

**ANALISIS EFEKTIVITAS ORGANISASI  
DINAS PERIKANAN DAN KELAUTAN  
KABUPATEN BATANG**

**TESIS**

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Guna Mencapai Derajat Sarjana S-2

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



**Diajukan oleh :  
ANDRI JOKO PURNOMO  
N I M : D4E 002089**

**Kepada :**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG  
2006**

ANALISIS EFEKTIVITAS ORGANISASI  
DINAS PERIKANAN DAN KELAUTAN KABUPATEN BATANG

Dipersiapkan dan disusun oleh :

ANDRI JOKO PURNOMO

D4E 002089

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji :

pada tanggal : 19 Juni 2006

Susunan Tim Penguji :

Ketua Penguji / Pembimbing I :

Anggota Dewan Penguji I :

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

Drs. Sundarso, SU.

Sekretaris Penguji / Pembimbing II :

Anggota Dewan Penguji II :

Dra. Susi Sulandari, M.Si

Drs. Herbasuki NC, MT.

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

Tanggal :

Ketua Program Studi MAP  
Universitas Diponegoro Semarang

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

## ABSTRAKSI

Fokus permasalahan dalam penelitian ini adalah rendahnya implementasi efektivitas organisasi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang. Identifikasi awalnya adalah karena tidak tercapainya penerimaan retribusi daerah sektor perikanan dan kelautan yakni rata-rata 65,68% sepanjang tahun 2001-2005. Rendahnya implementasi efektivitas organisasi ini patut diduga dipengaruhi oleh faktor-faktor : motivasi pegawai, kepemimpinan, dan disiplin pegawai.

Adapun perumusan masalah adalah : (a) Apakah terdapat hubungan dan/atau pengaruh variabel independen *motivasi pegawai*, terhadap variabel dependen efektivitas organisasi?, (b) Apakah terdapat hubungan dan/atau pengaruh variabel independen *kepemimpinan*, terhadap variabel dependen efektivitas organisasi? (c) Apakah terdapat hubungan dan/atau pengaruh variabel independen *disiplin pegawai*, terhadap variabel dependen efektivitas organisasi? dan (d) Apakah secara bersama-sama variabel-variabel independen : *motivasi pegawai, kepemimpinan, dan disiplin pegawai* terdapat hubungan dan/atau pengaruh terhadap variabel dependen efektivitas organisasi?

Tujuan penelitian ini secara khusus untuk mengetahui hubungan dan/atau pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen serta seberapa besar pengaruhnya; dan secara umum penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan variabel-variabel independen, hubungannya dan/ atau pengaruhnya dengan variabel dependen. Sedangkan kegunaan penelitian ini secara teoritis memberi pengkayaan kajian efektivitas organisasi, dan kegunaan praktisnya untuk memberikan sumbang pikir bagi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang dalam mengimplementasikan efektivitas organisasi.

Rancangan penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif, dalam uji hubungan/korelasi tunggal antara variabel-variabel independen dengan variabel dependen dengan menggunakan Uji Rank Kendall, sedangkan untuk hubungan/korelasi ganda dengan menggunakan Uji Konkordasi Kendalls, serta hasilnya dideskripsikan dalam bentuk kualitatif sebagai kesimpulan penelitian.

Pengujian hipotesis adanya hubungan/korelasi ataupun pengaruhnya antara variabel-variabel independen dengan variabel dependen menunjukkan : berdasarkan Uji Rank Kendall, (1) koefisien korelasi variabel independen motivasi pegawai dengan variabel dependen efektivitas organisasi adalah sebesar 0,459\*\* dengan angka probabilitas 0,000 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Hipotesis :  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima, berarti terdapat hubungan/korelasi antara variabel independen motivasi pegawai dengan variabel dependen efektivitas organisasi, dengan tingkat signifikansi sebesar 52,9%; (2) koefisien korelasi variabel independen kepemimpinan dengan variabel dependen efektivitas organisasi adalah sebesar 0,462\*\* dengan angka probabilitas 0,000 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Hipotesis :  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima, berarti terdapat hubungan/korelasi antara variabel independen kepemimpinan dengan variabel dependen efektivitas organisasi, dengan tingkat signifikansi

sebesar 75,0%; (3) koefisien korelasi variabel independen disiplin pegawai dengan variabel dependen efektivitas organisasi adalah sebesar 0,531\*\* dengan angka probabilitas 0,000 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Hipotesis : Ho ditolak atau Ha diterima, berarti terdapat hubungan/korelasi antara variabel independen disiplin pegawai dengan variabel independen efektivitas organisasi, dengan tingkat signifikansi 62.5%, sedangkan (4) berdasarkan Uji Keselarasan antara variabel–varibel independen : motivasi pegawai, kepemimpinan, dan disiplin pegawai, terhadap variabel dependen efektivitas organisasi dengan Konkordasi Kendall's, maka diperoleh koefisien Konkordasi W sebesar 0,990 dengan harga Chi Square Hitung sebesar 118.830 sedangkan Chi Tabel 3, maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis Ho : ditolak atau Ha diterima, berarti terdapat hubungan keselarasan antara variabel-variabel independen : motivasi pegawai, kepemimpinan, dan disiplin pegawai dengan variabel dependen efektivitas organisasi dengan tingkat signifikansi sebesar 95%.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara teoritis maupun secara empiris ketiga variabel independen yakni : motivasi pegawai, kepemimpinan, dan disiplin pegawai, merupakan faktor penentu efektivitas organisasi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang.

## ABSTRACT

The problem of this research is the lack of organizational effectiveness implementation in Fishery and Ocean Department, Batang. Initial identification is because of out reach of acceptance in local retribution from fishery and ocean sector which average 65,68% during the year 2001-2005. The low of organizational effectiveness implementation suppose to be influenced by factors : employee motivation, leadership, and employee discipline.

The problem formulation is : (a) Whether there are relation between independent variable motivation and dependent variable effectiveness? (b) Whether there are relation between leadership and effectiveness? (c) Whether there are relation between discipline and organizational variable dependent effectiveness? and (d) Whether independent variable : motivation, leadership, and discipline are having relation and influence towards dependent variable effectiveness?

The aim of this Research peculiarly to know the relation and influenced between independent variable and dependent variable, and also to examine how big its influence. While theoretically, this research use to enrich the study of organizational effectiveness, and practically to contribute to the Fishery an Ocean Department, Batang in organizational effectiveness implementation.

The research device use the quantitative research method, in the relation test / single correlation between independent variable and dependent variable using the Test of Rank Kendall, while for the relation of double correlation using the Test of Konkordasi Kendalls. And the research result will describe in the form of qualitative as research conclusion.

Hypothesis examination result of relation or influence between independent variable with the dependent variable show : pursuant to Test of Rank Kendall, (1) correlation coefficient independent variable motivation with the dependent variable organizational effectiveness is equal to 0,459\*\* with the number probability 0,000 thereby that Hypothesis :  $H_0$  refused or  $H_a$  accepted, it's mean that there are relation / correlation between independent variable motivation with the organizational effectiveness, with the significant level of equal to 52,9%; (2) correlation coefficient independent variable leadership with the organizational effectiveness is equal to 0,462\*\* with the number probabilitas 0,000 thereby that Hypothesis :  $H_0$  refused or  $H_a$  accepted, it's mean that there are relation / correlation between independent variable leadership and effectiveness, with significant level equal to 75,0%; (3) correlation coefficient independent variable discipline with the organizational effectiveness is equal to 0,531\*\* with the number probability 0,000 thereby that Hypothesis :  $H_0$  refused or is  $H_a$  accepted, meaning that there are relation / correlation of between independent variable discipline with the independent variable organizational effectiveness, with the significant level 62,5%, while (4) pursuant to Compatibility Test of between independent variables : motivation, leadership, and

discipline, towards organizational effectiveness by Konkordasi Kendall'S, is hence obtained coefficient of Konkordasi W equal to 0,990 at the score of Chi Square Count equal to 118.830 while Chi Tables of 3, hence that Hypothesis Ho : refused or Ha accepted, meaning there are compatible relation between independent variable : motivation, leadership, and discipline and the organizational effectiveness with the significant level equal to 95%.

Thereby that theoretically and also empirically the three of independent variables namely : motivation, leadership, and discipline, representing determinant organizational effectiveness in Fishery and Ocean Department, Batang Municipal.

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
RINGKASAN	iv
ABSTRAKSI	viii
ABSTRACT	x
HALAMAN PERNYATAAN	xii
KATA PENGANTAR	xiii
DAFTAR ISI	xv
DAFTAR GAMBAR	xix
DAFTAR TABEL	xx
DAFTAR LAMPIRAN	xxiii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi dan Perumusan Masalah	24
1. Identifikasi Masalah	26
2. Perumusan Masalah	29
C. Tujuan Penelitian	30
D. Kegunaan Penelitian	31
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	32
A. Landasan Teori	32
1. Teori Perilaku Organisasi	34
2. Teori Efektivitas Organisasi (Y)	35
3. Hubungan Antar Variabel	44
3.1. Hubungan Antara Variabel Motivasi Pegawai Dengan Variabel Efektivitas Organisasi	46
3.2. Hubungan Antara Variabel Kepemimpinan Dengan Variabel Efektivitas Organisasi	47
3.3. Hubungan Antara Variabel Disiplin Pegawai Dengan Variabel Efektivitas Organisasi	48

3.4. Hubungan Antara Variabel Motivasi Pegawai, Kepemimpinan, dan Disiplin Pegawai Dengan Variabel Efektivitas Organisasi	50
4. Teori Motivasi Pegawai (X-1)	52
5. Teori Kepemimpinan (X-2)	58
6. Teori Disiplin Pegawai (X-3)	61
B. Pembahasan Penelitian Yang Relevan	69
C. Hipotesis :	
1. Hipotesis Minor	74
2. Hipotesis Mayor	75
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	76
A. Rancangan Penelitian	76
B. Ruang Lingkup	76
C. Lokasi Penelitian	76
D. Variabel Penelitian	77
1. Definisi Konseptual	77
2. Definisi Operasional	80
E. Sumber Data	85
F. Instrumen Penelitian	86
G. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel	88
H. Teknik Pengumpulan Data	91
I. Teknik Analisa Data	91
<b>BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN</b>	99
A. Deskripsi Wilayah Penelitian	99
1. Keadaan Demografi	99
2. Keadaan Topografi	100
3. Keadaan Struktur Ekonomi	101
4. Deskripsi Lokasi Penelitian	103
B. Hasil Penelitian	108
1. Identifikasi Responden	108

2. Deskripsi Variabel Penelitian	114
a. Efektivitas Organisasi (Y)	114
b. Variabel Motivasi Pegawai (X-1)	131
c. Variabel Kepemimpinan (X-2)	141
d. Variabel Disiplin Pegawai (X-3)	146
C. Analisis Hubungan dan Pengaruh Antara Variabel Penelitian :	154
1. Analisis Hubungan dan Pengaruh Antara Variabel Motivasi Pegawai dengan Efektivitas Organisasi.	154
2. Analisis Hubungan dan Pengaruh Antara Variabel Kepemimpinan dengan Efektivitas Organisasi	158
3. Analisis Hubungan dan Pengaruh Antara Variabel Disiplin Pegawai dengan Efektivitas Organisasi.	162
4. Analisis Hubungan dan Pengaruh Antara Variabel Motivasi Pegawai, Kepemimpinan, dan Disiplin Pegawai dengan Efektivitas Organisasi	166
D. Diskusi	168
1. Hasil Uji Hipotesis Hubungan dan Pengaruh	168
a. Hasil Uji Hipotesis Adanya Hubungan dan Pengaruh yang Signifikan antara Motivasi Pegawai dengan Efektivitas Organisasi	168
b. Hasil Uji Hipotesis Adanya Hubungan dan Pengaruh yang Signifikan antara Kepemimpinan dan Efektivitas Organisasi	169
c. Hasil Uji Hipotesis Adanya Hubungan dan Pengaruh yang Signifikan antara Disiplin Pegawai dengan Efektivitas Organisasi	171
2. Uji Hubungan dan Landasan Teori	173
BAB V: PENUTUP	176
A. Kesimpulan	176
1. Identifikasi Responden	176
2. Kategorisasi Variabel	176
3. Hasil Kesimpulan Hipotesis	178
B. Saran-Saran	180
DAFTAR PUSTAKA	182

LAMPIRAN-LAMPIRAN :

1. Kuesioner Penelitian
2. Data Distribusi
3. Tabel Frekuensi
4. Tabel Silang

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar : II.1 Hubungan Antar Variabel (Bangun Teori)	45
Gambar : II.2 Bagan /Struktur Organisasi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang	107
Gambar : IV.1 Pengambilan Keputusan Hubungan dan Pengaruh antara Variabel Motivasi Pegawai dengan Efektivitas Organisasi	157
Gambar : IV.2 Pengambilan Keputusan Hubungan dan Pengaruh antara Variabel Kepemimpinan dengan Efektivitas Organisasi	161
Gambar : IV.3 Pengambilan Keputusan Hubungan dan Pengaruh antara Variabel Disiplin Pegawai dengan Efektivitas Organisasi	165

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran : 1 Kuesioner Penelitian
- Lampiran : 2 Data Distribusi
- Lampiran : 3 Tabel Frekuensi – SPSS
- Lampiran : 4 Tabel Silang / Korelasi

## DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel : I.1	Jumlah Pegawai dan Jabatan/Eselon pada Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang	10
Tabel :I. 2	Jumlah Pegawai dan Komposisi Latar Belakang Pendidikan pada Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang	11
Tabel : I.3	Sarana dan Prasarana pada Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang	13
Tabel :I.4	Sumber-Sumber Penerimaan Retribusi Daerah dan Tingkat Kontribusi Sektor Perikanan dan Kelautan	14
Tabel : I.5	Realisasi Penerimaan Retribusi Daerah Sektor Perikanan Dan Kelautan Kab. Batang 2001-2005	15
Tabel :I.6	Perkembangan Jumlah Nelayan dan Klasifikasi Nelayan Kabupaten Batang	16
Tabel :I.7	Perkembangan Armada Penangkapan Laut Menurut Klasifikasinya	17
Tabel :I.8	Perkembangan Produksi dan Raman (Nilai Penjualan Produksi) Sub Sektor Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang Tahun 2000 - 2005	18
Tabel :I.9	Bukti Masalah Kurang Efektifnya Organisasi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang	22
Tabel :III.1	Indikator dan Sub Indikator Efektivitas Organisasi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang	81
Tabel : III.2	Indikator dan Sub Indikator Motivasi Pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang	82
Tabel :III.3	Indikator dan Sub Indikator Kepemimpinan Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang	83
Tabel :III.4	Indikator dan Sub Indikator Disiplin Pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang	85
Tabel : III.5	Jumlah Populasi dan Responden	90
Tabel : III.6	Matrik Kuesioner Penelitian	97
Tabel :IV.1	Jumlah Kepadatan Penduduk Kab. Batang	100
Tabel : IV.2	Luas Penggunaan Tanah di Kab. Batang Th.2005	101
Tabel :IV.3	Sektor Penopang Produk Domestik Regional Bruto Kab. Batang dan Kontribusi Terhadap PDRB	102

Tabel : 4.1	Responden Menurut Usia	109
Tabel :4.2	Responden Menurut Jenis Kelamin	110
Tabel :4.3	Responden Menurut Masa Kerja	111
Tabel :4.4	Responden Menurut Tingkat Pendidikan	112
Tabel :4.5	Responden Menurut Pangkat/Golongan	113
Tabel :4.6	Pemahaman Tugas Pokok dan Fungsi	115
Tabel : 4.7	Pemahaman Visi, Misi, Renstra Dinas	116
Tabel : 4.8	Dukungan Visi dan Misi, serta Renstra Dinas	117
Tabel:4.9	Anggaran Yang Digunakan	118
Tabel :4.10	Kinerja Yang Dihasilkan	119
Tabel :4.11	Tingkat Efisiensi Penggunaan Anggaran	120
Tabel :4.12	Tingkat Efektivitas Capaian Kinerja	121
Tabel:4.13	Tingkat Kesesuaian Tugas Dengan Pendidikan	122
Tabel:4.14	Kesesuaian Tugas Dengan Jumlah Pegawai	123
Tabel:4.15	Penyelesaian Terhadap Permasalahan Yang Muncul	124
Tabel:4.16	Iklm Pada Unit Kerja	126
Tabel:4.17	Kepuasan Terhadap Hasil Kerja	127
Tabel:4.18	Kemampuan Dalam Mengadapi Pekerjaan Mendadak	128
Tabel:4.19	Penilaian Variabel Efektivitas Organisasi	130
Tabel:4.20	Katagorisasi Variabel Efektivitas Organisasi	131
Tabel:4.21	Penerimaan di Lingkungan Unit Kerja	132
Tabel:4.22	Kepercayaan Diri Dlm Pelaksanaan Tugas	133
Tabel:4.23	Usaha Untuk Meningkatkan Prestasi	134
Tabel:4.24	Penyelesaian Ketika Mendpt Tugas Baru	135

Tabel:4.25	Pemberian Ide Untuk Pelaksanaan Tugas	136
Tabel:4.26	Kesempatan Untuk Berkreativitas	137
Tabel:4.27	Kesempatan Kenaikan Pangkat	138
Tabel:4.28	Penilaian Variabel Motivasi Pegawai	140
Tabel:4.29	Katagorisasi Variabel Motivasi Pegawai	140
Tabel:4.30	Cara Pimpinan Menggerakkan Bawahan	141
Tabel:4.31	Pendelegasian Wewenang dan Tanggung Jawab	142
Tabel:4.32	Pengambilan Keputusan	143
Tabel:4.33	Penilaian Variabel Kepemimpinan	145
Tabel:4.34	Katagorisasi Variabel Kepemimpinan	145
Tabel:4.35	Keterlambatan Kehadiran	147
Tabel:4.36	Ketidakhadiran Tanpa Ijin	148
Tabel:4.37	Penyebab Peraturan Yang Ditaati	149
Tabel:4.38	Sanksi Yang Pernah Diterima	150
Tabel:4.39	Penghargaan Yang Pernah Diterima	151
Tabel:4.40	Penilaian Variabel Disiplin Pegawai	153
Tabel:4.41	Katagorisasi Variabel Disiplin Pegawai	153
Tabel:4.42	Hubungan dan Pengaruh Antara Motivasi Pegawai dengan Efektivitas Organisasi	154
Tabel:4.43	Non Parametric Correlations	156
Tabel:4.44	Hubungan dan Pengaruh antara Variabel Kepemimpinan dan Efektivitas Organisasi	158
Tabel:4.45	Non Parametric Correlations	159
Tabel:4.46	Hubungan dan Pengaruh antara Variabel Disiplin Pegawai dengan Efektivitas Organisasi	162
Tabel:4.47	Non Parametric Correlations	163
Tabel:4.48	NPar Tests Kendall's W Test	166

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

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

Penyelenggaraan pemerintahan dewasa ini telah bergeser ke arah desentralisasi yang lebih kuat, lebih luas, nyata dan bertanggung jawab secara proporsional serta lebih efisien dan efektif, seiring dengan digulirkannya semangat reformasi di segala bidang. Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah sebagaimana telah diubah menjadi Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah. Pergeseran dimaksud guna mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat, yang diformulasikan melalui peningkatan pelayanan, pemberdayaan dan peran serta masyarakat, yang senantiasa menerima dan memunculkan koreksi serta perbaikan terhadap tatanan lama. Konsep dasar otonomi daerah mengamanatkan bahwa pemerintah daerah harus mempunyai semangat pembaharuan dan reformasi (Osborne dan Plastrik, 2001: 16-17), guna meningkatkan daya saing dengan tetap memperhatikan prinsip demokrasi, pemerataan, keadilan, dan keistimewaan sebagaimana potensi serta keanekaragaman daerah dalam kerangka sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Perubahan atau pergeseran yang terjadi diharapkan mendatangkan peluang lebih besar bagi setiap daerah untuk melakukan perbaikan dan penyempurnaan dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelaksanaan

pembangunan, dengan lebih memberdayakan berbagai potensi yang ada dengan dilandasi oleh aspirasi kepentingan dan masyarakat dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Menurut Osborne dan Plastrik (2001 :16-17) dijelaskan bahwa perubahan/ pembaharuan pemerintahan adalah :

Transformasi sistem dan organisasi pemerintah secara fundamental guna menciptakan peningkatan dramatis dalam efektivitas, efisiensi, dan kemampuan SDM untuk melakukan inovasi dengan mengubah tujuan, sistem insentif, pertanggungjawaban, struktur kekuasaan, dan budaya sistem dan organisasi pemerintah.

Efisiensi dan efektivitas menjadi hal yang mengemuka dan senantiasa menjadi pembicaraan hangat di semua lapisan masyarakat yang sekaligus menjadikan minat penulis untuk mengadakan penelitian, disebabkan oleh semakin meningkatnya aspirasi dan keinginan masyarakat dalam konteks Negara Kesatuan Republik Indonesia menuju desentralisasi pemerintahan mengingat bahwa sumber daya (*resources*) semakin terbatas. Efektivitas sangat berkait dengan pencapaian tujuan. Tujuan bangsa Indonesia yang makmur dan sejahtera yang berkelanjutan, sebagaimana diamanatkan oleh Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 yang telah diubah menjadi Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah sangat jelas dan nyata dicantumkan langkah-langkah efisiensi dan efektivitas dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan, sehingga berdaya guna yang tinggi dengan memperhatikan peluang dan tantangan global. Dalam konsideran *menimbang* huruf (b) Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999

yang telah diubah menjadi Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah disebutkan bahwa :

Efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan daerah perlu ditingkatkan dengan lebih memperhatikan aspek-aspek hubungan antar susunan pemerintahan dan antar pemerintahan daerah, potensi dan keanekaragaman daerah, peluang dan tantangan global dengan memberikan kewenangan yang seluas-luasnya kepada daerah disertai pemberian hak dan kewajiban menyelenggarakan otonomi daerah dalam kesatuan system penyelenggaraan pemerintahan negara.

Ketika perubahan sistem politik menuju ke arah sistem yang demokratis, maka efisiensi dan efektivitas menjadi parameter keberhasilan dalam pelaksanaan otonomi daerah yang lebih demokratis dan bertanggung jawab. Melalui pemberdayaan politik rakyat, maka Pemerintah Indonesia menerapkan desentralisasi secara luas dengan memberikan otonomi kepada pemerintah daerah. Bahwa dengan perubahan sistem politik menuju ke arah sistem demokratis tentu akan membawa dampak yang cukup luas bagi daerah kabupaten/dan kota yakni : (a) bertambahnya beban/ tanggung jawab bagi daerah sehingga berakibat pada makin besarnya dana yang harus disediakan untuk menyelenggarakan pemerintahan. (b) daerah dituntut untuk meninjau dan menata kembali organisasi dan manajemen pemerintah daerah termasuk meningkatkan kualitas sumber daya aparat. (c) menggali dan melihat kembali potensi pendapatan daerah untuk menjadi sumber pendapatan yang potensial dan berkesinambungan bagi pemerintah kabupaten/kota, sebagaimana dijelaskan oleh Pratikno dan Lay dalam Maryati (2002 : 2).

Pemerintah kabupaten/kota sebagai pelaksana otonomi daerah menanggung beban dan tanggung jawab yang berlebih, tentu mengandung

konsekwensi logis yaitu beban anggaran, baik anggaran belanja maupun anggaran pendapatan, termasuk dalam kewenangan membuat kebijakan daerah untuk menghitung anggaran pendapatan dan belanja daerah. Dengan demikian setiap urusan penghitungan anggaran pendapatan dan belanja daerah terdapat pembagian wewenang secara proporsional antara Pemerintah, Pemerintah Provinsi, dan Pemerintah Kabupaten/Kota, yang akuntabel dan efisien dengan mempertimbangkan keserasian hubungan pengelolaan urusan pemerintahan antar tingkat pemerintahan, namun dalam pelaksanaannya masih menghadapi kendala/hambatan yaitu, pertama faktor organisasi dan manajemen penyelenggaraan otonomi daerah, diantaranya dengan semakin banyaknya dinas/kantor/lembaga baru yang dibentuk dengan jumlah jabatan struktural/fungsional bertambah banyak tapi miskin fungsi, sehingga terjadi duplikasi tugas dan fungsi antara dinas/instansi/lembaga yang hampir mempunyai kemiripan antara satu dengan yang lain, semakin menjadi beban anggaran belanja daerah. Kedua dalam dekade tahun 2000, mulai terjadi penurunan daya dukung (*resources*) alam, baik yang berupa kemerosotan lingkungan, inefisiensi, dan inefektivitas pembangunan. Oleh karena itu dalam pelaksanaan otonomi daerah perlu didorong meningkatkan kapasitas daerah (*capacity building*), guna mewujudkan efektivitas dan efisiensi (Yuwono, 2003 : 1).

Inefisiensi dan inefektivitas menjadi sumber ‘momok’ dan beban anggaran bagi pemerintah daerah dalam penyelenggaraan pemerintahan maupun pembangunan. Dijelaskan lebih lanjut oleh Yuwono (2003:3) bahwa

penyelenggaraan pemerintahan daerah sebenarnya mengalami penurunan khususnya ketidakmampuan dan kekurangberdayaannya dalam menyediakan anggaran, terbukti anggaran rutin sangat berlebih mencapai 50%-75% tetapi anggaran pembangunan dan pelayanan hanya berkisar 30%-35%. Sedangkan menurut Harun (2003: v): bahwa otonomi daerah sudah dilaksanakan, tetapi sampai sekarang belum nyata dan bertanggung jawab. Terbukti dari kecilnya Pendapatan Asli Daerah (PAD) dibanding Dana Alokasi Umum (DAU) dari Pemerintah Pusat, apalagi kalau dibandingkan dengan total APBD.

Mendasarkan pada filosofi dan konsep dasar Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 sebagaimana telah diubah menjadi Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah, bahwa pembangunan serta pelayanan pemerintahan diselenggarakan lebih diorientasikan oleh dan untuk daerah, sehingga dengan demikian diperlukan optimalisasi kegiatan di segala bidang sebagai upaya penggalan potensi-potensi pendapatan asli daerah, guna mewujudkan-nyatakan bentuk rasa tanggungjawab telah dilaksanakannya otonomi daerah dengan konsekwen dan berkelanjutan. Namun di lapangan masih terdapat permasalahan yang mendasar berkenaan dengan pelaksanaan otonomi daerah tersebut, diantaranya disebabkan oleh beberapa faktor yang mendasari antara lain : *Pertama*, faktor organisasi dan manajemen penyelenggaraan otonomi daerah antara lain karena adanya penghapusan dinas/instansi vertikal di daerah yang kemudian digabungkan ke pemerintah daerah, sehingga berimplikasi terhadap permasalahan keuangan,

kepegawaian, serta sarana dan prasarana. Hal ini yang menjadi awal permasalahan efektivitas organisasi di daerah. *Kedua*, penghapusan dan penggabungan ini berimplikasi pula terhadap motivasi dan kedisiplinan kerja pegawai, karena kehilangan jabatan yang telah lama didudukinya, kehilangan pendapatan resmi dan tunjangan lain-lain yang resmi selama bekerja pada instansi/dinas yang lama, termasuk juga basic pendidikan yang tidak cocok atau tidak sesuai dengan tempat kerja yang baru. Selain kedisiplinan pegawai yang kurang, motivasi pegawai juga rendah. Terkait dengan motivasi pegawai, Richard M. Steers (1995 : 20) menyebutkan :

Motivasi atau biasa juga disebut kebutuhan adalah intern diri seseorang yang mengaktifkan dan mengarahkan tingkah laku kepada sasaran tertentu. Motivasi perseorangan dapat meliputi kebutuhan, prestasi, afiliasi (perasaan diterima), kekuasaan, kemampuan, dan seterusnya.

Berdasarkan pendapat Steers (1995 : 20) tersebut dapat dilihat bahwa masalah motivasi pegawai adalah kebutuhan prestasi, afiliasi (perasaan diterima) kekuasaan, kemampuan pegawai. Kondisi semacam ini yang menjadi persoalan tersendiri bagi para pegawai. Motivasi pegawai yang rendah diduga juga akan menyebabkan rendahnya efektivitas kerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dengan adanya sejumlah pegawai akibat penghapusan dan sekaligus digabungkan dinas/instansi vertikal seperti misalnya Kantor Departemen Penerangan Kabupaten, Dinas Sosial Kabupaten, Kantor Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Kabupaten, ke pemerintah daerah terlalu banyak, maka sulit kiranya bagi semua pegawai untuk menunjukkan prestasinya karena tidak semua pegawai mendapatkan tugas sesuai dengan

kemampuan dan latar belakang pendidikannya. Adanya penghapusan dan penggabungan pegawai dari berbagai instansi vertikal masuk ke pemerintah daerah menyebabkan adanya perasaan apakah mereka bisa diterima oleh teman sekerjanya yang berasal dari instansi yang berbeda. *Ketiga*, kepemimpinan diduga juga berpengaruh kepada efektivitas kerja pegawai. Akibat terlalu banyaknya jumlah pegawai yang digabungkan ke pemerintah kabupaten, diakui bahwa tidak semua level kepemimpinan mampu membagi habis tugas pokok dan fungsinya kepada seluruh stafnya karena terdapat pegawai baru pindahan dari penggabungan dan penghapusan dinas/instansi vertikal, pengalaman kerja dan latar belakang pendidikan tersebut di atas. Hal ini menyebabkan tidak semua pegawai baik yang lama maupun yang baru dalam melaksanakan tugas sesuai dengan minat dan kemampuannya. Akibatnya efektivitas kerja pegawai tidak bisa dicapai secara optimal.

Pemerintah Kabupaten Batang merupakan pemerintahan kabupaten termuda di Provinsi Jawa Tengah, dibentuk pada tahun 1965 berdasarkan Undang-Undang Nomor : 9 Tahun 1965 *jo* Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 1988 tentang Perubahan Batas Wilayah Kotamadya Daerah Tingkat II Pekalongan, Kabupaten Daerah Tingkat II Pekalongan dan Kabupaten Daerah Tingkat II Batang, setelah memisahkan dari Pemerintah Kotamadya Daerah Tingkat II Pekalongan pada tahun 1965. Kabupaten Batang terletak dan berbatasan dengan : sebelah Barat Kota Pekalongan dan Kabupaten Pekalongan, sebelah Utara adalah Laut Jawa, sebelah Timur Kabupaten Kendal, sebelah Selatan Kabupaten Banjarnegara dan Kabupaten

Wonosobo. Secara geografis terletak pada : 006 51' 46" dan 007 11' 47" Lintang Selatan, serta 109 40'19" dan 110 03' 06" Bujur Timur. Luas tanah wilayah Kabupaten Batang mencapai 791.657 KM<sup>2</sup> terbagi ke dalam 12 (dua belas) wilayah kecamatan dan dalam 245 desa serta 9 kelurahan.

Pemerintah Kabupaten Batang secara sungguh-sungguh telah melaksanakan otonomi daerah dengan ditetapkan dan diundangkannya Peraturan Daerah Kabupaten Batang Nomor 3 Tahun 2002 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas – Dinas Kabupaten Batang, dan telah diimplementasikan ke dalam Surat Keputusan Bupati Batang Nomor 12 Tahun 2002 tentang Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang dibentuk dengan tujuan sebagai berikut :

1. Penyusun bahan kebijakan, perencanaan strategis, dan pengkoordinasian bidang perikanan dan kelautan;
2. Pembina dan pelaksana teknis di bidang perikanan dan kelautan;
3. Pembina usaha, kelembagaan dan sosial masyarakat perikanan dan kelautan;
4. Pembina dan pengelola kawasan pesisir pantai dan/ laut;
5. Pengawas, pengendali dalam rangka perlindungan sumberdaya hayati dan non hayati perikanan dan kelautan;

Dilihat dari tugas, fungsi, kewenangan, serta tanggung jawab tersebut, maka sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang digolongkan ke dalam jabatan eselon II dengan cakupan tugas dan wewenang yang cukup luas. Cakupan

tugas dan wewenang yang cukup luas tersebut diharapkan mampu mengelola sumber daya yang ada secara optimal yang menjadi bagian tolak ukur suatu keberhasilan pelaksanaan otonomi daerah, dari sekian banyak system tolak ukur keberhasilan yang lain dalam pelaksanaan otonomi daerah. Oleh karena itu berpedoman kepada peraturan perundang-undangan yang berlaku, Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang tentu sangat berkepentingan mewujudkan visi dan misi, serta reestranya sebagai arah tujuan organisasi dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan khususnya bidang perikanan dan kelautan.

Visi 2006 Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang adalah :  
“Pengelolaan sumberdaya perikanan dan kelautan sebagai sumber utama kesejahteraan masyarakat yang berkelanjutan”, maka Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang ingin mengoptimalkan pengelolaan sumber daya perikanan dan kelautan yang lestari, sebesar-besarnya untuk kesejahteraan masyarakat bangsa dan Negara. Untuk ini maka dibutuhkan personil yang cukup signifikan pula, baik secara kuantitas maupun kualitas. Personil Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang secara struktural berdasarkan Surat Keputusan Bupati Batang Nomor 12 Tahun 2002 Kabupaten Batang, tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Kabupaten Batang, adalah sebagai berikut :

Tabel : I.1  
Jumlah Pegawai dan Jabatan/Eselon pada  
Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang

No	JABATAN	Eselon	Jumlah
1.	Kepala Dinas	IIB	1 orang
2.	Kepala Bagian Tata Usaha	IIIA	1 orang
3.	Kepala Sub Dinas	IIIA	4 orang
4.	Kepala Sub Bagian dan/Kepala Seksi	IVA	16 orang
5.	Kepala Balai Benih Ikan (BBI)	-	1 orang
6.	Kepala Tempat Pelelangan Ikan (TPI)	-	4 orang
7.	Staf dan Pegawai Kontrak (PTT)	-	42 orang
8.	CPNS	-	5 orang
J u m l a h			74 orang

Sumber : Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang – April 2006

Mendasarkan pada tugas pokok dan fungsi yang spesifik yaitu bidang perikanan dan kelautan, sangat wajar apabila dibutuhkan atau diperlukan pegawai yang berlatar belakang pendidikan bidang perikanan dan kelautan. Namun hal ini belum bisa dilaksanakan oleh karena rekrutmen pegawai tidak dilaksanakan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku, tetapi hanya menerima pelimpahan pegawai akibat penghapusan dan penggabungan dinas/instansi vertikal dan/atau menerima pegawai pindahan dari satu bagian/dinas di lingkup Pemerintah Kabupaten Batang, karena alih tugas dan/atau promosi jabatan. Sedangkan menurut komposisi latar belakang

pendidikan pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang ditunjukkan keragaman dan kemajemukannya pada tabel berikut ini :

Tabel :I. 2  
Jumlah Pegawai dan Komposisi Latar Belakang Pendidikan  
Pada Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang

No	LATAR BELAKANG PENDIDIKAN	JUMLAH	KETR
1	SLTA Bidang Perikanan dan Kelautan	7	Jumlah 26
2	Perguruan Tinggi (S1, S2) Bidang Perikanan dan Kelautan	19	
3	SLTA Bidang Umum non Perikanan	25	Jumlah 48
4	Perguruan Tinggi (S1, S2) Umum	23	
	Jumlah	74	Jumlah 74

Sumber : Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang –April 2006

Data di atas menunjukkan betapa tidak seimbangny jumlah pegawai dengan latar belakang pendidikan bidang perikanan dan kelautan bila dibandingkan dengan jumlah pegawai yang berlatar belakang pendidikan non perikanan dan kelautan, sedangkan sebagian besar tugas-tugas dan fungsi pokok pekerjaan di sektor teknis perikanan dan kelautan.

Menurut Thoha (2002 :1) dijelaskan bahwa :

Sumber daya manusia sebagai aparatur negara dan unsur pelayan dalam sebuah organisasi menjadi tantangan yang pokok yang harus dihadapi oleh manajer sekarang ini dan persoalan manusia yang senantiasa berkembang akan berpengaruh secara signifikan terhadap perilaku organisasi.

Sumber daya manusia tersebut di atas sangatlah minim bila dibandingkan dengan cakupan tugas dan/atau tanggung jawab yang cukup besar, utamanya dalam menggali dan mengoptimalkan pengelolaan potensi perikanan dan kelautan yang berkelanjutan, sebagai sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD), demi kesejahteraan masyarakat, seperti dijelaskan oleh Samodra Wijaya (1992 : 29) bahwa :

Manusia dalam berorganisasi bertujuan untuk mencapai tujuan dalam setiap situasi yang diupayakan. Efektivitas itu paling baik dapat dimengerti jika dilihat dari sudut pandang sejauhmana suatu organisasi berhasil mendapatkan dan memanfaatkan sumber daya dalam usahanya mengejar tujuan organisasi.

Masalah efisiensi dan efektivitas organisasi, dijelaskan pula oleh Gibson dalam Steers (1995: 37-41) bahwa :

Faktor-faktor yang mempengaruhinya adalah bermula dari efektivitas individu yang dipengaruhi oleh kemampuan, keahlian, dan pengetahuan individu, latar belakang pendidikan formalnya, memang tidak selamanya begitu, namun paling tidak berdasarkan latar belakang pendidikan yang sesuai dengan keteknisannya akan mempengaruhi dalam cara bersikap, motivasi, yang akhirnya bila tidak dapat memenuhi tuntutan psikologis atau sesuai harapan, dapat menimbulkan stress.

Kemudian apabila dilihat sarana dan prasarana gedung kantor sebagai pusat pelayanan, menurut Siagian (2002 : 19-20) bahwa perkantoran sebagai sarana pelayanan dan manusia sebagai pengelola organisasi mempunyai hubungan ketergantungan guna mencapai efisiensi, efektivitas, dan produktivitas. Bahwa manusia sebagai pengelola tanpa sumber daya, dana, dan sarana prasarana kerja pada dirinya tidak dapat meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas kerja. Mendasarkan pada penjelasan tersebut di

atas, bila dilihat kenyataan yang ada, maka sarana dan prasarana pada Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang sangat jauh dari ideal minimum. Pada Tabel I.3 di bawah ini menggambarkan sarana prasarana, antara lain meliputi :

Tabel :I. 3.  
Sarana dan Prasarana  
Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang

No	SARANA / PRASARANA	JUMLAH
1	Gedung kantor 1 unit	7 ruang kelas SD
1	Kendaraan dinas roda 4	2 unit
2	Kendaraan dinas roda 2	15 unit
3	Perangkat komunikasi (telepon)	2 satuan sambungan
4	Perangkat komunikasi HT	3 buah
5	Perangkat komunikasi (faximile)	1 satuan sambungan
6	Perangkat komputer	8 unit
7	Gedung dan Lahan BBI (luas 1,2 Ha)	1 unit
8	Gedung dan Lahan TPI	5 unit
9	Tanah Tambak Dinas (luas 1 Ha)	1 unit

Sumber : *Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang – April 2006*

Mencermati kondisi baik kuantitas maupun kualitasnya, maka sarana dan prasarana Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang sebagaimana tabel di atas sangat kurang mendukung kinerja dinas dengan cakupan tugas, kewenangan serta tanggung jawab yang sangat luas. Oleh karena itu diharapkan dalam tingkat yang signifikan, segala sarana dan prasarana yang

ada hendaknya dapat dioperasionalkan dengan baik, sehingga mampu memberikan output yang optimal bagi kinerja Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang.

Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang, berdasarkan Surat Keputusan Bupati Batang Nomor 12 Tahun 2002 ini, dibentuk sebagai pelaksana kebijakan dan tugas-tugas yang diberikan Bupati dan Pemerintah Kabupaten Batang, juga diberi tugas dan kewenangan untuk menggali potensi sumber-sumber penerimaan pendapatan asli daerah, baik dalam bentuk pajak daerah dan/atau retribusi daerah khususnya yang bersumber dan berasal dari sektor perikanan dan kelautan. Adapun sumber-sumber penerimaan daerah dalam bentuk retribusi daerah yang berasal dari sektor perikanan dan kelautan di Kabupaten Batang terdiri atas :

Tabel : I. 4.  
Sumber Penerimaan Retribusi Daerah dan Tingkat Kontribusi  
Sektor Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang

No	Sumber Penerimaan Retribusi Perikanan & Kelautan Kabupaten Batang	Kontribusi Penerimaan (%)
1	Retribusi pelelangan ikan di TPI	70
2	Retribusi penjualan benih ikan di BBI	15
3	Retribusi pendaratan/parkir kapal perikanan	5
4	Retribusi sewa lahan/tanah TPI	5
5	Retribusi sewa tanah tambak dinas	5
	Jumlah	100

Sumber : *Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang-April.2006*

Bahwa sumber-sumber penerimaan yang berasal dari sektor perikanan dan kelautan cukup potensial apabila digali dan dimanfaatkan secara optimal dan proporsional. Menurut Harun (2003 :v) dijelaskan bahwa : “ diperlukan upaya menghitung potensi pajak dan retribusi daerah secara baik dan benar, dalam rangka meningkatkan PAD demi tercapainya otonomi daerah yang nyata dan bertanggung jawab”. Dalam kurun waktu lima tahun terakhir data menunjukkan tingkat pencapaian penerimaan retribusi sektor perikanan dan kelautan secara kumulatif rata-rata baru mencapai 65,68 % dari target yang telah ditetapkan dengan rincian sebagai berikut :

Tabel :I.5.  
Realisasi Penerimaan Retribusi Daerah  
Sektor Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang (2001 – 2005)

<b>Tahun</b>	<b>Target</b>	<b>Realisasi</b>	<b>Persentase</b>
2001	200.000.000,00	110.358.500,00	55,17 %
2002	250.000.000,00	164.167.110,00	65,66 %
2003	300.000.000,00	201.475.600,00	67,15 %
2004	350.000.000,00	227.120.250,00	64,89 %
2005	400.000.000,00	302.139.350,00	75,53 %
Rata-rata			65,68 %

Sumber : Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang-April 2006

Realisasi penerimaan retribusi daerah sektor perikanan dan kelautan sebagaimana data di atas masih jauh dari target yang telah ditetapkan atau masih rendah. Belum tercapainya penerimaan retribusi daerah sektor perikanan dan kelautan sebagaimana Tabel I.5, tersebut di atas, penulis

asumsikan sebagai rendahnya implementasi efektivitas organisasi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang. Sehingga penulis berkesimpulan bahwa efektivitas organisasi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang masih rendah selama penerimaan retribusi daerah sektor perikanan dan kelautan belum mencapai target yang ditetapkan, serta belum optimalnya pemanfaatan potensi yang ada karena kekurangefektifan dalam pelaksanaan tugas pokok, dan fungsinya.

Sedangkan kalau dilihat potensi sektor perikanan dan kelautan di Kabupaten Batang dalam 5 (lima) tahun terakhir sangat potensial, sebagai berikut :

1. Jumlah nelayan pada tahun 2000 sebanyak 7.623 orang, naik menjadi sebanyak 10.989 orang pada tahun 2005, dengan rincian sebagai berikut :

Tabel : I. 6.  
Perkembangan Jumlah Nelayan  
dan Klasifikasi Nelayan Kabupaten Batang

No	Tahun	Nelayan Juragan/ Pemilik	Nelayan Pendega / Pekerja	Jumlah (orang)
1	2000	397	7.226	7.623
2	2001	461	8.185	8.646
3	2002	513	8.349	8.862
4	2003	575	9.123	9.698
5	2004	594	9.731	10.325
6	2005	651	10.338	10.989

Sumber : Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang April 2006.

2. Jumlah armada penangkapan laut tahun 2000 dari 681 kapal naik menjadi 758 kapal pada tahun 2005

Tabel : I. 7.  
Perkembangan Armada Penangkapan Laut  
Menurut Klasifikasinya

No	Tahun	Kapal Motor (Unit)	Motor Tempel (Unit)	Jumlah (Unit)
1	2000	166	515	681
2	2001	169	520	689
3	2002	173	524	697
4	2003	182	532	714
5	2004	197	526	723
6	2005	209	549	758

Sumber : *Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang April 2006*

3. Jumlah Tempat Pelelangan Ikan ada 5 (lima) unit yaitu di Klidang Lor Batang, Roban Barat dan Roban Timur di Kecamatan Tulis, di Celong Desa Kedawung Kecamatan Limpung, serta di Seklayu Kecamatan Gringsing.
4. Jumlah galangan kapal (perusahaan) sejak tahun 2000 sampai tahun 2005 tidak ada perkembangan adalah 5 (lima) buah, kecuali yang perorangan
5. Jumlah pengolah hasil perikanan laut tahun 2005 klasifikasi besar 24 orang, klasifikasi sedang 75 orang dan klasifikasi kecil 436 orang.
6. Produksi dan raman hasil penangkapan ikan di laut tahun 2000 sejumlah 23.368.960 kg dengan nilai Rp. 48.625.884.600,00 pada tahun 2005 naik menjadi 28.533.626 kg senilai Rp. 54.743.548.800,00

Tabel : I.8.  
Perkembangan Produksi dan raman (nilai penjualan produksi) sub sektor  
Perikanan dan Kabupaten Batang Tahun 2000 – 2005  
(dalam ribuan)

Sub Sektor	2000	2001	2002	2003	2004	2005
	Kg / Rp	Kg / Rp	Kg / Rp	Kg / Rp	Kg / Rp	Kg / Rp
Perikn Laut	23.368.940	17.230.767	18.757.010	16.018.343	10.533.626	28.533.626
	48.625.884,60	47.812.324,40	52.890.115,20	37.497.501,20	21.743.548,80	54.743.548.800,
Perikn Darat	651.282	564.143	442.549	381.789	571.575	467.423
	18.489.968,28	18.910.893,75	12.253.800,00	9.101.333,75	13.844.830,58	9.847.984,75

Sumber : Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang April 2006

7. Luas wilayah laut 287.060 km<sup>2</sup> belum dimanfaatkan untuk budidaya air laut yaitu 4 mil wilayah pantai
8. Jumlah pembudidaya tambak tahun 2000 sebanyak 236 orang, tahun 2005 sebanyak 240 orang.
9. Jumlah pembudidaya air tawar tahun 2000 sebanyak 1.818 orang tahun 2005 sebanyak 1.112 orang

Belum tercapainya penerimaan retribusi daerah sektor perikanan dan kelautan sebagaimana Tabel I.5 di atas serta masih rendahnya pemanfaatan potensi perikanan dan kelautan sebagaimana data tersebut di atas, penulis asumsikan sebagai indikator rendahnya implementasi efektivitas organisasi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang. Proses penyelenggaraan kekuasaan Negara dalam melaksanakan penyediaan *public goods and service* menuju *Good Governance* sangat dibutuhkan komitmen dari semua pihak, yang mana *Good Governance* yang efektif menuntut adanya *aligment*

(koordinasi) yang baik dan integritas, profesionalisme serta etos kerja dan moral yang tinggi. Penulis sebagai staf Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang beranggapan bahwa secara internal Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang memiliki kekuatan (*strength*) sebagai wujud etos kerja yang tinggi yaitu adanya struktur dan pembagian tugas pokok dan fungsi secara jelas, tetapi juga memiliki kelemahan (*weakness*) berupa terbatasnya sumber daya baik sumber daya manusia yang berkualitas, profesional, berdaya juang tinggi, maupun sumber daya alam yang dalam kurun waktu tertentu pasti akan menurun daya dukungnya. Sedangkan secara eksternal dengan dilaksanakannya otonomi daerah, dinas banyak menghadapi peluang (*opportunity*) untuk memiliki kewenangan yang lebih luas lagi dalam mengelola dan mengurus rumah tangganya sendiri, utamanya dalam hal berkoordinasi, namun juga menghadapi kendala atau ancaman (*threats*) berupa pasar bebas, dimana tingkat persaingannya cukup tinggi (Bryson, 1995:24). Sehingga penulis berkesimpulan bahwa efektivitas organisasi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang masih rendah selama penerimaan retribusi daerah sektor perikanan dan kelautan belum mencapai target yang ditetapkan, serta belum optimalnya pemanfaatan potensi yang ada, karena kekurang-efektivan dalam pelaksanaan tugas pokok, dan fungsinya. Namun menurut Machfud Sidik (2001:30), dijelaskan bahwa masih belum tergalinya atau belum optimalnya penerimaan potensi pajak dan retribusi daerah secara umum disebabkan oleh banyak faktor, antara lain: kelemahan aparatur, kelemahan administrasi, dan rendahnya kesadaran wajib pajak. Sehingga pengaruh yang

lebih menonjol dan dominan adalah pengaruh faktor internal yang lebih disebabkan oleh lemahnya implementasi efektivitas organisasi oleh faktor-faktor : motivasi, kepemimpinan, dan kedisiplinan pegawai, yang bermuara kepada produktivitas kerja.

Beberapa faktor di atas merupakan gambaran nyata tentang situasi dan kondisi obyek penelitian yang penulis asumsikan sebagai ketidak efektifan Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang dalam melaksanakan dan mengemban tugasnya. Ketidak-efektivan ini yang akan diteliti lebih jauh untuk mendapatkan gambaran dan hasil yang lebih obyektif serta optimal tentang efektivitas organisasi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang, sebagai salah satu kewajiban akhir penulis dalam melaksanakan masa perkuliahan di Program Studi Magister Ilmu Administrasi – Konsentrasi Magister Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Diponegoro. Mengacu pendapat Machfud Sidik (2001:30) di atas bahwa faktor penyebab rendahnya penerimaan retribusi daerah antara lain disebabkan lemahnya system hokum dan akutansi perpajakan/retribusi, kelemahan aparatur, kelemahan administrasi, serta rendahnya kesadaran wajib pajak/retribusi. Namun di sisi lain rendahnya cakupan pajak/retribusi daerah selama ini lebih disebabkan oleh *tax avoidance deficit* anggaran dan pendidikan pajak yang kurang, apabila dikaitkan dengan teori efektivitas Gibson (dalam Richard Steers, 1995 : 29) kajian efektivitas organisasi harus dimulai dari yang paling mendasar terletak pada :

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

Berdasarkan pendapat tersebut di atas, penulis menyimpulkan bahwa rendahnya penerimaan retribusi daerah dari sektor perikanan dan kelautan di Kabupaten Batang merupakan indikator awal rendahnya implementasi efektivitas organisasi yang dipengaruhi oleh efektivitas individu pegawai di masing-masing lini, kemudian dipengaruhi pula oleh efektivitas kelompok. Mengacu pada efektivitas kerja individu/pegawai yang tidak bisa dicapai secara optimal di atas, ada beberapa persoalan utama yang diduga menghalangi usaha meningkatkan efektivitas kerja pegawai antara lain :

1. Motivasi : menurut Stephen P. Robbins (2001 : 166) adalah “kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual”.
2. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi sebuah kelompok agar kegiatan atau pekerjaan yang saling berkaitan dalam organisasi dapat diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi (Robbins, 2002 :3). Merupakan suatu aktivitas mempengaruhi perilaku orang lain untuk bekerjasama mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tingkat keberhasilan pegawai dalam mencapai tujuannya sangat ditentukan oleh kepemimpinan.

3. Disiplin pegawai, adalah ketaatan pada peraturan, tanggung jawab seseorang dalam menjalankan tugas dan kewajiban organisasi dengan kedisiplinan tinggi, maka efektivitas kerja pegawai akan dapat tercapai. Disiplin yang rendah atau kemangkiran mempengaruhi pencapaian efektivitas kerja (Goodman dan Pennings dalam Robbins, 2001 :50).

Adapun bukti ketidak- efektifan organisasi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang, yang berhubungan dengan tidak tercapainya target penerimaan retribusi daerah sektor perikanan dan kelautan dalam tabel berikut ini :

Tabel : I.9.  
Bukti Masalah Kurang Efektifnya Organisasi  
Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang

No	Aspek/ Variabel	Bukti/Indikator Masalah	Sumber
1	Motivasi pegawai	1. Belum semua pegawai memahami/ mengerti maknanya visi dan misi dinas, kurang disosialisasikan kepada pegawai, pegawai kurang termotivasi 2. Latar belakang pendidikan yang heterogen serta pengalaman kerja yg berbeda kurang ada semangat kompetisi berprestasi antar pegawai 3. Tidak semua pegawai mendapat tugas sesuai kemampuan dan latar belakang pendidikan 4. Kehilangan jabatan oleh karena instansinya dilebur/ dibubarkan, sehingga semangat bekerja turun	Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang
	Kepemimpinan	1. Penetapan kepala dinas tidak mempertimbangkan latar belakang pendidikan keteknisan, shg kurang memahami bidang perikanan dan kelautan, ada kendala dalam menetapkan kebijakan keteknisan 2. Penetapan kebijakan oleh pimpinan bersifat kaku, kurang mau menyerap aspirasi staf 3. Kurang mendorong/ menyemangati staf, dengan memberi insentif staf	Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang

		4. Kurang dapat pemeratakan pembagian pekerjaan kepada staf, shg ada staf yang sibuk, dan ada juga staf yang santai	
	Disiplin Pegawai	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keterlambatan masuk kerja dan atau pulang kerja lebih awal mencapai 30%</li> <li>2. Masih terdapat pegawai yang 07014, masuk pukul 07.00 tidak mengerjakan apa-apa dan/atau keluar ngobek, lalu datang pukul 14.00 terus pulang</li> <li>3. Kemangkiran rata-rata mencapai 5-10% setiap bulannya</li> </ol>	Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang
2	<i>Stake Holder</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rendahnya tingkat koordinasi antar pengambil/penentu kebijakan</li> <li>2. Rendahnya responsibilitas pengambil / penentu kebijakan terhadap lingkungan, sehingga selalu terlambat mengantisipasi segala sesuatu</li> <li>3. Masing-masing pihak mengutamakan tupoksi dan kewenangannya sendiri, kurang melebur sebagai pelayan publik</li> </ol>	Pemerintah Kabupaten Batang (Eksekutif dan Legislatif) dan LSM
	Poleksos dan budaya	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kebijakan Pemerintah dan semangat masyarakat dalam hal pengawasan dan keterbukaan kurang</li> <li>2. Ketersediaan anggaran yang kurang memadai</li> <li>3. Peran serta masyarakat dan LSM rendah</li> </ol>	

Sumber : Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang - Data diolah

Rendahnya motivasi pegawai, kepemimpinan dan disiplin pegawai dalam organisasi menyebabkan efektivitas organisasi sulit tercapai. Hal tersebut analog dengan persoalan pokok organisasi publik, yaitu mengupayakan sumber daya baik manusia ataupun bukan manusia secara optimal. Motivasi, kepemimpinan, dan kedisiplinan merupakan perilaku manusia dalam menyeimbangkan terpenuhinya kebutuhan pegawai dengan tercapainya tujuan organisasi sangat mempengaruhi efektivitas organisasi.

Mengingat sumber daya manusia merupakan aset paling penting bagi pencapaian efektivitas organisasi, maka pendayagunaan secara maksimal sangat diperlukan dengan memperhatikan perilaku pegawai yang meliputi : motivasi, kepemimpinan, dan kedisiplinan.

Dari uraian tersebut di atas, maka dalam penelitian ini penulis mengambil judul : “ ANALISIS EFEKTIVITAS ORGANISASI DINAS PERIKANAN DAN KELAUTAN KABUPATEN BATANG. “

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

Menurut asumsi penulis, dari berbagai permasalahan tersebut di atas, telah dapat teridentifikasi beberapa faktor penyebab permasalahan yang diduga dapat mempengaruhi rendahnya implementasi efektivitas organisasi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang, antara lain : motivasi pegawai, kepemimpinan, dan disiplin pegawai.

Rendahnya motivasi pegawai karena beraganya latar belakang pendidikan pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang sehingga menyulitkan pegawai untuk menunjukkan prestasinya dalam menjalankan tugas disebabkan tidak semua pegawai mendapat tugas dan pekerjaan sesuai dengan kemampuannya. Selain dari pada itu juga adanya pengurangan jabatan oleh karena penghapusan dan/atau penggabungan dinas instansi vertikal, menyebabkan turunnya gairah kerja bagi pejabat yang kehilangan jabatannya.

Kemudian faktor kepemimpinan diduga juga berpengaruh terhadap efektivitas organisasi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang. Hal ini disebabkan dalam menetapkan dan mengangkat kepala dinas (teknis) kurang mempertimbangkan atau memperhatikan latar belakang pendidikan keteknisannya, namun yang menjadi pertimbangan utama adalah unsur kedekatan serta jenjang kepangkatan. Dengan demikian tidak semua level pimpinan mampu membagi habis tugas – tugas pokok dan fungsinya kepada seluruh stafnya. Akibat dari ini semua, maka tidak semua pegawai bekerja sesuai kemampuannya, satu sisi terdapat pegawai yang sangat sibuk dengan tugas dan pekerjaan yang diberikan pimpinan karena kedekatan pribadi atau emosional yang lain, namun di sisi yang lain banyak juga pegawai yang menganggur dalam sehari-hari karena tidak diberi tugas atau tidak ada tugas yang harus dikerjakannya.

Sedangkan disiplin pegawai yang rendah juga diduga berpengaruh terhadap efektivitas organisasi. Unsur keterlambatan masuk kerja cukup tinggi yakni mencapai 30% rata-rata setiap bulannya tidak mengikuti apel pagi sesuai ketentuan yang telah ditetapkan. Tingkat keberadaan pegawai di dalam kantor untuk setiap harinya juga tidak bisa optimal, karena berbagai alasan sehingga mereka berada di luar kantor pada jam kerja. Juga tingkat kepulangan lebih awal rata-rata mencapai 25%-35% setiap bulannya. Sehingga dengan demikian permasalahan motivasi pegawai, kepemimpinan, dan disiplin pegawai menjadi fokus penelitian, seberapa jauh relevansinya

ataupun korelasinya dengan tingkat efektivitas organisasi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang .

### **1. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian di atas, maka pokok permasalahan dapat diidentifikasi sebagai berikut :

- a. Rendahnya motivasi pegawai : sehingga menyebabkan tidak semua pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang mengetahui dan memahami visi, misi, dan renstra dinas, juga karena beragamnya latar belakang pendidikan pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang, sehingga menyulitkan pegawai untuk menunjukkan prestasinya dalam menjalankan tugas, disebabkan tidak semua pegawai mendapat tugas sesuai dengan kemampuannya. Selain itu adanya pengurangan jabatan karena penghapusan atau penggabungan dinas/ instansi vertikal, menyebabkan turunnya gairah kerja bagi pejabat yang kehilangan jabatannya.
- b. Rendahnya implementasi kepemimpinan, hal ini disebabkan karena dalam mengangkat kepala dinas (teknis) kurang mempertimbangkan latar belakang pendidikan teknis calon kepala, namun berdasarkan pada kedekatan dan atau jenjang kepangkatannya saja, sehingga tidak semua level pimpinan mampu membagi habis tugas pokok dan fungsinya kepada seluruh stafnya. Akibatnya tidak semua pegawai bekerja sesuai dengan kemampuannya, satu sisi terdapat pegawai yang sibuk dalam menjalankan tugasnya, di pihak lain terdapat

pegawai yang menanggur seharian karena tidak ada tugas yang harus dikerjakan. Juga dalam menetapkan kebijakannya bersifat kaku tidak mau menyerap aspirasi staf atau bawahan. Dan yang paling baku adalah kurang menyemangati atau mendorong staf untuk bekerja lebih giat dengan memberikan insentif.

- c. Rendahnya tingkat disiplin pegawai. Tingkat keterlambatan pegawai masuk kerja mencapai 30% (tidak mengikuti apel pagi) rata-rata setiap bulannya, serta kepulangan pegawai yang lebih awal dari waktu yang ditentukan, merupakan indikasi rendahnya efektivitas Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang. Juga masih terdapatnya pegawai yang masuk pukul 07.00 apel pagi, tetapi setelah itu kosong tidak berada di tempat, tidak bekerja apa-apa, kemudian datang kembali di kantor pukul 14.00 untuk mengikuti apel siang terus pulang. Juga terdapat tingkat kemangkiran rata-rata mencapai 30% setiap bulannya, sehingga hal ini diduga dan patut diduga mempengaruhi efektivitas organisasi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang.
- d. Belum adanya kesesuaian basic pendidikan dalam penempatan pegawai terutama pada saat perekrutan pegawai yang kurang proposional, sehingga kurang memahami tupoksinya secara baik dan benar

- e Kurang meratanya pembagian tugas pada masing-masing pegawai, terkesan terdapat pegawai yang sibuk sekali, tetapi banyak pula pegawai yang santai / menganggur
- f Kecenderungan pemusatan pengambilan keputusan di tangan pimpinan tanpa melibatkan bawahan, dalam menyelesaikan permasalahan yang timbul
- g. Belum semua pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang memahami tupoksi dan struktur kerjanya dengan baik, sehingga menjadi kendala dalam memotivasi diri dan mendisiplinkan diri.
- h. Visi sebagai arah tujuan organisasi yang harus dicapai kurang terukur dan belum jelas, sehingga mengaburkan upaya-upaya pencapaiannya.
- i. Belum semua pegawai dilibatkan dalam penentuan dan/atau pembuatan visi dinas, sehingga terdapat pegawai yang acuh tak acuh terhadap tujuan dinas yang telah dituangkan ke dalam visi dan misi, serta renstra dinas.

Sehingga perumusan masalah dalam penelitian ini adalah : “ Apakah efektivitas organisasi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang dipengaruhi oleh motivasi pegawai, kepemimpinan, dan disiplin pegawai ? Seberapa besar pengaruh motivasi pegawai, kepemimpinan, dan disiplin pegawai terhadap efektivitas organisasi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang ?”

## 2. Perumusan Masalah

Berdasarkan pada uraian di atas, pokok permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

- a. Apakah terdapat hubungan dan/atau pengaruh yang signifikan antara variabel motivasi pegawai terhadap variabel efektivitas organisasi?.
- b. Apakah terdapat hubungan dan/atau pengaruh yang signifikan antara variabel kepemimpinan terhadap variabel efektivitas organisasi ?
- c. Apakah terdapat hubungan dan/atau pengaruh yang signifikan antara variabel disiplin pegawai terhadap variabel efektivitas organisasi ?
- d. Apakah terdapat hubungan keselarasan dan/atau pengaruh yang signifikan antara variabel – variabel motivasi, kepemimpinan, disiplin pegawai, terhadap variabel efektivitas organisasi ?

## C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada rumusan permasalahan tersebut di atas, maka dalam penelitian mengenai Analisis Efektivitas Organisasi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang ini, bertujuan :

### 1. Tujuan Khusus :

Penelitian ini mempunyai tujuan khusus yaitu untuk mengetahui hubungan dan/atau seberapa besar pengaruh ke tiga variabel independen yakni : motivasi pegawai, kepemimpinan, disiplin pegawai, terhadap variabel dependen yaitu efektivitas organisasi, serta seberapa besar kontribusi faktor di luar model?

## 2. Tujuan Umum :

- a. Untuk mendeskripsikan variabel-variabel efektivitas organisasi, motivasi pegawai, kepemimpinan, dan disiplin pegawai, hubungan-hubungannya dan/atau pengaruhnya.
- b. Mengetahui hubungan dan/atau pengaruh antara variabel motivasi pegawai dengan variabel efektivitas organisasi
- c. Mengetahui hubungan dan/atau pengaruh antara variabel kepemimpinan dengan variabel efektivitas organisasi
- d. Mengetahui hubungan dan/atau pengaruh antara variabel disiplin pegawai dengan variabel efektivitas organisasi
- e. Mengetahui hubungan keselarasan dan/atau pengaruh antara variabel – variabel motivasi pegawai, kepemimpinan, disiplin pegawai, dengan variabel efektivitas organisasi.

## **D. Kegunaan Penelitian**

### 1. Kegunaan teoritis :

Memberikan pengkayaan kajian efektivitas organisasi ditinjau dari aspek motivasi pegawai, aspek kepemimpinan, aspek disiplin pegawai.

### 2. Kegunaan Praktis

- a. Kegunaan praktis dari penelitian ini adalah untuk memberikan sumbangan pemikiran bagi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang dalam mengefektifkan organisasi.
- b. Sebagai bahan pertimbangan kepada Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang dalam menentukan kebijakan berkaitan dengan

efektivitas organisasi dalam mengelola pendapatan/ penerimaan retribusi daerah sektor perikanan dan kelautan

- c. Secara subjektif hasil penelitian ini dapat menambah wawasan penulis untuk memahami faktor–faktor penentu efektivitas organisasi dalam upaya mengelola dan meningkatkan pendapatan daerah melalui retribusi daerah sektor perikanan dan kelautan

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

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

Keefektifan suatu organisasi memberikan kontribusi positif terhadap hasil penerimaan retribusi daerah. Oleh karena itu beberapa teori dipergunakan penulis, sebagai landasan untuk menganalisis variabel-variabel yang berkaitan dengan efektivitas organisasi dalam upaya meningkatkan PAD melalui retribusi daerah sektor perikanan dan kelautan di Kabupaten Batang.

Penyelenggaraan otonomi daerah menuntut adanya kesiapan sumber daya dan sumber dana, responsibilitas serta akuntabilitas dari tiap-tiap daerah. Penyelenggaraan pemerintahan daerah yang didukung adanya perimbangan keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah sebagaimana dijelaskan Kaho (1988:252), yang benar-benar sehat akan tercapai apabila sumber utama keuangan daerah berasal dari Pendapatan Asli Daerah”. Kemudian Osborne dan Plastrik (2001 :16-17) mempertegas dengan memberi penjelasan lebih rinci sebagai berikut : bahwa perubahan/pembaharuan adalah :

Transformasi sistem dan organisasi pemerintah secara fundamental guna menciptakan peningkatan dramatis dalam efektivitas, efisiensi, dan kemampuan SDM untuk melakukan inovasi dengan mengubah tujuan, sistem insentif, pertanggungjawaban, struktur kekuasaan, dan budaya sistem dan organisasi pemerintah.

Berdasarkan pada penjelasan tersebut di atas, penulis berasumsi bahwa untuk mewujudkan dan melaksanakan otonomi daerah yang lebih bertanggung jawab dan berdayaguna sebagaimana diamanatkan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah, perlu dianalisis secara lebih mendalam efektivitas organisasi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang, yang diasumsikan sebagai rendahnya penerimaan retribusi daerah sektor perikanan dan kelautan. *Pertama* karena otonomi daerah yang kuat dan mandiri serta kredibel dicerminkan dari Pendapatan Asli Daerah (PAD) justru yang berasal dari pajak daerah dan retribusi daerah (Kaho, 1988 :252). *Kedua* berdasarkan pada *konsideran* menimbang huruf (b) Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 sebagaimana telah diubah menjadi Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah, bahwa penyelenggaraan otonomi daerah dituntut untuk senantiasa melaksanakan efisiensi dan efektivitas organisasi. Oleh karena itu penulis mengasumsikan keberhasilan penyelenggaran pemerintah daerah yang baik dan bertanggung jawab adalah dengan menerapkan prinsip-prinsip efisiensi dan efektivitas guna pencapaian target-target penerimaan keuangan daerah, baik yang berasal dari pajak daerah maupun retribusi daerah yang syah berdasarkan perundang-undangan yang berlaku, sebagai penopang Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Berdasarkan pada teori Perilaku Organisasi, diantaranya adalah menurut Stephen P. Robbins (2001 dan 2002) dan Miftah Thoha (2002), serta beberapa materi/modul kuliah sebagai upaya pengkayaan kajian

pembahasan perilaku organisasi pastilah perlu melihat dan memahami serta membahas tentang perilaku organisasi itu sendiri, adalah sebagai berikut :

### **1. Teori Perilaku Organisasi :**

Menurut Stephen P. Robbins (2001 :7-8) bahwa perilaku organisasi adalah :

Suatu bidang studi yang menyelidiki dampak perorangan, kelompok, dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan semacam itu untuk memperbaiki keefektivan organisasi. Dalam perilaku organisasi mempelajari determinan perilaku dalam organisasi yaitu : individu, kelompok, dan struktur.

Perilaku organisasi itu cenderung menekankan produktivitas, kemungkinan, tingkat keluarnya karyawan, dan kepuasan kerja. Ke empat ini sebagai determinan kritis dari keefektivan sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Bahwa organisasi itu produktif, jika organisasi itu mencapai tujuan-tujuannya, dan mencapainya dengan cara mengubah masukan menjadi keluaran dengan biaya paling rendah. Sehingga produktivitas menyiratkan suatu kepedulian baik akan efektivitas maupun efisiensi (Robbins, 2001 : 22).

Sedangkan menurut Thoha (2002 : 10-15) : “ Bahwa perilaku organisasi secara langsung berhubungan dengan pengertian, ramalan, dan pengendalian terhadap tingkah laku orang-orang di dalam organisasi, dan bagaimana perilaku orang-orang tersebut mempengaruhi usaha-usaha pencapaian tujuan organisasi.”

Namun Raymond Miles dalam Thoha (2002 :15) lebih menekankan aspek hubungan kemanusiaan, yang menempatkan karyawan sebagai manusia, bukan sebagai mesin yang dipergunakan dalam berproduksi. Berdasarkan pada penjelasan di atas, maka penulis mengasumsikan bahwa perilaku organisasi adalah suatu studi untuk mengetahui pengaruh determinan perorangan, kelompok, dan struktur

organisasi dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama, lebih menekankan kepada produktivitas yang berlandaskan pada efisiensi dan efektivitas. Kemudian bertitik tolak dari produktivitas yang berlandaskan pada tingkat efisiensi dan efektivitas optimal ini, maka selanjutnya perlu diketahui dan dipahami pengertian efektivitas organisasi itu sendiri sebagai variabel dependen (Y), serta faktor-faktor yang mempengaruhinya sebagai variabel independen (X) dalam satu kajian untuk mengetahui perilaku organisasi, adalah sebagai berikut :

## **2. Teori Efektivitas Organisasi (Y) :**

Menurut Dewan Produktivitas Nasional dijelaskan bahwa produktivitas adalah sebagai perbandingan antara hasil yang dicapai (*output*) dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan (*input*), yang mempunyai dua dimensi yaitu efektivitas : mengarah kepada pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas, dan waktu. Dan dimensi yang kedua adalah efisiensi, berkaitan dengan upaya membandingkan *input* yang direncanakan dengan *input* realisasi. Suatu efektivitas merupakan ukuran yang memberikan gambaran sejauhmana target dapat dicapai. Apabila efisiensi dikaitkan dengan efektivitas, maka bilamana terjadi peningkatan efektivitas belum tentu efisiensinya meningkat. Sehingga dapat disimpulkan bahwa produktivitas adalah merupakan fungsi perbandingan antara efektivitas yang menghasilkan *output* dengan efisiensi menggunakan *input* (Umar, 2001:9).

Sedangkan Robbins (2001 : 22-23) menjelaskan bahwa efektivitas adalah suatu keberhasilan dalam memenuhi tuntutan pelanggan dengan penggunaan input/biaya yang rendah. Dengan kata lain efektivitas adalah keberhasilan pencapaian tujuan dengan tingkat produktivitas yang bergantung pada efisien. Juga dijelaskan oleh Likert (1986 :13) bahwa berdasarkan hasil penelitian menunjukkan manajer yang baru mau melihat dan memperhatikan bawahannya manakala perusahaan sudah mencapai tujuannya, hal yang semacam ini kecil kemungkinannya untuk dapat mencapai produktivitas yang tinggi. Efektivitas organisasi sangat dipengaruhi oleh efektivitas kerja pegawai/perorangan.

Efektivitas organisasi sangat dipengaruhi oleh efektivitas individu-individu, efektivitas kelompok, serta efektivitas struktur (Robbins, 2001 :23-24), dan dipengaruhi pula oleh faktor-faktor :

- a. Kemangkiran, yaitu suatu tindakan tidak masuk kerja tanpa laporan. Kemangkiran dapat merugikan organisasi dan bahkan tidak sekedar gangguan, tetapi mengakibatkan pengurangan drastis dalam kualitas dan kuantitas keluaran.
- b. Tingkat keluar – masuknya pegawai, yaitu penarikan diri pegawai yang permanen secara sukarela atau tidak sukarela dari organisasi. Tingginya tingkat keluar/masuknya pegawai menghambat suatu organisasi secara efisien bila pegawai yang berpengalaman dan

berpengatahuan, harus ditemukan dan disiapkan kembali. Hal ini menuntut biaya organisasi bertambah.

- c. Kepuasan kerja, yaitu suatu sikap umum terhadap pekerjaan pegawai selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima dengan banyaknya yang diyakini seharusnya diterima pegawai. Kepuasan kerja menyatakan sikap daripada perilaku. Bahwa pegawai yang puas akan lebih produktif.

Beberapa pengertian lain tentang teori efektivitas organisasi dijelaskan oleh beberapa ahli, diantaranya : Menurut Richard Steers (1995: 8) : terdapat 4 (empat) faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas organisasi yaitu ; karakteristik/ ciri organisasi, karakteristik lingkungan, karakteristik pekerja, dan kebijakan/ praktek manajemen dijelaskan sebagai berikut :

- a. Karakteristik / Ciri organisasi ;

Salah satu variabel yang mempengaruhi efektivitas organisasi adalah karakteristik organisasi, misalnya struktur, teknologi yang dipergunakan dalam organisasi. Struktur adalah hubungan yang relatif antara sumber daya manusia, atau struktur merupakan cara yang digunakan organisasi dalam menyusun orang-orang. Dengan demikian pengertian struktur meliputi cakupan desentralisasi, spesialisasi, rentang kendali, besarnya organisasi, besarnya unit kerja, yang secara singkat dijabarkan sebagai berikut :

- 1) Desentralisasi, adalah pendistribusian kewenangan dari pucuk pimpinan kepada bawahan. Seberapa kewenangan tersebut didistribusikan kepada bawahan, semakin luas desentralisasi kepada bawahan berarti semakin luas pula keikutsertaan para bawahan dalam pengambilan keputusan suatu pekerjaan dalam organisasi. Semakin besar organisasi, maka semakin besar sentralisasi pada pejabat eselon atas, dan jarak komunikasi semakin jauh (lebar), ini dapat berakibat pada semakin buruknya komunikasi (distorsi), sehingga keputusan yang diambil semakin kurang optimal dan semakin rendahnya tingkat efektivitas operasional organisasi. Namun sebaliknya semakin luas desentralisasi semakin mempunyai dampak positif terhadap pengambilan keputusan, karena dapat memperpendek hubungan, yang pada dasarnya dapat melaksanakan efisiensi dan efektivitas dalam pencapaian tujuan organisasi.
- 2) Spesialisasi, dalam sebuah organisasi publik yang besar pekerjaan semakin menjadi bervariasi dan kompleks, tidak mungkin dapat dilaksanakan oleh beberapa orang saja dengan optimal. Dengan demikian agar pekerjaan organisasi dapat berhasil dengan baik perlu adanya pembagian tugas pokok dan fungsi (spesialisasi)
- 3) Formalisasi, dalam organisasi publik, semua perilaku dan kegiatan yang dilakukan oleh pegawai diatur melalui prosedur

dan peraturan. Semakin besar pengaruh peraturan, semakin besar tingkat formalitasnya. Formalisasi inilah yang membatasi inovasi, kreativitas, atau penyesuaian diri para pegawai.

- 4) Rentang kendali, adalah jumlah rata-rata bawahan dari masing-masing pimpinan. Ada beberapa nisbah antara atasan dan bawahan, biasanya berkisar (6:1) sampai dengan (15:1) yang menjadi efektivitas maksimal.
- 5) Besarnya organisasi, bahwa bertambah besarnya sebuah organisasi mempunyai dampak yang negatif. Dapat menambah skala efisien yang harus diikuti dengan dibayar bertambahnya sikap negatif para pegawai. Efisiensi tersebut mengakibatkan para pegawai menjadi tidak 'kerasan/betah' bekerja, dan pada akhirnya akan timbul persoalan sosial yang harus dibayar oleh organisasi.
- 6) Besarnya unit kerja, adalah ukuran kelompok-kelompok kerja yang ada dalam suatu organisasi (bagian-bagian yang terbagi menjadi sub bagian-bagian) yang biasa terjadi di organisasi publik. Semakin besar unit kerja mengakibatkan dampak buruk (kurang puasnya pekerja), kurang bergairah kerja, dapat menimbulkan perselisihan antara pekerja

b. Karakteristik Lingkungan (Iklim)

Pembahasan pada konsep karakteristik lingkungan sebenarnya membahas pula sifat-sifat atau ciri-ciri yang melekat pada organisasi dan dirasakan dalam lingkungan kerja organisasi yang timbul karena kegiatan organisasi yang dianggap mempengaruhi perilaku pegawai, dan pengaruh iklim dari luar (ekstern) yaitu kekomplekan, kestabilan dan ketidak-tentuan.

Organisasi publik di lain pihak secara umum juga memiliki suatu kelemahan atau kurang-efektifan, sebagaimana dijelaskan oleh Thoha (2002:117-119) bahwa organisasi seringkali mempunyai kelemahan, antara lain :

- a. Jenjang organisasi yang terlalu panjang
- b. Kemungkinan kembaran fungsi
- c. Satuan-satuan organisasi yang berbeda tujuan ditempatkan dalam satu kelompok
- d. Adanya pejabat yang melapor kepada lebih dari satu orang atasan
- e. Pengangkatan atau pemakaian pegawai yang salah
- f. Terlalu banyak pejabat yang melapor kepada seorang pimpinan
- g. Sebutan jabatan yang tidak jelas fungsinya
- h. Satu organisasi hanya membawahi satu satuan organisasi
- i. Satuan organisasi yang tidak seimbang fungsinya ditempatkan pada jenjang yang sama

- j. Satuan organisasi dengan fungsi menyeluruh hanya ditempatkan di bawah satuan lain secara sah
- k. Penamaan suatu fungsi yang tidak jelas
- l. Ketidak tepatan dalam menempatkan fungsi yang penting

Menurut Gibson (dalam Richard Steers, 1995:29) kajian efektivitas organisasi haruslah di mulai dari yang paling mendasar terletak pada :

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

Juga Franklin G. Moore menjelaskan tentang Teori Efektivitas Organisasi (Franklin G. Moore dalam Sutarto, 1995 : 45 ) bahwa faktor-faktor yang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi antara lain :

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

2. Rintangan Kontrol, yaitu jumlah tingkatan dalam hirarki otoritas, dari mulai tingkat dasar sampai dengan tingkat puncak.
3. Kontrol atau pengawasan dalam sebuah organisasi sangat penting, hal ini dimaksudkan agar semua pekerjaan dapat berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.
4. Kepemimpinan yaitu proses memerintah dan mempengaruhi agar kegiatan atau pekerjaan yang saling terkait itu dapat diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi.
5. Pendelegasian wewenang, yaitu rasio jumlah keputusan-keputusan manajemen khusus, yang telah didelegasikan oleh eksekutif puncak, dibandingkan dengan jumlah keputusan yang harus dibuatnya berdasarkan otoritas yang dimiliki.
6. Ide-ide bawahan, bahwa suatu penghargaan apabila pemimpin mengakomodasi ide-ide bawahan, hal ini dikarenakan setiap gagasan bawahan apabila mendapatkan perhatian oleh pimpinan akan dapat meningkatkan kreativitas pegawai dan sebaliknya.
7. Motivasi, adalah kekuatan kecenderungan seorang individu melibatkan diri dalam kegiatan yang berarahkan sasaran dalam pekerjaan, dan ini lebih merupakan perasaan sedia atau rela bekerja untuk mencapai tujuan pekerjaan.
8. Spesifikasi, yaitu jumlah spesialisasi okupasional, dan jangka waktu pelatihan yang diperlukan oleh masing-masing pihak atau tingkat

dimana syarat-syarat yang sangat terspesialisasi dirumuskan dalam deskripsi pekerjaan formal untuk melaksanakan bermacam fungsi.

Teori efektivitas dijelaskan pula oleh Stephen P. Robbins (2001:76) dan James A.F. Stoner et al (1995:10-13), bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi berdasarkan fungsi-fungsi yang terkait dalam aspek manajemen dalam suatu organisasi modern yaitu antara lain :

1. Perencanaan (*Planning*), yaitu proses menetapkan tujuan, cara pelaksanaan atau strategi serta koordinasi kegiatan untuk memperbaharui rencana dalam rangka mencapai tujuan organisasi.
2. Pengorganisasian (*Organising*), yaitu proses pengaturan dan alokasi pekerjaan, kewenangan dan sumber daya yang ada kepada anggota organisasi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Ditentukan pekerjaan apa yang akan dilakukan (*tasks are to be done*), siapa melapor kepada siapa dan dimana keputusan itu di buat.
3. Kepemimpinan (*leading*) yaitu proses memerintah dan mempengaruhi agar kegiatan atau pekerjaan yang saling terkait itu dapat diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi. Antara lain yang akan dilakukan adalah memotivasi bawahan, memerintah mereka, menyeleksi saluran komunikasi yang efektif dan memecahkan konflik atau masalah yang timbul.

Berdasarkan uraian di atas, penulis menyimpulkan bahwa efektivitas organisasi adalah suatu sistem yang saling pengaruh-

mempengaruhi serta memperoleh dukungan dari efektivitas individu/perorangan yang bekerjasama dalam keefektifitasan kelompok, yang terstruktur untuk mencapai tujuan tertentu, namun di lain pihak, organisasi publik secara umum juga memiliki suatu kelemahan atau kurang-efektifan oleh karena fungsi-fungsi yang melekat yakni : perencanaan, pengorganisasian, dan kepemimpinan.

Maka berdasarkan atas pengertian dan penjelasan tersebut di atas, penulis berkesimpulan dan berasumsi bahwa efektivitas organisasi sebagai variabel dependen (Y), dapat dan patut diduga dipengaruhi oleh faktor – faktor : motivasi pegawai (X-1), kepemimpinan (X-2), dan kedisiplinan pegawai (X-3). Berdasarkan penjelasan – penjelasan di depan, maka indikator efektivitas organisasi dalam penelitian ini menggunakan :

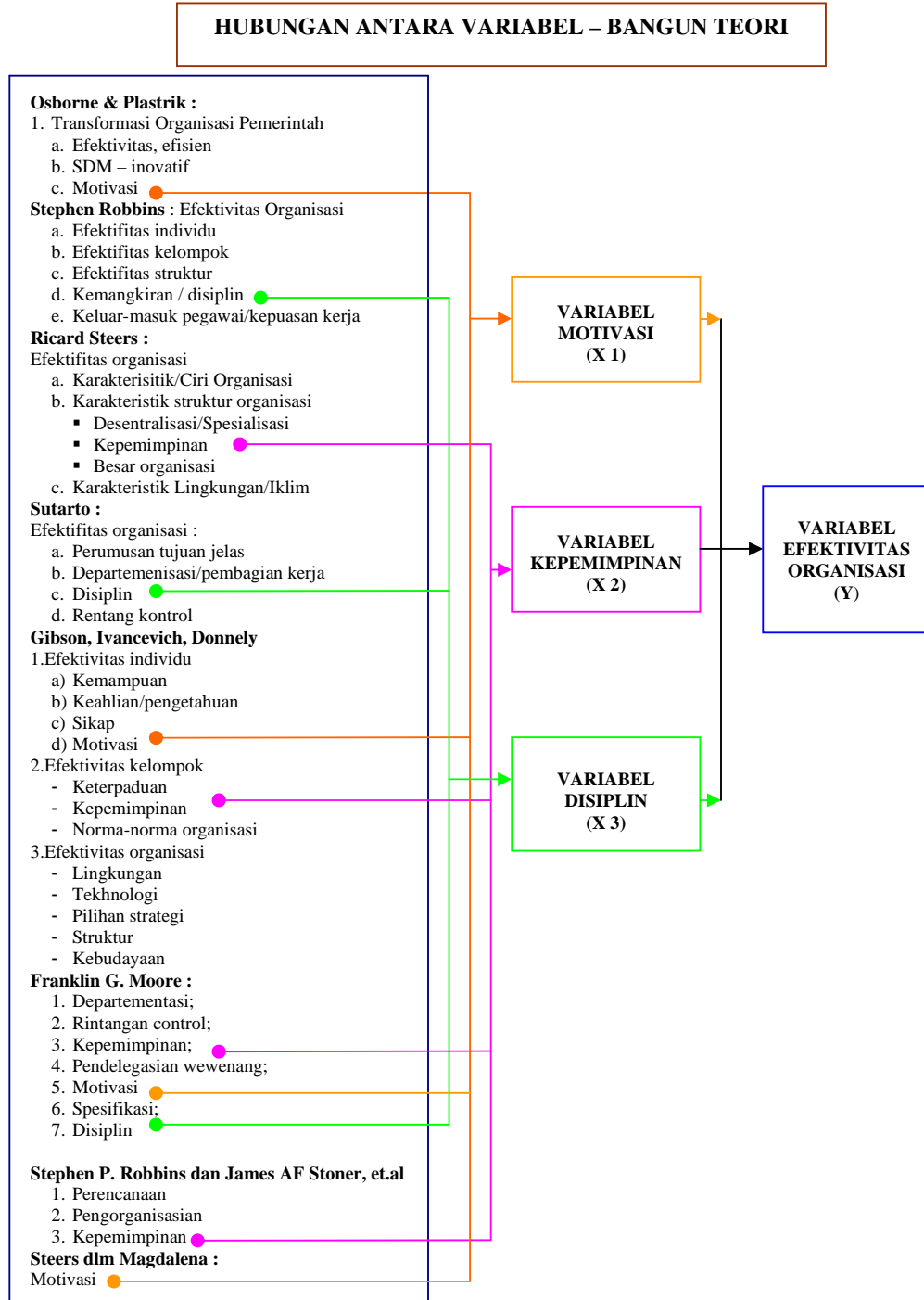
- a. Kinerja
- b. Stabilitas organisasi
- c. Kepuasan pegawai
- d. Fleksibilitas organisasi

### **3. Hubungan Antar Variabel.**

Atas dasar landasan teori tersebut di atas, penulis membangun teori penelitian ini yaitu antara variabel independen : motivasi pegawai (X-1), kepemimpinan (X-2), dan disiplin pegawai (X-3) mempengaruhi variabel dependen yaitu efektivitas organisasi (Y). Adapun hubungan

antar variabel penelitian dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar : II.1



Sumber : Data diolah dari Landasan Teori

### **3.1.Hubungan antara Variabel Motivasi Pegawai dengan variabel Efektivitas Organisasi**

Peran motivasi pegawai dalam organisasi, baik organisasi publik maupun organisasi sektor privat mempunyai peranan yang sangat penting dalam mencapai keberhasilan sebuah organisasi. Berdasarkan pendapat Steers (1995 : 20) bahwa masalah motivasi pegawai adalah kebutuhan prestasi, afiliasi (perasaan diterima) kekuasaan, dan kemampuan pegawai. Kondisi semacam ini yang menjadi persoalan tersendiri bagi para pegawai. Motivasi pegawai yang rendah diduga juga akan menyebabkan rendahnya efektivitas kerja pegawai.

Lebih jauh As'ad (1995 : 47) menjelaskan bahwa manakala orang bekerja, maka melibatkan unsur : kegiatan, menghasilkan sesuatu (terpenuhi kebutuhan) dan pada akhirnya adalah kepuasan. Oleh karena itu motivasi pegawai merupakan alat pendorong pegawai untuk menunjukkan prestasinya dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan. Motivasi yang telah terbangun dengan baik dalam diri individu berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi. Sehingga dengan demikian motivasi individu mempunyai hubungan dan pengaruh terhadap variabel efektivitas organisasi, hal ini disebabkan karena variabel efektivitas organisasi, yang paling mendasar dipengaruhi oleh variabel efektivitas individu. Dengan demikian variabel motivasi pegawai secara konseptual dapat berpengaruh terhadap efektivitas organisasi.

### **3.2 Hubungan antara Variabel Kepemimpinan dengan Variabel Efektivitas Organisasi.**

Pemimpin adalah orang menggerakkan orang-orang untuk mencapai tujuan dalam organisasi, merupakan suatu kegiatan manajerial. Ketrampilan manajerial sangat mempengaruhi tercapainya efektivitas kerja pegawai (Goodman dan Pennings dalam Robbins, 2001 :50). Gaya kepemimpinan sangat bervariasi, tergantung pada situasi dimana pemimpin itu berada dan pada kepribadian pemimpin itu sendiri.

Menurut Salusu (2000 : 195-196) bahwa kepemimpinan mempunyai lebih banyak kekuasaan dan pengaruh apabila ia dapat menjalin hubungan yang baik dengan anggota-anggotanya, artinya kalau ia disenangi, dihormati, dan dipercaya. Juga penugasan yang berstruktur baik, jelas, eksplisit, dan terprogram, akan memungkinkan pemimpin lebih berpengaruh daripada kalau penugasan itu kabur, tidak jelas dan tidak terstruktur. Termasuk di dalamnya 'kekuasaan jabatan', pemimpin akan mempunyai kekuasaan dan pengaruh lebih banyak apabila posisinya atau kedudukannya memperkenankan ia memberi ganjaran, hukuman, mengangkat dan memecat, daripada ia tidak memiliki kedudukan seperti ini.

Konsep kepemimpinan dan kekuasaan sebagai terjemahan dari 'power' telah menarik minat untuk senantiasa didiskusikan sepanjang evolusi pertumbuhan pemikiran manajemen. Kekuasaan merupakan sarana bagi pemimpin untuk mempengaruhi perilaku pengikut-

pengikutnya. Dalam rangka memberi ulasan tentang hubungan yang integral antara kepemimpinan dan kekuasaan, Hersey, Blanchard Natemeyer (dalam Thoha, 2002 : 227) menjelaskan bahwa pemimpin-pemimpin itu hendaknya tidak hanya menilai perilaku kepemimpinan mereka agar mengerti bagaimana sebenarnya mereka mempengaruhi orang-orang atau pegawai untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dengan demikian kepemimpinan adalah kemampuan untuk menggerakkan, mengarahkan orang-orang untuk bersikap dan berperilaku sesuai yang diinginkan agar tujuan organisasi tercapai secara efektif. Dengan demikian kepemimpinan merupakan inti dari manajemen, yang berarti bahwa pengelolaan organisasi untuk mencapai keberhasilannya sangat ditentukan oleh kepemimpinan yang menjamin terlaksananya fungsi-fungsi manajemen dengan baik dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa apabila kepemimpinan dalam menjalankan fungsinya baik, maka efektivitas organisasi semakin cepat tercapai begitu juga sebaliknya.

### **3.3.Hubungan antara Variabel Disiplin Pegawai dengan Variabel Efektivitas Organisasi.**

Disiplin adalah merupakan cerminan besarnya tanggung jawab seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang diberikan kepadanya, yang mendorong gairah dan semangat kerja seseorang. Pada umumnya disiplin yang baik apabila pegawai datang ke kantor dengan teratur dan tepat waktu, berpakaian serba baik, menggunakan bahan-bahan dan

perlengkapan dengan hati-hati, menghasilkan jumlah dan kualitas hasil pekerjaan yang memuaskan, mengikuti cara kerja yang ditentukan dan menyelesaikannya dengan baik. (Hasibuan, 2000 :190).

Pentingnya organisasi mempertahankan tingkat kemangkiran yang rendah agar organisasi dapat beroperasi dengan lancar dan mencapai sasaran-sasarannya. Dalam organisasi yang sangat mengandalkan pada teknologi lini perakitan misalnya, maka kemangkiran atau ketidakdisiplinan lebih dari sekedar gangguan, dapat mengakibatkan suatu pengurangan yang drastis dalam kualitas, keluaran yang pada akhirnya berdampak langsung pada ketidak-efektifan organisasi (Robbins, 2001 :23). Lebih lanjut dijelaskan bahwa suatu kemangkiran tidak selalu buruk, walaupun secara langsung menurunkan produktivitas organisasi, akan tetapi apabila kedisiplinan dipaksakan atau dilaksanakan dengan 'kaku' dapat mengakibatkan stress yang kemudian berpengaruh kepada prestasi buruk atas keputusan yang ditetapkan.

Mengacu pada ketentuan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil, bahwa dalam *konsideran* menimbang huruf (a) disebutkan bahwa untuk menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas dipandang perlu menetapkan Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil; yaitu peraturan yang mengatur kewajiban, larangan, dan sanksi apabila kewajiban tidak ditaati atau larangan dilanggar oleh Pegawai Negeri

Sipil. Pelanggaran Disiplin menurut Peraturan Pemerintah Nomor 30

Tahun 1980 adalah :

Adalah setiap ucapan, tulisan atau perbuatan Pegawai Negeri Sipil yang melanggar ketentuan Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil, baik yang dilakukan di dalam maupun di luar jam kerja. Hukuman disiplin adalah hukuman yang dijatuhkan kepada Pegawai Negeri Sipil karena melanggar Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil;

Oleh karena itu penulis mengambil kesimpulan bahwa apabila disiplin pegawai dijalankan fungsinya dengan baik, maka efektivitas organisasi semakin cepat tercapai. Kemudian guna menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, perlu sekali melaksanakan disiplin pegawai dengan penuh keikhlasan, namun demikian apabila tidak dilaksanakan dengan baik, dapat menurunkan efektivitas organisasi.

### **3.4 Hubungan antara Variabel Motivasi Pegawai, Kepemimpinan, dan Disiplin Pegawai terhadap Variabel Efektivitas Organisasi**

Menurut Robbins (2001 : 22-23) menjelaskan bahwa efektivitas adalah suatu keberhasilan dalam memenuhi tuntutan pelanggan dengan penggunaan input/biaya yang rendah. Dengan kata lain efektivitas adalah keberhasilan pencapaian tujuan dengan tingkat produktivitas yang bergantung pada efisiensi. Likert (1986 :13) juga menjelaskan bahwa berdasarkan hasil penelitian menunjukkan manajer yang baru mau melihat dan memperhatikan bawahannya manakala

perusahaan sudah mencapai tujuannya, hal yang semacam ini kecil kemungkinannya untuk dapat mencapai produktivitas yang tinggi. Efektivitas organisasi sangat dipengaruhi oleh efektivitas kerja pegawai/perorangan. Efektivitas organisasi sangat dipengaruhi oleh efektivitas individu-individu, efektivitas kelompok, serta efektivitas struktur (Robbins,2001:23-24). Kepuasan kerja dinyatakan oleh sikap, bahwa pegawai yang puas akan lebih produktif. Sehingga berdasarkan Salusu (2000 : 195-196) dengan kepemimpinan yang mempunyai lebih banyak kekuasaan dan pengaruh yang baik dengan anggota-anggotanya, dapat mengoptimal kerja pegawai karena penugasan yang berstruktur baik, jelas, eksplisit, dan terprogram. Pemimpin akan mempunyai kekuasaan dan pengaruh lebih banyak apabila posisinya atau kedudukannya memperkenankan ia memberi ganjaran, hukuman, mengangkat dan memecat, daripada ia tidak memiliki kedudukan seperti ini.

Kemudian pegawai sebagai individu dalam organisasi yang produktif karena tingkat kepuasan yang diterima memiliki motivasi yang tinggi pula, digerakkan dan dipengaruhi oleh pemimpin yang handal, maka dengan sendirinya pegawai tersebut berdedikasi tinggi dengan menunjukkan tingkat disiplin yang tinggi pula karena tanggung jawabnya. Maka efektivitas organisasi dapat dicapai dan sekaligus terdapat hubungan dan/atau pengaruh atas variabel motivasi pegawai, variabel kepemimpinan, serta variabel disiplin pegawai.

#### 4. Teori Motivasi Pegawai (X 1) :

Pengertian Motivasi, menurut Robbins (2001 :166), motivasi adalah :

Sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual. Kebutuhan adalah suatu keadaan internal yang menyebabkan hasil-hasil tertentu tampak menarik. Suatu kebutuhan yang tak terpuaskan menciptakan tegangan yang merangsang dorongan-dorongan di dalam diri individu itu. Dorongan akan menimbulkan suatu perilaku pencarian untuk menemukan tujuan tertentu yang jika tercapai akan memenuhi kebutuhan itu dan mendorong kepengurangan tegangan.

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. “ Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi anggota organisasi, agar mau bekerjasama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan “. (Hasibuan, 2000:140). Motivasi dianggap penting, karena dalam manajemen, motivasi merupakan fungsi dan kegiatan manusia untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu pada unit analisis individu, motivasi adalah keadaan dalam diri seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu, guna mencapai tujuan ( Handoko, 1995 :252).

Juga pakar Siagian (2002 :286) mendefinisikan motivasi sebagai : “ daya dorong yang mengakibatkan anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan, tenaga, dan waktunya untuk menyelenggarakan kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya, dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya “.

Berdasarkan definisi motivasi di atas, dapat disimpulkan bahwa pengertian motivasi adalah daya dorong dalam diri seseorang dengan mengerahkan segenap kemampuan tenaga dan waktu untuk menyelenggarakan kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya untuk mencapai tujuannya yang selaras dengan tujuan organisasi.

Sehingga untuk mengetahui motivasi seseorang yang bergabung dalam suatu organisasi, berikut ini beberapa teori motivasi dari para ahli sebagai berikut : Maslow mengemukakan teori motivasi yang dinamakan Teori Hierarkhi Kebutuhan, sebagaimana dikutip oleh Hasibuan (2000 : 152-153) bahwa :

Hierarkhi kebutuhan mengikuti teori jamak, yakni seseorang berperilaku / bekerja karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Maslow berpendapat, kebutuhan yang diinginkan seseorang itu berjenjang. Artinya jika kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, kebutuhan tingkat kedua akan muncul menjadi yang utama. Selanjutnya jika kebutuhan tingkat kedua telah terpenuhi, muncul kebutuhan tingkat ketiga dan seterusnya, sampai tingkat kebutuhan kelima.

Dasar Teori Hierarkhi Kebutuhan :

- a. Manusia adalah makhluk sosial yang berkeinginan. Ia selalu menginginkan lebih banyak. Keinginan ini terus menerus dan hanya akan berhenti bila akhir hayat tiba.
- b. Suatu kebutuhan yang telah dipuaskan tidak lagi menjadi alat motivator bagi pelakunya, hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang akan menjadi motivator
- c. Kebutuhan manusia tersusun dalam suatu jenjang/hierarkhi, yakni :

- 1) Kebutuhan fisik dan biologi (*physiological needs*)
- 2) Kebutuhan keselamatan (*safety and security needs*)
- 3) Kebutuhan sosial (*affiliation of acceptance needs or belongingness*)
- 4) Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization*)

Teori motivasi lain adalah dari Frederick Herzberg, sebagaimana dikutip oleh Miftah Thoha (2002:201-202) bahwa :

Kepuasan pekerjaan itu selalu dihubungkan dengan isi, jenis pekerjaan (*job content*) dan ketidakpuasan bekerja selalu disebabkan hubungan pekerjaan tersebut dengan aspek-aspek di sekitar yang berhubungan dengan pekerjaan (*job context*). Kepuasan-kepuasan dalam bekerja diberi nama *motivator*. Adapun ketidakpuasan disebutnya *hygiene*. Faktor hygiene adalah faktor apabila tidak tersedia menyebabkan pegawai merasa sangat tidak puas. Jadi bersifat ekstrinsik, berada di luar dirinya.

Faktor motivator, jika tersedia akan menimbulkan rasa sangat puas. Sifatnya intrinsik atau berada di dalam diri, membangkitkan motivasi. Faktor-faktor tersebut adalah :

- a. Pencapaian prestasi
- b. Penghargaan
- c. Pekerjaan itu sendiri
- d. Tanggung jawab
- e. Kemajuan
- f. Pengembangan potensi individu

Kemudian Teori Motivasi Douglas Mc Gregor untuk memperjelas pemahaman motivasi. Teori X dan Teori Y dari Mc. Gregor

ini dijelaskan oleh Thoha (2002 :211-213) bahwa : menurut asumsi teori X dari Mc. Gregor ini orang-orang pada hakikatnya adalah : (1)Tidak menyukai bekerja; (2)Tidak menyukai kemajuan dan ambisi untuk bertanggung jawab dan lebih menyukai diperintah; (3) Mempunyai kemampuan kecil untuk berkreasi mengatasi masalah organisasi; (4) Hanya membutuhkan motivasi fisiologis dan keamanan saja; (5) Harus diawasi secara ketat dan sering dipaksa untuk mencapai tujuan organisasi. Menyadari kelemahan teori X, maka Mc.Gregor memberikan alternatif lain yang dinamakannya teori Y. Asumsi teori Y ini menyatakan bahwa orang-orang pada hakekatnya tidak malas dan dapat dipercaya, tidak seperti diduga oleh teori X. Secara keseluruhan asumsi teori Y, mengenai manusia adalah sebagai berikut :

1. Pekerjaan itu pada hakekatnya seperti bermain, dapat memberikan kepuasan kepada orang. Keduanya, bekerja dan bermain merupakan aktivitas-aktivitas fisik dan mental. Sehingga di antara keduanya tidak ada perbedaan jika semua keadaan sama-sama menyenangkan
2. Manusia dapat mengawasi dirinya sendiri, dan hal itu tidak dapat dihindari dalam rangka mencapai tujuan organisasi
3. Kemampuan untuk berkeaktifitas, di dalam memecahkan persoalan-persoalan organisasi secara luas didistribusikan kepada seluruh karyawan

4. Motivasi tidak hanya pada kebutuhan-kebutuhan sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri, tetapi juga pada tingkat kebutuhan-kebutuhan fisiologis dan keamanan
5. Orang-orang dapat mengendalikan diri dan kreatif dalam bekerja jika dimotivasi secara tepat.

Kebutuhan berafiliasi menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat kerja seseorang. Oleh karena itu, kebutuhan berafiliasi merangsang gairah kerja karyawan, sebab sebagaimana yang dikemukakan oleh Hasibuan (2000:161) bahwa setiap orang menginginkan hal-hal sbb :

1. Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan tempat ia bekerja (*sense of belonging*)
2. Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of importance*)
3. Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*)
4. Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*)

Teori yang kemudian diaplikasikan dalam pendekatan MBO (*Management by Objective*) dan kemudian berkembang dalam bentuk pelatihan-pelatihan pengembangan sumber daya manusia adalah Teori Kebutuhan menurut David McClelland. Teori-teori yang selanjutnya mengarah kepada fungsi kognitif yang menggerakkan motivasi, adalah Teori Evaluasi Kognitif (Robbin,2001:175) yang memperkenalkan pengertian lebih jauh mengenai adanya motivasi intrinsik dan motivasi

ekstrinsik. Motivasi intrinsik semisal prestasi, tanggung jawab dan kompetensi, tidak tergantung dari adanya motivator ekstrinsik seperti upah yang tinggi, promosi, hubungan interpersonal atau kondisi kerja. Ganjaran ekstrinsik tersebut digunakan oleh organisasi sebagai hadiah atas unjuk kerja yang ditampilkan individu. Teori motivasi berdasarkan pada fungsi kognitif yang juga masih sangat dipercayai dan dipergunakan secara luas adalah teori yang diajukan oleh Vroom (Robbins, 2001:175- 178). Ia mengatakan bahwa motivasi ditentukan oleh hasil yang diharapkan, diperoleh seseorang sebagai akibat dari tindakannya. Tiga variabel yang ikut menentukan usaha ke arah hasil tersebut adalah :

- a. Pengharapan (*expectancy*), dimana hal ini sangat dipengaruhi oleh persepsi seseorang mengenai keahlian dan pengetahuan yang berhubungan dengan pekerjaannya (kemampuan kerja) dan dukungan yang diberikan kondisi kerja.
- b. Instrumentalitas (*instrumentality*), yang terlihat dari hubungan antara prestasi dan imbalan atas pencapaian prestasi tersebut.
- c. Valensi (*valence*), berkaitan dengan kadar kekuatan keinginan seseorang terhadap hasil tertentu.

Berdasarkan uraian di atas penulis simpulkan bahwa motivasi seorang/individu akan terdorong untuk bekerja karena adanya pengharapan akan hasil usahanya dan diharapkan mempunyai nilai

positif mengarah pada pemenuhan, maka individu akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

Motivasi pada penelitian ini menggunakan beberapa indikator yang didasarkan dari beberapa teori – teori di atas, meliputi :

- 1) Aktualisasi
- 2) Penghargaan dan prestasi
- 3) Harapan dan rangsangan
- 4) Kenaikan pangkat

#### **5. Teori Kepemimpinan (X 2) :**

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi sebuah kelompok agar kegiatan atau pekerjaan yang saling berkaitan dalam organisasi dapat diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi (Robbins, 2002 :3). Kepemimpinan merupakan suatu aktivitas mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu untuk bekerjasama mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Efektivitas kerja pegawai sebagai tingkat keberhasilan pegawai dalam mencapai tujuannya sangat ditentukan oleh kepemimpinan organisasi.

John Kotter dalam Robbins (2002:3) menjelaskan :

Kepemimpinan berbeda dari manajemen. Pemimpin menetapkan arah dengan mengembangkan dan mengkomunikasikan suatu visi terhadap masa depan dengan karyawan. Bahwa kebanyakan organisasi kurang dipimpin (*underled*) dan terlalu ditata-olah (*overmanaged*). Jadi kepemimpinan dalam organisasi perlu dikembangkan karena

orang-orang yang memimpin dewasa ini terlalu memperhatikan agar semua urusan senantiasa tepat waktu, tepat anggaran, dan dengan melakukan yang kemarin hanya membuat 5 persen lebih baik.

Menurut Fiedler dalam Robbins (2002 : 11-12) menjelaskan bahwa : Faktor situasional utama (kunci) yang menentukan keefektifan kepemimpinan, yaitu :

- a. Hubungan pemimpin – anggota, yaitu bahwa pimpinan akan mempunyai lebih banyak kekuasaan dan pengaruh apabila ia dapat menjalin hubungan yang baik dengan anggota-anggotanya, artinya kalau ia disenangi, dihormati, dan dipercaya.
- b. Struktur – tugas, yaitu bahwa penugasan yang berstruktur baik, jelas, eksplisit, dan terprogram, akan memungkinkan pemimpin lebih berpengaruh daripada kalau penugasan itu kabur, tidak jelas dan tidak terstruktur.
- c. Kekuasaan Jabatan, kekuasaan pemimpin akan mempunyai kekuasaan dan pengaruh lebih banyak apabila posisinya atau kedudukannya memperkenankan ia memberi ganjaran, hukuman, mengangkat dan memecat, daripada ia tidak memiliki kedudukan seperti ini.

Pemimpin berbeda dengan manajer, kepemimpinan dan kekuasaan amat dekat, kekuasaan merupakan sarana bagi pemimpin untuk mempengaruhi perilaku pengikutnya. Hubungan integral antara kepemimpinan dan kekuasaan, menurut *Hersey* dan *Blanchard Natemeyer* (dalam Thoha, 2002 : 227) dijelaskan bahwa pemimpin itu tidak hanya menilai perilaku kepemimpinan mereka, tapi bagaimana sebenarnya mereka mempengaruhi orang-orang lain, juga mengamati posisi mereka dan menggunakan kekuasaannya.

Menurut Abraham Zaleznik (dalam Robbins, 2002 :2-3) dijelaskan bahwa pemimpin dan manajer sangat berbeda. Mereka

berbeda dalam motivasi, sejarah pribadi, dan cara berfikir serta bertindak. Manajer cenderung mengambil sikap impersonal, jika tidak pasif terhadap tujuan, sedangkan pemimpin mengambil sikap pribadi dan aktif terhadap tujuan. Oleh Abraham Zaleznik (dalam Robbins, 2002 : 3-4) pemimpin dijelaskan sebagai :

- a. Lebih suka memperhatikan gagasan
- b. Suka berhubungan dengan orang-orang dalam cara yang lebih intuitif dan empatik

Keberhasilan kepemimpinan dipengaruhi oleh 4 sifat umum sebagaimana dijelaskan oleh Keith Davis dalam Thoha (2002 :251-252) yaitu dirumuskan 4 sifat umum yang mempunyai pengaruh terhadap organisasi, antara lain :

- a. Kecerdasan, pada umumnya pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih dibandingkan dengan orang yang dipimpin.
- b. Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial; pemimpin menjadi matang dan emosi yang stabil, serta mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas sosial.
- c. Motivasi diri dan dorongan berprestasi; pemimpin secara relative mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi. Pemimpin bekerja berusaha mendapatkan penghargaan intrinsic dibandingkan dari yang ekstrinsik.

- d. Sikap – sikap hubungan kemanusiaan. Pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kehormatan para pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya.

Berdasarkan penjelasan beberapa ahli tersebut di atas, maka penulis berasumsi serta menyimpulkan tentang kepemimpinan adalah sebuah proses mempengaruhi, memerintah, mengganjar, dan menghukum bawahan dalam suatu organisasi yang terstruktur dengan baik, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai secara optimal. Kecerdasan, kedewasaan dan keluasan hubungan sosial, motivasi diri dan dorongan berprestasi, sikap-sikap hubungan kemanusiaan merupakan indikator kepemimpinan Dengan demikian kepemimpinan itu menjadi variabel yang dapat mempengaruhi efektivitas organisasi.

Kepemimpinan pada penelitian ini menggunakan beberapa indikator yang didasarkan dari beberapa teori, meliputi :

1. Gaya kepemimpinan
2. Pengambilan keputusan
3. Kebebasan dan keteladanan

##### **5. Teori Kedisiplin Pegawai (X 3) :**

Disiplin adalah merupakan cerminan besarnya tanggung jawab seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang diberikan kepadanya, yang mendorong gairah dan semangat kerja seseorang. Pada umumnya disiplin yang baik apabila pegawai datang ke kantor dengan teratur dan

tepat waktu, berpakaian serba baik, menggunakan bahan-bahan dan perlengkapan dengan hati-hati, menghasilkan jumlah dan kualitas hasil pekerjaan yang memuaskan, mengikuti cara kerja yang ditentukan dan menyelesaikannya dengan baik. Kedisiplin adalah salah satu faktor yang penting dalam suatu organisasi. Dikatakan penting karena disiplin akan mempengaruhi kinerja pegawai dalam organisasi. Semakin tinggi disiplin pegawai, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya (Hasibuan, 2000:190).

Sedangkan menurut Munir (1997:18), disiplin dijelaskan sebagai :

Disiplin adalah ketaatan pada peraturan. Sifat taat terhadap aturan memang menjadi dasar dari disiplin, tidak peduli baik atau tidaknya disiplin itu. Oleh karena itu sering orang menjuluki taat terhadap suatu aturan atau perintah, tanpa menilai apakah aturan atau perintah itu berakibat baik atau sebaliknya. Memang itulah yang disebut dengan disiplin.

Dalam kamus Administrasi, pengertian disiplin adalah sebagai suatu keadaan dimana orang-orang yang tergabung dalam suatu organisasi tunduk pada peraturan yang telah ada dan dengan senang hati. Adapun indikator-indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai suatu organisasi menurut Hasibuan (2000:191-192) antara lain :

1. Tujuan dan kemampuan
2. Teladan pimpinan
3. Balas jasa
4. Keadilan

5. Pengawasan melekat
6. Sanksi/hukuman
7. Ketegasan
8. Hubungan kemanusiaan

Sanksi dan hukuman juga berperan penting dalam memelihara kedisiplinan pegawai. Sanksi.hukumam dikenakan kepada setiap mereka yang melanggar peraturan organisasi, namun demikian sanksi/hukuman yang diberikan hendaknya berdasarkan pertimbangan yang logis, wajar, dan masuk akal, serta diinformasikan terlebih dahulu. Pimpinan yang berani dan bertindak tegas dalam menerapkan hukuman kepada bawahan yang indiscipliner sesuai dengan peraturan yang ditetapkan akan disegani dan diakui kepemimpinannya.

Oleh Robbins (2001 : 23-24) dijelaskan bahwa kemangkiran adalah : “ tidak masuk kerja tanpa laporan “. Disebutkan pada tingkat pekerjaan, satu hari kemangkiran oleh seorang pegawai tata usaha dapat merugikan perusahaan / organisasi sampai sebesar \$ 100 dalam bentuk efisiensi yang berkurang dan beban penyelia yang meningkat.

Sedangkan berdasarkan pada ketentuan peraturan perundang-undangan yang sedang berlaku yaitu : Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil dalam *konsideran* menimbang huruf (a) disebutkan bahwa untuk menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas dipandang perlu menetapkan Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil; yaitu

peraturan yang mengatur kewajiban, larangan, dan sanksi apabila kewajiban tidak ditaati atau larangan dilanggar oleh Pegawai Negeri Sipil.

Pelanggaran Disiplin menurut Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 adalah :

Pelanggaran disiplin adalah setiap ucapan, tulisan atau perbuatan Pegawai Negeri Sipil yang melanggar ketentuan Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil, baik yang dilakukan di dalam maupun di luar jam kerja. Hukuman disiplin adalah hukuman yang dijatuhkan kepada Pegawai Negeri Sipil karena melanggar Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil;

Atasan Pejabat yang berwenang menghukum adalah atasan langsung dari pejabat yang berwenang menghukum. Perintah kedinasan adalah perintah yang diberikan oleh atasan yang berwenang mengenai atau yang ada hubungannya dengan kedinasan. Peraturan kedinasan adalah peraturan yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang mengenai kedinasan atau yang ada hubungannya dengan kedinasan.

Kepada Pegawai Negeri Sipil telah ditentukan dan ditetapkan tentang kewajiban (Bab II Pasal 2) sebagai berikut :

Setiap Pegawai Negeri Sipil wajib :

- a. setia dan taat sepenuhnya kepada Pancasila, Undang – Undang Dasar 1945, Negara dan Pemerintah ;
- b. mengutamakan kepentingan negara di atas kepentingan golongan atau diri sendiri, serta menghindarkan segala sesuatu yang dapat mendesak kepentingan negara oleh kepentingan golongan, diri sendiri, atau pihak lain;
- c. menjunjung tinggi kehormatan dan martabat Negara, Pemerintah, dan Pegawai Negeri Sipil;

- d. mengangkat dan menaati sumpah / janji Pegawai Negeri Sipil dan sumpah / janji jabatan berdasarkan peraturan perundang – undangan yang berlaku;
- e. menyimpan rahasia negara dan atau rahasia jabatan dengan sebaik – baiknya;
- f. memperhatikan dan melaksanakan segala ketentuan pemerintah baik yang langsung menyangkut tugas kedinasan maupun yang berlaku secara umum;
- g. melaksanakan tugas kedinasan dengan sebaik – baiknya dan dengan penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggung jawab;
- h. bekerja dengan jujur, tertib, cermat dan bersemangat untuk kepentingan negara;
- i. memelihara dan meningkatkan keutuhan, kekompakan, persatuan, dan kesatuan Korp Pegawai Negeri Sipil ;
- j. segera melaporkan kepada atasan, apabila mengetahui ada hal yang dapat membahayakan atau merugikan Negara / Pemerintah, terutama dibidang keamanan, keuangan dan material.
- k. *mentaati ketentuan jam kerja*;
- l. menciptakan dan memelihara suasana kerja yang baik;
- m. menggunakan dan memelihara barang – barang milik Negara dengan sebaik–baiknya;
- n. memberikan pelayanan dengan sebaik – baiknya kepada masyarakat menurut bidang tugasnya masing – masing;
- o. bertindak dan bersikap tegas tetapi adil dan bijaksana terhadap bawahannya;
- p. membimbing bawahannya dalam melaksanakan tugasnya;
- q. menjadi dan memberikan contoh serta teladan yang baik terhadap bawahannya;
- r. mendorong bawahannya untuk meningkatkan prestasi kerjanya.
- s. memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan kariernya;
- t. mentaati ketentuan peraturan perundang – undangan tentang perpajakan;
- u. berpakaian rapi dan sopan serta bersikap dan bertingkah laku sopan santun terhadap masyarakat, sesama Pegawai Negeri Sipil dan terhadap Atasan;
- v. hormat menghormati antara sesama warga negara yang memeluk agama / kepercayaan terhadap Tuhan YME yang berlainan;
- w. menjadi teladan sebagai warga negara yang baik dalam masyarakat ;

- x. mentaati segala peraturan perundang – undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku;
- y. mentaati perintah kedinasan dari atasan yang berwenang;
- z. memperhatikan dan menyelesaikan dengan sebaik – baiknya setiap laporan yang diterima mengenai pelanggaran disiplin

Sedangkan larangan bagi seorang Pegawai Negeri Sipil sebagaimana diatur dalam (Pasal 3) : bahwa setiap Pegawai Negeri Sipil dilarang :

- a. melakukan hal – hal yang dapat menurunkan kehormatan atau martabat Negara, Pemerintah atau Pegawai Negeri Sipil;
- b. menyalahgunakan wewenangnya;
- c. tanpa ijin Pemerintah menjadi pegawai atau berkerja untuk negara asing;
- d. menyalahgunakan barang – barang, uang, atau surat – surat berharga milik negara;
- e. memiliki, menjual, membeli, mengadaikan, menyewakan atau meminjamkan barang – barang, dokumen atau surat – surat berharga milik negara secara tidak sah;
- f. melakukan kegiatan bersama dengan atasan, teman sejawat, bawahan atau orang lain, di dalam maupun di luar lingkungan kerjanya dengan tujuan untuk keuntungan pribadi, golongan, atau pihak lain yang secara langsung atau tidak langsung merugikan negara.
- g. melakukan tindakan yang bersifat negatif dengan maksud membalas dendam terhadap bawahan atau orang lain didalam maupun diluar lingkungan kerjanya.
- h. menerima hadiah atau sesuatu pemberian berupa apa saja dari siapapun juga yang diketahui atau patut dapat diduga bahwa pemberian itu bersangkutan atau mungkin bersangkutan dengan jabatan atau pekerjaan Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan;
- i. memasuki tempat – tempat yang dapat mencemarkan kehormatan atau martabat Pegawai Negeri Sipil kecuali untuk kepentingan jabatan;
- j. bertindak sewenang – wenang terhadap bawahannya ;
- k. melakukan suatu tindakan atau sengaja tidak melakukan suatu tindakan yang dapat berakibat menghalangi atau mempersulit salah satu pihak yang dilayaninya sehingga mengakibatkan kerugian bagi pihak yang dilayani;

- l. menghalangi berjalannya tugas kedinasan;
  - m. membocorkan dan atau memanfaatkan rahasia negara yang diketahui karena kedudukan jabatan untuk kepentingan pribadi, golongan atau pihak lain;
  - n. bertindak selaku perantara bagi sesuatu pengusaha atau golongan untuk mendapat pekerjaan atau pesanan dari kantor / instansi Pemerintah
  - o. memiliki saham / modal dalam perusahaan yang kegiatan usahanya berada dalam ruang lingkup kekuasaannya;
  - p. memiliki saham suatu perusahaan yang kegiatan usahanya tidak berada dalam ruang lingkup kekuasaan yang jumlah dan sifat kepemilikan itu sedemikian rupa sehingga melalui pemilikan saham tersebut dapat langsung atau tidak langsung menentukan penyelenggaraan atau jalannya perusahaan;
  - q. melakukan kegiatan usaha dagang baik secara resmi maupun sambil menjadi direksi, pimpinan atau komisaris perusahaan swasta bagi yang berpangkat pembina golongan ruang IV/a keatas yang memangku jabatan eselon 1;
  - r. melakukan pungutan tidak sah dalam bentuk apapun juga dalam melaksanakan tugasnya untuk kepentingan pribadi, golongan atau pihak lain.
- (1) Pegawai Negeri Sipil yang berpangkat penata tingkat I golongan ruang III / d kebawah yang akan melakukan kegiatan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) huruf q, wajib mendapat ijin tertulis dari pejabat yang berwenang.

Hukuman disiplin Pegawai Negeri Sipil tercantum dalam Bab III Bagian Pertama (Pasal 4) tentang Pelanggaran Disiplin : “ Setiap ucapan, tulisan atau perbuatan Pegawai Negeri Sipil yang melanggar ketentuan sebagaimana dimaksud dalam (Pasal 2) dan (Pasal 3), adalah pelanggaran disiplin.”

Kemudian diatur pula tingkat dan jenis hukuman disiplin sebagaimana pada Bab III Bagian Kedua (Pasal 6) : Tingkat dan jenis Hukuman Disiplin :

- (1) Tingkat hukuman disiplin terdiri dari :
- a. Hukuman disiplin ringan; terdiri atas Teguran lisan, Teguran tertulis, dan Pernyataan tidak puas secara tertulis.
  - b. Hukuman disiplin sedang; dengan penundaan gaji berkala (1 th), penurunan gaji sebesar satu kali kenaikan gaji berkala (1 th), dan penundaan kenaikan pangkat (1 th)
  - c. Hukuman disiplin berat; terdiri atas : (a) penurunan pangkat pada pangkat yang setingkat lebih rendah untuk paling lama 1 (satu) tahun.; (b) pembebasan dari jabatan ; (c) pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai Pegawai Negeri Sipil dan pemberhentian tidak dengan hormat sebagai Pegawai Negeri Sipil

Berdasarkan hal tersebut di atas, penulis menyimpulkan bahwa disiplin adalah merupakan faktor penting dalam upaya meningkatkan produktivitas yang berorientasi pada efisien dan efektif. Disiplin merupakan kesadaran individu yang kuat dalam tanggung jawab, ketaatan pada aturan, penuh efisien dan efektif dalam menghasilkan keluaran yang berkualitas tinggi. Disiplin pegawai adalah perbuatan mentaati segala peraturan yang mengatur kewajiban, larangan, dan sanksi apabila kewajiban tidak ditaati atau larangan dilanggar oleh Pegawai Negeri Sipil.

Kedisiplinan pada penelitian ini menggunakan beberapa indikator yang didasarkan dari beberapa teori, meliputi antara lain :

1. Kemangkiran
2. Tanggung jawab
3. Keadilan
4. Kepatuhan dan pengawasan melekat

**B. Pembahasan Penelitian Yang Relevan :**

1. Penelitian yang dilakukan oleh Thonthowy Jauhari (D4E00085), mahasiswa MAP Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang dalam Judul Tesis “Pengaruh Motivasi Kepemimpinan, dan Disiplin Pegawai Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai di Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah”, penelitian dilaksanakan pada tahun 2002. Lokasi penelitian di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah. Permasalahan pada penelitian ini adalah rendahnya tingkat efektivitas organisasi di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah. Oleh penelitian ketidakefektifan dilihat dari variabel motivasi, kepemimpinan, dan disiplin pegawai.

a. Kesimpulan :

Dari Analisis Koefisien Korelasi Rank Kendall, dan Analisis Koefisien Korelasi Konkordasi Kendall (W0), serta Hasil Analisis Regresi Berganda menunjukkan pengaruh variabel motivasi, kepemimpinan, dan disiplin pegawai terhadap variabel efektivitas

kerja pegawai signifikan. Ini ditunjukkan bahwa R adalah sebesar 0,570, sedangkan hasil uji F probabilitas dengan tingkat kesalahan terhadap R adalah 0,000, nilai ini jauh lebih kecil dari 0,05%. Dengan demikian variabel motivasi, kepemimpinan, dan disiplin pegawai secara bersama – sama mempunyai pengaruh yang positif/signifikan terhadap variabel efektivitas kerja pegawai. Adapun besarnya pengaruh variabel motivasi, kepemimpinan, dan disiplin pegawai secara bersama-sama terhadap variabel efektivitas kerja adalah sebesar 32,5%.

b. Saran : dari hasil penelitian ini, peneliti menyarankan beberapa hal sebagai rekomendasi sbb :

1). Efektivitas kerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah harus mendapatkan perhatian dan terus ditingkatkan. Adapun langkah-langkah untuk meningkatkan efektivitas kerja pegawai adalah :

- a) Disusun standar kerja pegawai yang baku dan mudah dioperasionalkan, sehingga memudahkan evaluasi kinerja pegawai.
- b) Disusun tugas pokok dan fungsi masing-masing pegawai, sehingga diketahui tugas, wewenang, dan tanggung jawab secara jelas.
- c) Membagi habis tugas pekerjaan di masing-masing Unit Kerja sehingga tidak terjadi di satu pihak ada pegawai yang sangat

sibuk karena tugasnya cukup banyak, di lain pihak ada pegawai yang menganggur karena tidak punya pekerjaan.

d) Agar efektivitas kerja tercapai, penempatan pegawai sesuai dengan latar belakang pendidikan atau pengalamannya.

2). Motivasi kerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah hendaknya mendapatkan perhatian dan terus ditingkatkan. Adapun langkah-langkah untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai, tindakan yang dapat dilakukan adalah :

a) Pimpinan mengusahakan terciptanya lingkungan kerja yang kondusif, karena Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah berasal gabungan dari dua instansi yang berbeda yang tentunya mempunyai tradisi, kebiasaan yang berbeda, perlu diciptakan suasana kerja yang sejuk, tanpa membeda - bedakan, sehingga masing-masing dapat menerima teman sekerjanya dengan hati terbuka.

b) Pimpinan mengusahakan terciptanya gairah kerja yang baik terutama bagi bekas pejabat yang kehilangan jabatannya dengan cara memberikan tugas kepada mereka sesuai dengan kemampuan dan kapasitas mereka.

c) Pimpinan memberikan peluang kepada para pegawai untuk meningkatkan prestasi melalui peningkatan pendidikan formal dan diklat.

d) Disiplin pegawai mempunyai pengaruh terhadap efektivitas kerja pegawai. Disiplin akan mempengaruhi kinerja pegawai semakin tinggi disiplin pegawai semakin tinggi pula efektivitas kerja pegawai. Untuk meningkatkan disiplin pegawai dapat diupayakan melalui :

- (1) Teladan pimpinan
- (2) Keadilan dalam pemberian sanksi dan penghargaan
- (3) Pengawasan melekat kepada pegawai yakni melalui bimbingan, petunjuk dan pengarahan kepada para pegawai.

2. Penelitian yang dilaksanakan oleh Moch Chabib (D4E 002106) Mahasiswa Magister Administrasi Publik Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang, dalam Judul Tesis “Analisis Efektivitas Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah”, dilaksanakan pada tahun 2004, dengan lokasi penelitian di Sekretariat Pemerintah Provinsi Jawa Tengah, dengan pokok permasalahan adalah : sebagai implikasi pelaksanaan otonomi daerah terjadi penataan organisasi di daerah, sehingga terdapat instansi kantor wilayah dihapus dan digabungkan dengan instansi yang lain atau instansi yang baru. Implikasi berikutnya adalah berkurangnya ruang jabatan struktural yang membuat pegawai kurang bersemangat bekerja dan/atau penempatan pegawai yang dirasa kurang tepat. Oleh peneliti semuanya itu

diasumsikan sebagai permasalahan yang menyebabkan rendahnya efektivitas kerja organisasi di lingkungan Sekretariat Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Oleh karena itu penelitian difokuskan pada pengaruh implementasi struktur organisasi, iklim organisasi, dan kepemimpinan, terhadap efektivitas organisasi di Sekretariat Pemerintah Provinsi Jawa Tengah, dengan hasil sebagai berikut :

- a. Kesimpulan : dari hasil Uji Statistik Rank Kendall atas efektivitas organisasi terhadap variabel struktur, menunjukkan koefisien korelasi sebesar 0,424 dengan angka probabilitas 0,000, sehingga hipotesis ( $H_a$ ) diterima, yang berarti ada hubungan antara variabel efektivitas dengan struktur organisasi dengan tingkat signifikansi sebesar 95%. Sedangkan dalam pengujian antara variabel efektivitas dengan iklim organisasi berdasarkan Uji Statistik Rank Kendall diperoleh koefisien korelasi sebesar 0,391 dengan angka probabilitas 0,000 dengan demikian disimpulkan hipotesis ( $H_a$ ) diterima, yang berarti terdapat hubungan antara variabel efektivitas dengan iklim organisasi dengan tingkat signifikansi sebesar 95%. Dan Uji Statistik Rank Kendall atas efektivitas terhadap variabel kepemimpinan diperoleh koefisien korelasi sebesar 0,318 dengan angka probabilitas 0,000, sehingga disimpulkan oleh peneliti hipotesis ( $H_a$ ) diterima yang berarti ada hubungan antara efektivitas dengan variabel kepemimpinan dengan tingkat signifikansi sebesar 95%.

- b. Saran : atas hasil simpulan di atas, maka peneliti menyarankan sebagai berikut : (1) Penempatan pegawai dalam suatu jabatan/ pekerjaan hendaknya disesuaikan dengan latar belakang pendidikan, ketrampilan yang dimiliki dengan jenis pekerjaan. (2) Perlu peningkatan responsibilitas organisasi terhadap tuntutan lingkungan masyarakat. (3) Dalam penugasan pegawai untuk mengikuti diklat hendaknya disesuaikan dengan tugas pokok dan tanggung jawabnya. (4) Diperlukan kesesuaian beban tugas dengan jumlah pegawai. (5) Perlu ditinjau ulang jumlah ruang jabatan structural (subag dan kabag) dengan merampingkan organisasi berdasarkan pada kebutuhan riil. (6) Guna menciptakan kepuasan kerja pegawai perlu disusun standar kinerja berdasarkan kesepakatan pimpinan dan bawahan.

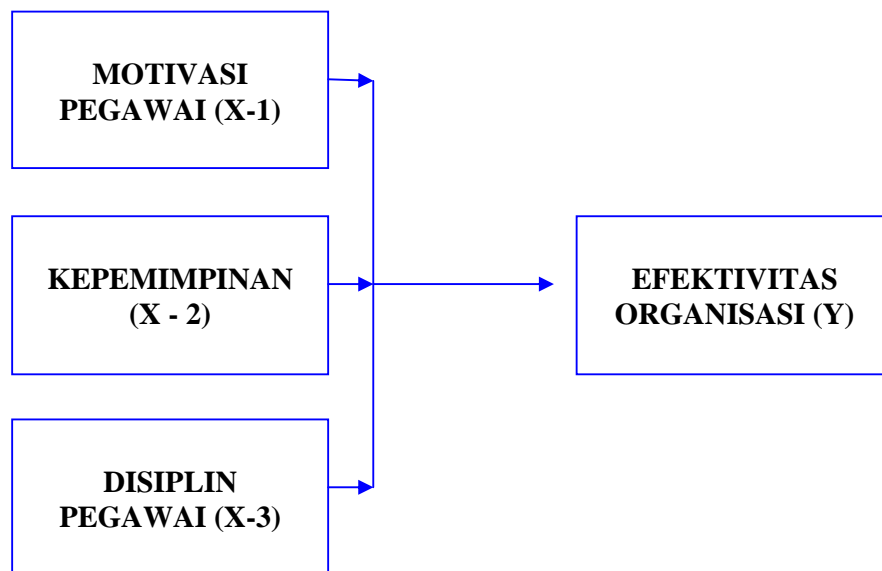
### **C. Hipotesis :**

1. Hipotesis Minor :
  - a. Ada hubungan dan/atau pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel motivasi pegawai dengan efektivitas organisasi.
  - b. Ada hubungan dan/atau pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan dengan efektivitas organisasi.
  - c. Ada hubungan dan/atau pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel disiplin pegawai dengan efektivitas organisasi.

2. Hipotesis Mayor :

Ada hubungan dan/atau pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel motivasi pegawai, kepemimpinan, dan disiplin pegawai terhadap variabel efektivitas organisasi.

Dengan rumusan bangun teorinya sebagai berikut :



### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

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

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

Kerangka pikir dalam penelitian ini akan menggunakan tipe penelitian *kuantitatif* dimana dalam uji hubungan antara *variabel dependen* kurang efektifnya organisasi dengan *variabel independen* variabel motivasi, kepemimpinan, dan disiplin pegawai akan dilakukan Uji Rank Kendall untuk hubungan tunggal dan hubungan ganda akan dilakukan dengan Uji Konkordansi Kendall. Selanjutnya hasil uji tersebut akan dideskripsikan dalam bentuk kualitatif agar diperoleh suatu kesimpulan.

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

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

##### **C. Lokasi Penelitian**

Penentuan lokasi penelitian ini dimaksudkan untuk mempersempit ruang lingkup dalam pembahasan sekaligus untuk mempertajam fenomena

sosial yang ingin dikaji sesuai dengan permasalahan yaitu efektivitas organisasi yang akan diamati. Penentuan lokasi penelitian memperhatikan beberapa aspek, seperti daya jangkau, waktu yang tersedia, dukungan atau kemudahan memperoleh data di lokasi penelitian, efisiensi biaya, dengan mempertimbangkan berbagai aspek tersebut penulis menentukan lokasi penelitian di kantor Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang.

#### **D. Variabel Penelitian**

Suharsimi Arikunta (1997 : 99 ) menyebutkan bahwa ”variabel adalah obyek penelitian atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian”.

Adapun variabel dalam penelitian ini adalah :

1. Efektivitas organisasi ( Y )
2. Motivasi pegawai ( X.1)
3. Kepemimpinan ( X.2)
4. Disiplin (X.3)

##### 1. Definisi Konseptual

Untuk memperjelas pengertian diantara variabel – variabel yang diteliti, diperlukan definisi konsep. Pengertian konsep adalah suatu unsur penelitian yang sangat penting dan merupakan definisi yang menggambarkan secara abstrak dari suatu fenomena (Nazir, 1999:18).

Demikian juga oleh Masri Singaribun (1989 : 17), menjelaskan bahwa : konsep adalah unsur penelitian yang terpenting dan merupakan definisi yang dipakai oleh para peneliti untuk menggambarkan secara

abstrak suatu fenomena sosial ataupun fenomena alami. Dengan demikian yang dimaksud dengan definisi konsep adalah penjelasan mengenai pembatasan pengertian suatu fenomena yang menggunakan suatu abstraksi dari hal-hal yang diamati. Adapun definisi konsep tentang efektifitas organisasi, motivasi pegawai, kepemimpinan, dan disiplin pegawai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Efektivitas organisasi adalah suatu tingkat pencapaian tujuan atau keberhasilan dalam memenuhi tuntutan pelanggan dengan penggunaan input atau biaya yang rendah dan dalam waktu yang pendek (efisien) (Robbin, 2001: 22-23), sedangkan Gibson, (1998) efektifitas adalah pencapaian sasaran yang telah disepakati atas usaha bersama. Dari kandungan pengertian di atas dapat disimpulkan efektifitas merupakan tingkat pencapaian tujuan/keberhasilan meraih harapan atau sasaran yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi.
- b. Motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual (Robbins, 2001 : 166). Sedangkan Hasibuan (2000 : 140) menjelaskan bahwa motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi anggota organisasi agar mau bekerjasama secara produktif, berhasil mencapai, dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Perasaan diterima oleh lingkungan, kekuasaan, dan kemampuan pegawai menjadi persoalan tersendiri bagi para pegawai. Motivasi

pegawai yang rendah diduga juga akan menyebabkan rendahnya efektivitas kerja pegawai. Jadi motivasi individu adalah motivasi kerja yang mendorong semangat kerja, merupakan suatu kekuatan yang membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku untuk mencapai tujuan tertentu.

- c. Kepemimpinan atau pemimpin adalah orang yang menggerakkan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi sebuah kelompok agar kegiatan yang saling berkaitan dalam organisasi dapat diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi (Robbins, 2002 : 3). Jadi kepemimpinan mempunyai lebih banyak kekuasaan dan pengaruh apabila ia dapat menjalin hubungan yang baik, artinya ia disenangi, dihormati, dan dipercaya.
- d. Disiplin pegawai adalah cerminan besarnya tanggung jawab seseorang pegawai dalam melakukan tugas-tugas yang diberikan kepadanya, dan mendorong gairah serta semangat kerja pegawai. Pada umumnya disiplin yang baik apabila pegawai datang ke kantor dengan teratur dan tepat waktu, berpakaian serba baik, menggunakan bahan-bahan dan perlengkapan dengan hati-hati, menghasilkan jumlah dan kualitas hasil pekerjaan yang memuaskan, mengikuti cara kerja yang ditentukan dan menyelesaikannya dengan baik. (Hasibuan, 2000 :190). Ketidaksiplinan lebih dari sekedar gangguan, dapat mengakibatkan suatu pengurangan yang drastis dalam kualitas, keluaran yang pada

akhirnya berdampak langsung pada ketidak-efektifan organisasi (Robbins, 2001 :23). Dijelaskan oleh Robbins bahwa suatu kemangkiran tidak selalu buruk, walaupun secara langsung menurunkan produktivitas organisasi, akan tetapi apabila kedisiplinan dipaksakan atau dilaksanakan dengan 'kaku' dapat mengakibatkan stress yang kemudian berpengaruh kepada prestasi buruk atas keputusan yang ditetapkan.

## 2. Definisi Operasional :

Langkah – langkah dalam suatu penulisan hasil penelitian, setelah definisi konsep yang setelah mengabstraksikan variabel penelitian maka langkah selanjutnya adalah mengoperasionalkan variabel – variabel penelitian ke dalam indikator – indikator, karena pengertian definisi operasional menurut Moch. Nazir (M Nazir, 1999:152) adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel atau konstruk dengan cara memberikan arti atau mendefinisikan kegiatan, ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur konstruk atau variabel tersebut. Lebih lanjut M. Nazir mengatakan bahwa : keputusan operasional yang akan diambil berarti harus menerjemahkan konsep – konsep teoritis yang abstrak dalam bahasan suatu penelitian, dengan jalan mencari indikator – indikatornya dari masing – masing variabel yang ada. Dengan definisi operasional kita akan mengetahui indikator dari variabel - variabel penelitian ini, dan definisi operasional merupakan unsur yang penting, karena definisi operasional merupakan petunjuk tentang bagaimana suatu

variabel penelitian diukur. Adapun definisi operasional variabel penelitian ini sebagai berikut :

- a. Efektivitas organisasi, adalah tingkat pencapaian tujuan organisasi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang meliputi perencanaan, pengorganisasian dan kepemimpinan, serta fleksibilitas organisasi, dengan indikator dan sub indikator sebagai berikut :

Tabel.III.1.  
Indikator dan Sub Indikator Efektivitas Organisasi  
Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang

NO	INDIKATOR	SUB INDIKATOR
1	Kinerja	a. Tingkat perbandingan input/anggaran dengan out put/hasil b. Tingkat kesesuaian hasil dengan rencana yang ditetapkan c. Pemanfaatan anggaran yang tersedia – tingkat efisiensi d. Kemampuan menghasilkan out put sesuai keinginan masyarakat e. Penganggaran
2	Pengorganisasian dan Stabilitas	a. Kemampuan menyelesaikan masalah yang terjadi b. Kuantitas masalah yang dapat diselesaikan c. Kemampuan menciptakan iklim kerja yang kondusif d. Komitmen terhadap tujuan bersama
3	Kepuasan Pegawai	a. Tingkat kepuasan pegawai dalam menjalankan tugas b. Tingkat kepuasan pegawai terhadap out put/hasil kerja c. Motivasi – ganjaran dan sanksi
4	Fleksibilitas Terhadap Lingkungan	a. Kemampuan organisasi menyesuaikan terhadap lingkungan b. Perubahan struktur dan prosedur

Sumber : Landasan Teori – Data diolah

b. Motivasi pegawai adalah motivasi perseorangan, pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang yang meliputi kebutuhan, prestasi, afiliasi (perasaan diterima), kekuasaan, kemampuan. Berdasarkan pendapat Robbins (2001 : 166) bahwa motivasi merupakan kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual. Hal ini dapat dipahami bahwa masalah motivasi pegawai adalah kebutuhan prestasi, afiliasi (perasaan diterima) kekuasaan, dan kemampuan pegawai. Motivasi pegawai yang rendah diduga juga akan menyebabkan rendahnya efektivitas kerja pegawai., dengan indikator :

Tabel.III.2.  
Indikator dan Sub Indikator Motivasi Pegawai  
Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang

No	INDIKATOR	SUB INDIKATOR
1	Aktualisasi Diri	a. Penerimaan terhadap lingkungan kerja b. Tingkat kepercayaan diri c. Tingkat dibutuhkan ( <i>sense of belonging</i> ) d. Tingkat kepesertaan ( <i>sense of participation</i> )
2	Penghargaan dan prestasi	a. Tingkat kebutuhan dihormati ( <i>sense of importance</i> ) b. Pemberian kepercayaan lingkungan c. Tingkat kewenangan dan tanggung jawab d. Peluang pengembangan diri
3	Harapan dan rangsangan	a. Kreativitas b. Tingkat peluang dan kesempatan c. Tingkat dibutuhkan ( <i>sense of belonging</i> ) d. Kebebasan mengeluarkan pendapat
4	Kenaikan Pangkat	a. Tingkat peluang dan kesempatan b. Tingkat penjenjangan c. Kesetiaan dan perilaku etis

Sumber : Landasan Teori – Data diolah.

- c. Pimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi sebuah kelompok agar kegiatan atau pekerjaan yang saling berkaitan dalam organisasi dapat diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi (Robbins, 2002 :3). Jadi kepemimpinan lebih banyak kekuasaan dan pengaruh apabila ia dapat menjalin hubungan yang baik, artinya ia disenangi, dihormati, dan dipercaya. Penugasan yang berstruktur baik, jelas, eksplisit, dan terprogram, pemimpin lebih berpengaruh daripada kalau penugasan itu kabur, tidak jelas dan tidak terstruktur (Salusu, 2000 : 195-196). Memberi ganjaran, hukuman, mengangkat dan memecat, adalah bagian lain tugas pimpinan. Adapun indikator dan sub indikator kepemimpinan adalah :

Tabel.III.3.  
Indikator dan Sub Indikator Kepemimpinan  
Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang

No	INDIKATOR	SUB INDIKATOR
<u>1</u>	Kepemimpinan	a. Kemampuan – intelektualitas b. Gaya kepemimpinan yang diterapkan c. Proses komunikasi
<u>2</u>	Pengambilan keputusan	a. Efektivitas pengambilan keputusan para pimpinan b. Pendelegasian c. Otorisasi pengambilan keputusan
<u>3</u>	Kebebasan dan keteladanan	a. Dedikasi b. Eksperimentasi – perubahan/ inovasi c. Sikap, perilaku – tanggung jawab d. Manajerial – leadership

*Sumber : Landasan Teori – Data diolah*

d. Disiplin pegawai, adalah cerminan rasa tanggung jawab pegawai dalam melakukan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang mendorong gairah dan semangat kerja, yang menghasilkan jumlah dan kualitas hasil pekerjaan yang memuaskan, mengikuti tata cara kerja yang ditentukan dan menyelesaikannya dengan sangat baik (Hasibuan, 2000 : 190). Sedangkan Robbins (2001 : 23-24) menjelaskan tentang kemangkiran yaitu tidak masuk kerja tanpa laporan. Pada umumnya disiplin yang baik apabila pegawai datang ke kantor dengan teratur dan tepat waktu, berpakaian serba baik, menggunakan bahan-bahan dan perlengkapan dengan hati-hati, lebih lanjut dijelaskan bahwa suatu kemangkiran tidak selalu buruk, walaupun secara langsung menurunkan produktivitas organisasi, akan tetapi apabila kedisiplinan dipaksakan atau dilaksanakan dengan 'kaku' dapat mengakibatkan stress yang kemudian berpengaruh kepada prestasi buruk atas keputusan yang ditetapkan. Adapun indikator dan sub indikator kedisiplinan pegawai adalah meliputi :

Tabel.III.4.  
Indikator dan Sub Indikator Disiplin Pegawai  
Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang

NO	INDIKATOR	SUB INDIKATOR
1	Kemangkiran	a. Tingkat kehadiran dan kepulangan tepat waktu b. Tingkat kerja dalam rangka melaksanakan tugas c. Tingkat tanggung jawab pekerjaan
2	Tanggung jawab	a. Tingkat kepedulian b. Sikap dan perilaku c. Kerja sama d. Hirarki
3	Keadilan	a. Kesesuaian tugas dengan latar belakang pendidikan, ketrampilan, profesionalisme yang dimiliki pegawai b. Tingkat penerapan system karir ( <i>Merrid Sistem</i> ) c. Tingkat penghargaan terhadap prestasi
4	Kepatuhan dan pengawasan melekat	a. Kejelasan batasan antara keputusan yang diambil bawahan dengan atasan b. Pemberian sanksi /hukuman c. Monitoring dan evaluasi

*Sumber : Landasan Teori – Data diolah*

#### **E. Sumber data**

Adapun data yang akan dipergunakan dalam penelitian ini terdiri dari :

- a. Data Primer : yaitu data yang diambil langsung dari responden pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang.
- b. Data Sekunder: yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung dari sumbernya, berupa laporan kinerja Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang dan/atau *Stake holder* yang lain.

## **F. Instrumen Penelitian**

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

1. Kuesioner, yaitu kumpulan pertanyaan-pertanyaan yang mengungkap variabel-variabel penelitian yaitu motivasi pegawai, kepemimpinan, dan disiplin pegawai. Skala pengukuran digunakan skala ordinal, dengan pedoman skala pengukuran jawaban responden dengan bobot rendah diberikan skore 1 (satu) dan jawaban responden paling tinggi diberikan skore 4 (empat). Dalam jawaban pertanyaan akan berlaku pembobotan skore sebagai berikut :

- 1.1 Kategori pilihan jawaban huruf (a) diberi : skor 4 (mendukung)
- 1.2 Kategori pilihan jawaban huruf (b) diberi : skor 3 (cukup mendukung)
- 1.3 Kategori pilihan jawaban huruf (c) diberi : skor 2 (kurang mendukung)
- 1.4 Kategori pilihan jawaban huruf (d) diberi : skor 1 (tidak mendukung)

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

## 2. Wawancara (*Indepth Interview*)

Guna mempertajam hasil penelitian, peneliti disamping menggunakan kuesioner juga akan dilakukan dengan wawancara (*indepth interview*) yang dilakukan dengan beberapa responden yang dipandang menguasai informasi (*key informan*) tentang efektifitas di Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang dengan menggunakan pedoman wawancara (terlampir).

## 3. Uji Validitas dan Reliabilitas

Salah satu masalah utama dalam kegiatan penelitian sosial adalah masalah cara memperoleh data yang akurat dan obyektif. Hal ini menjadi sangat penting artinya karena kesimpulan penelitian hanya akan dapat dipercaya apabila didasarkan pada data yang dapat dipercaya. Agar penelitian tidak keliru dan tidak memberikan gambaran yang jauh berbeda dari kenyataan yang sebenarnya, maka diperlukan instrumen pengukuran yang valid (sahih) dan reliabel (handal).

Uji validitas instrumen pengukuran dimaksudkan untuk mengetahui ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Suatu alat ukur dikatakan mempunyai validitas tinggi apabila alat tersebut memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud yang dilakukannya pengukuran. Sementara itu, uji reliabilitas digunakan untuk melihat sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Suatu alat ukur dikatakan reliabel apabila dalam beberapa kali pengukuran terhadap

kelompok subyek yang sama diperoleh hasil yang relatif sama (Sugiyono, 2000).

Uji validitas dalam penelitian menggunakan analisis butir (item) yakni dengan mengkorelasikan skor tiap item dengan skor total per konstruk (*construct*) dan skor total seluruh item. Dalam output SPSS, analisis item/butir tersebut dinyatakan sebagai *Corrected Item-Total Correlation* dan batas kritis untuk menunjukkan item yang valid pada umumnya adalah 0,30. Sehingga nilai *Corrected Item-Total Correlation* di atas 0,30 menunjukkan item yang valid/sahih (Ghozali, 2005). Hasil lengkap terlampir dan rangkumanya ditampilkan dalam tabel di bawah ini.

Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan metode *internal consistency*, yaitu metode untuk melihat sejauhmana konsistensi tanggapan responden terhadap item-item pertanyaan dalam suatu instrumen penelitian. Dalam penelitian ini pengukuran konsistensi tanggapan responden (*internal consistency*) menggunakan koefisien *alpha cronbach*. Ambang batas koefisien alpha yang digunakan dalam penelitian ini adalah  $>0,6$  sebagaimana disarankan oleh Hair *et al.* (1995).

## **G. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel**

### **a. Populasi**

Suharsimi Arikunto (1997 : 115) mengemukakan bahwa ” Populasi merupakan keseluruhan subyek penelitian ”. Pengertian tentang populasi merupakan keseluruhan obyek atau sumber data yang memiliki karakteristik tertentu dalam suatu penelitian, dan dapat memberikan

informasi yang berguna bagi masalah penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah semua pegawai pada Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang sebanyak 74 orang pegawai.

b. Teknik Pengambilan Sampel

Metode Sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Kombinasi Purposive Random Sampling*, yaitu teknik penentuan sampel penelitian dilakukan dengan menetapkan wilayah-wilayah populasi sebagai anggota populasi untuk membentuk populasi kecil yang lebih homogen, yaitu menjadi 5 (lima) sub dinas/ bagian, kemudian berdasarkan pengelompokkan sub dinas/bagian tersebut diambil sampel dengan teknik *Random Sampling* yaitu suatu teknik pengambilan sampel dimana semua elemen populasi diberikan kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi responden. Berkaitan dengan model sampling tersebut dalam penentuan jumlah sampel menggunakan rumusan sebagai berikut :

RUMUS :

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

Hitungannya :  $N = 74$

Keterangan :

$N$  = Jumlah Populasi

$n$  = Jumlah Sampel

$e^2$  = Prosen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir sebesar 10 %

(Hasan, 2002 : 61).

Dengan tingkat kesalahan 10 % dan jumlah sampel yang diambil dari jumlah populasi 74 orang pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang, maka berdasarkan rumus di atas dapat dihitung besarnya sampel dalam penelitian ini didapatkan jumlah pembagi sampel adalah :

$$= \frac{74}{1 + 47,61} = \frac{74}{48,61} = 1,5223 \rightarrow \text{Dibulatkan 2}$$

Dari hasil perhitungan tersebut diperoleh angka pembagi sample adalah 2 , sehingga dalam pembagian sampel per sub dinas/bagian dibagi angka pembagi tersebut sebagai berikut :

Tabel.III.5.  
Jumlah Populasi dan Responden

No	Nama Unit Kerja	Populasi	Jml Responden
1.	Kepala Dinas	1	1 : 2 = 0,5 dibulatkan = 1.
2	Sub Dinas Perikanan Laut	8	8 : 2 = = 4.
3	Sub Dinas Kelautan	8	8 : 2 = = 4.
4	Sub Dinas Perikanan Darat	8	8 : 2 = = 4.
5	Sub Dinas Perencanaan	7	7 : 2 = 3,5 dibulatkan = 4.
6	Bagian Tata Usaha	13	13 : 2 = 6,5 dibulatkan = 7.
7	UPT BBI	3	3 : 2 = 1,5 dibulatkan = 2.
8	UPT TPI	17	17 : 2 = 8,5 dibulatkan = 9.
9	Wilayah Kecamatan	4	4 : 2 = = 2.
10	Petugas Fungsional CPNS	5	5 : 2 = 2,5 dibulatkan = 3.
	Jumlah	74	= 40

Sumber : data diolah random sampling dari responden

Jumlah responden diambil dari masing-masing unit kerja sebagai bagian yang tidak terpisahkan dalam unit kerja Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang, sehingga diharapkan mampu menggambarkan keterwakilannya.

#### **H. Teknik Pengumpulan Data**

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

#### **I. Teknik Analisis Data**

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

### 1. Koefisien Korelasi Rank Kendall Tau

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

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

Keterangan:

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

S : skor yang sebenarnya

N : jumlah sampel

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

Apabila terdapat nilai yang sama maka memakai rumus:

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

Keterangan:

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

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

### Uji Signifikansi :

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

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

Kriteria Hipotesis :

Untuk menentukan Ho dan Ha =

Ho :  $\tau = 0$

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

Ha :  $\tau > 0$

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

Kaidah hipotesis :

Ho : di tolak apabila harga “ z “ hitung  $>$  dari pada harga “z” tabel

Ha : di terima apabila harga “ z “ hitung  $\geq$  dengan harga “z” tabel.

Dengan melihat angka probabilitas sbb :

Ho : diterima jika angka probabilitas  $> 0,05$

Ha : ditolak jika angka probabilitas  $< 0,05$

2. *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:

$$W = \frac{S}{\{1/12K^2(N^3-N)\} - k \frac{\sum T}{T}}$$

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

*Keterangan:*

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

R = jumlah rangking

k = banyak variabel yang di korelasikan

n = banyak kolom

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

### **Uji Signifikansi :**

Untuk uji signifikansi koefisien Konkordansi Kendall dilakukan dengan memasukkan harga “ W “ ke dalam rumus Chi Kuadrat yaitu :

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

Keterangan :

$$X^2 = \text{Chi Square}$$

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 diterima dan sebaliknya.

Setelah harga W ditemukan, maka harus diuji signifikasinya dengan menggunakan rumus  $x_2$  sebagai berikut :

$$X_2 = k (N - I) W$$

Dengan db = N – 1 taraf signifikansinya 5 % ( $\alpha = 0,05$ ),

Maka dapat diketahui bahwa :

Jika  $\chi^2_h > \chi^2_t$ , maka :  $H_a$  diterima

Jika  $\chi^2_h < \chi^2_t$ , maka :  $H_a$  ditolak

Adapun besarnya  $\chi^2$  tabel dapat diketahui dengan melihat tabel Chi Kuadrat ( $\chi^2$ ) Dengan  $db = N - 1 = 58 - 1 = 57$  pada taraf signifikansi 5 % yaitu sebesar 43,77.

Kaidah hipotesis:

Jika  $X^2$  hitung  $> X^2$  tabel pada taraf signifikan 1 % dan 5 % berarti hipotesis diterima dan sebaiknya.

### 3. Koefisien determinasi

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

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

Keterangan:

KD = Determinasi

$W^2$  = Koefisien Determinasi

#### 4. *Pengambilan Kesimpulan dan Verifikasi*

Penulis mencari makna data yang dikumpulkan untuk itu pola, tema, hipotesis, dan lain sebagainya. Jadi data yang diperoleh sejak awal, dicoba untuk disimpulkan, mula-mula kesimpulan itu masih kabur, tetapi dengan bertambahnya data maka kesimpulan tersebut akan lebih *grounded*. Oleh karena itu kesimpulan senantiasa harus diverifikasikan selama penelitian berlangsung.

Adapun matrik kuesioner dalam penelitian efektivitas organisasi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang sebagaimana Tabel : III.6 di bawah ini :

Tabel : III.6  
Matriks Kuesioner Penelitian

No	Variabel Indikator	Sub Indikator	Nomor Kuesioner
1	2	3	4
I	Efektivitas Organisasi	1. Tingkat pemahaman tupoksi pekerjaan 2. Tingkat pemahaman visi dan misi dinas 3. Persetujuan dan mendukung visi misi dinas 4. Perbandingan anggaran dng capaian hasil 5. Perbandingan kinerja dng rencana anggaran 6. Tingkat efisiensi anggaran dng capaian hasil 7. Tingkat efektivitas capaian kinerja 8. Tingkat kesesuaian tugas dgn pendidikan 9. Tingkat kesesuaian jmlh tugas dng pegawai 10. Tingkat penyelesaian permasalahan 11. Iklim Kerja pada unit kerja 12. Tingkat kepuasan pelaksanaan pekerjaan 13. Kemampuan menghadapi tugas mendadak	8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20
II	Motivasi Pegawai	1. Perasaan diterima di lingkungan unit kerja 2. Rasa percaya diri dlm pelaksanaan pekerjaan 3. Usaha untuk mengembangkan diri 4. Persepsi melaksanakan tgs baru dan sulit 5. Kesempatan penyampaian ide/saran 6. Kesempatan berkreaitivitas dlm pekerjaan 7. Kesempatan menerima kenaikan pangkat	21 22 23 24 25 26 27

*Bersambung ke halaman 98*

*Sambungan dari halaman 97*

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
III	Kepemimpinan	1. Cara pimpinan menggerakkan bawahan/staf	28
		2. Cara pimpinan mendelegasikan wewenang	29
		3. Cara pimpinan mengambil keputusan	30
IV	Disiplin Pegawai	1. Frekuensi keterlambatan masuk kerja	31
		2. Frekuensi kemangkiran	32
		3. Penyebab mentaati peraturan	33
		4. Sanksi yang pernah diterima	34
		5. Penghargaan yang pernah diterima	35

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

#### **A. DESKRIPSI WILAYAH PENELITIAN**

Kabupaten Batang merupakan kabupaten termuda di Provinsi Jawa Tengah, dibentuk pada tahun 1965 berdasarkan Undang-Undang Nomor : 9 Tahun 1965 *jo* Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 1988 tentang Perubahan Batas Wilayah Kotamadya Daerah Tingkat II Pekalongan, Kabupaten Daerah Tingkat II Pekalongan dan Kabupaten Daerah Tingkat II Batang, setelah memisahkan dari Pemerintah Kotamadya Daerah Tingkat II Pekalongan pada tahun 1965. Kabupaten Batang terletak dan berbatasan dengan : sebelah Barat Kota Pekalongan dan Kabupaten Pekalongan, sebelah Utara adalah Laut Jawa, sebelah Timur Kabupaten Kendal, sebelah Selatan Kabupaten Banjarnegara dan Kabupaten Wonosobo. Secara geografis terletak pada : 006 51' 46" dan 007 11' 47" Lintang Selatan, serta 109 40'19" dan 110 03' 06" Bujur Timur. Luas tanah wilayah Kabupaten Batang mencapai 791.657 KM<sup>2</sup> terbagi ke dalam 12 (dua belas) wilayah kecamatan dan dalam 245 desa serta 9 kelurahan.

##### **1. Keadaan Demografi**

Penduduk Kabupaten Batang berdasarkan hasil registasi tahun 2005 berjumlah 690.149 jiwa, terdiri atas 344.039 jiwa penduduk laki – laki dan 346.110 jiwa penduduk perempuan, dengan kepadatan penduduk sebesar 1.147 jiwa per km<sup>2</sup>, serta tingkat pertumbuhan rata-rata 0,86 %

per tahun. Adapun rincian jumlah penduduk dan tingkat kepadatan per kecamatan tahun 2005 sebagai berikut :

Tabel IV.1  
Jumlah dan Tingkat Kepadatan Penduduk Kabupaten Batang

No	Kecamatan	Jumlah	Laki-laki	Perempuan	Luas Wilayah (KM <sup>2</sup> )	Kepadatan (KM <sup>2</sup> )
1	Wonotunggal	34,685	17,337	17,348	55,133	1.589
2	Bandar	68,997	34,389	34,608	83,092	1.204
3	Blado	48,427	24,183	24,244	86,663	1.789
4	Reban	41,819	20,836	20,983	54,880	1.312
5	Bawang	50,113	25,017	25,096	73,845	1.473
6	Tersono	41,571	20,710	20,861	62,170	1.495
7	Gringsing	7,853	8,936	28,917	75,599	1.306
8	Limpung	60,492	29,927	30,565	60,395	0.998
9	Subah	64,525	31,776	32,749	111,765	1.732
10	Tulis	66,286	2,601	33,685	67,216	1.014
11	Batang	109,271	54,772	54,499	37,346	0.341
12	Warungasem	46,110	23,555	22,555	23,553	0.510
	Jumlah	690,149	344,039	346,110	791,657	1.147

Sumber : Kantor Statistik Kabupaten Batang (BPS) Th.2005

## 2. Keadaan Topografi

Wilayah Kabupaten Batang berdasarkan topografi dikelompokkan dalam 4 (empat) kelas terdiri atas :

- a. Kelas lereng 1 (kemiringan 0 – 2 %) meliputi 7,51 % luas wilayah dengan penyebaran di Kecamatan Batang, Warungasem, Tulis, Subah, Limpung, Gringsing, Bandar, dan Wonotunggal.
- b. Kelas lereng 2 (kemiringan 2 – 15 %) meliputi 38,93 % luas wilayah dengan penyebaran di sebagian Kecamatan Wonotunggal, Bandar, Blado, Reban, Bawang, Tersono, Gringsing, Limpung, Subah, Tulis, Batang, dan Warungasem

- c. Kelas lereng 3 (kemiringan 15 – 40 %) meliputi 35,64 % luas wilayah dengan penyebaran di sebagian wilayah Kecamatan Wonotunggal, Bandar, Blado, Reban, Bawang, Tersono, Gringsing, Limpung, Subah, dan Batang.
- d. Kelas lereng 4 (kemiringan 40 % ke atas) meliputi 17,91 % luas wilayah dengan penyebaran di Kecamatan Wonotunggal, Bandar, Blado, Reban, Bawang, Tersono, dan sebagian kecil wilayah Kecamatan Limpung, Gringsing, dan Subah.

Luas penggunaan tanah terbesar pada sawah pertanian, tegalan, perkebunan, dll, dirinci sebagai berikut :

Tabel IV.2

## Luas Penggunaan Tanah di Kabupaten Batang Tahun 2005

No.	Jenis Penggunaan Tanah	Luas (Ha)
1.	Perkampungan	4.459
2.	Sawah/tegalan/perkebunan/perikanan	12.481
3.	Rawa/danau	-
4.	Perusahaan	458
5.	Industri	217
6.	Jasa-jasa	473
7.	Tanah kosong/diperuntukkan	752
8.	Tanah kosong tidak diusahakan	-
J u m l a h		19.200

Sumber : Kantor Statistik Kabupaten Batang (BPS) Tahun 2005

### 3. Keadaan Struktur Ekonomi

Laju pertumbuhan ekonomi di Kabupaten Batang setiap tahunnya mengalami peningkatan, berdasarkan harga konstan tahun 1995,

pertumbuhan ekonomi Kabupaten Batang pada tahun 1996 sebesar 9,50% mengalami penurunan menjadi 4% pada tahun 1997, kecuali pada tahun 1998 turun menjadi -12%, hal ini disebabkan krisis moneter dan ekonomi yang melanda bangsa kita. Namun keadaan ini sedikit demi sedikit telah mengalami perbaikan pada tahun 1999 rata-rata pertumbuhan ekonomi pertahun menjadi 3,75% dan meningkat lagi menjadi 7,13% pada tahun 2000. Sektor industri pengolahan memberi sumbangan terhadap PDRB tahun 2003 sebesar 29,43 %, atau tertinggi, disusul kemudian sektor pertanian perikanan dan kelautan sebesar 28,12% dengan rincian sektor yang lain sebagaimana tabel di bawah ini :

Tabel : IV.3.  
Sektor Penopang Produk Domestik Regional Bruto  
Kabupaten Batang dan Kontribusi Terhadap PDRB

No	SEKTOR	SUMBANGAN THD PDRB
1	Industri Pengolahan	29,43 %
2	Pertanian, Perikanan dan Kelautan	28,12 %
3	Perdagangan, Restoran, Hotel	17,80 %
4	Jasa	12,29 %
5	Bangunan	3,61 %
6	Bank dan Lembaga Keuangan	3,15 %
7	Pertambangan, Galian	2,62 %
8	Pengangkutan dan Komunikasi	2,48 %
9	Listrik, Gas, dan Air Minum	0,50 %

Sumber : *Biro Pusat Statistik Kab. Batang Th.2005*

Berdasarkan data potensi lahan, topografi, demografi, serta kegiatan perekonomian masyarakat Kabupaten Batang secara umum di atas, maka dapat disimpulkan bahwa sesuai dengan filosofi dan amanat

Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 sebagaimana telah diubah menjadi Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah, secara khusus Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang sebagai salah satu instansi penopang pendapatan daerah, dapat lebih mengoptimalkan pemanfaatan potensi yang ada. Dengan keadaan demografi, topografi, serta struktur perekonomian rakyat sebagaimana di atas, memberikan peluang yang lebar guna mendukung peningkatan penggalian sumber-sumber pendapatan asli daerah melalui retribusi daerah, termasuk di dalamnya luasan cakupan obyek pajak/retribusi daerah.

#### **4. Deskripsi Lokasi Penelitian**

Penelitian efektivitas organisasi ini berlokasi di kantor Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang.

Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang dibentuk berdasarkan Surat Keputusan Bupati Batang Nomor 12 Tahun 2002 sebagai unsur pelaksana pemerintah daerah yang membantu Bupati dalam menjalankan kebijakan-kebijakan, khususnya di bidang perikanan dan kelautan.

Adapun secara garis besar kedudukan, tugas pokok, serta fungsi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang berdasarkan Surat Keputusan Bupati Batang Nomor : 12 Tahun 2002 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang adalah sebagai berikut :

a. Bahwa berkaitan dengan Kedudukan, Tugas Pokok, dan Fungsi, dijelaskan dalam Bab I yaitu : (Pasal 1)

- (1) Dinas Perikanan dan Kelautan mempunyai kedudukan sebagai Unsur Pelaksana Pemerintah Daerah di bidang perikanan dan kelautan;
- (2) Dinas Perikanan dan Kelautan dipimpin oleh seorang Kepala yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah.

b. Sedangkan pada (Pasal 2) disebutkan tugas pokok yaitu :

Dinas Perikanan dan Kelautan mempunyai tugas pokok melaksanakan urusan rumah tangga Daerah dan tugas pembantuan yang diberikan Pemerintah Pusat atau Pemerintah Provinsi Jawa Tengah di bidang perikanan dan kelautan.

c. Fungsi dinas dijelaskan pada (Pasal 3) yaitu :

Untuk menyelenggarakan tugas pokok sebagaimana dimaksud dalam (Pasal 2), juga mempunyai fungsi :

- 1) Penyusunan bahan kebijakan, perencanaan strategis dan pengkoordinasian bidang perikanan dan kelautan;
- 2) Pembinaan dan pelaksanaan teknis di bidang perikanan dan kelautan;
- 3) Pembinaan usaha, kelembagaan dan sosial masyarakat perikanan;
- 4) Pembinaan dan pengelolaan kawasan pesisir pantai dan laut;
- 5) Pengawasan, pengendalian dan perlindungan sumber daya hayati dan non hayati perikanan dan kelautan;
- 6) Penerbitan rekomendasi, perijinan dan sertifikasi di bidang perikanan dan kelautan;
- 7) Pengawasan dan pengendalian perijinan usaha di bidang perikanan dan kelautan;
- 8) Penyiapan bahan pengelolaan dan pembinaan Unit Pelaksana Teknis Dinas Cabang Dinas;
- 9) Pengelolaan tata usaha;
- 10) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati.

d. Susunan Organisasi diatur dalam Bab II, pada (Pasal 4) terdiri atas :

- 1) Kepala;
- 2) Bagian Tata Usaha;
- 3) Sub Dinas Perencanaan dan Pengembangan Teknologi;
- 4) Sub Dinas Perikanan Darat;
- 5) Sub Dinas Perikanan Laut;
- 6) Sub Dinas Kelautan;
- 7) Cabang Dinas;
- 8) Unit Pelaksana Teknis Dinas;
- 9) Kelompok Jabatan Fungsional .

Bagian Tata Usaha, Sub Dinas, Cabang Dinas dan Unit Pelaksana Teknis Dinas serta Kelompok Jabatan Fungsional dipimpin oleh seorang Kepala yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Dinas Perikanan dan Kelautan.

e. Cabang Dinas (Pasal 26), diatur sebagai berikut :

- 1) Cabang Dinas Perikanan dan Kelautan adalah unsur pelaksana Dinas Perikanan dan Kelautan yang mempunyai wilayah kerja meliputi satu atau beberapa Kecamatan dalam wilayah Kabupaten;
- 2) Cabang Dinas Perikanan dan Kelautan dipimpin oleh seorang Kepala Cabang Dinas yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Dinas Perikanan dan Kelautan

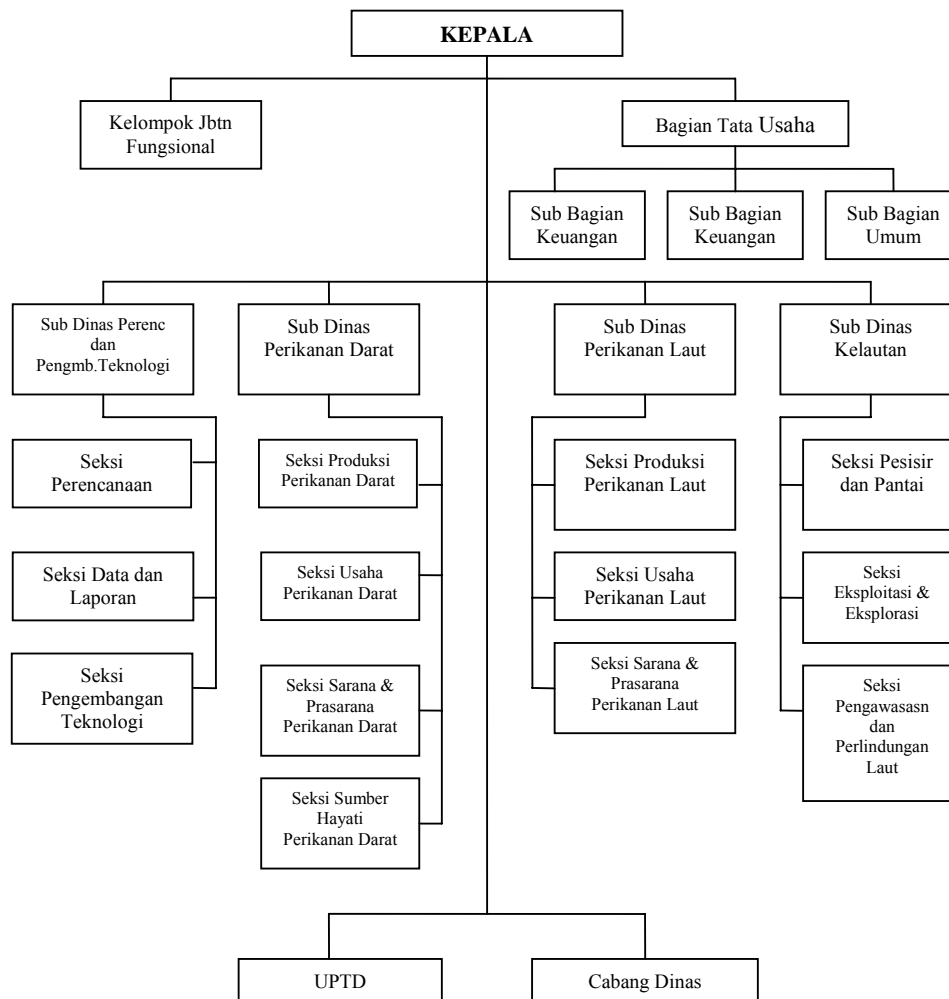
f. Unit Pelaksana Teknis Dinas (Pasal 27), adalah sebagai berikut :

- 1) Unit Pelaksana Teknis Dinas Perikanan dan Kelautan adalah unsur pelaksana teknis operasional Dinas Perikanan dan Kelautan;
- 2) Unit Pelaksana Teknis Dinas Perikanan dan Kelautan dipimpin oleh seorang Kepala yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Dinas Perikanan dan Kelautan

- g. Kelompok Jabatan Fungsional (Pasal 28), adalah sebagai berikut :
- 1) Kelompok Jabatan Fungsional di lingkungan Dinas Perikanan dan Kelautan mempunyai tugas melaksanakan kegiatan teknis fungsional perikanan dan kelautan Dinas di bidang keahlian masing – masing secara profesional sesuai dengan kebutuhan;
  - 2) Kelompok Jabatan Fungsional sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), dalam melaksanakan tugas pokoknya bertanggung jawab kepada Kepala Dinas.
  - 3) Kelompok Jabatan Fungsional sebagaimana dimaksud ayat (1) terdiri atas sejumlah tenaga dalam jenjang jabatan fungsional yang terbagi dalam berbagai kelompok sesuai dengan bidang keahliannya.
  - 4) Setiap Kelompok tersebut pada ayat (1), dipimpin oleh seorang kepala sepanjang tenaga fungsional senior yang ditunjuk di antara tenaga fungsional yang ada dalam lingkungan Dinas.
  - 5) Jumlah jabatan fungsional tersebut pada ayat (1), ditentukan sifat, jenis, kebutuhan dan beban kerja.
  - 6) Jenis dan jenjang jabatan fungsional tersebut pada ayat (1) diatur sesuai dengan peraturan perundang – undangan yang berlaku.
- h. Adapun struktur organisasi/bagan organisasi sebagai berikut :

Lampiran : Peraturan Daerah Kab. Batang  
 Nomor : 3 Tahun 2002  
 Tanggal : 6 Maret 2002

**BAGAN ORGANISASI  
 DINAS PERIKANAN DAN KELAUTAN  
 KABUPATEN BATANG**



## B. HASIL PENELITIAN

### 1. Identifikasi Responden

Identifikasi responden dalam penelitian ini dimaksud merupakan pengenalan secara lebih mendalam berkaitan dengan responden. Dalam penelitian ini responden adalah pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang berjumlah 40 orang. Responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini diklasifikasikan berdasarkan usia, jenis kelamin dan tingkat pendidikan. Ketiga aspek demografi tersebut dipilih untuk diuraikan lebih lanjut meskipun tidak dilibatkan dalam analisis regresi berganda dengan pertimbangan-pertimbangan sebagai berikut :

- a). Kedewasaan seseorang dapat dilihat dari usia dan tingkat pendidikan seseorang yang merupakan salah satu faktor yang akan mempengaruhi kemampuan, pengetahuan, tanggung jawab seseorang dalam bertindak, berpikir serta mengambil keputusan. Faktor usia dan tingkat pendidikan membantu seseorang dalam menghadapi persoalan dan mengambil keputusan (Goolsby, 1992). Goolsby (1992) menjelaskan bahwa pegawai yang lebih berumur dan memiliki tingkat pendidikan yang baik cenderung lebih mapan dalam berpikir dan bertindak serta lebih terbiasa menghadapi persoalan yang muncul ditempat kerja. Keadaan tersebut menyebabkan pegawai lebih mampu melakukan adaptasi (*fine tunings*) dengan permasalahan yang muncul ditempat kerja, sehingga pengambilan keputusan cenderung lebih efektif ketimbang karyawan yang berusia muda dan memiliki tingkat pendidikan rendah.

b). Penelitian Pulkinnen (1996) bertujuan untuk menganalisis perbedaan keperibadian (*personality*) yang mendasar antara wanita dan pria. Pulkinnen (1996) menyatakan bahwa pria pada umumnya bersifat individualis, agresif, kurang sabar, lebih tegas, rasa percaya diri lebih tinggi dan lebih menguasai pekerjaan sedangkan wanita cenderung lebih perhatian kepada orang lain, penurut, pasif, lebih mengkedepankan perasaan dan mempunyai tanggung jawab mengurus keluarga yang lebih besar dari pada pria. Perbedaan ini menyebabkan pegawai wanita cenderung bersikap dan berlaku sesuai atau sejalan dengan kebijakan dan peraturan organisasi.

Berdasarkan data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner, diperoleh profil responden menurut usia sebagaimana nampak dalam tabel 4.1 dibawah ini :

**Tabel : 4.1**  
**Responden menurut Usia**

<b>Usia (tahun)</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
<30	6	15
31-35	15	37.5
>36	19	47.5
Jumlah	40	100

*Sumber : Data diolah dari identitas responden, 2006*

Tabel 4.1 menginformasikan bahwa responden berusia di atas 36 tahun merupakan mayoritas pegawai pada Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang sedangkan minoritas responden adalah pegawai yang

berusia di bawah 30 tahun. Dari informasi tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang dikategorikan dalam usia yang matang/stabil, produktif serta penuh dedikasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa mereka mampu bekerja secara lebih efektif. Kesimpulan ini sesuai dengan pendapat Goolsby (1992) serta didukung bukti empiris pada bagian deskripsi variable penelitian.

Klasifikasi responden penelitian didasarkan juga menurut jenis kelamin yang dapat dilihat pada Tabel 4.2 dibawah ini.

**Tabel : 4.2**  
**Responden menurut Jenis Kelamin**

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Pria	15	37.5
Wanita	25	62.5
Jumlah	40	100

*Sumber : Data diolah dari identitas responden, 2006*

Tabel 4.2 menginformasikan bahwa mayoritas responden pada penelitian ini adalah wanita. Kenyataan ini sesuai dengan pendapat Pulkinen (1996) bahwa wanita lebih perhatian kepada orang lain, penurut, tekun dalam pekerjaan, lebih mengedepankan perasaan serta cenderung bersikap dan berlaku sesuai/sejalan dengan kebijakan dan peraturan organisasi. Kepribadian tersebut sejalan dengan tugas dan fungsi pegawai negeri sipil yaitu memberikan layanan kepada masyarakat harus penuh kesabaran dan ketekunan, serta taat pada aturan/ketentuan yang berlaku.

Tabel berikut ini merupakan klasifikasi responden didasarkan pada masa kerja. Goolsby (1992) menjelaskan bahwa usia dan masa kerja merupakan satu kesatuan sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin banyak usia pegawai, maka masa kerja pegawai tersebut juga semakin lama dan matang dalam pengalaman, begitu juga sebaliknya. Tabel di bawah ini menunjukkan variasi jawaban responden sebagai berikut :

**Tabel : 4.3**  
**Responden menurut Masa Kerja**

<b>Masa Kerja</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
< 5 tahun	6	15
5-10 tahun	14	35
> 10 tahun	20	50
Jumlah	40	100

*Sumber :Data diolah dari identitas responden, 2006*

Tabel 4.3 menginformasikan bahwa mayoritas responden pada penelitian ini memiliki masa kerja diatas 10 tahun. Sementara itu, minoritas responden adalah pegawai dengan masa kerja dibawah 5 tahun. Semakin lama masa kerja pegawai maka pegawai tersebut memiliki pengalaman yang banyak sehingga memiliki kemampuan dalam menyelesaikan permasalahan yang terjadi pada lingkungan kerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang dapat dikatagorikan sebagai pegawai handal serta ‘mumpuni’ dalam menangani permasalahan dan pekerjaan yang datangnya mendadak dan mendesak.

Responden juga diklasifikasikan berdasarkan tingkat pendidikan terakhir, yang diasumsikan bahwa dengan pendidikan yang cukup memadai (berpendidikan tinggi/setingkat sarjana) maka pegawai dapat mengatasi permasalahan pekerjaannya termasuk juga permasalahan di lingkungan kerjanya. Tabel 4.5 menggambarkan tingkat pendidikan responden, adalah sebagai berikut :

**Tabel : 4.4**  
**Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

No	Pendidikan	Banyaknya	Prosentase
1	Pasca Sarjana (S-2)	2	4,35
2	Sarjana (S-1)/setingkat	19	49,28
3	Sarjana Muda (DIII)	3	5,9
4	SLTA / sederajat	16	40,47
	Jumlah	40	100,0

*Sumber : Dta diolah dari identitas responden - 2006*

Pada Tabel 4.4 di atas, menunjukkan variasi jawaban responden bahwa dari 40 orang responden mempunyai tingkat pendidikan yang bervariasi, yakni (4,35 %) berpendidikan Pasca Sarjana (S-2), sedangkan (49,28%) berpendidikan Sarjana S-1, (5,9 %) berpendidikan Sarjana Muda atau setingkat Diploma III, (40,47 %) berpendidikan SLTA. Sehingga dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa sebagian besar responden mempunyai tingkat pendidikan yang cukup memadai karena (49,28%) responden berpendidikan tinggi (S-1). Memadai yang

diasumsikan berkemampuan tinggi untuk menghadapi dan memecahkan permasalahan dalam pekerjaannya serta permasalahan di lingkungan kerjanya, serta mampu mengatasi pekerjaan yang datangnya mendadak dan sifatnya mendesak.

Tabel : 4.5 memberikan gambaran variasi jawaban responden tentang pangkat serta golongan responden, sebagai berikut :

**Tabel : 4.5**  
**Responden Berdasarkan Pangkat/Golongan**

No	Pangkat / Golongan	Banyaknya	Prosentase (%)
1	1. > IV A	4	8.69
2	2. IIIA – III D	21	53.62
3	3. II A – II D	7	17.5
4	4. < II A	8	20.28
	Jumlah	40	100.0

Sumber : Data diolah dari Identitas Responden -2006.

Tingkat kepangkatan responden tergambar pada Tabel 4.5 di atas dengan rincian yang berpangkat/golongan di atas IVA sebanyak 4 responden (8.69 %), sedangkan yang pangkat/golongan antara IIIA-IIID sebanyak 21 responden (53.62 %), dan yang berpangkat/golongan IIA- IID sebanyak 7 responden (17,5 %), serta di bawah golongan IIA sebanyak 8 responden (20.28 %). Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa sebagian besar pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang berpangkat/golongan IIIA- IIID, yang dikategorikan sebagai pangkat atau golongan menengah ke atas, artinya golongan dan pangkat yang

mempunyai tata cara kerja, dan pola pikir yang lebih sistematis, dengan demikian dapat diandalkan untuk mendukung efektivitas organisasi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang.

## 2. Deskripsi Variabel Penelitian

### a). *Efektivitas Organisasi (Y) :*

Efektivitas organisasi adalah tingkat pencapaian tujuan organisasi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang meliputi perencanaan, pengorganisasian dan kepemimpinan, serta fleksibilitas organisasi. Indikator dalam pengukurannya adalah (1) pemahaman dan pengetahuan tentang tugas pokok dan fungsi (2) pemahaman dan pengetahuan tentang visi dan misi serta renstra dinas, (3) kinerja organisasi, (4) stabilitas organisasi, (5) kepuasan pegawai dan (6) fleksibilitas pegawai. Efektivitas adalah tingkat pencapaian tujuan organisasi yang senantiasa diperbandingkan antara tingkat efisiensi dalam *input* dengan *output* yang optimal dalam waktu yang singkat.

Tabel 4.6 menunjukkan variasi jawaban responden mengenai pertanyaan nomor 8, dimana pertanyaan tersebut menjelaskan indikator pemahaman dan pengetahuan tentang tugas pokok dan fungsi, sebagaimana di bawah ini :

**Tabel : 4.6**  
**Pemahaman Tugas Pokok dan Fungsi**

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
1	Tidak Mengetahui	0	0
2	Kurang Mengetahui	0	0
3	Cukup Mengetahui	20	50
4	Mengetahui	20	50
	Jumlah	40	100

*Sumber : Data diolah dari pertanyaan no.8*

Tabel 4.6 menjelaskan variasi jawaban responden mengenai pernyataan tentang pemahaman tupoksi pekerjaan yang dilaksanakan, yaitu (50 %) memberikan jawaban cukup mengetahui, (50 %) menjawab mengetahui, sementara itu tidak ada responden yang, kurang mengetahui dan tidak mengetahui mengenai pertanyaan yang dimaksud.

Variasi jawaban di atas dapat disimpulkan bahwa tingkat pemahaman tupoksi sudah cukup bagus, hal ini didukung pula oleh rata-rata tingkat pendidikan pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang yang berpendidikan (S1), cukup berpengaruh terhadap cara pandang pegawai dalam memahami tugas pokok dan fungsi pekerjaan yang akan dilaksanakan. Kemampuan perseorangan menyerap materi pekerjaan dapat membantu pemahaman mengenai tugas-tugas yang dibebankan kepada pegawai.

Tabel 4.7 dan 4.8 menunjukkan variasi jawaban responden mengenai pertanyaan nomor 9 dan pertanyaan nomor 10, dimana

pertanyaan tersebut berkaitan dengan pemahaman dan pengetahuan tentang visi dan misi serta renstra dinas.

**Tabel : 4.7**

**Pemahaman Visi dan Misi serta Restra Dinas**

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
1	Tidak Mengetahui	0	0
2	Kurang Mengetahui	3	7,5
3	Cukup Mengetahui	31	77,5
4	Mengetahui	6	15
	Jumlah	40	100

*Sumber : Data diolah dari pertanyaan no.9*

Tabel 4.7 menjelaskan variasi jawaban responden mengenai pernyataan pemahaman visi dan misi serta renstra, bahwa (77,5 %) responden memberikan jawaban cukup mengetahui, (15 %) responden menjawab mengetahui, (7,5 %) responden menjawab kurang mengetahui, sementara itu tidak ada responden yang tidak mengetahui mengenai pertanyaan yang dimaksud. Pemahaman tentang visi, misi serta renstra dinas oleh pegawai akan membentuk sebuah keselarasan tujuan pekerjaan. Visi, Misi dan Renstra dinas membentuk sebuah *guideline* tentang tujuan dan arah kemajuan bersama sehingga proses kerja akan selalu mengacu pada petunjuk yang ada dan pada akhirnya menciptakan efektivitas kerja. Sehingga berdasarkan data tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang memahami visi, misi dan renstra dinas sebagai pedoman dan tujuan organisasi yang akan

dan harus dituju/dilaksanakan. Dengan demikian pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang dapat diandalkan kemampuannya untuk bekerja lebih efektif mengarah kepada tujuan yang akan dicapai.

**Tabel : 4.8**

**Dukungan Visi dan Misi serta Renstra Dinas**

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
1	Tidak Mendukung	0	0.0
2	Kurang Mendukung	2	5
3	Cukup Mendukung	30	75
4	Mendukung	8	20
	Jumlah	40	100

*Sumber : Data diolah dari pertanyaan no.10*

Tabel 4.8 menjelaskan variasi jawaban responden mengenai pernyataan dukungan tentang Visi dan Misi serta Renstra Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang sebagaimana pertanyaan nomor 10, yaitu (75 %) responden memberikan jawaban cukup mendukung, (20 %) responden menjawab mendukung, (5 %) responden menjawab kurang mendukung, sementara itu tidak ada responden yang tidak mengetahui mengenai pertanyaan yang dimaksud.

Dukungan terhadap visi, misi dan renstra dinas menciptakan kerangka pikir yang dinamis, praktis, serta optimis bagi pegawai dalam melakukan pekerjaan. Kerangka pikir ini yang akan menjadi cerminan sikap dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari. Dengan

dukungan yang cukup atas visi, misi dan renstra dinas maka efektivitas organisasi akan lebih mudah dicapai.

Tabel 4.9; 4.10; 4.11; 4.12; 4.13 dan 4.14 menunjukkan variasi jawaban responden mengenai pertanyaan nomor 11, pertanyaan nomor 12, pertanyaan nomor 13, pertanyaan nomor 14, pertanyaan nomor 15 dan pertanyaan nomor 16 dimana pertanyaan tersebut berkaitan dengan indikator kinerja organisasi sebagai berikut :

**Tabel : 4.9**  
**Anggaran yang Digunakan**

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
1	Tidak Sebanding	0	0.0
2	Kurang Sebanding	1	2,5
3	Cukup Sebanding	32	80
4	Sebanding	7	17,5
	Jumlah	40	100

*Sumber : Data diolah dari pertanyaan no 11.*

Tabel 4.9 menjelaskan variasi jawaban responden mengenai pernyataan perbandingan anggaran yang digunakan dengan hasil yang telah dicapai, yaitu sebanyak (80 %) responden memberikan jawaban cukup sebanding, (17,5%) responden menjawab sebanding, sedang (2,5 %) menjawab kurang sebanding, sementara itu tidak ada responden yang menyatakan tidak sebanding mengenai pertanyaan yang dimaksud. Sehingga dapat disimpulkan bahwa anggaran yang selama ini

dipergunakan untuk penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan sudah cukup sebanding dengan hasil yang telah dicapai. Kesesuaian antara anggaran dengan hasil yang dicapai menunjukkan efisiensi dalam organisasi. Tingginya pernyataan sebanding atas pertanyaan dimaksud menunjukkan pemahaman pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang tentang efisiensi pada organisasi. Efisiensi ini menghindarkan pemborosan pada aspek-aspek yang tidak perlu dan menunjukkan kinerja yang baik pada pegawai dan organisasi.

**Tabel : 4.10**

**Kinerja yang Dihasilkan**

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
1	Tidak Sesuai	0	0
2	Kurang Sesuai	1	2,5
3	Cukup Sesuai	21	52,5
4	Sesuai	18	40
	Jumlah	40	100

*Sumber :Data diolah dari pertanyaan no.12*

Tabel 4.10 menjelaskan variasi jawaban responden mengenai pertanyaan nomor 12 tentang kesesuaian kinerja yang dihasilkan dengan standar /rencana anggaran yang ditetapkan, yaitu (52,5 %) responden memberikan jawaban cukup sesuai, (40%) responden menjawab sesuai, (2,5%) responden menjawab kurang sesuai, sementara itu tidak ada

responden yang menyatakan tidak sesuai mengenai pertanyaan yang dimaksud.

Kinerja yang tinggi salah satunya ditunjukkan dengan tolok ukur kesesuaian standar atau rencana anggaran yang ditetapkan. Output dari kinerja yang tinggi adalah hasil kerja yang optimal. Organisasi dengan kinerja yang tinggi biasanya ditunjukkan pula melalui hasil kerja yang optimal. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sudah terdapat kesesuaian antara anggaran yang direncanakan dengan hasil kerja yang optimal.

**Tabel : 4.11**  
**Tingkat Efisiensi Penggunaan Anggaran**

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
1	Tidak Efisien	5	12.5
2	Kurang Efisien	6	15
3	Cukup Efisien	28	70
4	Efisien	1	2.5
	Jumlah	40	100

*Sumber : Data diolah dari pertanyaan no.13.*

Tabel 4.11 menjelaskan variasi jawaban responden mengenai pernyataan tingkat efisiensi penggunaan anggaran yang tersedia terhadap pelaksanaan kegiatan pada unit kerja, yaitu (70 %) responden memberikan jawaban cukup efisien, (2,5 %) responden menjawab efisien, (15 %)

responden menjawab kurang efisien, sementara itu sebanyak (12,5 %) responden menjawab tidak efisien mengenai pernyataan yang dimaksud.

Pengelolaan anggaran yang baik dengan menghindarkan pemakaian dana-dana yang berlebihan pada pos-pos tertentu akan meningkatkan efisiensi anggaran. Melalui pengelolaan anggaran yang baik juga akan memungkinkan dibukanya pos anggaran baru untuk kepentingan yang lain dalam unit kerja. Berdasarkan pada data tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang sangat memahami arti dan makna efisiensi anggaran, dengan demikian sangat mendukung program efisiensi.

**Tabel : 4.12**  
**Tingkat Efektivitas Capaian Kinerja**

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
1	Tidak Efektif	1	2.5
2	Kurang Efektif	2	5
3	Cukup Efektif	32	80
4	Efektif	5	12.5
	Jumlah	40	100

*Sumber :Data diolah dari pertanyaan no.14*

Tabel 4.12 menjelaskan variasi jawaban responden mengenai pernyataan tingkat efektivitas capaian kinerja pelaksanaan kegiatan pada unit kerja sebagaimana pertanyaan nomor 14, yaitu bahwa (80 %) responden memberikan jawaban cukup efektif, (12,5 %) responden

menjawab efektif, dan (5%) responden menjawab kurang efektif, sementara itu sebanyak (2,5 %) responden menjawab tidak efektif mengenai pernyataan yang dimaksud.

Tingkat capaian kinerja pelaksanaan kegiatan sebagaimana jawaban responden dapat disimpulkan bahwa pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang sangat memahami (80%) tentang tingkat capaian kinerja, sebagai penopang pelaksanaan program efektivitas organisasi, yang akan berpengaruh pada kinerja organisasi.

**Tabel 4.13**  
**Tingkat Kesesuaian Tugas Dengan Pendidikan**

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
1	Tidak Sesuai	0	0
2	Kurang Sesuai	13	32.5
3	Cukup Sesuai	25	62.5
4	Sesuai	2	5
	Jumlah	40	100

*Sumber :Data diolah dari pertanyaan no.15*

Tabel 4.13 menjelaskan variasi jawaban responden mengenai pernyataan tingkat kesesuaian tugas dengan pendidikan, ketrampilan, keahlian yang dimiliki masing-masing pegawai dengan perkembangan organisasi seperti ditanyakan dalam pertanyaan nomor 15, yaitu (62,5%) responden memberikan jawaban cukup sesuai, (5 %) responden menjawab sesuai, (32,5%) responden menjawab kurang sesuai, sementara itu tidak

ada responden yang menjawab tidak sesuai terhadap pernyataan yang dimaksud. Berdasarkan pada data di atas dapat disimpulkan bahwa pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang sangat setuju dan mendukung (62,5%), program efektivitas organisasi yang dapat dimulai dari adanya kesesuaian tugas dengan pendidikan, ketrampilan, keahlian yang dimiliki oleh masing-masing pegawai. Hal ini akan mengurangi resiko beban kerja yang berlebihan pada pegawai yang bersangkutan. Ketika tugas tidak sesuai dengan aspek-aspek diatas maka stress kerja karena perasaan tidak mampu akan meningkat. Stres kerja ini sangat tidak baik jika frekuensinya terlalu tinggi dalam organisasi karena pada akhirnya akan sangat berpengaruh pada kinerja organisasi.

**Tabel : 4.14**

**Kesesuaian Tugas Dengan Jumlah pegawai**

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
1	Tidak Sesuai	2	5
2	Kurang Sesuai	9	22.5
3	Cukup Sesuai	28	70
4	Sesuai	1	2.5
	Jumlah	40	100

*Sumber : Data diolah dari pertanyaan no. 16*

Tabel 4.14 menjelaskan variasi jawaban responden atas pertanyaan nomor 16 mengenai pernyataan tingkat kesesuaian tugas-tugas yang seharusnya dikerjakan oleh unit kerja dengan jumlah pegawai yang

ada, yaitu (70 %) responden memberikan jawaban cukup sesuai, (2,5 %) responden menjawab sesuai, (22,5 %) responden menjawab kurang sesuai, sementara itu sebanyak (5 %) responden menjawab tidak sesuai terhadap pertanyaan tersebut.

Kesesuaian jumlah pegawai dengan volume pekerjaan juga akan menimbulkan stress kerja. Jika ketidaksesuaian ini berlanjut pada jangka panjang akan menimbulkan distrorsi kepercayaan. Sehingga dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang (70%) dukungan jawaban responden menginginkan adanya kesesuaian jumlah pegawai dengan volume pekerjaan. Dengan demikian tidak terjadi pemborosan anggaran, serta pegawai yang sibuk dan atau pegawai yang menganggur.

Tabel 4.15 dan 4.16 menunjukkan variasi jawaban responden mengenai pertanyaan nomor 17 dan pertanyaan nomor 18, dimana pertanyaan tersebut bertalian dengan indikator stabilitas organisasi.

**Tabel : 4.15**

**Penyelesaian Terhadap Permasalahan yang Muncul**

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
1	Tidak Mampu	1	2.5
2	Kurang Mampu	17	42.5
3	Cukup Mampu	22	55
4	Mampu	0	0
	Jumlah	40	100

*Sumber : Data diolah dari pertanyaan no. 17*

Tabel 4.15 menjelaskan variasi jawaban responden mengenai pernyataan penyelesaian terhadap permasalahan yang muncul, yaitu (55 %) responden memberikan jawaban cukup mampu, (42,5 %) responden menjawab kurang mampu, sementara itu sebanyak (2,5 %) responden menjawab tidak mampu terhadap pertanyaan tersebut.

Permasalahan dalam organisasi dalam batas tertentu akan meningkatkan dinamisasi sumber daya manusia. Pengelolaan yang baik justru akan meningkatkan energi positif pada organisasi karena adanya usaha pemecahan masalah. Tingkat permasalahan dan solusi yang sesuai menunjukkan bahwa stabilitas organisasi cukup terjaga. Dengan mendasarkan pada data di atas yang menunjukkan masih adanya jawaban (0%) pada katagori mampu, sehingga menggambarkan keraguan atau ketidakpercayaan diri dalam mengatasi permasalahan yang timbul. Hal ini sangat berbalikan dengan kenyataan yang sebagian besar pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang berpendidikan cukup yang mampu mengatasi segala permasalahan pekerjaan juga terhadap pekerjaan yang datangnya mendadak dan mendesak. Oleh karena itu dapat disimpulkan tidak semua permasalahan yang ada dapat diselesaikan dengan baik, bahkan dapat diprediksi masih terdapat permasalahan yang belum dicarikan solusinya/ belum terpecahkan.

Kemudian Tabel 4.16 yang berkaitan dengan iklim kerja menggambarkan variasi jawaban responden atas pertanyaan nomor 18, sebagaimana di bawah ini :

**Tabel 4.16**  
**Iklm Pada Unit Kerja**

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
1	Tidak Menyenangkan	2	5
2	Kurang Menyenangkan	9	22.5
3	Cukup Menyenangkan	27	67.5
4	Menyenangkan	2	5
	Jumlah	40	100

*Sumber :Data diolah dari pertanyaan no. 18*

Tabel 4.16 menjelaskan variasi jawaban responden mengenai pernyataan mengenai iklim kerja pada unit kerja, yaitu (67,5 %) responden memberikan jawaban cukup menyenangkan, (5 %) responden menjawab menyenangkan, (22,5 %) responden menjawab kurang menyenangkan, sementara itu sebanyak (5 %) responden menjawab tidak menyenangkan terhadap pertanyaan tersebut.

Iklim kerja yang kondusif biasanya ditunjukkan dengan minimnya konflik perorangan dalam organisasi. Konflik yang sering muncul adalah konflik substansial yang justru berpengaruh baik pada kohesivitas organisasi. Tingginya pernyataan iklim yang baik pada organisasi menunjukkan stabilitas organisasi yang baik. Sehingga dapat penulis simpulkan bahwa iklim kerja di unit kerja Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang dengan dukungan (67,5%) cukup baik,

sehingga dikonotasikan sebagai unit kerja yang kondusif untuk mendapatkan hasil yang optimal.

Tabel 4.17 menunjukkan variasi jawaban responden mengenai pertanyaan nomor 19, dimana pertanyaan tersebut berhubungan dengan indikator kepuasan pegawai.

**Tabel 4.17**  
**Kepuasan Terhadap Hasil Kerja**

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
1	Tidak Puas	1	2.5
2	Kurang Puas	1	2.5
3	Cukup Puas	26	65
4	Puas	12	30
	Jumlah	40	100

*Sumber : dari pertanyaan no. 19*

Tabel 4.17 menjelaskan variasi jawaban responden atas pernyataan mengenai kepuasan pegawai terhadap hasil kerja yang dilaksanakan, yaitu (65 %) responden memberikan jawaban cukup puas, (30 %) responden menjawab puas, sementara itu (2,5 %) responden menjawab tidak puas dan (2,5%) responden kurang puas terhadap pertanyaan tersebut.

Kepuasan pegawai akan hasil kerja akan meningkatkan kepercayaan diri pegawai untuk melaksanakan tugas dikemudian hari. Kepuasan pegawai ini perlu untuk dijaga dengan mengimbangi aspek ketrampilan, bimbingan dan pelatihan yang berkelanjutan. Oleh karena itu

dapat disimpulkan bahwa pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang sudah cukup puas dengan apa yang sudah dicapai saat ini. Artinya tingkat kepuasan itu sangat relative, sehingga penulis diasumsikan bahwa apabila program efektivitas organisasi sungguh menjadi keharusan, pastilah mereka akan lebih puas lagi, karena tingkat kepuasan seseorang senantiasa berkembang sebagaimana Teori Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow.

Tabel 4.18 menunjukkan variasi jawaban responden berkaitan pertanyaan nomor 20, dimana pertanyaan tersebut menjelaskan indikator fleksibilitas organisasi, sebagai berikut :

**Tabel : 4.18**  
**Kemampuan Dalam Menghadapi**  
**Pekerjaan yang Mendadak**

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
1	Tidak Mampu	0	0
2	Kurang Mampu	2	5
3	Cukup Mampu	27	67.5
4	Mampu	11	27.5
	Jumlah	40	100

*Sumber : dari pertanyaan no. 20*

Tabel 4.18 menjelaskan variasi jawaban responden mengenai kemampuan unit kerja menghadapi berbagai pekerjaan yang datang mendadak atau *emergency*, yaitu (67,5 %) responden memberikan jawaban cukup mampu,

(27,5 %) responden menjawab mampu, sementara itu (5 %) responden menjawab kurang mampu dan tidak ada responden yang menjawab tidak mampu terhadap pertanyaan tersebut.

Kemampuan pegawai dalam menerima pekerjaan yang mendadak menunjukkan bahwa dedikasi dan loyalitas pekerjaan yang tinggi. Kemampuan pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang sangat didukung oleh tingkat pendidikan yang rata-rata sudah mencapai sarjana S1 (Tabel 4.4), serta mempunyai pengalaman kerja yang tinggi pula (Tabel 4.3). Untuk tetap mendapatkan respon yang baik pada keadaan darurat maka organisasi perlu untuk menjaga keseimbangan kepuasan kerja melalui tingkat kesejahteraan dan iklim kerja yang kondusif.

#### *a).1. Kategorisasi Variabel Efektivitas*

Deskripsi pada masing-masing distribusi frekuensi per item pertanyaan belum cukup dapat menggambarkan kondisi umum variabel penelitian. Untuk mengetahui kondisi umum setiap variabel, digunakan gambaran menyeluruh dengan membuat katagorisasi atas semua variabel. Penyusunan katagorisasi variabel ini digunakan rumus lebar interval sebagai berikut :  $I = R / K$

Keterangan :

I = Lebar interval kelas

R = Range (jarak skor tertinggi dikurangi skor terendah)

K = Jumlah kelas

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

Jadi Interval = skor tertinggi (52) – skor terendah (13) : kelas (4)

sehingga nilai Intervalnya =  $52 - 13 : 4 = 9,75$

Skor variabel efektivitas organisasi :

Minimal	=	13
Maksimal	=	52
Jumlah Kelas	=	4
Interval	=	$(52-13) : 4 = 9.75$

*Sumber : Data diolah dari distribusi jawaban variabel efektivitas*

**Tabel : 4.19**

**Penilaian Variabel Efektivitas Organisasi**

No	Katagori Jawaban	Skor
1	Efektif	42,28 – 52,03
2	Cukup Efektif	32,52 – 42,27
3	Kurang Efektif	22,76 – 32,51
4	Tidak Efektif	13 – 22,75

*Sumber : Data diolah dari pertanyaan no 8.-20*

**Tabel : 4.20**  
**Kategorisasi Variabel Efektivitas Organisasi**

<b>Alternatif Jawaban</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Efektif	10	25
Cukup Efektif	27	67,5
Kurang Efektif	3	7,5
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

*Sumber : Data diolah dari pertanyaan no.8-20.*

Berdasarkan tabel 4.20 terlihat bahwa (67,5 %) responden menyatakan cukup efektif, (25 %) responden menyatakan sangat efektif. Sementara itu, sebanyak (7,5 %) responden menyatakan kurang efektif. Simpulan ini menjelaskan bahwa pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang sangat setuju dan mendukung keefektivitasan organisasi berkaitan dengan pengoptimalan penerimaan pendapatan dari retribusi daerah sektor perikanan dan kelautan. Hal ini tidak terlepas oleh beberapa hal, antara lain iklim unit kerja, tingkat pendidikan dan kesesuaian tugas terhadap pendidikan pegawai dsb.

*b. Variabel Motivasi Pegawai (X1):*

Berikut ini menggambarkan variasi jawaban responden terhadap pernyataan tentang motivasi pegawai (pertanyaan nomor 21, 22, 23, 24, 25, 26, dan 27). Motivasi perseorangan adalah motivasi pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang yang meliputi : kebutuhan,

prestasi, perasaan diterima, kekuasaan, dan kemampuan. Sedangkan indikator pengukurannya adalah (1) aktualisasi diri, (2) penghargaan dan prestasi, (3) harapan dan rangsangan, (4) dan kenaikan pangkat, adalah sebagai berikut :

Tabel 4.21, 4.22 dan 4.23 menunjukkan variasi jawaban responden mengenai pertanyaan nomor 21, pertanyaan nomor 22 dan pertanyaan nomor 23, dimana ketiga pertanyaan tersebut menjelaskan indikator aktualisasi diri.

**Tabel : 4.21**  
**Penerimaan Di Lingkungan Unit Kerja**

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
1	Tidak Diterima	0	0
2	Kurang Diterima	5	12.5
3	Cukup Diterima	27	67.5
4	Diterima	8	20
	Jumlah	40	100

*Sumber : Data diolah dari pertanyaan no.2 1*

Tabel 4.21 menjelaskan variasi jawaban responden mengenai pernyataan diterimanya pegawai di lingkungan unit kerja, yaitu (67,5 %) responden memberikan jawaban cukup diterima atas pernyataan yang dimaksud, dan (20 %) responden menjawab diterima serta (12,5 %) responden menjawab kurang diterima.

Penerimaan lingkungan unit kerja akan mempengaruhi kinerja mereka. Sebagian besar pegawai menyatakan cukup diterima di lingkungan kerja mereka, dikarenakan sikap mereka yang dapat bersosialisasi dan berinteraksi baik dengan lingkungannya dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan masing-masing. Kemudahan bersosialisasi juga akan menciptakan perasaan lingkungan unit kerja yang kondusif yang memudahkan proses kerja menjadi lebih lancar dan mudah.

**Tabel : 4.22**

**Kepercayaan Diri Dalam Pelaksanaan Tugas**

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
1	Tidak Percaya Diri	0	0
2	Kurang Percaya Diri	5	12.5
3	Cukup Percaya Diri	26	65
4	Percaya Diri	9	22.5
	Jumlah	40	100

*Sumber : Data diolah dari pertanyaan no. 22*

Tabel 4.22 menjelaskan variasi jawaban responden atas pernyataan kepercayaan diri di dalam melaksanakan tugas, menangani masalah dan mencari solusinya, yaitu (65 %) responden memberikan jawaban cukup percaya diri atas pernyataan yang dimaksud, (22,5 %) responden menjawab sangat percaya diri dan (12,5 %) responden menjawab kurang percaya diri. Keseimbangan antara kepercayaan diri dan kepandaian akan berpengaruh terhadap tugas yang diberikan kepada

mereka. Rasa percaya diri yang cukup besar diperoleh melalui tingkat pendidikan pegawai dan kemampuan pembelajaran dari cara-cara menghadapi permasalahan tugas dan tanggung jawab terdahulu.

**Tabel : 4.23**  
**Usaha Untuk Meningkatkan Prestasi**

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
1	Menjalin Hubungan Dengan Rekan	0	0
2	Mengikuti Berbagai Pelatihan	3	7.5
3	Bekerja Sesuai Kemampuan	26	65
4	Meningkatkan Pendidikan Formal	11	27.5
	Jumlah	40	100

*Sumber : Data diolah dari pertanyaan no.23*

Tabel 4.23 menjelaskan variasi jawaban responden atas pernyataan usaha yang dilaksanakan untuk meningkatkan prestasi atau mengembangkan diri, yaitu (65 %) responden memberikan jawaban bekerja sesuai kemampuan atas pernyataan yang dimaksud, (27.5 %) responden menjawab meningkatkan pendidikan formal dan (7.5 %) responden menjawab dengan mengikuti pelatihan.

Prestasi pegawai dapat ditingkatkan melalui usaha-usaha yang dilakukan sesuai dengan kemampuan diri sendiri. Bekerja dan melaksanakan tugas sesuai kemampuan sebaiknya disesuaikan dengan pekerjaan yang dibebankan. Menempuh pendidikan formal dapat menambah wawasan ilmu pengetahuan yang telah didapat sebelumnya.

Tabel 4.24 menunjukkan variasi jawaban responden mengenai pertanyaan nomor 24 dimana pertanyaan tersebut menjelaskan indikator Penghargaan dan Prestasi.

**Tabel : 4.24**  
**Penyelesaian Ketika Mendapat Tugas Baru**

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	%
1	Tidak Menerima	2	5
2	Membiarkan Saja	3	7.5
3	Mengerjakan Dengan Bantuan Teman	29	72.5
4	Mengerjakan Dengan Sungguh	6	15
	Jumlah	40	100

*Sumber : Data diolah dari pertanyaan no.24*

Tabel 4.24 menjelaskan variasi jawaban responden atas pernyataan usaha yang dilakukan ketika menerima tugas baru dan sulit, yaitu (72.5 %) responden memberikan jawaban mengerjakan dengan bantuan teman atas pernyataan yang dimaksud, (15 %) responden menjawab mengerjakan dengan sungguh dan (7,5 %) responden menjawab membiarkan saja dan (5 %) responden menjawab tidak menerima tugas tersebut.

Pada saat menerima pekerjaan yang baru dan sulit, mengerjakan dengan bantuan teman merupakan jawaban terbanyak dikarenakan adanya saling mengisi antara kita dan teman kita dalam mengerjakan tugas tersebut.

Tabel 4.25 dan 4.26 menunjukkan variasi jawaban responden mengenai pertanyaan nomor 25 dan pertanyaan nomor 26 dimana kedua pertanyaan tersebut menjelaskan indikator harapan dan rangsangan.

**Tabel : 4.25**  
**Pemberian Ide Untuk Pelaksanakan Tugas**

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	%
1	Bekerja Biasa	0	0
2	Ketika Diminta Pimpinan	3	7.5
3	Kapan Saja Tanpa Diminta	29	72.5
4	Setiap Tugas Pokok Dan Tambahan	8	20
	Jumlah	40	100

*Sumber : Data diolah dari pertanyaan no. 25*

Tabel 4.25 menjelaskan variasi jawaban responden atas pernyataan pada kesempatan apa pegawai memberikan ide guna mempermudah pelaksanaan tugas, yaitu (72.5 %) responden memberikan jawaban kapan saja tanpa diminta atas pernyataan yang dimaksud, (20 %) responden menjawab setiap melaksanakan tugas pokok dan tugas tambahan dan (7.5 %) responden menjawab ketika diminta pimpinan.

Adanya rasa menyadari bahwa dalam memberikan ide guna mempermudah pelaksanaan tugas dapat dilakukan kapan saja tanpa diminta menunjukkan kreatifitas dari pegawai terhadap pekerjaan yang dibebankan ataupun tidak kepadanya.

**Tabel : 4.26**  
**Kesempatan Untuk Berkreativitas**

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	%
1	Bekerja Biasa	0	0
2	Ketika Diminta Pimpinan	3	7.5
3	Setiap Saat Tanpa Diminta	31	77.5
4	Setiap Tugas Pokok Dan Tambahan	6	15
	Jumlah	69	100

*Sumber : Data diolah dari pertanyaan no. 26*

Tabel 4.26 menjelaskan variasi jawaban responden atas pernyataan mengenai pemberian kesempatan untuk berkreativitas dalam melaksanakan tugas pokok dan tugas tambahan, yaitu (77,5 %) responden memberikan jawaban setiap saat tanpa diminta atas pernyataan yang dimaksud, (15 %) responden menjawab setiap melaksanakan tugas pokok dan tugas tambahan dan (7,5 %) responden menjawab ketika diminta pimpinan.

Dalam melaksanakan tugas pokok dan tugas tambahan, berkreativitas amat diperlukan agar hasil dari tugas tersebut menjadi lebih baik dan tidak monoton. Kesempatan untuk mengembangkan kreativitas dapat diperoleh setiap saat tanpa harus meminta ijin ataupun mendapatkan tugas tambahan yang baru.

Tabel 4.27 menunjukkan variasi jawaban responden mengenai pertanyaan nomor 27 dimana pertanyaan tersebut menjelaskan indikator Kenaikan Pangkat.

**Tabel : 4.27**  
**Kesempatan Kenaikan Pangkat**

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	%
1	Tidak Pernah	1	2.5
2	Ketika Diminta Pimpinan	4	10
3	Setiap Saat	19	47.5
4	Tepat Setiap Saat	16	40
	Jumlah	40	100

*Sumber :Data diolah dari pertanyaan no.27*

Tabel 4.27 menjelaskan variasi jawaban responden atas pernyataan mengenai pemberian kesempatan atau peluang untuk kenaikan pangkat, yaitu (47,5 %) responden memberikan jawaban setiap saat atas pernyataan yang dimaksud, (47,5 %) responden menjawab tepat setiap saat, (10 %) responden menjawab ketika diminta pimpinan dan (2,5 %) responden menjawab tidak pernah diberikan kesempatan.

Kesempatan untuk mendapatkan kenaikan pangkat diperoleh setiap saat dikarenakan dengan menggunakan penilaian terhadap hasil kerja dan aktifitas pegawai sehari-hari di kantor maupun cara bertingkah laku yang tidak luput dari perhatian pimpinan.

*b).1. Kategorisasi Variabel Motivasi Pegawai (X-1):*

Deskripsi pada masing-masing distribusi frekuensi per item pertanyaan belum cukup dapat menggambarkan kondisi umum variabel penelitian. Untuk mengetahui kondisi umum setiap variabel, digunakan gambaran menyeluruh dengan membuat katagorisasi atas semua variabel. Penyusunan katagorisasi variabel ini digunakan rumus lebar interval sebagai berikut :  $I = R / K$ , dimana :

I = Lebar interval kelas

R = Range (jarak skor tertinggi dikurangi skor terendah)

K = Jumlah kelas

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

Jadi Interval = skor tertinggi (28) – skor terendah (7) : kelas (4)

sehingga nilai Intervalnya =  $28 - 7 : 4 = 5,25$

Skor variabel motivasi pegawai :

Minimal	=	7
Maksimal	=	28
Jumlah Kelas	=	4
Interval	=	$(28 - 7) : 4 = 5,25$

*Sumber : Data diolah dari distribusi jawaban variabel motivasi pegawai*

**Tabel : 4.28**  
**Penilaian Variabel Motivasi Pegawai**

No	Katagori Jawaban	Skor
1	Tinggi	22,78 – 28,03
2	Cukup Tinggi	17,52.- 22,77
3	Kurang Tinggi	12,26 – 17,51
4	Tidak Tinggi/rendah	7 – 12,25

*Sumber : Data diolah dari pertanyaan no 21-27*

**Tabel : 4.29**  
**Katagorisasi Variabel Motivasi Pegawai**

Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
Tinggi	17	42,5
Cukup Tinggi	23	57,5
Kurang Tinggi	0	0
<b>Total</b>	40	100

*Sumber : Data diolah dari pertanyaan no.21-27.*

Berdasarkan tabel 4.29 terlihat bahwa (42,5 %) responden bermotivasi tinggi, (57,5 %) responden bermotivasi cukup tinggi. Sementara itu, tidak terdapat responden yang menyatakan kurang motivasinya untuk pelaksanaan efektivitas organisasi. Oleh karena itu katagorisasi ini menjelaskan bahwa pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang bermotivasi cukup tinggi untuk mendukung keefektivitasan organisasi berkaitan dengan pengoptimalan penerimaan pendapatan dari retribusi daerah sektor perikanan dan kelautan. Hal ini

tidak terlepas oleh beberapa hal, antara lain aktualisasi diri terhadap lingkungan baik, penghargaan dan prestasi, harapan dan rangsangan cukup besar, dsb.

c. *Variabel Kepemimpinan (X 2):*

Pimpinan adalah orang yang menggerakkan orang-orang untuk mencapai tujuan dalam organisasi, merupakan suatu kegiatan manajerial. Oleh karena itu kepemimpinan mempunyai lebih banyak kekuasaan dan pengaruh apabila dia dapat menjalin hubungan yang baik di antara pegawai-pegawainya. Disenangi, dihormati, dipercaya adalah indikator keberhasilan kepemimpinan. Pengukurannya adalah : (1) gaya kepemimpinan, (2) dan pengambilan keputusan.

Tabel 4.30 berikut ini menggambarkan variasi jawaban responden tentang pernyataan yang berkaitan dengan kepemimpinan sebagaimana pertanyaan nomor 28, 29, dan 30, seperti di bawah ini :

**Tabel : 4.30**  
**Cara Pimpinan Menggerakkan Bawahan**

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	%
1	Tidak Efektif	6	15
2	Kurang Efektif	3	7,5
3	Cukup Efektif	25	62,5
4	Efektif	6	15
	Jumlah	40	100

Sumber : Data diolah dari pertanyaan no.28

Tabel 4.30 menjelaskan variasi jawaban responden atas pernyataan cara pimpinan menggerakkan bawahannya, yaitu (62,5 %) responden memberikan jawaban cukup efektif, (15 %) responden menjawab efektif, (15 %) responden menjawab tidak efektif dan (7,5 %) responden menjawab kurang efektif.

Pimpinan merupakan orang yang memberi dorongan dan menggerakkan bawahan untuk mendapatkan hasil yang berusaha dicapai. Kemampuan manajerial seorang pemimpin dapat dilihat dari cara menggerakkan bawahannya apakah efektif ataukah tidak dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

**Tabel : 4.31**

**Pendelegasian Wewenang dan Tanggung Jawab**

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	%
1	Tidak Efektif	5	12,5
2	Kurang Efektif	3	7,5
3	Cukup Efektif	24	60
4	Efektif	8	20
	Jumlah	40	100

*Sumber : Data diolah dari pertanyaan no. 29*

Tabel 4.31 menjelaskan variasi jawaban responden atas pernyataan cara pimpinan dalam mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab kepada bawahan, yaitu (60 %) responden memberikan jawaban

cukup efektif, (20 %) responden menjawab efektif, (12,5 %) responden menjawab tidak efektif dan (7,5 %) responden menjawab kurang efektif.

Terkadang seorang pemimpin tidak dapat melaksanakan tanggung jawab yang dibebankan padanya dikarenakan oleh beberapa hal. Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab kepada bawahan merupakan salah satu cara yang tepat untuk mengatasi hal tersebut. Pemimpin dapat melakukannya dengan cukup efektif dikarenakan tanggung jawab pekerjaan didelegasikan kepada bawahan yang mempunyai kemampuan yang cukup untuk melaksanakannya.

Tabel 4.32 menunjukkan variasi jawaban responden mengenai pertanyaan nomor 30, dimana pernyataan tersebut menjelaskan indikator pengambilan keputusan.

**Tabel : 4.32**  
**Pengambilan Keputusan**

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	%
1	Tidak Efektif dan Tidak Responsif	2	5
2	Kurang Efektif dan Kurang Responsif	8	20
3	Cukup Efektif dan Responsif	17	42,5
4	Efektif dan Responsif	13	32,5
	Jumlah	40	100

*Sumber : Data diolah dari pertanyaan no.30*

Tabel 4.32 menjelaskan variasi jawaban responden atas pernyataan cara pimpinan dalam mengambil keputusan, yaitu (42,5%) responden memberikan jawaban cukup efektif dan responsif, (32,5%) responden

menjawab efektif dan responsif, (20%) responden menjawab kurang efektif dan responsif.

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu merangkum saran-saran dan keinginan dari bawahannya sebelum mengambil suatu keputusan. Cara ini cukup efektif mengingat ada banyak saran dan keinginan dari bawahan untuk berperan dalam pengambilan keputusan.

*c).1. Kategorisasi Variabel Kepemimpinan (X-2):*

Deskripsi pada masing-masing distribusi frekuensi per item pertanyaan belum cukup dapat menggambarkan kondisi umum variabel penelitian. Untuk mengetahui kondisi umum setiap variabel, digunakan gambaran menyeluruh dengan membuat katagorisasi atas semua variabel. Penyusunan katagorisasi variabel ini digunakan rumus lebar interval sebagai berikut :  $I = R / K$ ,

dimana : I = Lebar interval kelas

R = Range (jarak skor tertinggi dikurangi skor terendah)

K = Jumlah kelas

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

Jadi Interval = skor tertinggi (12) – skor terendah (3) : kelas (4)

sehingga nilai Intervalnya =  $12 - 3 : 4 = 2,25$

Skor variabel kepemimpinan :

Minimal	=	3
Maksimal	=	12
Jumlah Kelas	=	4
Interval	=	$(12 - 3) : 4 = 2,25$

Sumber : Data diolah dari distribusi jawaban variabel kepemimpinan

**Tabel : 4.33**

**Penilaian Variabel Kepemimpinan**

No	Katagori Jawaban	Skor
1	Baik	9,78 – 12,03
2	Cukup Baik	7,52 – 9,77
3	Kurang Baik	5,26 – 7,51
4	Tidak Baik	3 – 5,25

Sumber : Data diolah dari pertanyaan no 28-30

**Tabel : 4.34**

**Katagorisasi Variabel Kepemimpinan**

Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
Baik	4	10
Cukup Baik	28	70
Kurang Baik	8	20
<b>Total</b>	40	100

Sumber : Data diolah dari pertanyaan no.28-30.

Berdasarkan tabel 4.34 terlihat bahwa (10 %) responden menyatakan kepemimpinan yang dijalankan baik, (70 %) responden menyatakan kepemimpinan cukup baik. Sementara itu, sebanyak (20 %) responden menyatakan kurang baik kepemimpinannya untuk pelaksanaan efektivitas organisasi. Sehingga dalam katagorisasi ini menjelaskan bahwa pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang mempunyai persepsi atau penilaian cukup baik terhadap kepemimpinan yang selama ini dijalankan oleh kepala dinas, sehingga cukup untuk mendukung keefektivitasan organisasi berkaitan dengan pengoptimalan penerimaan pendapatan dari retribusi daerah sektor perikanan dan kelautan. Hal ini tidak terlepas oleh beberapa hal, antara lain gaya kepemimpinan terhadap pegawai, dan pengambilan keputusan cukup, dsb.

*d. Variable Disiplin Pegawai (X-3):*

Disiplin adalah merupakan cerminan besarnya tanggung jawab seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang diberikan kepadanya, yang mendorong gairah dan semangat kerja seseorang. Indikator dalam pengukurannya adalah (1) frekuensi keterlambatan hadir di kantor, (2) tingkat kemangkiran, (3) tanggung jawab dan ketaatan pada peraturan dan (4) sanksi dan penghargaan. Tabel 4.35 menunjukkan variasi jawaban responden mengenai pertanyaan nomor 31, dimana pertanyaan tersebut berkaitan dengan indikator frekwensi keterlambatan hadir di kantor, dll, sebagaimana tabel di bawah ini :

**Tabel : 4.35**  
**Keterlambatan Kehadiran**

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	%
1	> 3 x	1	2,5
2	Pernah 2 x	4	10
3	Pernah 1 x	29	72,5
4	Tidak Pernah	6	15
	Jumlah	40	100

*Sumber : Data diolah dari pertanyaan no.31*

Tabel 4.35 menjelaskan variasi jawaban atas pernyataan frekwensi keterlambatan hadir dalam satu bulan terakhir, yaitu (72,5 %) responden memberikan jawaban pernah 1 kali, (10 %) responden menjawab pernah 2 kali, (15 %) responden menjawab tidak pernah dan (2,5 %) responden menjawab lebih dari 3 kali.

Keterlambatan hadir merupakan hal yang tidak mudah dihindari oleh semua pegawai, namun dapat dicegah seminimal mungkin frekwensinya. Keterlambatan hadir ini dikarenakan adanya masalah tak terduga maupun kepentingan yang mendadak yang dialami oleh pegawai.

Tabel 4.36 menunjukkan variasi jawaban responden mengenai pertanyaan nomor 32, dimana pertanyaan tersebut menjelaskan indikator tingkat kemangkiran.

**Tabel : 4.36**  
**Ketidakhadiran Tanpa Ijin**

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	%
1	> 3 x	1	2,5
2	Pernah 2 x	4	10
3	Pernah 1 x	26	65
4	Tidak Pernah	9	22,5
	Jumlah	40	100

*Sumber : Data diolah dari pertanyaan no.32*

Tabel 4.36 menjelaskan variasi jawaban responden atas pernyataan frekwensi ketidakhadiran tanpa ijin dalam satu bulan terakhir, yaitu (65 %) responden memberikan jawaban pernah 1 kali, (22,5 %) responden menjawab tidak pernah, (10 %) responden menjawab pernah 2 kali dan (2,5 %) responden menjawab lebih dari 3 kali.

Ada saatnya pegawai mengalami kejenuhan terhadap rutinitas sehari-hari dalam bekerja. Hal ini berdampak pada frekwensi ketidakhadiran tanpa ijin pegawai, dimana kejenuhan ini dapat diatasi dengan adanya rasa tanggung jawab yang lebih terhadap pekerjaan yang dibebankan kepada mereka.

Tabel 4.37 menunjukkan variasi jawaban responden mengenai pertanyaan nomor 33, dimana pertanyaan tersebut menjelaskan indikator tanggung jawab dan ketaatan peraturan.

**Tabel : 4.37**  
**Penyebab Peraturan yang Ditaati**

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	%
1	Takut Pada Teman	0	0
2	Takut Ditegur	1	2.5
3	Takut Sanksi	32	80
4	Takut Tidak Tepat Waktu	7	17.5
	Jumlah	40	100

*Sumber : Data diolah dari pertanyaan no.33*

Tabel 4.37 menjelaskan variasi jawaban responden atas pernyataan penyebab merasa perlu menaati peraturan, yaitu (80 %) responden memberikan jawaban takut sanksi, (17,5 %) responden menjawab takut tidak tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan dan (2,5 %) responden menjawab takut ditegur.

Sebagian besar pegawai menaati peraturan dikarenakan takut terhadap sanksi yang akan diterima. Sanksi ini tentu saja berpengaruh terhadap prestasi kerja maupun kenaikan pangkat, meskipun ada beberapa sanksi yang tidak terlalu berat akibatnya terhadap catatan prestasi pegawai.

Tabel 4.38 dan 4.39 menunjukkan variasi jawaban responden mengenai pertanyaan nomor 34 dan pertanyaan nomor 35 dimana kedua pertanyaan tersebut menjelaskan indikator sanksi dan penghargaan.

**Tabel : 4.38**  
**Sanksi Yang Pernah Diterima**

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	%
1	Sanksi Penundaan Kenaikan Pangkat	0	0
2	Sanksi Penundaan Kenaikan Berkala	1	2,5
3	Teguran Tertulis/Lisan	31	77,5
4	Tidak Pernah Kena Sanksi	8	20
	Jumlah	40	100

*Sumber : Data diolah dari pertanyaan no.34.*

Tabel 4.38 menjelaskan variasi jawaban responden atas pernyataan sanksi yang pernah diterima akibat ketidaksiplinan dalam bekerja, yaitu (77,5%) responden memberikan jawaban teguran tertulis/lisan, (20%) responden menjawab tidak pernah kena sanksi dan (2,5%) responden menjawab sanksi penundaan kenaikan berkala. Sanksi yang diterima dapat berupa teguran ataupun tertulis, tergantung dari pelanggaran yang dilakukan dan seberapa besar dampak dari pelanggaran tersebut terhadap kinerja dan hasil pekerjaan yang menjadi tanggung jawab pegawai.

Tabel : 4.39 berikut ini menyatakan variasi jawaban responden atas pertanyaan nomor 35 berkaitan dengan penghargaan – penghargaan yang pernah diterima pegawai, sebagai berikut :

**Tabel : 4.39**  
**Penghargaan Yang Pernah Diterima**

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	%
1	Tidak Pernah Menerima	2	5
2	Pujian Dari Pimpinan	10	25
3	Insentif Dari Pimpinan	26	65
4	Lencana dan Piagam Penghargaan	2	5
	Jumlah	40	100

*Sumber : Data diolah dari pertanyaan no. 35*

Tabel 4.39 menjelaskan variasi jawaban atas pernyataan penghargaan yang pernah diterima selama bekerja, yaitu (65 %) responden memberikan jawaban insentif dari pimpinan, (25 %) responden menjawab pujian dari pimpinan, (5 %) responden menjawab tidak pernah menerima dan (5 %) responden menjawab lencana dan penghargaan.

Peningkatan kinerja dan hasil pekerjaan dapat disebabkan oleh adanya penghargaan yang diberikan pimpinan berupa insentif maupun kontraprestasi non materiil. Hal ini berdampak pada psikologis pegawai untuk terus memberikan hasil yang terbaik dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka.

*d).1. Kategorisasi Variabel Disiplin Pegawai (X-3):*

Deskripsi pada masing-masing distribusi frekuensi per item pertanyaan belum cukup dapat menggambarkan kondisi umum variabel penelitian. Untuk mengetahui kondisi umum setiap variabel, digunakan

gambaran menyeluruh dengan membuat katagorisasi atas semua variabel. Penyusunan katagorisasi variabel ini digunakan rumus lebar interval sebagai berikut :  $I = R / K$ , dimana :

I = Lebar interval kelas

R = Range (jarak skor tertinggi dikurangi skor terendah)

K = Jumlah kelas

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

Jadi Interval = skor tertinggi (20) – skor terendah (5) : kelas (4)

sehingga nilai Intervalnya =  $20 - 5 : 4 = 3,75$

Skor variabel disiplin pegawai :

Minimal	=	5
Maksimal	=	20
Jumlah Kelas	=	4
Interval	=	$(20 - 5) : 4 = 3,75$

*Sumber : Data diolah dari distribusi jawaban variabel disiplin pegawai*

**Tabel : 4.40**  
**Penilaian Variabel Disiplin Pegawai**

No	Katagori Jawaban	Skor
1	Tinggi	16,28 – 20,03
2	Cukup Tinggi	12,52 – 16,27
3	Kurang Tinggi	8,76 – 12,51
4	Tidak Tinggi/rendah	5 – 8,75

*Sumber : Data diolah dari pertanyaan no 31-35*

**Tabel : 4.41**  
**Katagorisasi Variabel Disiplin Pegawai**

Alternatif Jawaban	Frekuensi	Persentase
Tinggi	8	20
Cukup Tinggi	23	57,5
Kurang Tinggi	8	20
Rendah	1	2,5
<b>Total</b>	40	100

*Sumber : Data diolah dari pertanyaan no.31-35*

Berdasarkan tabel 4.41 terlihat bahwa (20 %) responden termasuk memiliki disiplin tinggi, sedangkan (57,5 %) responden tergolong memiliki disiplin cukup tinggi, sementara itu, sebanyak (20 %) responden masuk dalam golongan berdisiplin kurang tinggi untuk pelaksanaan efektivitas organisasi, sedangkan yang berdisiplin rendah (2,5%). Simpulan ini menggambarkan bahwa pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten

Batang termasuk atau tergolong yang memiliki tingkat disiplin cukup tinggi (57,5%) untuk mendukung keefektifitasan organisasi berkaitan dengan pengoptimalan penerimaan pendapatan dari retribusi daerah sektor perikanan dan kelautan. Hal ini tidak terlepas oleh beberapa hal, antara lain rendahnya kemangkiran, tingginya rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan, serta sanksi yang pernah diterima juga rendah.

### C. ANALISIS HUBUNGAN DAN PENGARUH ANTARA VARIABEL PENELITIAN

#### 1. Analisis Hubungan dan Pengaruh Antara Variabel Motivasi Pegawai

*Dengan Efektivitas Organisasi:*

Kecenderungan kuat atau lemahnya hubungan dan pengaruh antara variabel motivasi pegawai dengan efektivitas organisasi ditunjukkan pada tabel silang berikut ini :

**Tabel : 4.42**  
**Hubungan dan Pengaruh Antara Variabel Motivasi Pegawai**  
**Dengan Efektivitas Organisasi**

Efektivitas Organisasi	Motivasi Pegawai		Jumlah
	Cukup Tinggi	Tinggi	
<b>Kurang Efektif</b>	<b>3</b> (13,0%)	-	<b>3</b> (7,5%)
<b>Cukup Efektif</b>	<b>18</b> (78,3%)	<b>9</b> 52,9%	<b>27</b> (67,5%)
<b>Efektif</b>	<b>2</b> (8,7%)	<b>8</b> 47,1%	<b>10</b> (25,0%)
<b>Jumlah</b>	<b>23</b> (100%)	<b>17</b> (100%)	<b>40</b> (100%)

Sumber : diolah dari penyilangan kategorisasi variabel motivasi pegawai & efektivitas

Pada Tabel 4.42 di atas menunjukkan kuat dan lemahnya hubungan dan pengaruh antara variabel motivasi pegawai dengan efektivitas organisasi hal ini terlihat dari besar kecilnya frekuensi dan persentase pada sel-sel yang berkaitan, dengan penjelasan sebagai berikut :

- a. Bahwa ternyata motivasi pegawai mempunyai kecenderungan hubungan dan pengaruh positif terhadap efektivitas, artinya efektivitas tinggi diikuti oleh motivasi pegawai yang tinggi pula, yaitu (47,1%)
- b. Karakteristik variabel motivasi pegawai yang cukup ternyata juga menunjukkan gejala yang cukup pula pada efektivitas organisasi.
- c. Karakteristik variabel motivasi pegawai yang kurang juga menunjukkan gejala yang kurang pula pada efektivitas organisasi.
- d. Begitu pula kecenderungan variabel motivasi pegawai yang tidak efektif juga menunjukkan sangat tidak efektifnya organisasi.
- e. Guna mengetahui secara lebih detail tingkat pengaruh antar variabel di atas dapat dilihat pada Uji Rank Kendall pada Tabel 4.43 di bawah ini

**Tabel : 4.43**  
**Non parametric Correlations**

			<b>Y Efektif</b>	<b>X-1 Motivasi</b>	<b>X-2 Kepemimpin</b>	<b>X-3 Disiplin</b>
Kendall's tau_b	<b>Y Efektif</b>	Correlation Coefficient	1,000	0,459**	0,462**	0,531**
		Sig. (2-tailed)	,	,003	,002	,000
		N	40	40	40	40
	<b>X1 Motivasi</b>	Correlation Coefficient	0,459**	1,000	,232	0,473**
		Sig. (2-tailed)	,003	,	,135	,002
		N	40	40	40	40
	<b>X2 Kepemi mpinan</b>	Correlation Coefficient	0,462**	,232	1,000	0,545**
		Sig. (2-tailed)	,002	,135	,	,000
		N	40	40	40	40
	<b>X3 Disiplin</b>	Correlation Coefficient	0,531**	0,473**	0,545**	1,000
		Sig. (2-tailed)	0,000	0,002	0,000	,
		N	40	40	40	40

\*\* Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

Data diolah dengan SPSS - Statistik Non Parametrik

Dari Tabel 4.43 tersebut di atas, dapat dijelaskan bahwa :

- 1) Koefisien korelasi antara variabel motivasi pegawai dengan efektivitas organisasi adalah sebesar 0.459\*\* dengan angka probabilitas 0.000 atau  $< 1$ , maka dapat disimpulkan hipotesis  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima, yang berarti ada hubungan dan pengaruh positif antara variabel motivasi pegawai. dengan efektivitas organisasi
- 2) Koefisien antara kedua variabel diperoleh hubungan dan pengaruh yang signifikan antara variabel motivasi pegawai. dan efektivitas.
- 3) Guna mencari "Z" hitung dipergunakan rumus sebagai berikut :

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

Dengan  $t = 0.459$  dan  $n = 40$  diperoleh "Z" Hitung :

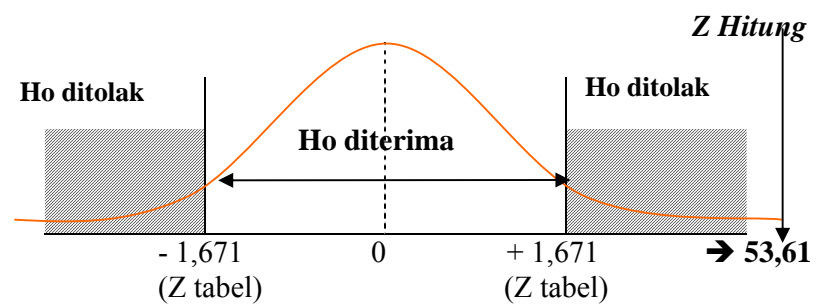
$$Z \text{ hitung} = \frac{0.459}{\sqrt{2 (2 \times 40 + 5) / 9 \times 40 (40 - 1)}}$$

$$Z \text{ hitung} = \frac{0.459}{120,208 / 14040}$$

$$Z \text{ hitung} = 53,61$$

- 4) Dengan rumus di atas, dengan koefisien korelasi 0.459 diperoleh harga Z hitung adalah = 53,61 maka jika dibandingkan dengan harga Z Tabel adalah 1,671. dengan demikian Z hitung > Z tabel. Berdasarkan pengujian komputasi data dengan memanfaatkan bantuan SPSS, Z hitung > Z tabel maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Sehingga hipotesis yang menyatakan adanya hubungan dan pengaruh antara motivasi pegawai dengan efektivitas organisasi : dapat diterima, dengan gambar sebagai berikut :

**Gambar : IV.1**  
**Kurva Pengambilan Keputusan Hubungan/Pengaruh Variabel**  
**Motivasi Pegawai Dengan Efektivitas Organisasi**



2. *Analisis Hubungan dan Pengaruh Antara Variabel Kepemimpinan dengan Efektivitas Organisasi :*

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

**Tabel : 4.44**  
**Hubungan dan Pengaruh Antara Variabel Kepemimpinan Dengan Efektivitas Organisasi**

Efektivitas Organisasi	Kepemimpinan			Jumlah
	Kurang Baik	Cukup Baik	Baik	
Kurang Efektif	2 (25,0%)	1 (3,6%)	-	3 (7,5%)
Cukup Efektif	6 (75,0%)	20 (71,4%)	1 (25,0%)	27 (67,5%)
Efektif	-	7 (25,0%)	3 (75,0%)	10 (25,0%)
Jumlah	8 (100%)	28 (100%)	4 (100%)	40 (100%)

Sumber : diolah dari penyilangan katagorisasi variabel kepemimpinan & efektivitas

Pada Tabel 4.44 di atas menunjukkan kuat dan lemahnya hubungan dan pengaruh antara variabel kepemimpinan dengan efektivitas organisasi hal ini terlihat dari besar kecilnya frekuensi dan persentase pada sel-sel yang berkaitan, dengan penjelasan sebagai berikut :

- a. Bahwa ternyata variabel kepemimpinan mempunyai kecenderungan hubungan dan pengaruh positif terhadap efektivitas organisasi, artinya efektivitas organisasi tinggi dengan diikuti oleh kepemimpinan yang tinggi pula, yaitu (75,0%)

- b. Karakteristik variabel kepemimpinan yang cukup ternyata juga menunjukkan gejala yang cukup pula pada efektivitas organisasi.
- c. Karakteristik variabel kepemimpinan yang kurang juga menunjukkan gejala yang kurang pula pada efektivitas organisasi
- d. Begitu pula kecenderungan variabel kepemimpinan yang tidak efektif juga menunjukkan sangat tidak ada efektivitas organisasi.
- e. Guna mengetahui secara lebih detail tingkat hubungan dan pengaruh antar variabel di atas dapat dilihat pada Uji Rank Kendall seperti pada Tabel 4.45 di bawah ini

**Tabel : 4.45**  
**Nonparametric Correlations**

			<b>Y</b> <b>Efektif</b>	<b>X-1</b> <b>Motivasi</b>	<b>X-2</b> <b>Kepemimpin</b>	<b>X-3</b> <b>Disiplin</b>
Kendall's tau_b	<b>Y</b> <b>Efektif</b>	Correlation Coefficient	1,000	0,459**	0,462**	0,531**
		Sig. (2-tailed)	,	,003	,002	,000
		N	40	40	40	40
	<b>X1</b> <b>Motivasi</b>	Correlation Coefficient	0,459**	1,000	,232	0,473**
		Sig. (2-tailed)	,003	,	,135	,002
		N	40	40	40	40
	<b>X2</b> <b>Kepemi mpinan</b>	Correlation Coefficient	0,462**	,232	1,000	0,545**
		Sig. (2-tailed)	,002	,135	,	,000
		N	40	40	40	40
	<b>X3</b> <b>Disiplin</b>	Correlation Coefficient	0,531**	0,473**	0,545**	1,000
		Sig. (2-tailed)	0,000	0,002	0,000	,
		N	40	40	40	40

\*\* Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).  
Data diolah dengan SPSS - Statistik Non Parametrik

Dari Tabel 4.45 tersebut di atas, dapat dijelaskan bahwa :

- 1) Koefisien korelasi antara variabel kepemimpinan dengan efektivitas organisasi adalah sebesar 0.462\*\* dengan angka probabilitas 0.000 atau  $< 1$ , maka dapat disimpulkan hipotesis  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima, yang berarti ada hubungan dan pengaruh positif antara variabel kepemimpinan dengan efektivitas organisasi
- 2) Koefisien antara kedua variabel diperoleh hubungan dan pengaruh yang signifikan antara variabel kepemimpinan dan efektivitas organisasi.
- 3) Guna mencari “Z” hitung dipergunakan rumus sebagai berikut :

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

Dengan  $t = 0.462$  dan  $n = 40$  diperoleh “Z” Hitung :

$$Z \text{ hitung} = \frac{0.462}{\sqrt{2(2 \times 40 + 5) / 9 \times 40(40 - 1)}}$$

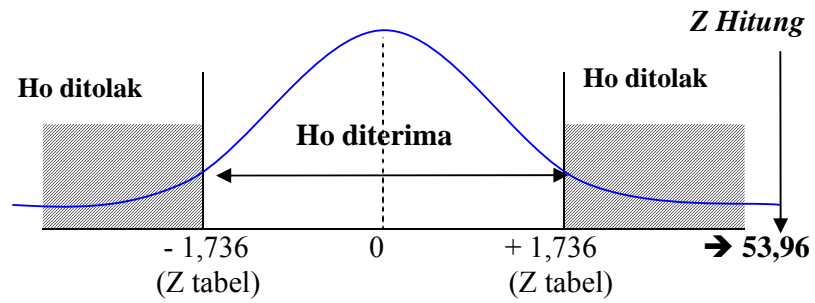
$$Z \text{ hitung} = \frac{0.462}{120,208 / 14040}$$

$$Z \text{ hitung} = 53,96$$

- 4) Dengan rumus di atas, dengan koefisien korelasi 0.462 diperoleh harga Z hitung adalah = 53,96, maka jika dibandingkan dengan harga Z Tabel adalah 1,736. dengan demikian  $Z \text{ hitung} > Z \text{ tabel}$ . Berdasarkan pengujian komputasi data dengan memanfaatkan bantuan SPSS,  $Z \text{ hitung} > Z \text{ tabel}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Sehingga hipotesis yang menyatakan adanya hubungan dan

pengaruh antara variabel kepemimpinan dan efektivitas organisasi :  
dapat diterima, dengan gambar sbb :

**Gambar : IV.2**  
**Kurva Pengambilan Keputusan Hubungan /Pengaruh Variabel**  
**Kepemimpinan Dengan Efektivitas Organisasi**



3. *Analisis Hubungan dan Pengaruh Antara Variabel Disiplin Pegawai Dengan Efektivitas Organisasi :*

Kecenderungan kuat atau lemahnya hubungan dan pengaruh antara variabel disiplin pegawai dengan efektivitas organisasi dapat ditunjukkan pada tabel silang berikut ini :

**Tabel : 4.46**  
**Hubungan dan Pengaruh Antara Variabel Disiplin Pegawai Dengan Efektivitas Organisasi**

Efektivitas Organisasi	Disiplin Pegawai				Jumlah
	Rendah	Kurang Tinggi	Cukup Tinggi	Tinggi	
<b>Kurang Efektif</b>	-	3 (37,5%)	-	-	<b>3 (7,5%)</b>
<b>Cukup Efektif</b>	1 (100%)	5 (62,5%)	18 (78,3%)	3 (37,5%)	<b>27 (67,5%)</b>
<b>Efektif</b>	-	-	5 (21,7%)	5 (62,5%)	<b>10 (25,0)</b>
<b>Jumlah</b>	<b>1 (100%)</b>	<b>8 (100%)</b>	<b>23 (100%)</b>	<b>8 (100%)</b>	<b>40 (100%)</b>

*Sumber : diolah dari penyilangan katagorisasi variabel disiplin pegawai & efektivitas*

Pada Tabel 4.46 di atas menunjukkan kuat dan lemahnya hubungan dan pengaruh antara variabel disiplin pegawai dengan efektivitas organisasi hal ini terlihat dari besar kecilnya frekuensi dan persentase pada sel-sel yang berkaitan, dengan penjelasan sebagai berikut :

- a. Bahwa ternyata disiplin pegawai mempunyai kecenderungan hubungan dan pengaruh positif terhadap efektivitas organisasi, artinya efektivitas organisasi tinggi dengan diikuti oleh disiplin pegawai yang tinggi pula, yaitu : (62,5%)

- b. Karakteristik variabel disiplin pegawai yang cukup ternyata juga menunjukkan gejala yang cukup pula pada efektivitas organisasi.
- c. Karakteristik variabel disiplin pegawai yang kurang juga menunjukkan gejala yang kurang pula pada efektivitas organisasi.
- d. Begitu pula kecenderungan variabel disiplin pegawai yang tidak efektif juga menunjukkan sangat tidak ada efektivitas organisasi.
- e. Guna mengetahui secara lebih detail tingkat hubungan dan pengaruh antar variabel di atas dapat dilihat pada Uji Rank Kendall sebagaimana Tabel 4.47 di bawah ini

**Tabel : 4.47**  
**Nonparametric Correlations**

			<b>Y Efektif</b>	<b>X-1 Motivasi</b>	<b>X-2 Kepemimpinan</b>	<b>X-3 Disiplin</b>
Kendall's tau_b	<b>Y Efektif</b>	Correlation Coefficient	1,000	0,459**	0,462**	0,531**
		Sig. (2-tailed)	,	,003	,002	,000
		N	40	40	40	40
	<b>X1 Motivasi</b>	Correlation Coefficient	0,459**	1,000	,232	0,473**
		Sig. (2-tailed)	,003	,	,135	,002
		N	40	40	40	40
	<b>X2 Kepemimpinan</b>	Correlation Coefficient	0,462**	,232	1,000	0,545**
		Sig. (2-tailed)	,002	,135	,	,000
		N	40	40	40	40
	<b>X3 Disiplin</b>	Correlation Coefficient	0,531**	0,473**	0,545**	1,000
		Sig. (2-tailed)	0,000	0,002	0,000	,
		N	40	40	40	40

\*\* Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).  
Data diolah dengan SPSS – Statistik Non Parametrik

Dari Tabel 4.47 tersebut di atas, dapat dijelaskan bahwa :

- 1) Koefisien korelasi antara variabel disiplin pegawai dengan efektivitas organisasi adalah sebesar 0.531\*\* dengan angka probabilitas 0.000 atau  $< 1$ , maka dapat disimpulkan hipotesis  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima, yang berarti ada hubungan dan pengaruh positif antara variabel disiplin pegawai dengan efektivitas organisasi.
- 2) Koefisien antara kedua variabel diperoleh hubungan dan pengaruh yang signifikan antara variabel disiplin pegawai dan efektivitas organisasi.
- 3) Guna mencari “Z” hitung dipergunakan rumus sebagai berikut :

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

Dengan  $t = 0.531$  dan  $n = 40$  diperoleh “Z” Hitung :

$$Z \text{ hitung} = \frac{0.531}{\sqrt{2(2 \times 40 + 5) / 9 \times 40 (40 - 1)}}$$

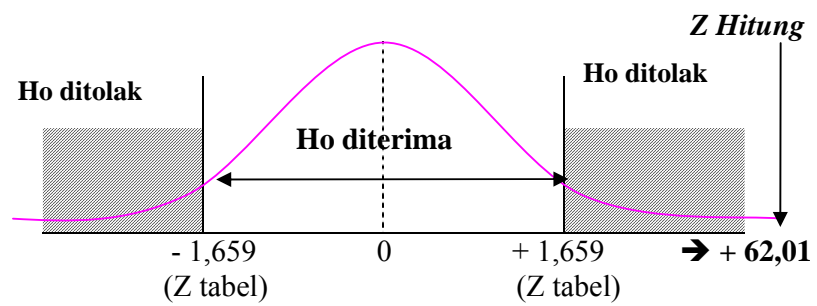
$$Z \text{ hitung} = \frac{0.531}{120,208 / 14040}$$

$$Z \text{ hitung} = 62,01$$

- 4) Dengan rumus di atas, dengan koefisien korelasi 0.531\*\* diperoleh harga Z hitung adalah = 62,01, maka jika dibandingkan dengan harga Z Tabel adalah 1.659. dengan demikian Z hitung  $>$  Z tabel. Berdasarkan pengujian komputasi data dengan memanfaatkan bantuan SPSS, Z hitung  $>$  Z tabel maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

Sehingga hipotesis yang menyatakan adanya hubungan dan pengaruh antara variabel disiplin pegawai dengan efektivitas organisasi : dapat diterima, dengan gambar pengambilan keputusan sebagai berikut :

**Gambar : IV.3**  
**Kurva Pengambilan Keputusan Hubungan/Pengaruh Variabel**  
**Disiplin Pegawai Dengan Efektivitas Organisasi**



4. *Analisis Hubungan dan Pengaruh Antara Variabel Motivasi Pegawai, Kepemimpinan, dan Disiplin Pegawai dengan Efektivitas Organisasi :*

Untuk melakukan uji bersama digunakan Kendall's W. Test (Test Konkordansi Kendall's). Hasil koefisien uji Konkordansi W apakah ke 4 (empat) variabel saling pengaruh atau tidak, maka tabel berikut ini memperlihatkan hasil uji Kendall's (W) :

**Tabel : 4.48**  
**NPar Tests**  
**Kendall's W Test**

**Ranks**

	Mean Rank
motivasi	2.98
disiplin pegawai	2.03
kepemimpinan	1.00
efektivitas organisasi	4.00

**Test Statistics**

N	40
Kendall's W <sup>a</sup>	.990
Chi-Square	118.830
df	3
Asymp. Sig.	.000

a. Kendall's Coefficient of Concordance

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.721 <sup>a</sup>	.520	.498	2.78702

a. Predictors: (Constant), kepemimpinan, motivasi pegawai, disiplin

b. Dependent Variable: efektivitas organisasi

Pada Tabel 4.48 di atas dapat diuraikan dan diketahui bahwa :

- a) Besar koefisien konkordansi Kendall's adalah sebesar 0.990. Angka ini hampir sama dengan koefisien korelasi hampir sama dengan koefisien korelasi yakni berkisar antara 0 sampai 1. Dengan mendasarkan kepada besar koefisien konkordansi dapat disimpulkan bahwa terdapat keselarasan penilaian dan keselarasan pengaruh antara 4 (empat) variabel yang kuat.
- b) Harga Chi Square hitung = 118.830, sedangkan Chi Square Tabel 3 maka dapat diartikan bahwa  $H_0$  = tidak ada pengaruh atau keselarasan – ditolak, dan  $H_a$  (ada korelasi – pengaruh) diterima.
- c) Besar angka *asymptotic significant* adalah 0.000, - jauh di bawah angka 0.5. Sehingga dengan demikian dapat diinterpretasikan  $H_0$  ditolak, dan  $H_a$  diterima pada level signifikansi 95%. Dengan demikian variabel-variabel tersebut ada keselarasan hubungan dan saling mempengaruhi.
- d) Koefisien determinasi yaitu sebesar 118.830 bila dilakukan perhitungan persentase maka pengaruh secara bersama-sama dengan perhitungan :

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

$$KD = 118.830^2 \cdot 100\%$$

$$KD = 101.405$$

Mendasarkan pada hitungan tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa besarnya pengaruh variabel motivasi pegawai,

kepemimpinan, dan disiplin pegawai terhadap variabel efektivitas 101.4 % (berarti saling pengaruh-pengaruhi).

e). Faktor dominan dari ketiga variabel independen : berdasarkan uji hipotesis ke tiga variabel menunjukkan gejala pengaruh yang positif dan signifikan, dengan urutan sebagai berikut :

- 1). Variabel disiplin pegawai dalam Uji Kendall's dengan koefisien korelasi 0.531\*\* diperoleh Z hitung = 62,01 dan tingkat signifikansi sebesar 62,5%.
- 2) Variabel kepemimpinan dalam Uji Kendall's dengan koefisien korelasi sebesar 0.462\*\* diperoleh Z hitung = 53,96 dan tingkat signifikansi sebesar 75,0%.
- 3) Variabel motivasi pegawai dalam Uji Kendall's dengan koefisien korelasi sebesar 0.459\*\* diperoleh Z hitung = 53,61 dan tingkat signifikansi sebesar 52,9%.

#### **D. DISKUSI**

##### 1. Hasil Uji Hipotesis Hubungan dan Pengaruh

###### ***a. Hasil Uji Hipotesis adanya Hubungan dan Pengaruh Yang Signifikan Antara Motivasi Pegawai dengan Efektivitas Organisasi:***

Adanya hubungan dan pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel motivasi pegawai dengan efektivitas organisasi, dalam Uji Kendall's mempunyai koefisien korelasi sebesar 0.459\*\* diperoleh Z hitung = 53,61 dan tingkat signifikansi sebesar 52,9%. Hal ini

mempunyai arti perlunya upaya perbaikan pada variabel independen yaitu indikator motivasi pegawai yaitu sebagai berikut :

- 1) Optimalisasi koordinasi dalam pelaksanaan tugas pekerjaan sehari-hari dengan meningkatkan rasa keikhlasan dan menumbuhkan percaya diri yang tinggi sehingga merasa mampu menghadapi dan menyelesaikan permasalahan yang dihadapi.
- 2) Mengembangkan sikap saling menghormati dan menghargai antara pimpinan dengan staf, dan antar sesama staf, sehingga masing-masing pegawai merasa dipercaya dan diakui prestasinya.
- 3) Penempatan pegawai secara proporsional sesuai dengan tingkat dan latar belakang pendidikan serta kemampuan diri, sehingga mampu berkreaitivitas untuk mengembangkan langkah operasional guna mencapai optimalisasi efektivitas organisasi.
- 4) Selalu dilakukan perbaikan dan peningkatan kinerja organisasi, dengan memberikan peluang-peluang yang lebih besar kepada pegawai untuk lebih setia dan tekun dalam bekerja.

***b. Hasil Uji Hipotesis adanya Hubungan dan Pengaruh Yang Signifikan Antara Kepemimpinan dengan Efektivitas Organisasi :***

Adanya hubungan dan pengaruh yang positif antara variabel kepemimpinan dengan efektivitas organisasi, Uji Kendall's mempunyai koefisien korelasi sebesar 0.462\*\* diperoleh Z hitung = 53,96 dan tingkat signifikansi sebesar 75,0%. Sehingga dengan demikian apabila

efektivitas organisasi akan ditingkatkan, maka harus ditingkatkan pula indikator variabel kepemimpinan, sebagai berikut :

- 1) Mengubah gaya kepemimpinan yang menjadi penghalang peningkatan kinerja organisasi. Gaya kepemimpinan dan pengambilan keputusan yang tidak melibatkan bawahan agar segera ditinggalkan, dan mulai dengan gaya kepemimpinan yang penuh kebapaan dan melibatkan bawahan dalam setiap pengambilan keputusan sehingga memotivasi diri bawahan untuk meningkatkan kinerjanya.
- 2) Bisa dimulai atau diawali pemilihan dan/atau penentuan kepala dinas dengan latar belakang pendidikan yang sesuai bidang ke-teknisannya, disamping persyaratan jenjang kepangkatan yang memang sudah harus dipenuhi dan ditaati, sehingga tingkat efektivitas pengambilan keputusan lebih optimal lagi.
- 3) Keteladanan dan manajerial, merupakan indikator variabel kepemimpinan yang utama yang senantiasa harus dijadikan dasar utama seorang pimpinan. Artinya tanpa keteladanan diri yang tinggi, maka mustahil bawahan akan merasa percaya atas perintah tugas dari pimpinan. Sekaligus kebebasan yang bertanggung jawab perlu senantiasa dikembangkan kepada staf atau bawahan untuk berkeaktivitas dalam melaksanakan tugas pekerjaannya.

*c. Hasil Uji Hipotesis adanya Hubungan dan Pengaruh Yang Signifikan Antara Disiplin Pegawai dengan Efektivitas Organisasi :*

Hubungan variabel disiplin pegawai dengan efektivitas organisasi, ternyata sangat kuat. Hal ini terbukti dalam uji signifikansi tersebut di atas. Variabel disiplin pegawai dalam Uji Kendall's mempunyai koefisien korelasi 0.531\*\* diperoleh Z hitung = 62,01 dan tingkat signifikansi sebesar 62,5%. Maka guna memperbaiki kinerja organisasi yang bermuara kepada efektivitas organisasi, dapat pula dimulai dengan memperbaiki indikator variabel disiplin pegawai sebagai berikut :

- 1) Pegawai atau staf sudah mulai ditanamkan kepercayaan dan pemahaman tentang kemangkiran kerja. Semakin tinggi kemangkiran kerja pegawai semakin rendah pula kedisiplinannya dalam organisasi, dan sebaliknya semakin rendah kemangkirannya maka semakin tinggi kinerja staf atau bawahan.
- 2) Peningkatan pelaksanaan tugas pekerjaan dengan rasa tanggung jawab yang tinggi. Dengan rasa tanggung jawab yang tinggi maka staf atau bawahan memiliki kinerja yang tinggi pula, karena staf atau bawahan senantiasa akan menyelesaikan tugas pekerjaan yang dibebankan kepadanya dalam keadaan baik dan dalam waktu yang singkat, serta menggunakan bahan – bahan lebih efisien.

- 3) Upayakan tingkat keadilan yang optimal, dengan pengertian bahwa semua staf atau bawahan akan merasa dirinya dapat bekerja dengan optimal apabila mendapatkan keadilan yang proporsional. Setiap prestasi yang dihasilkan mendapatkan perhatian pimpinan untuk diberikan suatu penghargaan selayaknya.
- 4) Kepatuhan dan pengawasan melekat, adalah indikator variabel disiplin pegawai yang hakiki. Dikandung maksud bahwa tingkat kepatuhan dan pengawasan melekat senantiasa ada pada setiap diri staf atau bawahan. Pada dasarnya seorang staf atau bawahan tidak senang mendapatkan pengawasan secara terus menerus dalam setiap kali melaksanakan tugas pekerjaannya, karena akan merasa risi, merasa tidak dipercaya. Untuk ini perlu dikembangkan motivasi diri, mendisiplinkan diri untuk patuh kepada setiap peraturan dan ketentuan yang telah ditetapkan, tanpa harus mendapatkan pengawasan secara terus menerus, namun di sisi lain diharapkan pihak pimpinan juga memberikan rasa percaya diri kepada staf atau bawahan untuk mengembangkan sikap patuh dan pengawasan melekat (pengawasan oleh dirinya sendiri).

## 2. Uji Hubungan dan Landasan Teori

Secara teori, *efektivitas organisasi* ditentukan oleh faktor-faktor antara lain : motivasi pegawai, kepemimpinan, dan disiplin pegawai (Robbins, 2001). Juga dijelaskan oleh Linkert (1986, 13) bahwa efektivitas organisasi sangat dipengaruhi oleh efektivitas kerja orang perseorangan. Oleh Steers (1985) disebutkan pula bahwa suatu organisasi akan dapat berjalan efektif apabila para pimpinan melaksanakan fungsi desentralisasi kewenangan maupun membagi habis tugas secara merata kepada bawahan secara jelas dan proporsional dengan menyesuaikan latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, dan kemampuan fisik maupun non fisik. Pimpinan juga menjalankan fungsi spesialisasi. Kesesuaian besaran unit kerja atau sesuai dengan kebutuhan serta beban tugas pada masing-masing unit kerja, didukung oleh bawahan yang memadai, memiliki keahlian dan ketrampilan maupun memiliki sarana dan prasarana yang representative.

*Motivasi pegawai* merupakan kesediaan seseorang untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual (Robbins, 2001 : 166). Sedangkan Hasibuan (2000 : 140) menjelaskan bahwa motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi anggota organisasi agar mau bekerjasama secara produktif, berhasil mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Perasaan diterima oleh lingkungan, kekuasaan, dan kemampuan pegawai menjadi persoalan tersendiri bagi para pegawai. Motivasi pegawai yang

rendah juga akan menyebabkan rendahnya efektivitas kerja pegawai. Jadi motivasi individu adalah motivasi kerja yang mendorong semangat kerja, merupakan suatu kekuatan yang membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku untuk mencapai tujuan tertentu.

*Kepemimpinan* atau pemimpin adalah orang yang menggerakkan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi sebuah kelompok agar kegiatan yang saling berkaitan dalam organisasi dapat diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi (Robbins, 2002 : 3). Jadi kepemimpinan mempunyai lebih banyak kekuasaan dan pengaruh apabila ia dapat menjalin hubungan yang baik, artinya ia disenangi, dihormati, dan dipercaya. Efektivitas kepemimpinan menjadi faktor penting dalam sebuah organisasi, hal ini dikarenakan maju mundurnya organisasi tergantung kemampuan pimpinan dalam mengendalikan organisasi. Dengan demikian secara teoritis apabila beberapa faktor yang dominan dalam variabel kepemimpinan ini dapat dikelola dengan baik oleh manajer, maka kinerja organisasi akan semakin tinggi dan optimal dan mudah dicapai. Sehingga pimpinan juga memerlukan satu dorongan motivasi dan semangat disiplin yang tinggi untuk tugas – tugas baru.

*Disiplin pegawai* adalah cerminan besarnya tanggung jawab seseorang pegawai dalam melakukan tugas-tugas yang diberikan kepadanya, dan mendorong gairah serta semangat kerja pegawai. Pada umumnya disiplin yang baik apabila pegawai datang ke kantor dengan

teratur dan tepat waktu, berpakaian serba baik, menggunakan bahan-bahan dan perlengkapan dengan hati-hati, menghasilkan jumlah dan kualitas hasil pekerjaan yang memuaskan, mengikuti cara kerja yang ditentukan dan menyelesaikannya dengan baik. (Hasibuan, 2000 :190).

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

1. Menurut tingkat pendidikan terakhirnya pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang berpendidikan baik (Sarjana S-1), 49,28 % - berkinerja tinggi bagi organisasinya. Juga apabila diklasifikasikan menurut jenis kelamin adalah : pria (37,5%) dan wanita (62,5%). Pegawai berjenis kelamin wanita lebih mendominasi, oleh karena sifat kewanitaannya, maka dapat diandalkan berkinerja tinggi, ulet dan tekun. Sehingga secara akumulatif, pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang sangat dapat diandalkan untuk berkinerja tinggi, melaksanakan efektivitas yang tinggi pula karena sebagian besar memiliki pendidikan akhir sarjana S1 (berwawasan luas), serta wanita (tekun dan ulet dalam bekerja).

2. Kategorisasi Variabel

- a. Variabel Efektivitas (Y) :

Hasil penelitian terhadap variabel efektivitas organisasi Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang berdasarkan hasil pentabelan kategorisasi variabel efektivitas organisasi dapat disimpulkan bahwa tingkat efektivitas mencapai : katagori kurang efektif adalah sebesar (7,5%), katagori efektif (70%), sedang katagori sangat efektif adalah sebesar (22,5%). Oleh karena itu dapat disimpulkan dan dikatagorikan bahwa pegawai Dinas Perikanan dan

Kelautan Kabupaten Batang sangat mendukung upaya optimalisasi efektivitas organisasi.

b. Variabel Motivasi Pegawai (X1) :

Hasil penelitian terhadap variabel motivasi pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang berdasarkan hasil pentabelan kategorisasi variabel motivasi pegawai dapat disimpulkan bahwa motivasi pegawai mencapai : katagori rendah adalah sebesar (0%), katagori tinggi (65%), sedang katagori sangat tinggi adalah sebesar (30%). Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang mempunyai motivasi diri yang tinggi untuk mendukung upaya meningkatkan efektivitas organisasi guna mencapai hasil yang optimal khususnya dalam peningkatan pendapatan melalui pungutan retribusi daerah sector perikanan dan kelautan.

c. Variabel Kepemimpinan (X2) :

Hasil penelitian terhadap variabel kepemimpinan pada Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang berdasarkan hasil pentabelan kategorisasi variabel kepemimpinan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan mencapai : katagori tidak baik adalah sebesar (15%), katagori cukup baik tinggi (10%), sedang katagori baik adalah sebesar (37.5%) dan sangat baik (37.5%). Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang mempunyai penilaian dan pemahaman tentang kepemimpinan

yang telah dijalankan selama ini cukup baik untuk mendukung upaya meningkatkan efektivitas organisasi guna mencapai hasil yang optimal.

d. Variabel Disiplin Pegawai (X3) :

Hasil penelitian terhadap variabel disiplin pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang berdasarkan hasil pentabelan kategorisasi variabel disiplin pegawai dapat disimpulkan bahwa disiplin pegawai mencapai : katagori rendah atau tidak baik adalah sebesar (0%), katagori cukup baik (5%), sedang katagori baik adalah sebesar (77.5%) dan katagori sangat baik adalah sebesar (17.5%). Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa pegawai Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang mempunyai tingkat disiplin yang cukup tinggi untuk mendukung upaya meningkatkan efektivitas organisasi guna mencapai hasil yang optimal.

3. Hasil Kesimpulan Hipotesis :

- a) Pengujian hipotesis adanya hubungan dan pengaruh antara motivasi pegawai dengan efektivitas organisasi, berdasarkan uji statistic Rank Kendall menunjukkan koefisien korelasi sebesar 0.459\*\* dengan angka probabilitas 0.000 dengan demikian kesimpulan hipotesis  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima : yang berarti ada hubungan dan pengaruh yang kuat dan signifikan antara variabel motivasi pegawai dengan efektivitas organisasi, dengan tingkat signifikansi : 52,9%.

- b) Pengujian hipotesis adanya hubungan dan pengaruh antara kepemimpinan dengan efektivitas organisasi, berdasarkan uji statistic Rank Kendall menunjukkan koefisien korelasi sebesar 0.462\*\* dengan angka probabilitas 0.000 dapat disimpulkan hipotesis Ho ditolak atau Ha diterima : yang berarti ada hubungan dan pengaruh yang kuat dan signifikan antara variabel kepemimpinan dengan efektivitas organisasi, dengan tingkat signifikansi : 75,0%.
- c) Pengujian hipotesis adanya hubungan dan pengaruh antara variabel disiplin pegawai dengan efektivitas organisasi, berdasarkan uji statistic Rank Kendall menunjukkan koefisien korelasi sebesar 0.531\*\* dengan angka probabilitas 0.000 dengan demikian kesimpulan hipotesis Ho ditolak atau Ha diterima : yang berarti ada hubungan dan pengaruh yang kuat dan sangat signifikan antara variabel disiplin pegawai dengan efektivitas organisasi, dengan tingkat signifikansi : 62,5%.
- d) Uji keselarasan antara variabel motivasi pegawai, kepemimpinan, dan disiplin pegawai dengan efektivitas organisasi, dengan konkordansi Kendall's diperoleh koefisien konkordansi W sebesar 0.990. Angka ini hampir sama dengan koefisien korelasi yakni berkisar antara 0 – 1. Dengan melihat besar koefisien konkordansi dapat disimpulkan bahwa ada keselarasan pengaruh antara empat variabel yang kuat (bandingkan Chi-Square Hitung = 118.830) sedangkan Chi Square tabel 3, dapat diartikan bahwa Ho (tidak ada hubungan dan pengaruh) ditolak, dan Ha (ada hubungan - keselarasan/pengaruh) diterima.

**B. Saran-saran :**

Dalam rangka meningkatkan efektivitas organisasi di Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Batang penulis mengajukan saran-saran melalui perbaikan indikator-indikator dari variabel motivasi pegawai, variabel kepemimpinan, dan variabel disiplin pegawai sebagai berikut :

1. Guna memotivasi pegawai, diperlukan pemberian kepercayaan yang tinggi dan melibatkan dalam pengambilan keputusan, memberikan tanggung jawab sesuai proporsinya, sehingga pegawai yang bersangkutan dapat melaksanakan tugas yang diberikan, selesai tepat waktu dengan hasil yang memuaskan. Dengan pemberian penghargaan secara stimulan juga dapat meningkatkan motivasi pegawai agar bekerja lebih efektif dan efisien guna mencapai pendapatan asli daerah melalui pemungutan retribusi daerah sector perikanan dan kelautan.
2. Secara perlahan tapi pasti mengubah gaya kepemimpinan dari instruktif menjadi lebih kebaapaan, dan keteladanan. Artinya kepemimpinan yang lebih familier mengutamakan kerjasama/team work melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan maupun dalam penyelesaian masalah. Juga perlunya pendistribusian kewenangan dari pucuk pimpinan dengan batas-batas yang jelas, sehingga bawahan mempunyai keleluasaan untuk mengambil keputusan, secara proporsional. Meningkatkan responsibilitas pimpinan, terhadap lingkungan secara makro, atau kepekaan pimpinan terhadap lingkungan, dengan langkah strategis melalui peningkatan intensitas koordinasi intern, diskusi dalam penyelesaian masalah. Dalam

forum ini pimpinan seyogyanya mempunyai sikap berani untuk mengadopsi atau memberi pengakuan kepada bawahan terhadap inovasi/ide-ide bawahan apabila gagasan tersebut dapat menyumbangkan pemikiran, untuk kepentingan organisasi.

3. Tingkat disiplin pegawai yang tinggi dapat diupayakan melalui pemberian sanksi yang tegas tanpa pilih kasih kepada semua pegawai yang mangkir dan indiscipliner. Sanksi dapat berupa teguran langsung kepada pegawai yang bersangkutan di ruang pimpinan, atau dapat dilakukan pada saat rapat koordinasi (staf meeting). Kemudian dapat dikembangkan pula dengan memberikan penghargaan langsung bilamana pegawai mempunyai tingkat disiplin yang tinggi. Penghargaan ini sangat relative sekali sifatnya, artinya untuk tingkat pimpinan penghargaan dengan ucapan dan / atau sebuah sertifikat dirasa sudah lebih cukup, namun lain halnya bagi bawahan/staf yang biasanya penghargaan berupa barang dan / atau finansial yang lain, yang bermanfaat bagi peningkatan kesejahteraan keluarganya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, 1997, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Rineka Cipta, Jakarta
- As'ad, Moh., 1998, *Psikologi Industri*, Cetakan ke 2 Edisi IV, Yogyakarta
- Badjuri, Abubakar dan Teguh Yuwono, 2002, *Kebijakan Publik, Konsep dan Strategi*, JP Universitas Diponegoro, Semarang
- Bryson, John M., 1995, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organization : A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievment*. Jossey-Bass Publishers, San Fransisco
- Chabib, Moch, 2004, *Analisis Efektivitas Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah*, Tesis Magister Administrasi Publik Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro, Semarang
- Ghozali, Imam, 2005, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, BP Universitas Diponegoro, Semarang
- Goalsby, JR, 1992, *A theory of RoleStress inBoundary Spanning Positions of Marketing Organizations*, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 20, pp.155-164.
- Gujarati, Damodar N, 1999, *Ekonometrika Dasar*, Erlangga, Jakarta
- Handoko T. Hani, 1995, *Manajemen*, PFPE, Yogyakarta
- Harun, Hamroli, 2003, *Menghitung Potensi Pajak dan Retribusi Daerah*, BPFE, Yogyakarta
- Hasibuan, Malahayu, SP.2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., and Black, W.C., 1995, *Multivariate Data Analysis (Fifth Edition)*, Upper Saddle River, NJ, Prentice-Hal, Inc.
- Indrawijaya, Adam Ibrahim, 1989, *Perilaku Organisasi*, Sinar Baru, Bandung
- Jauhari, Thonthowy, 2002, *Pengaruh Motivasi Kepemimpinan dan Disiplin Pegawai Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai di Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah*, Tesis Magister Administrasi Publik Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro, Semarang

- Kaho, J. Riwu, 1988, *Analisa Hubungan Pemerintah Pusat dan Daerah*. Bina Aksara, Jakarta
- Likert, Rensis, 1986, *Organisasi Manusia, Nilai Dan Manajemen*, Erlangga, Jakarta
- Maryati, 2002. *Implementasi Kebijakan Redistribusi Penerimaan Retribusi TPI di Kota Pekalongan*. Tesis Magister Administrasi Publik Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro, Semarang
- Munir, AS. 1997, *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi Terhadap Pembinaan Kepegawaian*, PT. Gunung Agung, Jakarta
- Nazir, Mohammad, 1999, *Metode Penelitian*. Ghalia Indonesia, Jakarta
- Osborne, D., dan Peter P, 2001, *Memangkas Birokrasi : Lima Strategi Menuju Pemerintahan Wirausaha*, PPM, Jakarta
- Pulkkinen, L., 1996, *Female and Male Personality Styles : a Typological and Development Analysis*, Journal of Personality and Social Psychology, Vol 70, June, pp.1288-1306.
- Robbins, Stephen P., 2001, *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Edisi Bahasa Indonesia Jilid 1, PT. Prenhallindo, Jakarta
- Robbins, Stephen P., 2002, *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Edisi Bahasa Indonesia Jilid 2, PT. Prenhallindo, Jakarta
- Salusu, J, 2000, *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik*, PT. Grasindo, Jakarta
- Santoso, Singgih, 2001, *Statistik Non Parametrik – Latihan SPSS*, PT. Elex Media Komputindo, Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Samodra Wijaya, 1992, *Beberapa Konsep Untuk Administrasi Negara*, Liberty, Yogyakarta
- Sondang P. Siagian, 1989, *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, Bina Aksara, Jakarta
- Siagian, Sondang P, 2002, *Manajemen Strategis*. Bumi Aksara, Jakarta
- Siagian, Sondang P, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta
- Sidik, Machfud, 2001, *Pembangunan Keuangan Pusat dan Daerah Dalam Proses Otonomi Daerah*. Workshop Manajemen Penerimaan Daerah, Yogyakarta

- Simamora, Henry, 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN, Yogyakarta
- Singarimbun, M. dan Sofian Efendi, 1989, *Metode Penelitian Survey*, LP3ES, Jakarta
- Sutarto, 1995 dan 1998, *Dasar-dasar Organisasi*. Gadjah Mada University Press, Yogyakarta
- Steers, Richard M, 1995, *Efektivitas Organisasi*, Edisi Pertama, Erlangga, Jakarta
- Stoner, James AF., et.al, 1995, *Organisasi dan Manajemen, Perilaku, Struktur, dan Proses*, Terjemahan, Erlangga, Jakarta
- Thoha, Miftah, 2002, *Perilaku Organisasi : Konsep Dasar dan Aplikasinya*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Timpe, A. Dale, 2000, *Produktivitas, Seri Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia, Jakarta
- Umar, Husein, 2001, *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, Edisi Revisi dan Perluasan, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Yuwono, Teguh, dkk, 2003, *Otonomi Daerah, Capacity Building dan Penguatan Demokrasi Lokal*, Puskodak Undip, Semarang
- Wahjosumidjo, 1992, *Kepemimpinan dan Motivasi*, Ghalia Indonesia, Jakarta

**Dokumen :**

Undang-undang Nomor 34 Tahun 2000 tentang *Pajak Daerah dan Retribusi Daerah*

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang *Pemerintahan Daerah*

Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang *Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah*

Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 1997 tentang *Pajak Daerah dan Retribusi Daerah*

Peraturan Daerah Kabupaten Batang Nomor 3 Tahun 2001 tentang *Program Pembangunan Daerah (Propeda) Tahun 2001-2005*

Peraturan Daerah Kabupaten Batang Nomor 3 Tahun 2002 tentang *Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Kabupaten Batang*

**Jurnal :**

*Pajak Kunci Kemandirian Pembiayaan Pembangunan.* PT. Bina Rena Pariwisata, Jakarta, 1996.

*Prospek Otonomi Daerah di Negara Republik Indonesia.* Gramedia, Jakarta, 1997.

*Potensi Kelautan dan Perikanan,* Balai Diklat Perikanan / BPPP, Jakarta, 2005