No. 22 dan 23
		4. Tingkat pengaturan dan prosedur;	No. 24
		5. Tingkat duplikasi tugas.	No. 25
4.	Motivasi	1. Tingkat upaya anggota organisasi untuk berprestasi;	No. 26 dan 27
		2. Tingkat rasa percaya diri sesuai dengan harapan yang diinginkan;	No. 28 dan 29
		3. Tingkat kemandirian;	No. 30 dan 31
		4. Tingkat adaptasi dengan faktor internal dan eksternal;	
		5. Tingkat kesejahteraan.	No. 32
5.	Teknologi	1. Tingkat kesesuaian bidang pekerjaan dengan peralatan yang tersedia;	No. 33,
		2. Tingkat pemeliharaan dan kerusakan mesin;	No. 34, 35,
		3. Tingkat kemampuan penggunaan metode dan teknik mesin komputer;	No. 36, 37, 38, 39, dan 40
		4. Tingkat kemampuan menggunakan peralatan;	

D. Jenis Data

Data-data yang digunakan dalam penelitian menggunakan dua jenis data yaitu :

a. Data Primer.

Yaitu data yang diperoleh sumber data pertama, dalam hal ini seluruh pegawai Setda Propinsi Jawa Tengah khususnya yang menjadi sampel penelitian, yaitu para Pejabat Struktural eselon II, III dan IV.

b. Data Sekunder.

Yaitu data yang diperoleh dari catatan-catatan, buku-buku, makalah, laporan dan lain sebagainya.

E. Instrumen Penelitian

Intrumen yang digunkaan dalam penelitian adalah pernyataan-pernyataan yang mengacu kepada variabel penelitian. Instrumen penelitian adalah merupakan pengukuran terhadap fenomena sosial, oleh karena untuk mengukur fenomena tersebut peneliti pada prinsipnya akan menggunakan alat ukur atau intrumen peneliti yang spesifik terhadap variabel yang akan diteliti.

Kemudian untuk variabel yang menggunakan intrumen kuessioner dengan skala pengukuran ordinal yaitu memberikan nilai atau skor dari setiap aspek-aspek yang diukur dengan penilaian paling rendah sampai pada penilaian paling tinggi, dengan penilaian sebagai berikut :

1. Kategori jawaban yang sangant mendukung pernyataan diberi skor : 4
2. Kategori jawaban yang mendukung pernyataan diberi skor : 3

3. Kategori jawaban yang kurang mendukung pernyataan diberi skor : 2
4. Kategori jawaban yang tidak mendukung pernyataan diberi skor : 1

F. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

a. Populasi adalah merupakan keseluruan unsur-unsur yang memiliki satu atau beberapa ciri atau karakteristik yang sama (Anton Dayan, 1996:110), sehingga dalam penelitian ini sebagai populasinya adalah pegawai yang memangku jabatan struktural eselon II, III, IV di lingkungan Setda Propinsi Jawa Tengah yang jumlahnya 135 orang.

b. Sampel adalah merupakan bagian dari populasi yang digunakan sebagai obyek penelitian (*Anton Dayan, 1996:65*), sebagai sampel dalam penelitian ini adalah para pejabat eselon II dan III, IV karena mempunyai beberapa ciri dan karekter yang sama misalnya perumus dan pengambil kebijakan dalam pencapaian tujuan.

c. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan Proposional Random Sampling, yaitu pengambilan sampel dilakukan sesuai proposinal dari populasi yang menjadi subyek penelitian, Anton Dajan dan Sukardin Arikunto menyatakan bahwa populasi yang jumlahnya kurang dari 100 sampel maka pengambilan sample minimum 30 %. Sedangkan populasi yang jumlahnya lebih dari 100 sampel, dapat diambil max 20 %. Jadi sampel dalam penelitian ini adalah 20 % dari masing – masing pejabat eselon II, III dan IV yaitu 20 % dari 135 orang = 27 orang seperti yang dijelaskan dalam tabel berikut ini :

Tabel III.2

S A M P E L

No.	PEJABAT	JUMLAH (satuan)	20 %
1	2	3	4
1.	Esselon II	12 orang	3
2.	Esselon III	30 orang	6
3.	Esselon IV	93 orang	18
Jumlah		135 orang	27

G. Teknik Pengumpulan Data

Dalam memperoleh data yang diperlukan pada penelitian ini menggunakan :

1. Penyebaran Quetioneir;

   Yaitu teknik pengumpulan data dari responden atau sumber data dengan cara mengajukan daftar pertanyaan secara tertulis atau angket yang dapat digunakan untuk memperoleh tanggapan responden terhadap efektivitas organisasi Setda kepemimpinan, koordinasi, motivasi dan teknologi yang terdapat di Kantor Setda Propinsi Jawa Tengah.

2. Wawancara;

   Yaitu teknik pengumpulan data dari responden atau sumber data primer melalui sejumlah pertanyaan secara lisan atau guide interview dab depth interview;

3. Observasi;

   Yaitu teknik pengumpulan data dengan cara mengadakan pengamatan langsung di lapangan yang menyangkut variable – variable penelitian ini;

4. Dokumentasi.

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

H. Teknik Analisis Data

Dalam menguji hipotesis penelitian, penulis akan menggunakan alat bantú komputer dengan Program SPSS *(Statistical Product and Service Solutions)* Selanjutnya untuk teknik analisa digunakan teknik statistik Nonparametrik karena penulis berasumsi distrubusi data tidak normal dan skala ordinal, dan karena skala pengukuran ordinal yang akan digunakan untuk korelasi tunggal dengan Korelasi Rank Kendall sedangkan korelasi ganda dengan *Koefisien* Konkordansi Kendall. Adapun teknik analisa yang dipergunakan adalah sebagai berikut :

a. Uji Validasi;

Karlinger (1986) menjelaskan, bahwa validasi adalah sejauh mana alat test mengukur apa yang hendak diukur. Sedangkan Hadi (1986) menerangkan, bahwa suatu alat dikatakan teliti jika mempunyai kecermatan dan menujukkan ukuran besar kecilnya gejala yang diukur. Koefisien validasi angket dalam penelitian ini didapat dari pendekatan konsisten internal, yaitu dengan cara menguji korelasi antara skor butir dengan skor total. Jika hasil kompetisi menunjukkan adanya korelasi yang positif dan meyakinkan, maka butir tersebut sebagai

berikut : Validasi item didapat dengan cara mengkorelasikan skor item dengan skor sub total item nilai pada faktor item berada. Rumus korelasi yang digunkan adalah rumus korelasi *Product Moment* angka kasar dari Karl Pearson, sebagai mana tersebut pada halaman berikutnya.

$$Rxy = \frac{\frac{\Sigma XY - (\Sigma X)(\Sigma Y)}{N}}{\sqrt{\left[\Sigma X - \frac{(\Sigma X)^2}{N}\right]\left[\Sigma X - \frac{(\Sigma Y)^2}{N}\right]}}$$

Keterangan : rxy : Koefisien korelasi *product moment*

X : Skor subyek pada butir nomor 1

Y : Skor total subyek

N : Jumlah subyek penelitian

Hasil perhitungan di atas harus dikorelasikan dengan teknik korelasi *Part Whole*, dengan rumus sebagai berikut :

$$rxy = \frac{rxy(SDx - SDy)}{\sqrt{SDx^2 + SDy^2 - 2.Rxy.SDx.SDy}}$$

Keterangan :

rxy : Koefisien korelasi antara butir dan total

SDx : Deviasi standar skor butir

Sdy : Deviasi standart skor total

b. Uji Realiabilitas;

Azwar (1999) menjelaskan reabilitas sebenarnya mengacu kepada konsistensi atau keterpercayaan hasil ukur, yang mengandung

makna kecermatan pengukuran. Pengukuran yang tidak reliabel akan menghasilkan skor yang tidak dapat dipercaya karena perbedaan skor yang terjadi di antara individu lebih ditentukan oleh faktor error (kesalahan) dari pada faktor perbedaan yang sesungguhnya. Pengukuran yang tidak reliabel tentu tidak konsistensi dari waktu ke waktu. Untuk menguji reliabilitas alat test digunakan teknik Hoyt dengan rumus sebagai berikut :

$$\mathbf{Rxx = 1-} \frac{Mkis}{Mks}$$

Keterangan :

Mkis : Kuadrat mean interaksi antara item dengan subyek

Mks : Kuadrat mean antara subyek koefisien reliabilitas.

c. Uji Normalitas;

Uji normalitas akan dilakukan dengan melakukan uji kemencengan atau pembedaan angka hitung antara Skewnes dengan Kertosis yaitu apabila terdapat angka yang berbeda karena sisi tersebut dapat diartikan bahwa distribusi tersebut adalah tidak normal atau sebaliknya.

d. Uji Koefisien Korelasi Rank Kendal Tau ;

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

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

Keterangan :

½ N (N-1) : kemungkinan skor maksimum

S : skor yang sebenarnya

N : jumlah sampel

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

Apabila terdapat nilai yang sama maka memakai rumus :

$$\square = \frac{S}{\sqrt{\square\ ½ N (N-1) - T} \times \sqrt{\square\ ½ N (N-1) - Ty}}$$

Keterangan :

Tx = ½ □t (t-1) banyaknya angka yang sama dalam kelompok pada X dan Ty ½ □t (t-1) = banyaknya angka sama dalam kelompok Y.

Uji Signifikansi.

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

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

Kriteria Hipotesis

Untuk menentukan Ho dan Ha

Ho : □ = 0

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

Ha : □ > 0

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

Kaidah hipotesis

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

Ha : di terima apabila harga "z" hitung lebih besar atau sama dengan harga tabel. "z"

e. Koefisien Korelasi Konkordansi Kendall

Perhitungan korelasi berganda menggunakan koefisien Konkordansi Kendall (W) dengan rumus sebagai berikut :

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

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

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

Dimana ΣT membuat kita menjumlahkan harga-harga T untuk kesemua k atau rangking data penelitian.

Keterangan:

$s = \sum Ri^{2-} Ri)^{2/} n$

R = jumlah rangking

k = banyak variabel yang di korelasikan

n = banyak kolom

$T = (\Sigma t^3 - t) /12$

Uji Signifikansi

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

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

Keterangan :

X^2 = Chi Square

k = banyaknya himpunan

n = jumlah responden

W = Koefisien Konkordansi Kendall

Kaidah Hipotesis

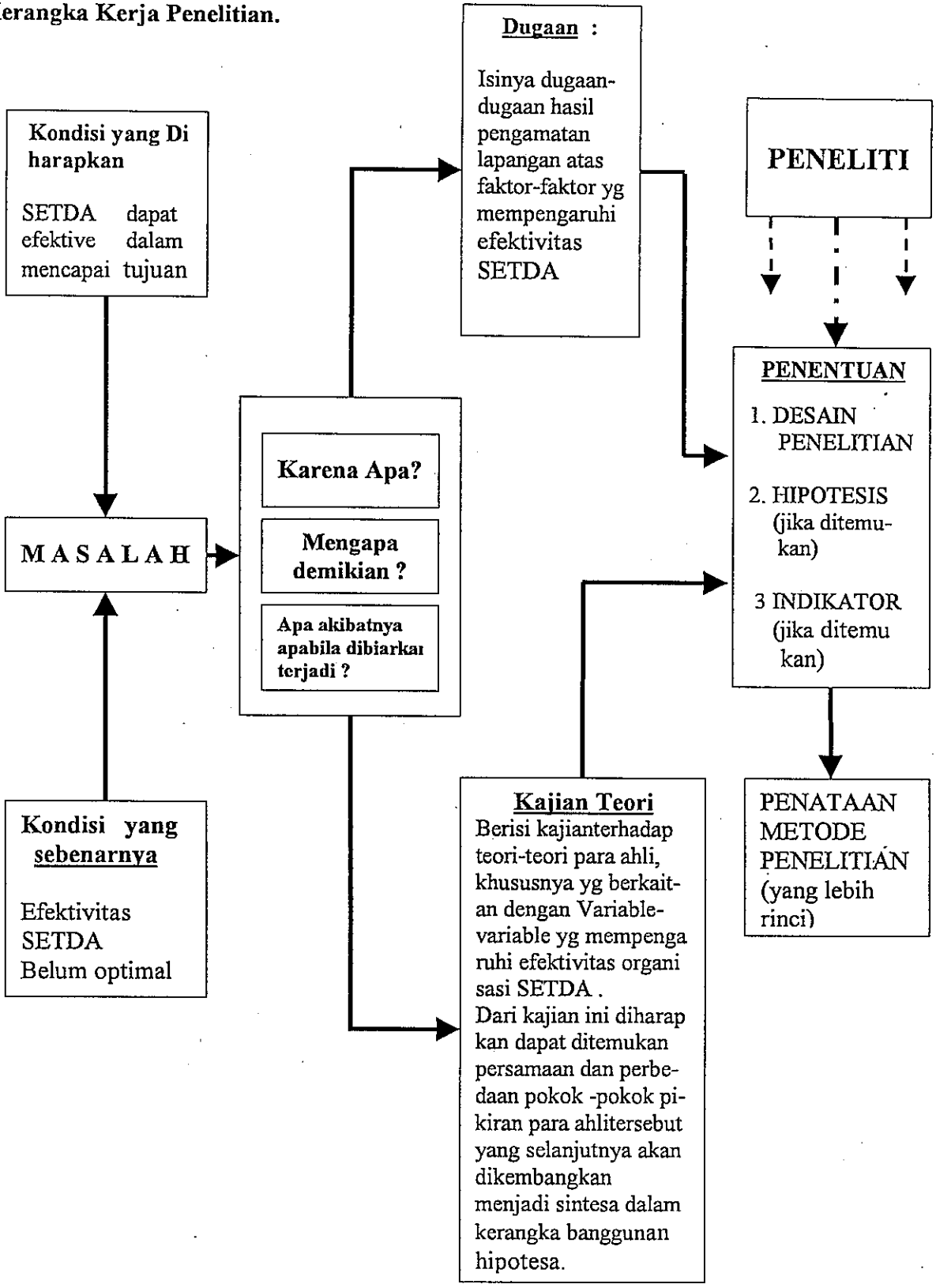
Jika X^2 hitung > X^2 tabel pada taraf signifikan 1% dan 5 % berarti hipotesis di terima dan sebaliknya.

f. Determinasi

Selanjutnya untuk melihat kemampuan variabel bebas dalam menerangkan variabel tergantung dapat diketahui dari besarnya koefisien determinasi berganda (R^2). Jika R^2 yang diperoleh dari hasil perhitungan menunjukkan semakin besar (mendekati satu), maka dapat dikatakan bahwa sumbangan dari variabel bebas terhadap variasi variabel tergantung semakin besar. Hal ini berarti model yang digunakan semakin besar untuk menerangkan variasi variabel tergantungnya. Sebaliknya jika R^2 menunjukkan semakin kecil (mendekati nol), maka dapat dikatakan bahwa sumbangan dari variabel

bebas terhadap variasi nilai variabel tergantung semakin kecil. Hal ini berarti model yang digunakan semakin lemah untuk menerangkan variasi variabel tergantung.Secara umum dikatakan bahwa besarnya koefisien determinasiberganda (R^2) berada antara 0 dan 1 atau $0 \leq R^2 \leq 1$.

Kerangka Kerja Penelitian.



2) Kerangka Pikir yang mendasari Penelitian.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

Sebelum penulis uraikan hasil penelitian, agar mempermudah dan memperjelas hasil penelitian terlebih dahulu dipaparkan kondisi unit analisis, berdasarkan Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Propinsi Jawa Tengah Nomor 2 Tahun 2001 yang berkedudukan dibawah dan bertanggung jawab kepada Gubernur.

Sekretariat Daerah dipimpin oleh seorang Sekretaris, yang mempunyai tugas pokok penyelenggaraan Pemerintahan, Pembangunan dan Kesejahteraan Rakyat, Administrasi, Organisasi dan Tata Laksana serta memberikan pelayanan Administratif kepada seluruh Perangkat Daerah. Untuk melaksankan tugas pokok tersebut Sekretaris Daerah mempunyai fungsi :

1. Pelaksanaan Perumusan kebijakan teknis di bidang Kesekretariatan Daerah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku
2. Pelaksanaan penyususnan perencanaan strategis, evaluasi dan pelaporan di bidang Kesekretariatan Daerah
3. Pelaksanaan pengkoordinasian perumusan kebijakan Pemerintah Daerah

4. Pelaksanaan penyelenggaraan administrasi Pemerintahan, Pembangunan dan Kesejahteraan Rakyat
5. Penyelenggaraan administrasi umum yang meliputi pengelolaan sumber daya aparatur keuangan, prasarana, dan sarana Pemerintah Daerah
6. Pelaksanaan pembinaan hubungan kerja dengan Dinas, Lembaga Teknis dan Unit Pelaksana lainnya
7. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Gubernur

Dalam menjalankan tugasnya Sekretaris Daerah Propinsi Jawa Tengah dibantu 3 (tiga) Asisten dan 9 (sembilan) Kepala Biro yaitu :

a. Asisten Tata Praja
   1. Kepala Biro Pemerintahan
   2. Kepala Biro Otonomi Daerah
   3. Kepala Biro Hukum
b. Asisten Ekonomi Pembangunan dan Kesejahteraan Rakyat
   1. Kepala Biro Perekonomian Daerah
   2. Kepala Biro Pembangunan
   3. Kepala Biro Kesejahteraan Rakyat
c. Asisten Administrasi
   1. Kepala Biro Organisasi dan Kepegawaian
   2. .Kepala Biro Keuangan
   3. .Kepala Biro Umum

Masing-masing Kepala Biro membawahkan 2 (dua) sampai 4 (empat) Kepala Bagian dan masing-masing Kepala Bagian membawahkan 2 (dua) sampai dengan 4 (empat) Kepala Sub. Bagian.

Dilihat Susunan Organisasi Sekretariat tersebut berdasarkan Teori Administrasi Negara Baru dari lima model, cenderung menggunakan model Birokrasi Klasik. Hal ini secara empiris mempunyai dua komponen dasar yaitu : *pertama* struktur atau kerangka suatu organisasi dan *kedua* cara-cara yang digunakan untuk mengatur orang-orang dan pekerjaan dalam kerangka organisasi. Sehingga model tersebut juga termasuk model tertutup Weber karena mengasumsikan lingkungan yang stabil (H. George Frederickson,1980:29)

Literatur dalam studi keorganisasian telah membuktikan adanya hubungan antara struktur dengan kinerja organisasi. Berkaitan dengan kinerja organisasi publik yang dirasakan kurang efektif dan efisien serta kurang adaptif terhadap lingkungan, maka kajian tentang struktur organisasi Sekretariat Daerah dirasakan akan bermanfaat bagi pengembangan organisasi.

Menurut asumsi penulis Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah (terlampir) organisasi tersebut mempunyai sifat atau kriteria :

a. Melaksanakan tugas-tugas rutin yang berlangsung dalam kondisi yang stabil dan tidak peka terhadap lingkungan.

b. Terdapat pembagian tugas atau pembagian tugas melalui unit-unit kerja
c. Penekanan pada pelaksanaan tugas pekerjaan yang baik dan prosedur
d. Mempunyai hirarki dan interaksi anggota cenderung bersifat vertikal atau keatas
e. Hubungan impersonal dan rasionalitas.

Dengan mempedomani pada teori organisasi bahwa ciri-ciri yang dimiliki tersebut dapat dikatagorikan model organisasi tertutup atau yang lazim di sebut model birokratik Nicolas Henry, (1988:73-79) yang berbeda dengan model terbuka yang cenderung mengikuti pasar dan menganggap organisasi sebagai unit fungsi dari lingkungan.

Pandangan di atas dipertajam oleh H. George Frederickson, (1980:29) dalam Teori Administrasi Negara Baru lima model, cenderung menggunakan model Birokrasi Klasik. Hal ini secara empiris mempunyai dua komponen dasar yaitu : *pertama* struktur atau kerangka suatu organisasi dan *kedua* cara-cara yang digunakan untuk mengatur orang-orang dan pekerjaan dalam kerangka organisasi. Sehingga model tersebut juga termasuk model tertutup Weber karena mengasumsikan lingkungan yang stabil

Susunan Organisasi Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah apabila dikaji dengan menggunakan model Henry Minzberg (1979:18-33) Struktur Sekretariat Daerah dapat di kelompokkan kedalam 5 (lima) fungsi yaitu *Strategic Apex* penentu kebijakan organisasi yang dipegang oleh Sekretaris Daerah, Fungsi *Middle Line* yaitu yang bertugas sebagai

penghubung antara *Strategic Apex* dengan *Operating Core* yang dipegang oleh Asisten-Asisten, Fungsi *Support Staf* Bagian Kepegawaian, Keuangan dan Humas/Informatika, Perlengkapan dan Umum, Fungsi *Technostructure* (analis) Ketatalaksanaan dan Penyusunan Program dan Fungsi *Operating Core*, secara keseluruhan Sekretariat Daerah merupakan *Support Staf.*

Walaupun Sekretariat Daerah sebagai unsur staf namun kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa Sekretaris Daerah juga mengerjakan fungsi lini *(Operating Core)* seperti tugas yang dilakukan oleh Biro-biro yang membawahkan Sub.Bagian Keagamaan, Sub. Bagian Lembaga keagamaan, Sub. Bagian Kesehatan, Sub.bagian Koperasi Usaha Kecil Menengah dan sebagainya yang semestinya pekerjaan tersebut hanya *support staf,* sehingga hal ini tidak menutup kemungkinan terjadinya tumpang tindih pelaksanaan tugas/kewenagan dengan dinas atau unit lain. Selain itu Sekretariat Daerah juga melakukan tugas-tugas lini yang memang belum dikerjakan oleh unit atau belum adanya unit yang menangani suatu pekerjaan sedangkan sifat pekerjaan tersebut harus dikerjakan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Struktur organisasi Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah cenderung menggunakan *Model Lini dan Staf* . Untuk mengetahui secara lebih detail dapat dilihat Struktur Organisasi Sekretariat Daerah sebagaimana tersebut dalam lampiran. 1 (pertama)

UPT-PUSTAK-UNDIP

B. KEMAMPUAN PEGAWAI SEKRETARIAT DAERAH PROPINSI JAWA TENGAH

Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah merupakan perangkat Daerah yang mempunyai tugas-tugas Sekretariat Wilayah Administratif yaitu membantu Gubernur dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan pemerintahan, administrasi, organisasai dan tata laksana serta memberikan pelayanan administratif kepada seluruh perangkat daerah. Dalam menjalankan fungsinya Sekretariat Daerah didukung 850 (delapan ratus lima puluh) pegawai dengan berbagai macam latar belakang pendidikan sebagaimana di tunjukkan dalam tabel IV.1 tersebut dibawah ini :

Tabel. IV. 1
DATA PEGAWAI NEGERI SIPIL SEKRETARIAT DAERAH PROPINSI JAWA TENGAH BERDASARKAN TINGKAT PENDIDIKAN
Periode Januari Tahun 2002

NO	TINGKAT PENDIDIKAN	JUMLAH	PERSENTASE
1	Pasca Sarjana	31	1,4
2	Sarjana	169	23,7
3	Deploma/Sarmud	133	6,6
4	Sekolah Lanjutan Tingkat Atas	353	54,7
5	Sekolah Lanjutan Pertama	102	8,8
6	Sekolah Dasar	62	5,10
	Jumlah	*850*	*100,0*

Sumber Biro Organisasi dan Kepegawaian Setda Prop Jateng Tahun 2002

Dari tabel di atas dapat dilihat kemampuan sumberdaya manusia dari tingkat pendidikan formal sejumlah 850 personil sebagian besar 63,5% adalah pegawai dengan latar belakang pendidikan Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA) dan Sekolah Lanjutan Pertma (SLTP) dan pendidikan dasar. Sedangkan sebagian (36,5%) Pasacasarjana/sarjana. Sehingga kalau dilihat dari komposisi tingkat pendidikan dalam rangka upaya mewujudkan kinerja masih perlu ditingkatkan.

Guna melengkapi diskripsi unit analisis dibawah ini di sajikan data pegawai menurut eselonering sebagaima tersebut dalam tabel berikut ini :

Tabel. IV.2
DATA PEGAWAI NEGERI SIPIL
SEKRETARIAT DAERAH PROPINSI JAWA TENGAH
MENURUT ESELONERING

NO	ESELONERING	KETERANGAN	JUMLAH
1	I.b	Sekretaris Daerah	1
2	II.a	Asisten Sekretaris Daerah	3
3	II.b	Kepala Biro	9
4	III.a	Kepala Bagian	30
5	IV.a	Kepala Sub Bagian	91
	Jumlah		*134*

Sumber Biro Organisasi dan Kepegawaian Setda Prop Jateng Tahun 2002

Dari tebel di atas terlihat jumlah jabatan struktural yang ada di Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah terdiri dari berbagai eselon, hal ini mengingat peran Sekretariat Daerah sangat strategis yang mempunyai tugas membantu Gubernur dalam penyelenggaraan Pemerintahan, Administrasi, Organisasi dan

Tatalaksana untuk memberikan pelayanan administratif kepada seluruh Perangkat Daerah Propinsi dan masyarakat.

C. HASIL PENELITIAN

Di dalam bab ini akan dideskripsikan data yang diperoleh dari hasil penelitian melalui daftar pertanyaan yang dibagikan kepada responden sebanyak 27 responden dari jumlah populasi sebanyak yang tersebar di bagian-bagian pada kantor Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah.

Hasil penelitian dari jawaban responden yang meliputi variabel efektivitas organisasi, variabel kepemimpinan, variabel koordinasi, varibel motivasi, dan variabel teknologi (sarana dan prasarana), Korelasi tunggal dan tabel korelasi ganda, hal tersebut dimaksudkan untuk memberikan gambaran secara menyeluruh mengenai hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen.

Banyak faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi antara lain, faktor kepemimpinan, faktor koordinasi, faktor motivasi, faktor teknologi (sarana dan prasarana). Akan tetapi pembahasan hasil penelitian ini akan dikonsentrasikan pada empat variabel yaitu variabel independen yaitu varaibel kepemimpinan, variabel koordinasi, variabel motivasi, variabel teknologi (sarana dan prasarana) dan satu variabel dependen efektivitas organisasi sebagaimana yang diuraikan tabel pada halaman berikutnya.

1. Variabel Efektivitas Organisasi

Tabel IV.3
Tingkat ketepatan waktu penyelesaian tugas

No	Tingkat ketepatan waktu penyelesaian tugas	Frekuensi	%
1	Sangat tepat	5	18.6
2	Tepat	6	22.2
3	Kurang tepat	11	40.7
4	Tidak tepat	5	18.5
	Total	27	100.0

Diolah dari jawaban pertanyaan no. 1

Tabel di atas memperlihatkan bahwa hasil penelitian mengenai tingkat ketepatan waktu penyelesaian tugas, dari 27 responden terdapat 5 orang (18,5%) dalam menyelesaiakan tugas tidak tepat waktu, 11 orang (40,7%) kurang tepat, 6 orang (22,2%) tepat, 5 orang (18,6%) sangat tepat. Kesimpulan tersebut juga berarti bahwa (59,2%) pimpinan mengungkapkan bahwa dalam pelaksanaan tugas organisasi pada Sekeretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah tidak dapat diselesaikan secara tepat waktu, sedangkan 11 responden atau (40,8%) menyatakan dapat menyelesaikan secara tepat waktu. Sehingga dapat kami simpulkan bahwa pelaksanaan tugas –tugas organisasi tidak dapat diselesaikan secara tepat waktu. Selanjutnya indikator lain yang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi adalah tingkat pemahaman terhadap tugas masing-masing pegawai.

Tabel IV.4
Tingkat pemahaman terhadap tugas

No	Tingkat pemahaman terhadap tugas	Frekuensi	%
1	Sangat paham	3	11.1
2	Paham	4	14.8
3	Kurang paham	14	51.9
4	Tidak paham	14	51.9
	Jumlahl	27	100.0

Diolah dari jawaban pertanyaan no.2

Pada tabel diatas terlihat bahwa hasil pebelitian mengenai tingkat pemahaman terhadap tugas yang diajukan kepada 27 responden ternyata telah terungkap yaitu 6 orang pimpinan (22,2%) tidak paham terhadap tupoksi, 14 orang (51,9%) kurang paham trhadap tupoksi, 4 orang (14,8%) menjawab paham, dan 3 orang (11,1%) menjawab sangat paham. Berarti laporan tabel tersebt dapat disimpulkan bahwa 73,1% responden menyatakan belum paham terhadap tugas, sedangkan sebagian responden 7 orang (25,9%) mengungkapkan mereka telah memahami akan tugasnya. Meskipun jawaban responden tersebut bervariasi telah dapat kami simpulkan bahwa semua pegawai Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah belum atau kurang memahami terhadap tugas. Hal ini juga diperkuat oleh hasil penelitian tentang tingkat pemahaman tujuan orgasnisasi pada halaman berikutnya.

Tabel IV. 5
Tingkat pemahaman terhadap tujuan

No	Tingkat pemahaman terhadap tujuan	Frekuensi	%
1	Sangat paham	3	11.1
2	Paham	7	25.9
3	Kurang paham	14	51.9
4	Tidak paham	3	11.1
	Jumlah	27	100.0

Diolah dari jawaban pertanyaan no.3

Pada tabel di atas terlihat tingkat pemahaman terhadap tujuan organisasai, telah terungkap dari 27 responden, terdapat 3 orang (11,1%) menjawab tidak paham terhadap tujuan organisasi, 14 orang (51,9%) menjawab kurang paham, 7 orang (25,9%) menjawab paham, dan 3 orang (11,1%) menjawab sangat paham. Dengan demikian rata-rata pimpinan Setda Propinsi Jawa Tengah atau 17 orang (63%) menyatakan kurang bahkan tidak memahami terhadap tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi sedangkan sisanya 10 responden atau (37%) menyatakan sudah memahami akan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi. Hasil penelitian telah dapat kami simpulkan bahwa Pegawai Setda Propinsi Jawa Tengah dirasakan kurang memahami terhadap tujuan organisasi. Kemudian tingkat keterlibatan Pegawai dalam merumuskan kebijakan dapat di lihat pada tabel berikut ini.

Tabel IV. 6
Tingkat keterlibatan perumusan kebijakan

No		Frekuensi	%
1	Selalu terlibat	4	14.8
2	Terlibat	4	14.8
3	Krg terlibat	12	44.4
4	Tidak terlibat	7	25.9
	Jumlah	27	100.0

Diolah dari jawaban pertanyaan no.4

Dari keterangan tabel di atas dapat diperoleh gambaran bahwa tingkat keterlibatan Pegawai dalam perumusan kebijakan-kebijakan organisasi dari 27 responden 7 (25,9%) orang menjawab tidak terlibat, 12 orang (44,4%) menjawab kurang terlibat, 4 orang (14,8%) menjawab terlibat, dan 4 orang (14,8%) menjawab sangat terlibat. Data tersebut menunjukkan bahwa sebagain besar responden berpendapat bahwa keterlibatan Pegawai dalam merumuskan kebijakan kurang. Kondisi ini terjadi barangkali pimpinan-pimpinan di Setda Propinsi Jawa Tengah rata-rata belum memberikan pelimpahan tugas yang strategis pada staf, sehingga pegawai hanya melaksanakan kegiatan-kegiatan yang bersifat teknis sedangkan kegiatan yang bersifat strategis masih lebih didominasi oleh pegawai-pegawai tertentu yang dipandang memiliki kompetensi dibidangnya. Hal lain yang diprediksikan sebagai penyebab terjadinya kondisi ini adalah barangkali kualitas sumber daya aparatur di setda masih rendah sehingga kebijakan-kebijakan lebih tertumpu pada sebagian kecil pegawai yang dianggap memiliki kemampuan, dan penyebaran Pegawai yang berkualitas tersebut

tidak merata. Selanjutnya tingkat pemehaman penyusunan renstra dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel IV. 7
Tingkat pemahaman penyusunan renstra

No	Tingkat pemahaman penyusunan renstra	Frekuensi	%
1	Sangat paham	4	14.8
2	Paham	5	18.5
3	Kurang paham	11	40.7
4	tidak paham	7	25.9
	Jumlah	27	100.0

Diolah dari jawaban pertanyaan no.5

Dari data yang dilaporkan pada tabel tersebut di atas, maka diperoleh gambaran bahwa tingkat pemahaman pegawai dalam penyusunan renstra dari 27 responden, 7 orang (25,9%) menjawab tidak paham, 11 orang (40,7%) tidak paham, 5 orang (18,5%) menjawab paham, 4 orang (14,8%) menjawab sangat paham. Renstra merupakan penjabaran tupoksi dari unit kerja yang pandang strategis dan yang harus dipertanggungjwabkan pada publik. Penyusunan renstra merupakan proses yang panjang yang merupakan bentuk kegiatan sebagai penjabaran dari visi dan misi organisasi. Untuk merumuskan renstra membutuhkan kemampuan analisa yang cukup memadahi, kemampuan berfikir makro maupun mikro yang cukup baik. Berdasarkan data di atas maka dapat diperoleh kesimpulan, bahwa sumber daya aparatur di setda tampaknya masih jauh dari memadahi khususnya hal-hal yang

berkaitan berfikir secara abstraksi. Tingkat keterlibatan penyusunan terhadap kebijakan Setda dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel IV. 8
Tingkat keterlibatan penyusunan renstra

No		Frekuensi	%
1	Selalu terlibat	5	18.5
2	Terlibat	3	11.1
3	Kadang-kadang	12	44.4
4	Tidak pernah terlibat	7	25.9
	Jumlah	27	100.0

Diolah dari jawaban pertanyaan no.6

Berdasarkan data tersebut di atas, dapat diperoleh gambaran bahwa tingkat keterlibatan dalam menyusun renstra pegawai setda Jawa Tengah dari 27 responden, 7 orang (25,9%) menjawab tidak pernah terlibat, 12 orang (44,4%) menjawab kadang-kadang terlibat, 3 orang (11,1%) menjawab terlibat, dan 5 orang (18,5%) menjawab selalu terlibat. Data tersebut memberikan gambaran bahwa sebagian besar pegawai merasa kurang telibat dalam penyusunan renstra, hal tersebut merupakan dampak dari ketidak tahuan tentang penyusunan renstra atau renstra itu sendiri kurang dipahami secara baik oleh aparatur. Selanjutnya dari tingkat pemahaman terhadap kebijakan Setda dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel IV. 9
Tingkat pemahaman terhadap kebijakan

No	Tingkat pemahaman terhadap kebijakan	Frekuensi	%
1	Sangat paham	3	11,1
2	Paham	7	25,9
3	Kurang paham	14	25,9
4	Tidak paham	3	51,9
	Jumlah	27	100.0

Diolah dari jawaban pertanyaan no.7

Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan, bahwa tingkat pemahaman terhadap kebijakan Setda adalah dari 27 responden, 3 orang (11,1%) menjawab tidak paham, 14 orang (51,9%) menjawab kurang paham, 7 orang (25,9%) menjawab paham, dan 3 orang (11,1%) menjawab sangat paham. Dari data tersebut menunjukkan bahwa rata-rata pegawai Setda tidak mampu memahami kebijakan yang dikeluarkan Setda, hal tersebut terjadi karena sebagian besar sumber daya aparatur di Setda kurang memiliki kompetensi yang memadahi untuk ditempatkan di organisasi Setda yang sebagian besar topuksi Setda lebih besar berkaitan dengan kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan penyelenggaraan pemerintah *good govrnance*. Kemudian evaluasi terhadap program dapat dilihat pada tabel berkut ini.

Tabel IV. 10
Evaluasi terhadap program

No	Evaluasi program	Frekuensi	%
1	Selalu dievaluasi	4	14.8
2	Di evaluasi	6	22.2
3	Kadang-kadang dievaluasi	13	48.1
4	Tidak pernah dievaluasi	4	14.8
	Jumlah	27	100.0

Diolah dari jawaban pertanyaan no.8

Dari data yang dilaporkan tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa evaluasi kegiatan dari 27 responden, 4 orang (14,9%) menjawab kegiatan tidak pernah di evaluasi, 13 orang (48,1%) kadang-kadang dievaluasi, 6 orang (22,2%) menjawab dievaluasi, dan 4 orang (14,8%) menjawab selalu dievaluasi. Berdasarkan data tersebut di atas, maka dapat diperoleh kesimpulan bahwa evaluasi kegiatan di Setda Jawa Tengah kadang-kadang dilakukan, dan tampaknya evaluasi tidak dijadikan moment yang tepat untuk meningkatkan kualitas kegiatan yang akan datang. Evaluasi kegiatan mutlak diperlukan bagi peningkatan kinerja organisasi sehingga organisasi tetap *survive* (bertahan) dalam kondisi apapun. Sekarang yang menjadi pertanyaan mengapa Organisasi Setda kurang melakukan evaluasi terhadap kegiatannya. Menurut peneliti berdasarkan indikator item angket yang telah dijelaskan di atas ada benang merah yang dapat dihubungkan dengan kondisi yang demikian. Pertama, barangkali kegiatan yang dilakukan oleh Setda dari tahun ke tahun kurang menunjukkan kreativitas yang berakibat positif bagi dinamika aparatur dalam kontek era otonomi, sehingga kegiatan tampak monoton yang tetap mengulang kegiatan yang dahulu tanpa melihat aspek kepentingan lebih luas. Hal tersebut terjadi karena minimnya sumber daya aparatur yang berkualitas yang memiliki kemampuan analisis makro dan mikro yang dapat menjakau tujuan kegiatan yang panjang maupun pendek. Kemudian tingkat pemahaman terhadap LAKIP (Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah) di laporkan pada tabel berikut ini.

Tabel IV. 11
Tingkat pemahaman terhadap Lakip

No	Tingkat pemahaman Lakip	Frekuensi	%
1	Sangat paham	9	18.5
2	Paham	9	25.9
3	Kurang paham	6	40.7
4	tidak paham	4	14.8
	Jumlah	27	100.0

Diolah dari jawaban pertanyaan no.9

Berdasarkan tabel tersebut di atas, maka dapat diperoleh kesimpulan bahwa tingkat pemahaman pegawai Setda terhadap LAKIP rata-rata kurang. Karena dari 27 responden, 4 orang (14,8%) menjawab tidak paham, 6 orang (40,7%) menjawab kurang paham, 9 orang (25,9) menjawab paham, dan 9 orang (18,5) menjawab sangat paham. Dari tabel distribusi responden di atas dapat dijelaskan, bahwa Lakip merupakan bentuk laporan kinerja instansi permerintah baik keberhasilan dalam pencapaian tujuan maupun kegagalan terhadap tujuan untuk dipertanggungjawaban kepada publik. Dari laporan tersebut masyarakat luas dapat memperoleh informasi tentang kegaitan apa saja yang telah, sedang dan akan dilakukan oleh instansi pemerintah, kemudian masyarakat dapat mengetahui perkembangan dari kegiatan tersebut. LAKIP merupakan kewajiban instansi untuk melaporkan seluruh kegiatannya pada masyarakat, dengan demikian pemahaman aparatur terhadap LAKIP sangat diperlukan. Memperhatikan kesimpulan data tersebut tampaknya pegawai Setda rata-rata kurang memahami LAKIP, hal tersebut terjadi barangkali karena materi AKIP dari Kantor LAN kurang difahami

secara tuntas oleh pimpinan sehingga pimpinan tidak bisa mentransfer pembelajaran AKIP ke staf. Modul materi AKIP bahasanya tidak komunikatif, sehingga perlu bintek AKIP serta sosialisasi AKIP yang melibatkan lebih banyak pimpinan di Pemerintah Daerah. Selanjutnya indikator tingkat pemahaman hasil kerja unit dapat diperlihatkan pada tabel IV.12 berikut ini.

Tabel IV. 12
Pemahaman hasil kerja unit

No	Tingkat Pemahaman hasil kerja	Frekuensi	%
1	Sangat paham	9	33.3
2	Paham	9	33.3
3	Krg paham	6	22.2
4	tidak paham	3	11.1
	Jumlah	27	100.0

Diolah dari jawaban pertanyaan no.10

Berdasarkan keterangan tabel tersebut di atas, maka dapat digambarkan bahwa tingkat pemahaman hasil kerja unit rata-rata cukup paham. Hal tersebut diperlihatkan dari 27 responden terdapat 3 orang (11,1%) tidak paham, 6 orang (22,2%) menyatakan kurang paham, 9 orang (33,3%) menjawab paham, dan 9 orang (33,3%) menyatakan sangat paham. Melihat hasil tersebut tampaknya sebenarnya pegawai Setda menunjukkan kepahaman akan hasil kerja unit, akan tetapi kenyataan dilapangan pegawai kurang dapat memberikan evaluasi perbaikan dimasa yang akan datang. Hal tersebut terjadi barangkali karena evaluasi bersifat tertutup, sehingga hasil pencapaian kerja tidak optimal bahkan dapat dikatakan rendah/kecil.

2. Variabel Kepemimpinan

Tabel IV.13
Kemampuan pimpinan dalam menggerakkan bawahan

No	Kemampuan pimpinanmenggerakan bawahan	Frekuensi	%
1	Sangat mampu	7	25,9
2	Mampu	7	25,9
3	Kurang mampu	9	33,3
4	Tidak mampu	4	11,1
	Jumlah	27	100

Diolah dari jawaban pertanyaan no. 11

Pada tabel IV.13 menunjukkan bahwa kemampuan pemimpin dalam menggerakkan bawahan untuk menyelesaikan tugas/pekerjaan di Seketariat Daerah Jawa Tengah hampir berimbang, hal ini terlihat dari tabel di atas 13 responden atau (44,4%) yang mengungkapkan bahwa pemimpin tidak mampu menggerakkan bawahan, sedangkan 14 responden atau (51,8%) menyatakan bahwa responden telah menyatakan mampu dalam menggerakan bawahan. Sehingga hasil penelitian dapat kami simpulkan bahwa Kepemimpinan yang ada di Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah mampu menggerakkan bawahan dengan baik dalam melaksanakan tugas. Kondisi ini terjadi, karena dalam menggerakkan orang, seorang pemimpin harus memiliki kepercayaan diri yang tinggi serta kepribadian yang kuat untuk dapat diikuti oleh stafnya, biasanya pemimpin yang memiliki kemampuan menggerakkan orang adalah pemimpin yang dipersepsikan kharismatik oleh pengikutnya, dan hal tersebut dipersepsikan sesuai dengan lingkungan sosial budaya.

Artinya bahwa kharismatik seorang pemimpin dipengaruhi oleh faktor yang berbeda antara seorang dengan yang lainnya. Faktor itu bisa karena pemimpin tersebut memiliki keturunan sebagai seorang pemimpin, memiliki kecerdasan yang lebih, moralis, fisik yang kuat. Indikator selanjutnya akan dilihat tingkat keseringan arahan pimpinan kepada bawahan terlihat dalam tabel IV.14 berikut ini :

Tabel IV.14
Keseringan arahan Pimpinan terhadap bawahan

No	Tingkat Keseringan arahan pimpinan	Frekuensi	%
1	Selalu	4	14,8
2	Sering	6	22,2
3	Kadang-kadang	14	51,9
4	Tidak pernah	3	11,1
	Jumlah	27	100

Diolah dari jawaban pertanyaan no. 12

Pada tabel IV.14 memperlihatkan bahwa pemimpin di Sekretariat Propinsi Jawa Tengah lebih dominan kurang memberikan arahan pada stafnya. Hal ini terbukti dari dari 27 responden terdapat 17 orang (63%) menyatakan kadang-kadang memberikan sampai dengan tidak pernah memberikan arahan, sedang sisanya 10 orang (37%) menyatakan sering memberikan arahan pada stafnya.Hal ini disebabkan oleh suatu kebiasaan atau lebih mempercayai akan kemampuan bawahan atau mungkin karena pimpinan dalam memberikan tugas cenderung diberikan pada staf yang di anggap mampu melaksankan tugas sehingga arahan terhadap pelaksanaan tugas dirasakan kurang penting. Indikator yang lain adalah tingkat

kemampuan pimpinan dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif sebagimana tabel IV.15 berikut ini :

Tabel IV.15
Kemampuan menciptakan Iklim kondusif.

No	Tingkat kemampuan menciptakan Iklim kerja yang kondusif	Frekuensi	%
1	Sangat mampu	4	15,1
2	Mampu	7	18,2
3	Kurang mampu	14	59,3
4	Tidak mampu	2	7,4
	Jumlah	27	100

Diolah dari jawaban pertanyaan no. 13

Berdasarkan tabel tersebut di atas, maka diperoleh kesimpulan bahwa rata-rata pemimpin di Kantor Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah kurang mampu mewujudkan iklim yang konduksif di lingkungannya. Hal tersebut dibuktikan dengan adanya jawabanya responden dari 27 responden, 16 orang atau (66,7%) menyatakan kurang mampu dan 11 orang (·33,3%) menyatakan mampu hingga sangat mampu. Untuk menciptakan iklim kerja yang kondusif. Untuk menciptakan iklim yang konduksif di Kantor Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah seorang pimpinan harus memiliki kemampuan pemahaman konsep budaya kerja yang disepakati dan dituangkan dalam kebijakan serta diekspresikan dalam sikap dan prilaku para pimpinan, sehingga iklim konduksif tersebut akan tampak disetiap proses kegiatan berlangsung. Dari data di atas, dapat disimpulkan bahwa pimpinan di Kantor Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah kurang memberikan iklim yang konduksif, yang berarti kepemimpinan di kantor tersebut kurang

memiliki kemampuan pemahaman konsep budaya kerja yang benar. Kemudian indikator keseringan mendorong bawahan mendorong bawahan dalam tugas dapat dilihat pada tabel IV.16 berikut ini.

Tabel IV.16
Keseringan mendorong bawahan dalam tugas.

No	Tingkat Keseringan memberikan dorongan	Frekuensi	%
1	Selalu	5	18,5
2	Sering	13	48.1
3	Kadang-kadang	9	33.3
	Jumlah	27	100

Diolah dari jawaban pertanyaan no. 14

Tabel distribusi frekuensi responden menggambarkan bahwa dari 27 responden terdapat 9 orang (33,3%) menyatakan kadang-kadang mendorong bawahan dalam tugas, 13 orang (48,1%) sering mendorong bawahan, dan 5 orang (18,5%) selalu mendorong bawahan. Hasil penelitian sebagian besar pimpinan Setda Propinsi Jawa Tengah sering memberikan dorongan bawahan dalam pelaksanaan tugas. Akan tetapi dorongan tersebut tampaknya tidak mampu meningkatkan kinerja aparatur, hal ini terjadi karena dorongan tersebut (motivasi) tidak didasarkan pada prinsip-prinsip pemberian dorongan (motivasi) yang benar. Sehingga motivasi/dorongan yang diberikan pimpinan tidak bisa ditransfer secara baik oleh pegawai atau bahkan dorongan tersebut berdampak negatif terhadap sikap dan perilaku pegawai yang berdampak terhadap kinerja organisasi yang rendah. Selanjutnya indikator keseringan

pimpinan memberikan wewenang bawahan dapat dilihat pada tabel IV.17 berikut ini.

Tabel IV.17
Keseringan memberikan wewenang bawahan.

No	Tingkat Keseringan memberikan wewenang	Frekuensi	%
1	Selalu	3	11.1
2	Sering	5	19.5
3	Kadang-kadang	15	55.6
4	Tidak pernah	4	14.8
	Jumlah	27	100

Diolah dari jawaban pertanyaan no. 15

Berdasarkan tabel tersebut di atas dapat memberikan gambaran, bahwa tingkat keseringan memberikan wewenang kepada bawahan rata-rata jarang dilakukan oleh pimpinan di Setda Propinsi Jawa Tengah. Hal tersebut dibuktikan dari 27 responden terdapat 4 orang (14,8%) menjawab tidak pernah, 15 orang (55,6%) menjawab kadang-kadang, 5 orang (19,5%) menjawab sering, dan 3 orang (11,1%) menyatakan selalu memberikan wewenang kepada bawahan. Hasil penelitian dapat dianalisa peneliti bahwa terjadinya kekurang percayaan pimpinan dalam memberikan wewenang kepada pegawai dimungkinkan terjadi karena, pertama pimpinan menganggap pegawai di Setda dianggap kualitasnya kurang mampu menjalankan apa yang ditugaskan. Kedua, Pimpinan tidak mampu menjabarkan tupoksi menjadi uraian jabatan untuk didelegasikan ke pegawai. Ketiga, unit kerja cenderung *overlapping* tupoksi dengan unit lain atau instansi lain sehingga unit tersebut

sebenarnya tidak perlu di munculkan, sehingga susunan organisasi nampaknya perlu ditinjau kembali.

Tabel IV.18
Kemampuan distribusi tugas kepada bawahan.

No	Tingkat Kemampuan distribusi tugas kepada bawahan	Frekuensi	%
1	Selalu	4	14,2
2	Sering	6	22,2
3	Kadang-kadang	17	63,0
	Jumlah	27	100

Diolah dari jawaban pertanyaan no. 16

Berdasarkan tabel tersebut di atas, maka diperoleh kesimpulan bahwa rata-rata pimpinan di Kantor Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah kurang mampu mendistribusikan tugas kepada bawahan. Hal tersebut dibuktikan dengan adanya jawabanya responden dari 27 responden, terdapat 17 orang atau (63,0%) menyatakan kadang-kadang mendelegasikan, 6 orang (22,2%) menyatakan sering, dan 4 orang (14,8%) selalu mendelegasikan tugas. Analisa dari data tersebut, bahwa pendistribusian tugas kepada bawahan sama dengan proses pemberian kewenangan kepada bawahan, sehingga apabila pemberian kewenangan kepada bawahan tidak berjalan dengan baik maka pendistribusian tugaspun akan mengalami hal yang sama. Indikator lain tingkat keseringan rapat koordinasi tersebut pada tabel IV.19

Tabel IV.19
Tingkat keseringan rapat koordinasi.

No	Tingkat keseringan rapat koordinasi	Frekuensi	Persentase
1	Sering	5	18.5
2	Kadang-kadang	20	74.1
3	Tidak pernah	2	7.4
	Jumlah	27	100

Diolah dari jawaban pertanyaan no. 17

Data penelitian di atas dapat memberikan gambaran, bahwa tingkat keseringan rapat koordinasi bawahan rata-rata jarang dilakukan oleh pimpinan di Setda Propinsi Jawa Tengah. Hal tersebut dibuktikan dengan keterangan yang ada dalam tabel tersebut, dimana dari 27 responden 2 orang (7,4%) menjawab tidak pernah melakukan koordinasi, 20 orang (74,1%) menjawab kadangn-kadang, 5 orang (19,5%) menjawab sering. Dari keterangan yang dilaporkan dalam data tersebut, maka analisa peneliti adalah bahwa kurang adanya rapat koordinasi dari pimpinan dengan staf, hal ini terjadi karena pertama pimpinan kurang dapat menjabarkan topuksi jabatannya sehingga distribusi tugas tidak merata. Kedua, pimpinan hanya bekerja dengan staf tertentu yang dipandang mampu menyelesaikan tugas secara menyeluruh. Kemudian variabel kesempatan untuk melakukan konsultasi dapat dilihat dari tabel berikutnya ini.

Tabel IV.20
Kesempatan untuk melakukan konsultasi.

No	Tingkat Kesempatan konsultasi.	Frekuensi	%
1	Selalu	5	18.5
2	Sering	4	14.8
3	Kadang-kadang	14	51.9
4	Tidak pernah	4	14.8
	Jumlah	27	100

Diolah dari jawaban pertanyaan no. 18

Dari penjelasan tabel tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa Pimpinan di Setda Propinsi Jawa Tengah rata-rata kadang-kadang memberikan kesempatan pada bawahan untuk melakukan konsultasi. Data penelitian terbukti keterangan dari 27 responden terdapat 4 orang (14,8%) menjawab tidak pernah memberikan kesempatan konsultasi bawahan, proporsi kedua 14 orang (51,9%) menjawab kadang-kadang, dan 4 orang (14,8%) menjawab sering, dan 5 orang (18,5%) menyatakan selelu memberikan kesempatan bawahan untuk melakukan konsultasi. Dari keterangan yang dilaporkan pada data tersebut, maka dapat analisa bahwa ketertutupan pimpinan terhadap pintu konsultasi bawahan barangkali karena pimpinan sendiri kurang memahami tupoksi jabatannya sehingga tugas lebih banyak diserahkan pada staf yang mempu mengatasi permasalahan secara totalitas. Kemudian pimpinan tidak belajar memahami tugas yang menjadi tanggungjawabnya atau mereka sebenarnya tidak memiliki kompetensi untuk menduduki jabatannya tersebut, sebab sistem kepemimpinan di Setda sering tidak mengacu pada kemampuan menduduki jabatan yang dituju, akan tetapi

lebih mengacu pada peraturan formal seperti pangkat/golongan sudah memenuhi.

3. Variabel Koordinasi

Tabel IV. 21
Pengetahuan terhadap pola hubungan.

No	Tingkat Pengetahuan terhadap pola hubungan	frekuensi	%
1	Mengetahui	5	18.5
2	Kurang mengetahui	19	70.4
3	Tidak mengetahui	3	11.1
	Jumlah	27	100

Diolah dari jawaban pertanyaan no. 19

Berdasarkan tabel IV.21 di atas dapat memberikan gambaran, bahwa tingkat pengetahuan pimpinan terhadap pola hubungan rata-rata kurang mengetahui. Hal tersebut dibuktikan dengan keterangan yang ada dalam tabel tersebut, dimana dari 27 responden 3 orang (11,1%) menjawab tidak mengetahui, 19 orang (70,4%) menjawab kurang mengetahui, 5 orang (19,5%) menjawab mengetahui. Dari keterangan yang dilaporkan dalam data tersebut, maka analisa peneliti adalah bahwa terjadinya ketidaktahuan pola hubungan tersebut dikarenakan, pimpinan di Setda tampaknya kurang aktif menelaah kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan pelaksanaan tupoksi, sangat dimungkinkan pola hubungan di Setda lebih bersifat birokratis sehingga tampak kaku. Selanjutnya indikator koordinasi dapat dilihat tingkat keterpaduan misi dan tujuan yang disampaikan responden terlihat pada tabel IV.22 berikut ini :

Tabel IV.22
Keterpaduan misi dan tujuan organisasi

No	Tingkat keterpaduan misi dan tujuan	frekuensi	%
1	Selalu terpadu	6	22.2
2	Terpadu	4	14.8
3	Kurang terpadu	10	37.0
4	Tidak terpadu	7	25.9
	Jumlah	27	100

Diolah dari jawaban pertanyaan no. 20

Berdasarkan tabel tersebut di atas dapat memberikan gambaran, bahwa tingkat keterpaduan misi dan tujuan di Setda Propinsi Jawa Tengah rata-rata. Hal tersebut dibuktikan dengan keterangan yang ada dalam tabel tersebut, dimana dari 27 responden 7 orang (25,9%) menjawab tidak terpadu, 10 orang (37,0%) menjawab kuranng terpadu, 4 orang (14,8%) menjawab terpadu, dan 6 orang (11,1%) menyatakan selalu terpadu. Dari keterangan yang dilaporkan dalam data tersebut, maka analisa peneliti adalah bahwa terjadinya ketidak paduan antara misi dan tujuan, pertama karena pimpinan dalam mengkonsep visi ke tujuan tidak memahami dan menangkap visi pembangunan secara baik sehingga apa yang dipikirkan adalah ego sektor agar mendapatkan kegiatan sebanyak-banyaknya. Kedua, konsep pimpinan di Setda barangkali dalam melaksanakan tugas lebih menfokuskan Proyek sebagai pijakan kegiatan, sehingga hal tersebut mempengaruhi cara mengkonsep visi ke tujuan kegiatan yang lebih didasarkan untuk mendapatkan proyek sebesar-besarnya.

Tabel IV. 23
Duplikasi tugas antar unit

No	Tingkat duplikasi tugas antar unit	frekuensi	%
1	Tidak pernah terjadi duplikasi	8	29.6
2	Kadang-kadang	5	18.5
3	Sering terjadi duplikasi	11	40.7
4	Selalu duplikasi	5	18.5
	Jumlah	27	100

Diolah dari jawaban pertanyaan no. 21

Berdasarkan tabel tersebut di atas, maka dapat diperoleh kesimpulan bahwa duplikasi tugas antar biro di Setda Propinsi Jawa Tengah ternyata sering terjadi. Dari 27 responden 11 orang (18,5%) menjawab selalu terjadi duplikasi, 11 orang (40,7%) menjawab sering terjadi duplikasi, 5 orang (18,5%) menjawab kadang-kadang, 8 orang (29,6%) menjawab tidak pernah terjadi duplikasi. Kesimpulan tersebut dapat dianalisa bahwa terjadinya duplikasi kegiatan tersebut disebabkan pimpinan Setda dalam merumuskan kegiatan tidak sepenuhnya mengacu pada tupoksi unit kerjanya. Dan realita di lapangan menunjukkan dalam merumuskan kegiatan tahunan tampaknya tidak direncanakan secara matang dan berkesinambungan. Kemudian hal tersebut juga dipengaruhi oleh pentaan kelembagaan di Setda yang masih baru sehingga pegawai yang bekerja di tempat unit baru akan tetapi masih menggunakan konsep kerja yang lama.

Tabel IV.24
Integritas dalam pelaksanaan tugas

No	Tingkat integritas tugas	frekuensi	%
1	Sangat baik	6	22.2
2	Baik	7	25.9
3	Kurang baik	12	44.4
4	Tidak baik	2	7.4
	Jumlah	27	100

Diolah dari jawaban pertanyaan no. 22

Berdasarkan tabel tersebut di atas dapat memberikan gambaran, bahwa tingkat integritas dalam pelaksanaan tugas di Setda Propinsi Jawa Tengah rata-rata kurang baik. Hal tersebut diuktikan respon dari subyek dimana dari 27 responden, 2 orang (7,4%) menjawab koordinasinya tidak baik, 12 orang (44,4%) menjawab kurang baik, 7 orang (25%) menjawab baik, 6 orang (22,2%) menjawab sangat baik. Didasarkan data pada tabel tersebut, maka analisis yang peneliti sampaikan bahwa dalam pencapaian tujuan organisasi tidak terintegrasi secara baik karena adanya koordinasi yang tidak terlaksana dengan benar. Barangkali hal tersebut terjadi karena masih terjadi tarik menarik kepentingan unit (ego sektor). Masing pimpinan merasa mereka yang lebih berkempentingan, kemudian jika terjadi koordinasi yang hadir bukan pejabat yang mempengaruhi secara langsung kebijakan organisasi akan tetapi staf yang tidak mengetahui latar belakang permasalahan yang dibahas, dan kondisi tersebut sering terjadi berulang-ulang tanpa disadari dan akhirnya dianggap sebagai hal yang biasa. Selanjutnya kesesuaian pelaksanaan tugas dengan atauran dapat dilihat pada tabel IV. 25 berikut ini.

Tabel IV. 25
Kesesuaian tugas dengan aturan

No	Tingkat kesesuaian pelaksanan tugas	frekuensi	%
1	Sangat sesuai	3	11,1
2	Sesuai	5	18,5
3	Kurang sesuai	15	55,6
4	Tidak sesuai	4	14,8
	Jumlah	27	100

Diolah dari jawaban pertanyaan no. 23

Pada tabel di atas menunjukkan hasil penelitian tentang tingkat kesesuaian dalam pelaksanaan tugas pekerjaan dengan aturan yang berlaku, telah terungkap dari 27 responden terdapat 4 orang (14,8%) menjawab tidak sesuai, 15 orang (55,6%) menjawab kurang sesuai, 5 orang (18,5%) menjawab sesuai, dan 3 orang (11,1%) menjawab sangat sesuai. Dengan hasil tersebut maka rata-rata tingkat kesesuaian tugas dengan aturan rata-rata tidak sesuai. Meskipun terdapat perbedaaan jawaban dari responden telah dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan tugas dengan aturan yang berlaku terdapat kurang atau tidak ada kesesuaian. Indikator lain rendahnya tingkat koordinasi adalah kebersamaan pelaksanaan tugas.

Tabel IV.26
Kebersamaan pelaksanaan tugas

No	Tingkat kebersamaan tugas	frekuensi	%
1	Sangat baik	5	18.5
2	Baik	9	33.3
3	Kurang baik	8	29.6
4	Tidak baik	5	18.5
	Jumlah	27	100

Diolah dari jawaban pertanyaan no. 24

UPT-PUSTAKA UNNES

Berdasarkan tabel tersebut di atas dapat memberikan gambaran, bahwa tingkat kebersamaan pelaksanaan tugas di Setda Propinsi Jawa Tengah masih kurang baik. Dari 27 responden 5 orang (18,5%) menjawab bahwa tingkat kebersamaan pelaksanaan tugas tidak baik, sedang 8 orang (29,6%) menjawab kurang baik, 9 orang (33,3%) menjawab cukup baik, dan 5 orng (18,5%) menjawab baik. Kalau dilihat dari jawaban tersebut tampaknya rata-rata pimpinan menjawab bahwa tingkat kebersamaannya cukup baik. Namun ada 13 orang yang cukup signifikan memberikan tidak baik, hal tersebut terjadi karena berdasarkan indikator yang dijelaskan sebelumnya bahwa pimpinan Setda koordinasi menunjukkan tidak baik, pelaksanaan tugas juga sering tidak sesuai dengan aturan dan sebagainya makan konsidi tersebut memicu timbulnya sikap individualistik antar pimpinan. Indikator lin yang berkaitan dengan koordinasi adalah tingkat perbedaan pendapat terhadap misi, sebagaimana teersebut pada tabel berikut ini.

Tabel IV.27
Perbedaan pendapat terhadap misi

No	Tingkat Perbedaan pendapat/misi	frekuensi	%
1	Tdk pernah terjadi perbedaan	5	18.5
2	Kadang-kadang terjadi perbedaan	11	40.7
3	Sering terjadi perbedaan	7	25.9
4	Selalu terjadi perbedaan	4	14.8
	Jumlah	27	100

Diolah dari jawaban pertanyaan no. 25

Berdasarkan tabel tersebut di atas dapat memberikan gambaran, bahwa tingkat perbedaan pendapat pimpinan terhadap misi organisasi Setda rata-rata jarang terjadi perbedaan, meskipun terdapat juga perbedaan yang cukup signifikan. Hal tersebt dapat dilihat dari penyebaran data dimana dari 27

responden 4 orang (14,8%) menjawab selalu terjadi peerbedaan, 7 orang (25,9%) menjawab sering terjadi perbedaan, 11 orang (40,7%) menjawab kdang-kadang terjadi perbedaan, dan 5 orang (18,5%) mejawab tidak terjadi perbedaan. Menurut peneliti perbedaan yang dimaksud adalah perbedaan dalam menginterpretasi dari misi tersebut. Sehingga selanjutnya sat misi tersebut jabarkan ke program kegiatan sebagian mengalami distorsi (penyimpangan). Permasalah tersebut yang diartikan pimpinan karena terdapatnya perbedaan misi yang sebenarnya sudah disepakati bersama. Jadi penyimpangan dari misi ke dalam bentuk kegiatan terjadi didalam proses karena adanya kepentingan unit (ego unit). Indikator lain yang berkaitan dengan koordinasi dilaporkan pada tabel dibawah ini.

4. Variabel Motivasi

Tabel IV. 28

Keinginan untuk tugas belajar.

No	Tingkat keinginan untuk tugas belajar.	frekuensi	%
1	Sangat berminat	5	18.5
2	Berminat	4	14,8
3	Kurang berminat	16	59,3
4	Tidak berminat	2	7.4
	Jumlah	27	100

Diolah dari jawaban pertanyaan no. 26

Berdasarkan data tabel tersebut di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa dari 27 responden 2 orang (7,4%) menjawab tidak berminat untuk mengikuti tugas belajar, 16 orang (59,3%) menjawab kurang berminat, 4

orang (14,8%) menjawab ada minat, dan 5 orang (18,5%) menjawab sangat berminat. Data tersebut dapat memberikan gambaran, bahwa sebagian besar pimpinan di kantor Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah tidak berminat mengikuti tugas belajar. Tampanya tugas belajar bukan merupakan prioritas menjadikan pimpinan lebih meningkatkan kualitas kepemimpinannya. Barangkali kondisi tersebut terjadi karena penjenjangan kepemimpinan di PNS (Pegawai Negeri Sipil) khususnya di Setda Propinsi Jawa Tengah kurang mengacu pada penjenjangan pendidikan formal setingkat S2 (Strata 2) akan tetapi lebih didasarkan pada pangkat dan golongan. Dan dalam realita empiris pendidikan S2 hanya diatnggapi sebagai formalitas bukan sebagai ajang peningkatan kualitas sumber daya aparatur. Indikator motivasi yang lain adalah tingkat kepercayaan jabatan karena kompetensi sebagaimana tersebut pada tabel di bawah ini.

Tabel IV. 29
Kemampuan jabatan karena kompetensi.

No	Tingkat Kemampuan jabatan karena kompetensi	frekuensi	%
1	Selalu mendasarkan kompetensi	3	11,1
2	Ada kompetensi	4	14,8
3	Kurang ada kompetensi	16	59,3
4	Tidak ada kompetensi	4	14,8
	Jumlah	27	100

Diolah dari jawaban pertanyaan no. 27

Berdasarkan data tabel tersebut di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa dari 27 responden 4 orang (4%) menjawab tidak ada kompetensi, 16

orang (59,3%) menjawab kurang ada kompetensi, 4 orang (14,8%) menjawab ada kompetensi, dan 3 orang (11,1%) menjawab selalu mendasarkan kompetensi. Data tersebut dapat memberikan gambaran, bahwa sebagian besar pimpinan di kantor Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah merasa bahwa mereka jadi pemimpin/pejabat bukan karena kompetensi/kemampuan yang dimilkinya, dengan demikian ada faktor lain yang menajadikannya seorang pimpinan/pejabat faktor lain tesebut barangkali faktor kolosi, nepotisme, atau karena faktor pangkat/golongan yang sudah memenuhi syarat akan tetapi sebenarnya kapasitas kemampuannya rendah.

Tabel IV. 30

Kemampuan karena prestasi.

No	Tingkat kemampuan karena prestasi.	frekuensi	%
1	Sangat mendasarkan prestasi	4	14,8
2	Mendasarkan prestasi	6	22,2
3	Kurang mandasarkan prestasi	13	48,1
4	Tidak karena prestasi	4	14,8
	Jumlah	27	100

Diolah dari jawaban pertanyaan no. 27

Berdasarkan data di atas, maka dapat disimpulkan bahwa 27 reponden 4 orang (14,8%) menjawab menjadi pimpinan/pejabat bukan karena presatasi, 13 orang (48%) menjawab kurang mendasarkan prestasi, 6 orang (22,2%) menjawab mendasarkan prestasi dan 4 orang (14,8) menjawab sangat mendasarkan prestasi. Dari penjelasan tersebut dapat diperoleh gambaran, bahwa pimpinan/pejabat di kantor Sekretariat Jawa Tengah rata-rata dijabat

oleh orang yang merasa diangkat menjadi pimpinan sebenarnya kurang memiliki prestasi. Hal tersebut terjadi mungkin benar adanya, bahwa di Pegawai Pemerintah rata untuk menjadi seorang pejabat lebih mendasarkan pada pangkat/golongan, sehingga kemampuan dasar yang menjadi tolok ukur logis seorang pemimpin agak diabaikan. Kemudian tingkat kesesuaian tupoksi dengan beban kerja dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel IV. 31

Kesesuaian tupoksi dengan beban kerja.

No	Tingkat kesesuaian tupoksi dengan beban kerja.	frekuensi	%
1	Sangat sesuai	4	14,8
2	Sesuai	5	18,5
3	Kurang sesuai	13	48,1
4	Tidak sesuai	5	18.5
	Jumlah	27	100

Diolah dari jawaban pertanyaan no. 28

Dari data tabel tersebut di atas, maka dapat diperoleh kesimpulan bahwa dari 27 responden 5 orang (18,8%) menjawab bahwa kesesuaian tupoksi dengan beban kerja tidak sesuai, 13 orang (48,1%) menjawab kurang sesuai, 5 orang (18,5%) menjawab sesuai, dan 4 orang (14,8%) menjawab sangat sesuai. Data tersebut dapat memberikan gambaran, bahwa sebagian besar pimpinan di kantor Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah merasa bahwa tupoksi mereka tidak sesuai dengan beban kerja yang ada. Menurut analisa peneliti dengan dibuktikan data empiris beban kerja di Setda Propinsi

Jawa Tengah rata-rata disetiap unit kerja dapat dikatakan rendah, artinya beban kerja tidak sebanding dengan personil yang ada baik secara kualitas personil maupun secara kuantitas. Pegawai terlalu banyak dan beban pekerjaan menjadi rendah, disamping disebabkan kulitas pegawai yang kurang memadahi sehingga tugas hanya dikerjakan oleh staf tertentu. Dengan dimikian disatu pihak karyawan mengalami beban kerja yang cukup tinggi dipihak lain terdapat pegawai yang tanpa beban kerja sama sekali. Indikator motivasi yang lainnya dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel IV. 32
Kepuasan penyelesaian tugas.

No	Tingkat kemampuan karena prestasi.	Frekuensi	%
1	Sangat memuasakan	6	22,2
2	Memuaskan	2	7,4
3	Kurang memuaskan	15	55,6
4	Tidak memuaskan	4	14,8
	Jumlah	27	100

Diolah dari jawaban pertanyaan no. 29

Berdasarkan data tersebut di atas, maka diperoleh kesimpulan bahwa dari 27 responden 4 (14,8%) menjawab penyelesaian tugas mereka tidak memuaskan, 15 orang (55,6%) menjaab kurang memuaskan, 2 orang (7,4%) memuaskan dan 6 orang (22,2%) menjawab sangat memuaskan. Dari penjelasan tersebut dapat diperoleh gambaran bahwa pimpinan di kantor Sekretaris Daerah Propinsi Jawa Tengah rata-rata (70,4%) merasa tidak puas atas penyelesaian tugas yang dikerjakan. Barangkali karena pekerjaan di kantor Sekretaris Daerah Propinsi Jawa Tengah untuk sebagian pimpinan merasa pekerjaan yang menjadi tugas pokok dan fungsi tidak memberikan

tantangan dan sebagian lain pekerjaan mereka merupakan beban yang sangat berat. Kepuasan kerja akan tercapai apabila tugas yang dikerjakan dipersepsikan dengan tingkat kesulitan dan kemudahannya 50%.

Tabel IV. 33

Kepentingan tugas dan kesejahteran.

No	Tingkat kepentingan tugas dan kesejahteran	Frekuensi	%e
1	Sangat penting	2	7.4
2	Penting	11	40,7
3	Kurang penting	14	51.9
	Jumlah	27	100

Diolah dari jawaban pertanyaan no. 30

Berdasarkan data tabel tersebut di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa dari 27 responden 14 orang (51,9%) menjawab tingkat kepentingan tugas dengan kesejahteraan kurang penting, 11 orang (40,7%) menjawab penting, 2 orang (7,4%) menjawab sangat penting. Data tersebut dapat memberikan gambaran, bahwa sebagian besar pimpinan di kantor Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah merasa bahwa keberhasilan tugas juga dipengaruhi oleh tingkat gaji dan kesejahteraan, walaupun ada 51 % responden menjawab bahwa prestasi tidak berkaitan dengan tingkat kenaikan gaji dan kesejahteraan, tetapi barangnkali yang menjawab tersebut mereka sudah memahami bahwa semakin naik jabatan maka akan diiringi dengan peningkatan kesejahteraan.

Tabel IV. 34

Kepuasan pengambilan keputusan

No	Tingkat kepuasan pengambilan keputusan	Frekuensi	%e
1	Sangat puas	6	22.2
2	Puas	4	14.8
3	Kurang puas	13	48.1
4	Tidak puas	4	14.8
	Jumlah	27	100

Diolah dari jawaban pertanyaan no. 31

Berdasarkan data tabel tersebut di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa tingkat kepuasan pengambilan keputusan dengan melibatkan unit lain rata-rata kurang puas, dari 27 responden 4 orang (14,8%) menjawab tidak puas, 13 orang (48,1%) menjawab kurang puas, 4 orang (14,8%) menjawab puas, dan 6 orang (22,2%) menjawab sangat puas. Data tersebut dapat memberikan gambaran, bahwa tampaknya pimpinan di Setdasebagian besar pimpinan di kantor Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah merasa bahwa keberhasilan tugas juga dipengaruhi oleh tingkat gaji dan kesejahteraan, walaupun ada 51 % responden menjawab bahwa prestasi tidak berkaitan dengan tingkat kenaikan gaji dan kesejahteraan, tetapi barangnkali yang menjawab tersebut mereka sudah memahami bahwa semakin naik jabatan maka akan diiringi dengan peningkatan kesejahteraan. Selanjutnya indikator teknologi akan dipaparkan pada tabel berikut ini :

5. Variabel Teknologi

Tabel IV. 35

Kemampuan teknologi yang dimiliki

No	Tingkat kemampuan teknologi yang dimiliki	Frekuensi	%
1	Sangat memadahi	5	18,5
2	Memadahi	8	29,6
3	Kurang memadahi	9	33,3
4	Tidak memadahi	5	18,5
	Jumlah	27	100

Di olah dari jawaban pertanyaan no. 32

Berdasarkan data tersebut di atas, maka dapat diperoleh kesimpulan bahwa dari 27 responden 5 orang (18,5%) menyatakan bahwa kemampuan teknologi yang dimiliki di kantor Sekretaris Daerah Propinsi Jawa Tengah tidak memadahi, 9 orang (51,9%) menjawab kurang memadahi, 8 orang (29,6%) menyatakan memadahi dan 5 orang (18,5%) menyatakan sangat memadahi. Dari keterangan data tersebut di atas dapat digambarakan bahwa kondisi teknologi (sarana prasarana) di kantor Sekretaris Daerah Propinsi Jawa Tengah 51,9% responden menyatakan kurang memdahi dan 48,01% menyatakan memadahi. Kondisi realita di lapangan sebenarnya bahwa teknologi (sarana dan prasarana) di kantor Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah cukup memadahi. Barangkali pimpinan yang jawaban kurang memadahi tersebut karena pinpinan dimaksud tidak mampu mengoperasikan secara benar sarana dan prasarana yang ada dikantor Sekretaris Daerah Propinsi Jawa Tengah.

Tabel IV. 36

Tingkat kepentinngan teknologi komputer

No	Tingkat kepentinngan teknologi komputer	Frekuensi	%
1	Sangat penting	5	18,5
2	Penting	4	14.8
3	Kurang penting	14	51.9
4	Tidak penting	4	14.8
	Jumlah	27	100

Di olah dari jawaban pertanyaan no. 33

Berdasarkan data tersebut di atas, maka dapat diperoleh kesimpulan bahwa dari 27 responden 4 orang (14,8%) menyatakan bahwa teknologi komputer tidak penting, 14 orang (51,9%) menjawab kurang penting, 4 orang (14,8%) menyatakan penting, dan 5 orang (18,5%) menyatakan sangat penting. Dari penjelasan data tersebut di atas dapat digambarkan bahwa ternyata pimpinan di Setda masih belum memahami penting teknologi sebagai alat bantu yang sangat efektif yang perkembangan sangat cepat sekali. Barangkali kecenderungan tersebut diakibatkan Pimpinan merasa teknologi yang ada saat sekarang ini sudah dianggap memenuhi kebutuhan yang diinginkan. Selanjutnya indikator lain yang berkaitan dengan variabel teknologi dapat dijelaskan pada tabel berikut ini.

Tabel IV. 37

Keseimbangan teknologi dengan SDM

No	Tingkat manfaat teknologi yang dimiliki	Frekuensi	%
1	Sangat seimbangan	7	25.9
2	Seimbang	5	18,5
3	Kurang seimbang	10	37.0
4	Tidak seimbang	5	18.5
	Jumlah	27	100

Di olah dari jawaban pertanyaan no. 34

Tabel di atas memperlihatkan akan hasil penelitian tentang tingkat keseimbangan teknologi dengan SDM rata-rata menunjukkan ketidak seimbangan. Dari penjelasan data tersebut ditunjukkan bahwa dari 27 responden 5 orang (18.5%) menjawab bahwa penyediaan teknologi dan SDM tidak seimbang, 10 orang (37,7%) menjawab kurang seimbang, 5 orang (18,5%) menjawab seimbang, dan 7 orang (25,9%) menjawab sangat seimbang. Kesimpulan tersebut tampak merupakan potret SDM Setda Propinsi Jawa Tengah yang sebenarnya. Dari data di lapangan ternyata alat perangkat keras yang ada yang mampu mengoperasionalkan alat secara profesional sangat sedikit, artinya tidak sebanding dengan pegawai yang ada. Hal tersebut yang mempengaruhi rendehnya efektivitas organisasi.

Tabel IV. 38

Tingkat optimalisasi manfaat teknologi

No	Tingkat manfaat teknologi yang dimiliki	Frekuensi	%
1	Sangat optimal	7	25,9
2	Optimal	2	7,4
3	Kurang optimal	14	51,9
4	Tidak optimal	4	14,8
	Jumlah	27	100

Di olah dari jawaban pertanyaan no. 35

Berdasarkan keterangan tabel di atas, terlihat bahwa hasil penelitian tentang tingkat optimalisasi manfaat teknologi yang dimiliki di masing-masing bagian/unit, telah teruangkap dari sebanyak 27 responden terdapat 14 orang responden (51,9%) mengatakan bahwa teknologi komputer yang dimilki oleh masing-masing baigian/unit belum dapat dimanfaatkan secara optimal, sedangkan sebagain responden yaitu 9 responden (33,3%) menyatkan bahwa teknologi yang dimiliki sudah dapat dimanfaatkan secara optimal. Hasil penelitian ini dapat kami simpulkan bahwa kepemilikan komputer di masing-masing unit belum dapat dimanfaatkan secara optimal yaitu masih merupakan sebagai alat ketik elektris.

Tabel IV. 39

Persetujuan teknologi fax dan internet

No	Tingkat persetujuan teknologi fax dan internet	Frekuensi	%
1	Setuju	6	22.2
2	Kurang setuju	12	44.4
3	Tidak setuju	9	33.3
	Jumlah	27	100

Di olah dari jawaban pertanyaan no. 36

Dari tabel di atas terlihat bahwa hasil penelitian tentang tingkat kesutujuan penyedian peralatan yang mendukung diluardugaan rata-rata tidak setuju. Hal tersebut dapat dilihat dari jawaban responden, dari 27 responden 9 orang (33.3%) menjawab tidak setuju, 12 orang (44.4%) kurang setuju dan 6 orang (22.2%) menjawab setuju. Hasil kesimpulan tersebut cukup memprihatinkan, Pimpinan sebagai ujung tombak keberhasilan tujuan organisasi ternyata tidak kurang dapat menerima perkembangan teknologi alat bantu. Apakah hal tersebut karena Pinpinan tidak dapat mengoperasionalkan alat bantu terssebut atau faktor tidak adanya dan pendukung. Untuk menjawab permasalahan tersebut perlu kajian lebih lanjut. Kemudian tingkat pemahaman diterapkan Sistem informasi manajemen pelaporan daerah dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel IV. 40
Persetujuan SIMPALDA

No	Tingkat persetujuan SIMPALDA	Frekuensi	%
1	Sangat setuju	6	22.2
2	Setuju	6	22.2
3	Kurang setuju	12	44.4
4	Tidak setuju	3	11.1
	Jumlah	27	100

Di olah dari jawaban pertanyaan no. 37

Mencermati apa yang dilaporkan pada tabel di atas, terlihat bahwa hasil penelitian tentang tingkat dukungan Sistem Informasi Manajemen Pelaporan Daerah masih belum didukung seluruh pimpinan di Setda Propinsi Jawa Tengah. Dari 27 responden 3 orang (11,1%) menjawab tidak mendukung, 12

orang (44,4%) kurang mendukung, 6 orang (22,2%) mendukung, dan 6 orang (22,2%) sangat mendukung. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa Manajemen pimpinan di Setda masih belum berani bersikap secara terbuka. Dalam era sekarang keterbukaan kegiatan instansi Pemerintah sangat diperlukan, hal tersebut sebagai kewajiban pertanggungjawaban instansi kepada publik (masyarakat). Kemajuan dan keberhasilan pembangunan salah satu yang mendukung adalah adanya keterbukan. Salah salu alat (instrument) agar instansi lebih transparan dengan dengan diberlakukannya SIMPALDA (Sistem Informasi, Manajemen, Pelaporan Daerah). Indikator teknologi (sarana dan prasaran) yang lain dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel IV. 41

Tingkat kemampuan SDM

No	Tingkat manfaat teknologi yang dimiliki	frekuensi	%
1	Sangat memadai	4	14,8
2	Memadai	5	18,6
3	Kurang memadai	11	40,7
4	Tidak memadai	7	25,9
	Jumlah	27	100

Di olah dari jawaban pertanyaan no. 39

Tabel di atas memperlihatkan akan hasil penelitian tentang tingkat kemampuan SDM yang ada di Setda Propinsi Jawa Tengah, Hasilpenelitian menujukkan bahwa dari 27 responden terdapat 18 orang (66,6%) telah mengunghkapkan bahwa SDM yang dimilki di rasakan masih kurang memadai, sedangkan sisanya 9 orang responden atau (33,4%) mengungkapkan bahwa kemampuan SDM dirasakan masih kurang

memadai. Dengan demikian hasil penelitian ini dapat kami simpulkan bahwa SDM yang ada pada Sekrteariat Daerah Propinsi Jawa Tengah masih dirasakan kurang memadai.

Tabel IV. 42
Persetujuan sistem elektronik goverment

No	Tingkat persetujuan sistem elektronik goverment	frekuensi	%
1	Sangat setuju	4	14.6
2	Setuju	4	14.6
3	Kurang setuju	14	51,9
4	Tidak setuju	5	18.5
	Jumlah	27	100

Diolah dari jawaban pertanyaan no. 40

Berdasarkan data tabel tersebut di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa dari 27 responden 5 orang (18,5%) menjawab tidak setuju terhadap sistem *elekronik government* untuk mempercepat penyelesaian tugas, 14 orang (51,9%) menjawab kurang setuju, 4 orang (14.6%) menjawab setuju, dan 4 orang (14,6%) menjawab sangat setuju. Data tersebut dapat memberikan gambaran sama dengan sikap pimpinan terhadap SIMPALDA (sistem informasi manajemen pelaporan daerah). Untu menuju organisasi yang modern tentu harus didukung dengan peralatan teknologi yang tinggi, jika hal tersebut diabaikan maka organisasi tersebut akan mengalami penurunan kinerja. Konsep pemahaman tentang arti penting teknologi harus budayakan dan ditanamkan pada semua Pimpinan lini di Setda Propinsi, jika tidak maka efektivitas kerja setda akan mengalami kendala yang dapat menggangu pencapaian tujuan yang ingin dicapai.

D. Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil perhitungan uji validitas dan reliabilitas menunjukkan bahwa instrumen yang diuji telah memenuhi syarat uji tersebut. Hal ini terlihat dari nilai validitas mempunyai ciri-ciri positif, sedangkan pada uji reliabilitas maka nilai reliabilitas semuanya diatas nilai Alpha (0,5757). Untuk mengetahui hasil uji validitas dan reliabilkitas dari masing-masing variabel dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel. IV. 43
UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
EF.1	21.4444	5.2564	0314	.8513	6488
EF.2	21.7037	4.5242	2030	.7890	9847
EF.3	21.4815	4.2593	3374	.7158	5476
EF.4	21.6667	5.0000	0286	.7474	7436
EF.5	21.6296	6.0114	1824	.8821	6249
EF.6	21.6296	9.6268	7057	.8157	5661
EF.7	21.2963	6.2934	2140	.6399	4967
EF.8	21.4815	8.3362	5727	.6692	0154
EF.9	21.3704	4.3191	2122	.8020	5515
EF.10	20.9630	4.7293	0854	.6464	8451

Reliability Coefficients 10 items
Alpha = ,5757

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
KEP.11	17.0000	3.8462	3572	.7182	2048
KEP.12	17.2222	6.2564	1462	.5258	2678
KEP.13	17.1481	3.9772	5014	.5551	4674
KEP.14	16.7778	5.4872	1169	.5911	
2836					
KEP.15	17.3704	4.8575	2114	.8051	2034
KEP.16	17.1111	6.1026	0735	.3489	2026
KEP.17	17.5185	6.8746	2768	.5339	2582
KEP.18	17.2593	6.5840	2 263	.4327	3382

Reliability Coefficients 8 items
Alpha = .1405

Item-total Statistics

	Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Scale Item-Total Correlation	Corrected Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
KOR.19	17.3333	5.0769	.0725	.6429	4059
KOR.20	17.0741	6.3789	3660	.7116	4849
KOR.21	16.8889	6.0256	3134	.8301	4270
KOR.22	16.7778	3.9487	.2044	.6854	6911
KOR.23	17.1481	5.2080	.0988	.7121	5687
KOR.24	16.8889	4.0256	.1239	.8364	6060
KOR.25	16.7778	6.1026	.3096	.7464	5207

Reliability Coefficients 8 items
Alpha = ,3263

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
MOT.26	14.2593	8.1994	1825	.3098	4782
MOT.27	14.4815	8.0285	1424	.3586	5514
MOT.28	14.3333	5.3846	4236	.6726	4149
MOT.29	14.4074	4.5584	6376	.6055	3682
MOT.30	14.3333	5.3846	3571	.7705	3492
MOT.31	14.1481	8.9772	3452	.5108	3894
MOT.32	14.2593	5.5071	3219	.8038	3757

Reliability Coefficients 7 items
Alpha = .3380

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
MOT.26	14.2593	8.1994	1825	.3098	4782
MOT.27	14.4815	8.0285	1424	.3586	5514
MOT.28	14.3333	5.3846	4236	.6726	4149
MOT.29	14.4074	4.5584	6376	.6055	3682
MOT.30	14.3333	5.3846	3571	.7705	3492
MOT.31	14.1481	8.9772	3452	.5108	3894
MOT.32	14.2593	5.5071	3219	.8038	3757

Reliability Coefficients 7 items
Alpha = .3380

Item-total Statistics

	Mean if Item	Scale Variance if Item	Scale Item-Total	Corrected Squared Multiple	Alpha if Item

	Deleted	Deleted	Correlation	Correlation	Deleted
TEK.33	16.2593	7.7379	.7039	.8366	.4641
TEK.34	16.3704	13.5499	.2454	.5519	.5860
TEK.35	16.2222	13.1026	.1965	.6981	.5883
TEK.36	16.2963	9.4473	.3390	.5628	3546
TEK.37	16.8519	9.7464	.5176	.7231	.3951
TEK.38	16.1852	8.4644	.5866	.6521	.5391
TEK.39	16.5185	9.1823	.4122	.6558	.4214
TEK.40	16.4815	12.8746	.1518	.2399	.5517

Reliability Coefficients 8 items
Alpha = .3540

E. ANALISA HASIL PENELITIAN

Salah satu syarat yang penting dalam penggunaan Statistik Non Parametrik adalah distribusi mempunyai karakteristik tidak normal, untuk menentukan karakteristik tersebut perlu dilakukan pengujian dengan menguji normalitas data. Dengan melihat karakteristik hasil pengujian masing-masing variabel maka akan dapat memberikan gambaran tentang teknik analisis data yang tepat. Hasil uji normalitas menunjukkan bahwa terdapat nilai yang tegas antara nilai yang ada pada perhitungan *skew* (kemencengan data kekiri) dan kurtosis (kemencengan data kekanan) Kaidah yang dipergunakan dalam uji normalitas adalah, apabila terjadi perbedaan angka yang tegas dari kedua sisi, maka dapat disimpulkan bahwa distribusi data tersebut mempunyai karakteristik yang tidak normal. Untuk mengetahui hasil perhitungan uji normalitas data dapat terlihat pada tabel berikut ini :

Tabel IV. 44
Uji Normalitas data

VARIABEL	N	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Efektivitas Org	27	.216	.448	,541	.872
Kepemimpinan	27	,160	.448	,688	.872
Koordinasi	27	,186	.448	,845	.872
Motivasi	27	,216	.448	,283	.872
Teknologi	27	,.032	.448	1.503	.872
Valid N (listwise)	27				

E.1 Hubungan Kepemimpinan dengan Efektivitas Organisasi

Hasil uji statistik hubungan antara kepemimpinan dengan efektivitas organisasi menunjukkan bahwa koefisien Rank Kendall antara kedua variabel tersebut adalah sebesar 0,445 Guna menguji kebenaran hubungan antara kedua variabel tersebut maka dilakukan uji Z dengan koefisien sebesar 0,445 dan apabila dilihat Z tabel dengan tingkat kebenaran 95 persen maka harga tabelnya adalah 1,96. Hal ini telah membuktikan bahwa harga Z hitung lebih besar jika dibandingkan harga Z tabel (2,356 > 1,96) atau dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang diajukan dapat diterima atau dapat dinyatakan bahwa ada hubungan antara kepemimpinan dengan efetivitas organisasi . Hasil uji statistik Rank Kendall dapat terlihat pada tabel berikut ini :

Tabel IV.45
Uji Rank Kendall
Hubungan Kepemimpinan dengan Efektivitas Organisasi

Keterangan			Efektivitas Org	Kepemimpinan	Z hitung
Kendall's tau_b	Efektivitas Org	Correlation Coefficient	1.000	0.445	2,356
		Sig. (2-tailed)	-	.327	
		N		27	27

E.2 Hubungan Koordinasi dengan Efektivitas Organisasi

Hasil uji statistik hubungan antara koordinasi dengan Efektivitas Organisasi menunjukkan bahwa koefisien korelasi Rank Kendall antara kedua variabel tersebut adalah sebesar 0,332 Guna menguji kebenaran hubungan antara kedua variabel tersebut maka dilakukan uji Z dengan koefisien sebesar 0,332 dan apabila dilihat Z tabel dengan tingkat kebenaran 95 persen maka harga tabelnya adalah 1,96. Hal ini telah membuktikan bahwa harga Z hitung lebih besar jika dibandingkan harga Z tabel (2,122 > 1,96) atau dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang diajukan dapat diterima atau dapat dinyatakan bahwa ada hubungan antara koordinasi dengan efetivitas organisasi . Hasil uji statistik Rank Kendall dapat terlihat pada tabel berikut ini :

Tabel IV. 46

Uji Rank Kendall

Hubungan Koordinasi dengan Efektivitas Organisasi

Keterangan			Efektivitas Org	Koordinasi	Z hitung
Kendall's tau_b	Efektivitas Org	Correlation Coefficient	1.000	0,332	2,122
			Sig. (2-tailed)	.	.379
			N	27	27

E.3 Hubungan Motivasi dengan Efektivitas Organisasi

Hasil uji statistik hubungan antara Motivasi dengan Efektivitas Organisasi menunjukkan bahwa koefisien korelasi Rank Kendall antara kedua variabel tersebut adalah sebesar 0,364 Guna menguji kebenaran hubungan antara kedua variabel tersebut maka dilakukan uji Z dengan koefisien sebesar 0,364 dan apabila dilihat Z tabel dengan tingkat kebenaran 95 persen maka harga tabelnya adalah 1,96. Hal ini telah membuktikan bahwa harga Z hitung lebih besar jika dibandingkan harga Z tabel (2,256 > 1,96) atau dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang diajukan dapat diterima atau dapat dinyatakan bahwa ada hubungan antara motivasi dengan efetivitas organisasi . Hasil uji statistik Rank Kendall dapat terlihat pada tabel berikut ini :

Tabel IV. 47
Uji Rank Kendall
Hubungan Motivasi dengan Efektivitas Organisasi

Keterangan			Efektivitas Org	Motivasi	Z hitung
Kendall's tau_b	Efektivitas Org	Correlation Coefficient	1.000	.,364	2,256
			Sig. (2-tailed)	.	.374
			N	27	27

E. 4 Hubungan Teknologi dengan Efektivitas Organisasi

Hasil uji statistik hubungan antara teknologi dengan Efektivitas Organisasi menunjukkan bahwa koefisien korelasi Rank Kendall antara kedua variabel tersebut adalah sebesar 0,454 Guna menguji kebenaran hubungan antara kedua variabel tersebut maka dilakukan uji Z dengan koefisien sebesar 0,364 dan apabila dilihat Z tabel dengan tingkat kebenaran 95 persen maka harga tabelnya adalah 1,96. Hal ini telah membuktikan bahwa harga Z hitung lebih besar jika dibandingkan harga Z tabel (2,312 > 1,96) atau dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang diajukan dapat diterima atau dapat dinyatakan bahwa ada hubungan antara teknologi dengan efetivitas organisasi Hasil uji statistik Rank Kendall dapat terlihat pada tabel berikut ini :

Tabel IV. 48
Uji RankKendall
Hubungan Teknologi dengan Efektivitas Organisasi

Keterangan			Efektivitas Org	Teknologi	Z hirtung
Kendall's tau_b	Efektivitas Org	Correlation Coefficient	1.000	,454	2,312
			Sig. (2tailed)-	.002	
			N	27	27

E.5 Hubungan efektivitas organisasai dengan Kepemim pinan, Koordinasi, Motivasi dan Teknologi Uji Kendall's W (Konkordansi Kendall)

Guna melihat hubungan bersama-sama antara variabel kepemimpinan, Koordinasi, Motivasi dan Teknologi dengan Efektivitas Organisasi maka akan diuji melalui teknik Konkordansi Kendall (W). Hasil Perhitungan dapat terlihat pada Tabel.IV.25 berikut ini :

Tabel IV. 49
Kokordansi Kendall

Jumlah sampel	27
Koeffisien Kendall's W	0,059
Chi-Square hitung	8,851
Chi-Square hitung (df=4)	7.82
Koeffisien Determinasi (W^2).	0.25

Hasil perhitungan diatas memperlihatkan bahwa nilai koefisien Konkordansi Kendall adalah 0,059. Apabila dilihat antara nilai Chi-Square adalah sebesar 8,851 dan harga tabel untuk perhitungan ini adalah sebesar 7,82 (tabel Chi Square dengan variabel yang mempengaruhi adalah 3) maka dapat disimpulkan bahwa

variabel kepemimpinan, Koordinasi, Motivasi dan Teknologi secara bersama-sama secara signifikan berhubungan dengan efektivitas organisasi Sedangkan pengaruhnya dapat dilihat pada koeffisien determinasi yaitu sebesar 0,25. Apabila dilakukan perhitungan prosentase maka pengaruh bersama-sama adalah sebesar 25% , sedangkan sisanya sebesar 75% adalah faktor-faktor diluar model.

F. DISKUSI

Secara teoritis keempat variabel independen yaitu kepemimpinan, koordinasi, motivasi dan teknologi, sebagaimana dikemukakan oleh Robbins, (1990:50) keempat variabel tersebut mempunyai hubungan terhadap Efektivitas organisasi. Pandangan Robbins telah dipertajam oleh Steers (1977:44-45) bahwa efektivitas organisasi dipengaruhi oleh Elemen-elemen kepemimpinan, mkoordinasi, motivasi dan teknologi.

Teori di atas setelah dilakukan pengujian di lapangan didapatkan hubungan kepemimpinan dengan efektivitas organisasi menunjukkan koefisien sebesar 0,445, Z hitung 2,356 Uji signivikan dilakukan uji Z tabel dengan tingkat kebenaran 95 terbukti harga Z tabel (2,356 > 1,96) dapat diinterpretasikan h hubungan kedua variabel tersebut signivikan. Korelasi koordinasi dengan efektivitas menunjukkan koefisien sebesar 0,332 , Z hitung 2,122 Uji signivikan dengan tingkat kebenaran 95 persen terbukti harga Z tabel (2,122>1,96) dapat diinterpretasikan hubungan kedua variabel tersebut signivikan. Hubungan Motivasi dengan Efektivitas organisasi menunjukkan

UPT-PUSTAK-UNDIP

koefisien korelasi Rank Kendall sebesar 0,364 Z hitung sebesar 0,364 Uji signivikan dengan tingkat kebenaran 95 persen terbukti harga Z tabel (2,256>1,96) dapat diinterpretasikan hubungan kedua variabel tersebut signifikan. Hubungan teknologi dengan efektivitas organisasi menunjukkan koefisien korelasi sebesar 0,454 Z hitung sebesar 2,312 Uji signivikan dilakukan uji Z dengan tingkat signivikan 95 % terbukti harga Z tabel (2,312 > 1,96) dapat diinterpreasikan hubungan kedua variabel tersebut signivikan.

Sedangkan Konkordansi Kendall diperoleh angka korelasi koefisien sebesar 0,059. dan Chi-Square adalah sebesar 8,851, Uji signivikan keempat variabel dengan harga tabel Chi Square 7,82, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa keempat variabel independen tersebut mempunyai korelasi dengan efektivitas yaitu koeffisien determinasi sebesar 0,25. Apabila dilakukan perhitungan prosentase maka pengaruh bersama-sama adalah sebesar 25% , sedangkan sisanya sebesar 75% adalah faktor-faktor diluar model. Meskipun demikian hasil penelitian ini masih terdapat kelemahan karena hanya dapat mengungkapkan sebagian kecil dari permasalahan yang dihadapi oleh organisasi Setda Propinsi Jawa Tengah.

Teori yang telah dibangun dalam penelitian ini secara empiris maupun secara teoritis, variabel kepemimpinan, koordinasi, motivasi dan teknologi dengan efektivitas organisasi memang benar dan telah terbukti.

Dari kajian analisis dan penelitian, disarankan untuk penelitain yang mendatang, agar hasil penelitian ini lebih bermakna secara komprehensif, sebaiknya dilanjutkan pada penelitian yang variabelnya difokuskan pada Ukuran Besaran Organisasi (UBO) terhadap efektivitas pencapaian tujuan/sasaran organisasi Setda Propinsi Jawa Tengah.

BAB V

PENUTUP

A. KESIMPULAN

Pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah rendahnya tingkat Efektivitas Organisasi pada Kantor Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah,. Rendahnya Efektivitas organisasi sangat dipengaruhi oleh banyak faktor, akan tetapi dari asumsi penulis faktor yang dominan adalah faktor kepemimpinan, koordinasi, motivasi dan teknologi.

Berangkat dari permasalahan di atas, kerangka teori yang dibangun dalam penelitian, setelah dilakukan analisis dan penelitian dilapangan dengan instrumen kuesioner yang didistribusikan kepada pegawai (responden), Kemudian dari data (ordinal) yang terkumpul di olah dengan menggunakan Statistik Nonparametrik Rank Kendall untuk hubungan tunggal dan Konkordansi Kendall untuk hubungan ganda dari variabel penelitian.

Hasil pengujian hipotesis dari ketiga variabel independen (X) dengan variabel dependen (Y) dengan rumus Rank Kendall maupun Konkordansi Kendall terbukti mempunyai koefisien korelasi yang kuat dan signifikan. Hasil uji hipotesis dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa :

1. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan dengan dengan variabel efektivitas organisasi Koefisien korelasi Kendall,s Tau sebesar 0,445 Z hitung 2,356 tingkat signifikansi

95 %, setelah setelah dikonsultasikan dengan tabel kritis diperoleh 1,96 lebih besar dari tabel Z hitung. Sehingga diinterpretasikan bahwa variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap rendahnya efektivitas organisasi Sekretariat Daerah Propinsi Jawa Tengah atau hipotesis yang menyatakan ada hubungan antara kepemimpinan dengan efektivitas organisasi dapat diterima.

2. Terdapat hubungan yang positif signifikan antara koordinasi dengan variabel efektivitas organisasi, Koefisien korelasi Kendall,s Tau sebesar 0,332 Z hitung diperoleh angka 2,122 dengan tingkat signifikansi 95%, setelah dikonsultasikan dengan tabel kritis diperoleh 1,96 lebih besar dari tabel Z hitung. Sehingga diinterpretasikan bahwa variabel koordinasi mempunyai hubungan terhadap efektivitas organisasi atau hipotesis yang menyatakan ada hubungan antara koordinasi dengan efektivitas dapat diterima.
3. Terdapat hubungan yang positif signifikan antara motivasi kerja pegawai dengan variabel Efektivitas organisasi . Koefisien korelasi Kendall,s Tau sebesar 0,364 Z hitung diperoleh angka 2,256 dengan tingkat signifikansi 95%, setelah dikonsultasikan dengan tabel kritis diperoleh 1,96 lebih besar dari tabel Z hitung. Sehingga diinterpretasikan bahwa variabel motivasi kerja pegawai mempunyai hubungan terhadap rendahnya efektivitas organisasi pada Setda Propinsi Jawa Tengah atau hipotesis

yang menyatakan ada hubungan antara motivasi dengan efektivitas dapat diterima.

4. Terdapat hubungan yang positif signifikan antara variabel Teknologi dengan efektivitas organisasi, dengan koefisien korelasi Rank Kendall 0,454. Z hitung diperoleh angka 2,312 dengan tingkat signifikansi 95%, setelah dikonsultasikan dengan tabel kritis diperoleh 1,96 lebih besar dari tabel Z hitung. Sehingga diinterpretasikan bahwa variabel teknologi mempunyai hubungan terhadap rendahnya efektivitas organisasi pada Setda Propinsi Jawa Tenagah atau hipotesis yang menyatakan ada hubungan antara teknologi dengan efektivitas dapat diterima.
5. Koefisien Konkordansi Kendall sebesar 0,059 dengan tingkat kepercayaan 95%, Uji Chi-Square hitung 8,851 setelah dikonsiultasikan dengan Chi-Square kritis diperoleh angka 7,82 artinya bahwa hipotesis yang menyatakan ada hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan, koordinasi, motivasi dan teknologi dengan efektivitas organisasi Setda Propinsi Jawa Tengah dapat diterima.
6. Sedangkan koefisien determinasi sebesar 25 % artinya Rendahnya efektivitas organisasi hanya ditentukan oleh empat variabel independen dalam penelitian ini sedangkanj 75% dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar variabel penelitian yang tidak dikaji dalam penelitian ini.

Dengan demikian toeri yang dibangun dalam penelitian ini, setelah dilakukan penelitian dan uji analisis baik secara empiris maupun teoritis ternyata benar dan terbukti.

B. REKOMENDASI

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka berikut ini akan disampaikan beberapa rekomendasi yang sekiranya dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam pengambilan kebijakan, khususnya dalam rangka mendorong terciptanya kualitas pelayanan pada Balai Laboratorium Kesenatan Semarang antara lain :

a. Efektivitas organisasi

1. Perlunya dibuatkan jadwal penyelesaian tugas pekerjaan kepada masing pegawai sebagai pedoman kerja.
2. Untuk peningkatkan pemahman pegawai terhadap pekerjaan perlunya dibuatkan rincian tugas secara operasioan setiap pegawai.
3. Frekuensi keterlibatan pegawai dalam perumusan kebijakan masih perlu ditingkatkan.
4. Perlu ditingkatkan frekuensi keterlibatan pegawai pejabat Eselon IV dalam penyusunan Rencana Strategik organisasi.
5. Perlu ditingkatkan frekuensi pemahaman pegawai terhadap tujuan organisasi melalui kegiatan sosialisasi penjabaran tupoksi.

b. Kepemimpinan

1. Perlu adanya perubahan paradigma kepemimpinan dari yang sentralistik ke arah kepemimpinan yang yang visioner dan desentralisasi. Dengan gaya situasional dengan banyak berperan memberikan keteladanan terhadap bawahan.
2. Perlu ditingkatkan Diklat Teknis Kepemimpinan bagi para pejabat di Lingkungan Setda Propinsi Jawa Tengah.
3. Perlu diciptakan iklim kerja yang kondusif di Lingkungan Unit Kerja masing-masing.
4. Para pimpinan Unit Kerja di Lingkungan Setda Propinsi Jawa Tengah perlu memberikan waktu yang cukup bagi bawahan untuk melakukan konsultasi pelaksanaan tugas.

c. Koordinasi

1. Perlu dibuatkan pola hubungan kerja antara bagian atau unit guna memperjelas kerjasama dan koordinasi dalam pelaksanaan tugas.
2. Untuk menghindari duplikasi tugas pekerjaan antar unit/bagian, perlu penjabaran tupoksi secara operasional.
3. Perlunya kesungguhan hati para pegawai meningkatkan koordinasi antar unit atau bagian secara konsisntensi terhadap bidang tugas masing-masing.

d. Motivasi

1. Agar kinerja pegawai Sekretaraiat Daerah Propinsi Jawa Tengah dapat berjalan efektif perlu ditingkatkan kesejahteraan pegawai melalui pemberian insentif. Besarnya insentif secara proporsional dan berdasarkan prestasi kerja pegawai.
2. Untuk lebih merangsang pegawai dalam tugas hendaknya penilaian maupun promosi jabatan dilakukan secara kompetitif, kompetensi, transparan dan dilakukan uji *fit and proper test.*
3. Perlu diberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengikuti pendidikan formal pada jenjang pendidikan yang lebih tinggi dengan bantuan biaya dari instansi.

e. Teknologi

1. Perlu adanya penambahan teknologi komputer yang memadai
2. Peningkatan kualitas Sumberdaya Manusia khususnya yang menguasai teknologi komputer.
3. Perlu adanya peningkatan pemahaman terhadap prosedur, mekanisme dan metode kerja bagi semua pegawai

DAFTAR PUSTAKA

Alhusin, Syahri, 2001, ***Aplikasi Statistik Praktis Dengan SPSS 9***, Elex Media Komputindo, Semarang.

Davis, Keith, Newstrom, W. John, 1985, ***Human Behavior at Work : Organizational Behavior***, McGraw-Hill Inc., New York.

Eaton, Joseph W., 1972, ***Institution Building and Development : from Concepts to Application***, Sage Publications, Inc., Beverly Hills, California.

Ghozali, Imam, 2001, ***Aplikasi Analisis Multivariat Dengan Program SPSS***, BP. Universitas Diponegoro, Semarang.

Gibson, James L., Ivancevich, John M., Donnelly, James H., 1995, ***Organizations Behavior Structure and Process***, Richard D. Irwin Inc., Homewood Illinois.

Gitosudarmo,Indriyo,Sudita,I.Nyoman, 1997, ***Perilaku Keorganisasian***, BPFE, Yogyakarta.

Handoko, T. Hani, 1995, ***Manajemen***, BPFE, Yogyakarta.

Hodge, B.J., Anthony, William P., Gales, Lawrence M.,1996, ***Organization Theory : A Strategic Approach***, Prentice-Hall International, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.

Hughes, E., Owen, 1994, ***Public Management And Administration***, St. Martin's Press, New York, USA.

Kast, E. Fremont, Rosenzweig, E. James, 1995, ***Organization and Management***, Mc Graw Hill Inc., New York.

Nawawi, Hadari, 1984, ***Administrasi Kependidikan***, Gunung Agung, Jakarta.

Poerwodarminta, W.J.S., 1984, ***Kamus Umum Bahasa Indonesia***, PN Balai Pustaka, Jakarta.

Reksohadiprodjo, Sukanto, Handoko, T. Hani, 1997, ***Organisasi Perusahaan : Teori, Struktur dan Perilaku***, BPFE, Yogyakarta.

Riwu Kaho, Josef, 1997, ***Prospek Otonomi Daerah Di Negara Republik Indonesia : Identifikasi Beberapa Faktor Yang Mempengaruhi Penyelenggaraannya***, Rajawali Pers, Jakarta.

Robbins, P. Stephen, 1990, ***Organization Theory : Structure Design and Applications***, Prentice-Hall International, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.

Robbins, P. Stephen , 1996, ***Management***, Prentice-Hall International, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.

Robbins, P. Stephen, 1996, ***Organizational Behavior : Concepts, Controversies***, Applications, Prentice-Hall International, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.

Salusu, 1998, ***Pengambilan Keputusan Statejik : Untuk Organisasi Publik Dan Organisasi Non Profit***, Grasindo, Jakarta.

Stoner, James A.F., Freeman, R. Edward, Gilbert, Daniel R., 1995, ***Management***, Prentice-Hall International, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.

Steers, M. Richard, 1997, ***Organizational Effectiveness : A Bahavioral View***, Goodyear Publising Company, Inc., Santa Monica, California.

Sugiyono, 1999, ***Metode Penelitian Administrasi***, Alfabeta, Bandung.

_____, 2000, ***Statistika Untuk Penelitian***, Alfabeta, Bandung.

Sugiyono, Wibowo., Eri, 2001, ***Statistika Untuk Penelitian : Dan Aplikasinya Dengan SPSS 10.0 For Windows***, Alfabeta, Bandung.

Suryabrata,Sumadi,1983, ***Metodologi Penelitian***, CV.Rajawali, Jakarta.

Sutarto,1998-a, ***Dasar-dasar Organisasi***, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.

Sutarto, 1998-b, ***Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi***, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.

Suwarto, F.X., 1999, ***Perilaku Keorganisasian***, Penerbitan Universitas Atma Jaya, Yogyakarta.

Syamsi, Ibnu, 1983, ***Pokok-pokok Oganisasi Dan Manajemen***, Bina Aksara, Jakarta.

Terry, R. George, 1997, ***Principles of Management***, Richard D. Irwin., Inc., Homewood, Illinois.

Thoha, Miftah, 1995, ***Kepemimpinan Dalam Manajemen : Suatu Pendekatan Perilaku***, Grafindo, Jakarta.

Yulk, Gary, 1994, ***Leadership in Organization***, Prentice-Hall International, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.

Pamudji, S, Prof. Drs, MPA, 1995, ***Kepemimpinan Pemerintah di Indonesia,*** Bumi Aksara, Jakarta.

Gibson, L. James, Ivancevich M John, Jr Donnelly H James, 1996 ***Organisasi perilaku, Struktur, Proses,*** Binarupa Aksara, Jakarta.

Robbin, Stephen P, 1996, ***Perilaku Organisasi Konsep, Kotroversi, Aplikasi,*** Prenhalindo, Jakarta.

Steers, M Richard, 1985. ***Efektivitas Organisasi,*** Erlangga, Jakarta.