

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG  
MEMPENGARUHI EFEKTIVITAS ORGANISASI  
PADA BADAN KESATUAN BANGSA DAN  
PERLINDUNGAN MASYARAKAT  
PROPINSI JAWA TENGAH**

**TESIS**

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

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



**oleh :  
ACHMAD ROFAI  
D4E004005**

**PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2006**

## **PERNYATAAN**

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

Semarang, 6 April 2006

**ACHMAD ROFAI**

**LEMBAR PENGESAHAN**

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI  
EFEKTIVITAS ORGANISASI PADA BADAN KESATUAN  
BANGSA DAN PERLINDUNGAN MASYARAKAT  
PROPINSI JAWA TENGAH**

Dipersiapkan dan disusun oleh

**ACHMAD ROFAI  
NIM D4E004005**

**Telah dipertahankan di depan Tim Penguji  
Tanggal 3 Maret 2006**

Pembimbing I

Penguji I

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

**Prof. Drs. HARTOYO**

Pembimbing II

Penguji II

**Dra. DYAH HARIANI, MM**

**Dra. SUSI SULANDARI, MSi**

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
untuk memperoleh Magister Sains  
Tanggal 6 April 2006

Ketua Program Studi MAP UNDIP

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

## HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN

- ❖ EXCELLENT & LEADERSHIP
- ❖ PELAJARILAH ILMU. BARANG SIAPA MEMPELAJARINYA KARENA ALLAH SWT ITU TAQWA. MENUNTUTNYA, ITU IBADAH. MENGULANG-ULANGNYA, ITU TASBIH. MEMBAHASNYA, ITU JIHAD. MENGAJARKANNYA ORANG YANG TIDAK TAHU, ITU SEDEKAH. MEMBERIKANNYA KEPADA AHLINYA, ITU MENDEKATKAN DIRI KEPADA ALLAH SWT.” (ABUSY SYAIKH IBNU HIBBAN DAN IBU ABDIL BARR, ILYA AL-GHOZALI, 1986)

KUPERSEMBAHKAN

- ❖ UNTUK ISTRIKU
  - ❖ UNTUK ANAK-ANAK KU, BACHTIAR RIFAI & ANDA DARMAYANTI
- SEBAGAI PENGHARGAAN ATAS CINTA, PENGERTIAN DAN DUKUNGANNYA SELAMA INI

## **KATA PENGANTAR**

Bismillahirrahmanirrahim,

Pada kesempatan ini penulis menghaturkan syukur Alhamdulillah kehadiran Sang Khalik yang Maha Rakhman dan Maha Rakhim. Dengan izinNya dan kekuatan yang dibekali kepada hambaNya, akhirnya tesis ini dapat terselesaikan.

Tentu saja jerih payah ini bukan merupakan hasil utuh dari ketekunan penulis semata, karena banyak pihak yang telah memberikan pertolongan baik secara moral maupun material. Penulis menghaturkan rasa terima kasih dan do'a semoga Allah SWT mencatat pertolongan tersebut sebagai amal ibadah dan membalasnya dengan kebaikan yang sepatutnya. Dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Drs. Y. Warella, MPA, Ph.D, selaku Dosen Pembimbing I yang telah memberikan bimbingan dan pencerahan kepada penulis melalui diskusi-diskusi baik selama mengikuti perkuliahan maupun dalam proses pembimbingan tesis.
2. Ibu Dra. Dyah Hariani, MM selaku Dosen pembimbing II yang telah membimbing dan mengarahkan penulis dengan penuh kesabaran, dimana hal tersebut membuka cakrawala berpikir penulis.
3. Bapak Prof. Drs. Hartoyo dan Ibu Dra. Susi Sulandari, MSi, selaku tim penguji yang telah memberikan saran, masukan dan nasehat bagi kesempurnaan tesis ini.
4. Bapak dan Ibu Staf Pengajar Magister Administrasi Publik UNDIP yang telah memberikan tambahan pengetahuan selama mengikuti pendidikan S-2.

5. Bapak Kepala Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah yang telah banyak memberikan kemudahan dalam menyelesaikan pendidikan S-2 dan penulisan tesis ini.
6. Rekan-rekan PNS di lingkungan Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah dengan kesediaanya menjadi responden dalam penelitian ini.

Penulis menyadari bahwa penelitian ini memiliki keterbatasan, namun penulis berharap hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi perkembangan organisasi, khususnya Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat Propinsi Jawa Tengah. Disamping itu juga, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi perkembangan ilmu pengetahuan.

Semoga Allah SWT senantiasa memberikan kekuatan kepada kita sekalian untuk mampu berbuat yang terbaik. Amin.

Semarang, 6 April 2006  
Penulis

**ACHMAD ROFAI**

## **RINGKASAN**

Suatu organisasi didirikan sebagai suatu wadah untuk mencapai suatu atau beberapa tujuan melalui pengelolaan berbagai rangkaian kegiatan. Layaknya organisasi pada umumnya, Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat Propinsi Jawa Tengah tidak luput dari tuntutan untuk meningkatkan efisiensi dalam mengelola sumber daya dan dana baik yang berasal dari pemerintah pusat maupun yang berasal dari daerah sendiri. Beraneka ragamnya tugas-tugas dan kewajiban Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat Propinsi Jawa Tengah sebagai perwujudan dari sebagian tugas umum pemerintahan dan pembangunan negara, menuntut pula kepada semua aparat birokrasinya untuk melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepada mereka secara efektif dan efisien.

Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat Propinsi Jawa Tengah dalam melaksanakan Tugas Pokok dan Fungsinya menghadapi berbagai permasalahan, baik yang bersifat internal maupun eksternal, sehingga kinerja organisasinya masih belum efektif. Permasalahan eksternal dalam organisasi Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah antara lain adalah belum mantapnya sistem politik nasional, yang disebabkan oleh belum optimalnya penyelenggaraan peran dan fungsi lembaga-lembaga politik mengakibatkan kebingungan diantara elemen masyarakat daerah, penafsiran yang berbeda terhadap UU Nomor 32 Tahun 2004 menjadikan hubungan dan tata kerja lembaga pemerintahan Propinsi dan daerah kurang harmonis, belum optimalnya pelaksanaan politik rakyat untuk membangun etika dan moral perilaku politik masyarakat yang demokratis, belum mandirinya infra struktur politik dalam melaksanakan fungsi pendidikan dan kaderisasi politik sebagai pilar demokrasi. Sementara itu, permasalahan internal dalam organisasi Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah yang paling menonjol dan berpengaruh terhadap efektivitas organisasi adalah kurangnya penegakan disiplin dari pimpinan hal ini dapat dilihat dari menurunnya jumlah PNS yang mengikuti kegiatan apel pagi (setiap hari rata-rata pegawai yang mengikuti apel pagi antara 60 – 70 % saja) dan masih banyak PNS yang belum bekerja secara optimal, rata-rata mereka lebih awal meninggalkan tempat kerja sebelum waktunya.

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan jawaban atas permasalahan tersebut secara kuantitatif dengan menggunakan hubungan variabel kepemimpinan, motivasi karyawan dan kemampuan personal terhadap efektivitas organisasi. Pemilihan variabel-variabel tersebut didasarkan pada justifikasi teoritis yang kuat dan didukung oleh hasil penelitian terdahulu. Sampel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai pada Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat Propinsi Jawa Tengah sejumlah 60 orang. Sementara itu, hipotesis yang dibangun (ada tidaknya hubungan antara kepemimpinan, motivasi dan kemampuan personal terhadap efektivitas organisasi) diuji dengan menggunakan Koefisien Rank Kendall, Koefisien Konkordasi Kendall dan Koefisien Determinasi. Sebelum dilakukan uji hipotesis dengan menggunakan analisis-analisis tersebut terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas

serta pemaparan jawaban responden terhadap masing-masing indikator dan variabel penelitian. Hasil analisis data diperoleh bukti empiris sebagai berikut:

1. Variabel efektivitas organisasi menunjukkan hasil pada kategori cukup efektif dengan jumlah persentase sebesar 61.7 % (37 responden).
2. Variabel kepemimpinan menunjukkan hasil pada kategori cukup baik dengan jumlah persentase sebesar 65 % (39 responden).
3. Variabel motivasi karyawan menunjukkan hasil pada kategori cukup tinggi dengan jumlah persentase sebesar 66.7 % (40 responden).
4. Variabel kemampuan personal menunjukkan hasil pada kategori cukup baik dengan jumlah persentase sebesar 50 % (30 responden).
5. Koefisien Rank Kendall antara kepemimpinan dan efektivitas organisasi sebesar 0.383 dengan signifikansi sebesar 0.000. Nilai signifikansi kedua uji tersebut berada jauh dibawah derajat kepercayaan 5 % sehingga disimpulkan ada hubungan yang positif antara kepemimpinan dengan efektivitas organisasi.
6. Koefisien Rank Kendall antara motivasi dan efektivitas organisasi sebesar 0.475 dengan signifikansi sebesar 0.000. Nilai signifikansi kedua uji tersebut berada jauh dibawah derajat kepercayaan 5 % sehingga disimpulkan ada hubungan yang positif antara motivasi dengan efektivitas organisasi.
7. Koefisien Rank Kendall antara kemampuan personal dan efektivitas organisasi sebesar 0.365 dengan signifikansi sebesar 0.000. Nilai signifikansi kedua uji tersebut berada jauh dibawah derajat kepercayaan 5 % sehingga disimpulkan ada hubungan yang positif antara kemampuan personal dengan efektivitas organisasi.
8. Hubungan antara kepemimpinan, motivasi dan kemampuan personal terhadap efektivitas organisasi tergolong lemah karena nilai Kendall's tau berada dibawah 0.5. Hal tersebut sesuai dengan deskripsi variabel yaitu kepemimpinan tergolong cukup baik, motivasi tergolong cukup tinggi, kemampuan personal tergolong cukup baik dan organisasi tergolong cukup efektif. Disamping itu juga, lemahnya hubungan antara variabel independen dengan dependen dapat diketahui dari nilai determinasi.
9. Nilai determinasi model penelitian ini relatif rendah, yaitu sebesar 47.5 %, sehingga dapat disimpulkan ada variabel lain yang memiliki hubungan yang lebih kuat dengan efektivitas organisasi. Hubungan variabel lain tersebut dengan efektivitas organisasi tersebut sebesar 52.5 %.

Berdasarkan kesimpulan-kesimpulan tersebut maka saran penelitian adalah sebagai berikut:

1. ....Rekruitmen pegawai perlu dilakukan secara tepat, misalnya dengan memanfaatkan jasa konsultan dan psikolog.
2. ....Rasa percaya diri pegawai serta keinginan untuk berprestasi dapat ditingkatkan dengan memberikan pelatihan dan pendidikan secara periodik.
3. ....Masa lah insentif perlu diperhatikan karena berdampak pada kesejahteraan pegawai beserta keluarganya. Organisasi perlu mengevaluasi apakah insentif yang



diterima pegawai dapat mencukupi kebutuhan pegawai tersebut beserta keluarga atau tidak.

4. ....Organisasi perlu meningkatkan kerjasama antar unit kerja dalam organisasi. Kerjasama antar unit kerja akan memberikan kesempatan-kesempatan yang lebih terstruktur kepada unit kerja-unit kerja untuk saling berinteraksi dengan efektif. Organisasi juga perlu meningkatkan partisipasi aktif dari seluruh pegawai. Partisipasi aktif dari berbagai unit kerja yang berbeda dalam organisasi dan tingkat (level) hirarki yang berbeda serta pemberdayaan pegawai akan memberikan kebebasan berekspresi kepada pegawai untuk memberikan ide atau masukan-masukan.
5. ....Sistem organisasi perlu mendapat perhatian yang besar karena tingkat sentralisasi, spesialisasi, dan formalisasi yang tinggi akan mengurangi interaksi antar unit kerja dan dapat meningkatkan konflik karena koordinasi yang lemah dan tanggung jawab yang tidak jelas.
6. ....Organisasi juga perlu menjelaskan mengenai transparansi pengembangan karier yang didasarkan kepada kemampuan serta masa kerja. Adanya transparansi tersebut akan memberikan pandangan serta kejelasan karier bagi pegawai dimana pegawai akan mempersiapkan diri untuk menanggung tanggung jawab, wewenang, status jabatan bila dipromosikan ke posisi yang lebih tinggi.
7. ....Pemilihan pimpinan perlu didasari atas kemampuan dan bukan semata-mata dari masa bakti. Uji fit dan propert test dapat dibudayakan dalam mencari pimpinan yang memiliki kapabilitas serta kompetensi.
8. ....Kemampuan sebagai pimpinan perlu diasah dengan memberikan pendidikan yang relevan walaupun kepemimpinan merupakan bakat bawaan.
9. ....Pertemuan, baik secara formal maupun informal, antara pimpinan dan pegawai perlu sering dilakukan. Hal ini akan menciptakan komunikasi antara pimpinan dengan pegawai serta mengasah kepedulian pimpinan terhadap pegawai dan sebaliknya

## ABSTRAKSI

Penilaian efektivitas organisasi merupakan suatu kegiatan yang sangat penting karena dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan dalam mencapai misinya. Penelitian ini berangkat dari permasalahan yang terjadi pada Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat Propinsi Jawa Tengah, sebagai objek penelitian. Adapun permasalahan tersebut adalah (1) kurangnya penegakan disiplin dari pimpinan, (2) kurangnya pembinaan pegawai, (3) kurangnya koordinasi baik antar pegawai maupun antar bidang / bagian maupun antar unit kerja, (4) rendahnya motivasi pegawai untuk meningkatkan prestasi kerja, (5) penempatan pegawai dalam struktur organisasi dan tata kerja belum sesuai dengan pendidikan, pengalaman dan kemampuan kerjanya, (6) kurangnya pendidikan dan pelatihan bagi para pegawai dan (7) terbatasnya sumber daya manusia yang berkualitas. Secara umum, permasalahan tersebut mengenai kepemimpinan, motivasi dan kemampuan personal. Oleh karena itu, tujuan penelitian ini adalah menganalisis hubungan antara faktor-faktor tersebut (kepemimpinan, motivasi dan kemampuan personal) terhadap efektivitas organisasi

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh pegawai di lingkungan Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah dengan menggunakan random sampling, sebagai teknik sampling. Data yang digunakan adalah data primer berupa jawaban responden mengenai variabel-variabel penelitian yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner dan wawancara. Untuk menguji hubungan antar variabel penelitian digunakan teknik analisis Koefisien Rank Kendall, Koefisien Konkordasi Kendall dan Koefisien Determinasi. Penggunaan Koefisien Rank Kendall dan Konkordasi Kendall bertujuan untuk menguji sejauhmana hubungan dan arah hubungan antara kepemimpinan, motivasi dan kemampuan personal (variabel independen) dengan efektivitas organisasi (variabel dependen), baik secara parsial maupun secara bersamaan. Sementara itu, Koefisien Determinasi digunakan untuk mengetahui kemampuan model dalam menjelaskan efektivitas organisasi. Kedua teknik analisis tersebut digunakan dengan bantuan SPSS 10.

Hasil pengolahan data menyimpulkan bahwa kepemimpinan, motivasi dan kemampuan personal memiliki hubungan positif dengan efektivitas organisasi. Hasil pengolahan data juga menyimpulkan bahwa diantara ketiga variabel tersebut, motivasi (47.5 %) merupakan variabel yang dominan dibanding kepemimpinan (38.3 %) dan kemampuan personal (36.5 %) dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Oleh karena itu, saran yang diberikan pada bagian terakhir penelitian adalah bagaimana meningkatkan ketiga variabel tersebut, khususnya motivasi, dalam rangka meningkatkan efektivitas organisasi.

**Kata kunci : Kepemimpinan, Motivasi, Kemampuan Personal, Efektivitas Organisasi, Rank Kendall, Koefisien Determinasi.**

## **ABSTRACT**

*Organizational effectiveness appraisal is crucial activity because can be used as success measurement to achieve its mission. This study based on problems that happened in Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat of Central Java Province, as research object. The problems are: (1) lack of disciplinary enforcement by leader; (2) lack of employees supervision; (3) lack of coordination both among employees and sections or work units; (4) low employees motivation to improve work achievement; (5) employees assignment in organization and work structure is inappropriate with their education, experience and capability; (6) lack of education and training for employees; and (7) limited qualified human resources. In general, these problems are about leadership, motivation and personal capability. Therefore, the aim of this study is to analyze the relationship among these factors (leadership, motivation and personal capability) on organizational effectiveness.*

*The population in this study is all employees in Badan Kesbang dan Linmas of Central Java Province by using random sampling technique. Data used in this study are primary data in form of respondent's responses on research variables, collected by questionnaire and interviews. To test the relationship among research variables, the author uses Rank Kendall Coefficient, Konkordasi Kendall Coeffisient and Determination Coefficient. The usage of Rank Kendall analysis is aimed to test the relationship and direction among leadership, motivation and personal capability (independent variables) and organizational effectiveness (dependent variable, by parsial or simultan. Meanwhile, Determination Coefficient is used to test model ability to explain organizational effectiveness. Both analysis techniques are used with SPSS 10 software.*

*The results show that leadership, motivation and personal capability have positive relationship with organizational effectiveness. Data processing results also shows that among the three variables, motivation (47.5%) is dominant variable compared with leadership (38.3%) and personal capability (36.5%) to improve organizational effectiveness. Therefore, suggestions given in the last section of this study are how to improve the three variables especially motivation, in order to improve organizational effectiveness.*

**Keywords: Leadership, Motivation, Personal Capability, Organizational Effectiveness, Rank Kendall, Determination Coefficient.**

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	ii
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	iii
<b>HALAMAN MOTO DAN PERSEMBAHAN</b> .....	iv
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	v
<b>RINGKASAN</b> .....	vii
<b>ABSTRAKSI</b> .....	x
<b>ABSTRACT</b> .....	xi
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xv
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xviii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xix
 <b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi dan Perumusan Masalah .....	11
1 Identifikasi Masalah .....	11
2 Perumusan Masalah .....	11
C. Tujuan Penelitian .....	12
D. Kegunaan Penelitian .....	13
 <b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Kerangka Teori .....	14
1 Efektivitas Organisasi .....	14
2 Kepemimpinan .....	22
3 Motivasi .....	30
4 Kemampuan Personal .....	34
B. Penelitian Terdahulu .....	41
C. Hubungan antar Variabel menurut Teori .....	42

D. Hipotesis Penelitian .....	46
-------------------------------	----

### **BAB III METODE PENELITIAN**

A. Rancangan Penelitian/Perspektif Pendekatan Penelitian .....	48
B. Ruang Lingkup/Fokus Penelitian .....	48
C. Lokasi Penelitian .....	48
D. Variabel Penelitian/Fenomena yang diamati .....	49
E. Jenis dan Sumber Data .....	53
F. Instrumen Penelitian .....	53
G. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel .....	56
H. Teknik Pengumpulan Data .....	59
I. Teknik Analisis Data .....	60
J. Pengujian Hipotesis .....	63

### **BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

A. Deskripsi Objek Penelitian .....	67
B. Aspek Demografi Responden .....	75
1. Klasifikasi Responden berdasarkan Usia .....	75
2. Klasifikasi Responden berdasarkan Masa Kerja .....	77
3. Klasifikasi Responden berdasarkan Jenis Kelamin.....	78
4. Klasifikasi Responden berdasarkan Pendidikan .....	79
5. Klasifikasi Responden berdasarkan Kepangkatan .....	80
C. Deskripsi Variabel Penelitian .....	81
1. Efektivitas Organisasi .....	81
2. Kepemimpinan .....	97
3. Motivasi .....	113
4. Kemampuan Personal .....	125
D. Uji Validitas dan Reliabilitas .....	134
E. Pengujian Hipotesis .....	137
1. Kepemimpinan dan Efektivitas Organisasi .....	138
2. Motivasi dan Efektivitas Organisasi .....	140

3	Kemampuan Personal dan Efektivitas Organisasi .....	142
4	Hubungan Kepemimpinan, Motivasi dan Kemampuan personal terhadap Efektivitas Organisasi .....	144
5	Koefisien Determinasi .....	145
G.	Diskusi .....	145

## **BAB V PENUTUP**

A.	Kesimpulan .....	150
B.	Saran .....	152
C.	Keterbatasan Penelitian .....	156
B.	Agenda Penelitian Mendatang .....	157

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN-LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 1.1 Komposisi Jabatan menurut Esselon .....	4
Tabel 1.2 Jumlah Pegawai Menurut Golongan .....	4
Tabel 1.3 Jumlah Pegawai Menurut Pendidikan.....	10
Tabel 3.1 Kisi – kisi Instrumen .....	52
Tabel 3.2 Populasi Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah.....	57
Tabel 3.3 Jumlah Sample Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah.....	58
Tabel 4.1 Responden Menurut Usia.....	76
Tabel 4.2 Responden Menurut Masa Kerja.....	77
Tabel 4.3 Responden Menurut Jenis Kelamin .....	78
Tabel 4.4 Responden Menurut Tingkat Pendidikan.....	79
Tabel 4.5 Responden Menurut Golongan Kepangkatan .....	80
Tabel 4.6 Pelaksanaan Tugas .....	81
Tabel 4.7 Ketepatan Waktu.....	83
Tabel 4.8 Ketepatan Administrasi.....	84
Tabel 4.9 Pemahaman Tugas .....	85
Tabel 4.10 Pelaksanaan Tugas .....	86
Tabel 4.11 Kemampuan Menyelesaikan Pekerjaan Secara Individual .....	87
Tabel 4.12 Kesesuaian dengan Standar Kerja.....	88
Tabel 4.13 Kepuasan Terhadap Kualitas Pekerjaan.....	89
Tabel 4.14 Kepuasan dalam Kualitas Pekerjaan Unit.....	90
Tabel 4.15 Kepuasan dalam menyelesaikan Masalah.....	91
Tabel 4.16 Kepuasan atas Hasil Pekerjaan .....	92
Tabel 4.17 Komitmen dan Prestasi Kerja .....	93
Tabel 4.18 Komitmen dan Produktivitas Kerja.....	94
Tabel 4.19 Komitmen dan Visi-Misi Organisasi .....	95
Tabel 4.20 Skor Variabel Efektivitas Organisasi .....	96
Tabel 4.21 Efektivitas Organisasi .....	96
Tabel 4.22 Kemampuan Menjalankan Roda Organisasi.....	97
Tabel 4.23 Keterlibatan dalam Pemantauan Perkembangan Organisasi.....	98

Tabel 4.24 Kesempatan dalam Keikutsertaan Anggota Organisasi .....	99
Tabel 4.25 Kemampuan dalam Kedekatan dengan Anggota Organisasi .....	100
Tabel 4.26 Kemampuan dalam Mendeteksi Masalah .....	102
Tabel 4.27 Kemampuan dalam Mengatasi Masalah .....	103
Tabel 4.28 Kemampuan Mendorong Demi Terjalannya Kerjasama .....	104
Tabel 4.29 Kemampuan Memotivasi untuk Meningkatkan Prestasi Kerja.....	105
Tabel 4.30 Kemampuan Memotivasi untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja...	106
Tabel 4.31 Keterlibatan dalam Menyelesaikan Tugas .....	107
Tabel 4.32 Keteladanan dalam Memberikan petunjuk Menyelesaikan Tugas .....	108
Tabel 4.33 Ketiadaan Petunjuk dalam Penyerahan Tugas .....	108
Tabel 4.34 Pemberian Bimbingan dan Pengawasan .....	109
Tabel 4.35 Evaluasi terhadap Kinerja .....	110
Tabel 4.36 Sikap Menyalahkan Pegawai .....	111
Tabel 4.37 Skor Variabel Kepemimpinan.....	112
Tabel 4.38 Kepemimpinan .....	113
Tabel 4.39 Keinginan untuk Mengoptimalkan Kemampuan dan Ketrampilan .....	114
Tabel 4.40 Keinginan Melakukan yang Terbaik.....	115
Tabel 4.41 Tingkat Penghargaan dalam Pergaulan di Kantor.....	116
Tabel 4.42 Tingkat Percaya Diri dalam Berinteraksi.....	116
Tabel 4.43 Tingkat penghasilan sesuai dengan Tanggung jawab Pekerjaan .....	117
Tabel 4.44 Tingkat Kepuasan terhadap penghasilan.....	119
Tabel 4.45 Keberanian Menerima Resiko atas Pekerjaan.....	120
Tabel 4.46 Tingkat tanggung Jawab terhadap tugas .....	121
Tabel 4.47 Kebebasan Mengembangkan potensi.....	122
Tabel 4.48 Kebebasan Mengemukakan Ide dan Pendapat.....	123
Tabel 4.49 Skor Variabel Motivasi .....	124
Tabel 4.50 Motivasi karyawan.....	124
Tabel 4.51 Beban Tugas sesuai Pendidikan.....	125
Tabel 4.52 Tingkat Kemudahan Penyelesaian Tugas .....	126
Tabel 4.53 Pengaruh Tingkat Pendidikan dan Kinerja .....	127
Tabel 4.54 Keterkaitan Pelatihan dan tugas pekerjaan .....	128



Tabel 4.55 Kesempatan Mengikuti Pelatihan Fungsional.....	129
Tabel 4.56 Pengaruh pelatihan terhadap PenyelesaianPekerjaan .....	130
Tabel 4.57 Pengalaman .....	131
Tabel 4.58 Pengaruh Pengalaman dalam Penyelesaian Tugas.....	131
Tabel 4.59 Tugas sesuai Pengalaman.....	132
Tabel 4.60 Skor Variabel Kemampuan Personal .....	133
Tabel 4.61 Kemampuan personal.....	134
Tabel 4.62 Hasil Pengujian Reliabilitas dan Validitas.....	136
Tabel 4.63 Hubungan antara kepemimpinan dan Efektivitas Organisasi .....	138
Tabel 4.64 Hubungan antara Kepemimpinan dan Efektivitas Organisasi .....	139
Tabel 4.65 Hubungan antara Motivasi dan Efektivitas Organisasi.....	140
Tabel 4.66 Hubungan antara Motivasi dan Efektivitas Organisasi.....	141
Tabel 4.67 Hubungan antara Kemampuan Personal dan Efektivitas Organisasi ..	142
Tabel 4.68 Hubungan antara Kemampuan Personal dan Efektivitas Organisasi...	143
Tabel 4.69 Hubungan Variabel Indipenden dan Dependen secara Simultan.....	144
Tabel 4.70 Koefisien Determinasi.....	145

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1 Skema Teori yang Mendasari Penelitian.....	40
Gambar 2.2 Bagan Indikator-indikator Variabel Penelitian .....	45
Gambar 2.3 Hipotesis Geometri .....	47

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran A DAFTAR PERTANYAAN

Lampiran B TABEL INDUK

Lampiran C FREKUENSI DAN UJI VALIDITAS-RELIABILITAS

Lampiran D HASIL ANALISIS DATA

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Suatu organisasi didirikan sebagai suatu wadah untuk mencapai suatu atau beberapa tujuan. Organisasi tersebut harus mengelola berbagai rangkaian kegiatan yang diarahkan menuju tercapainya tujuan organisasi. Pelaksanaan rangkaian kegiatan dalam organisasi dilakukan oleh manusia yang bertindak sebagai aktor atau peserta dalam organisasi yang bersangkutan. Agar organisasi tersebut dapat berjalan dengan lancar dan efektif, diperlukan orang-orang yang memiliki kemampuan tertentu sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing. Kumpulan orang-orang itu terangkum dalam suatu tata hubungan (interaksi) dan adaptasi dalam sistem birokrasi.

Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat Propinsi Jawa Tengah yang merupakan bagian atau sub sistem dari sistem birokrasi negara, dengan sendirinya tidak luput dari tuntutan untuk meningkatkan efisiensi dalam mengelola sumber daya dan dana baik yang berasal dari pemerintah pusat maupun yang berasal dari daerah sendiri. Beraneka ragamnya tugas-tugas dan kewajiban Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat Propinsi Jawa Tengah sebagai perwujudan dari sebagian tugas umum pemerintahan dan pembangunan negara, menuntut pula kepada semua aparat birokrasinya untuk melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepada mereka secara efektif dan efisien.

Aparatur didalam Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat Propinsi Jawa Tengah adalah para Pegawai Negeri Sipil yang melaksanakan

fungsi-fungsi administrasi. Mereka adalah perencana, pelaksana dan sekaligus diharapkan menjadi motivator atau pendorong semangat keikutsertaan masyarakat dalam gerak usaha memperbaiki seluruh aspek tata kehidupan. Untuk dapat berfungsi sebagai pendorong bagi pembaharuan dan pembangunan masyarakat, dituntut perilaku keteladanan yang berupa sikap kreatif, inovatif, kemampuan keras serta tanggungjawab yang tinggi, yang diantaranya ditunjukkan oleh efektivitas mereka dalam melaksanakan tugas ditempat mereka bekerja.

Dalam konteks pemahaman anggota organisasi terhadap misi yang diemban oleh organisasi publik, peran pimpinan menjadi sangat penting, mengingat kondisi yang terjadi selama ini, orientasi aparatur dalam melaksanakan tugas pelayanan publik senantiasa didasarkan pada prosedur dan peraturan. Secara mikro, kondisi semacam ini diakibatkan oleh karena kurangnya kewenangan yang dimiliki oleh pejabat pada tingkat bawah dalam merespons permasalahan yang dihadapi, apalagi dalam organisasi publik yang sangat paternalistik, kekuasaan terkonsentrasi pada pimpinan puncak, sementara yang langsung berhadapan dengan pengguna jasa adalah aparat yang berada pada level bawah. Disamping itu, kendala yang dihadapi dalam rangka peningkatan profesionalisme aparatur adalah motivasi aparat birokrasi yang relatif masih rendah.

Disisi lain, kepemimpinan adalah fenomena yang terdapat dalam setiap komunitas, karena dimana manusia berinteraksi maka disana timbul fenomena kepemimpinan, mulai dari interaksi dalam kelompok yang paling primitif sampai ke yang paling maju, mulai dari kelompok yang paling terkecil sampai ke organisasi yang paling besar. Faktor kepemimpinan dalam suatu organisasi

menjadi sangat penting manakala individu/anggota organisasi memiliki dinamika yang tinggi dalam aktivitasnya disamping perubahan terus-menerus yang didorong oleh kemajuan teknologi, kata kunci dari fenomena ini adalah kemampuan untuk mempengaruhi anggota organisasi sehingga mereka dengan segala kesungguhan berusaha untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh faktor kepemimpinan.

Untuk menyelenggarakan tugas tersebut, Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat mempunyai fungsi :

1. Merumuskan dan menyiapkan kebijakan serta fasilitasi Hubungan Antar Lembaga.
2. Merumuskan dan menyiapkan kebijakan serta fasilitasi Ketahanan Bangsa.
3. Merumuskan dan menyiapkan kebijakan serta fasilitasi Pengamanan dan Penanggulangan Bencana.
4. Merumuskan dan menyiapkan fasilitasi Pemberdayaan Perlindungan Masyarakat.
5. Mengelola urusan administrasi dan ketatausahaan.

Dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi tersebut, Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat disusun kedalam kelompok Sekretariat dan Bidang yaitu (1) sekretaris, (2) bidang hubungan antar lembaga, (3) bidang ketahanan bangsa, (4) bidang pengamanan dan penanggulangan bencana dan (5) bidang pemberdayaan perlindungan masyarakat. Secara keseluruhan komposisi jabatan

menurut eselon dalam struktur organisasi Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat dapat dilihat dalam Tabel 1 berikut ini :

**Tabel 1.1**  
**Komposisi Jabatan Menurut Eselon**

No.	Eselon	Jabatan	Persentase
1.	Eselon II a	1 jabatan	5,26
2.	Eselon III a	5 jabatan	26,32
3.	Eselon IV a	13 jabatan	68,42
Total		19 jabatan	100 %

**Sumber : Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah, 2005**

Berdasarkan Tabel 1.1 diatas, dapat diketahui bahwa mayoritas pegawai Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat Propinsi Jawa Tengah memiliki Eselon IVa dengan komposisi jabatan sebesar 13 jabatan. Sedangkan keadaan pegawai Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat saat ini berjumlah 149 orang termasuk tenaga kontrak ada 14 pegawai yang terklasifikasi dalam tingkat pendidikan dan jenjang kepangkatan sebagai berikut :

**Tabel 1.2**  
**Jumlah Pegawai Menurut Golongan**

No.	Golongan	Jumlah	Persentase
1.	Golongan IV	9 Orang	6,04
2.	Golongan III	89 Orang	59,73
3.	Golongan II	36 Orang	24,16
4.	Golongan I	1 Orang	0,67
5.	Tenaga Kontrak	14 Orang	9,4
Total		149 Orang	100 %

**Sumber : Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah, 2005**

Dari Tabel 1.2 diatas dapat diketahui bahwa Pegawai Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat Propinsi Jawa Tengah mayoritas mempunyai jenjang kepangkatan Golongan III yaitu ada 89 orang. Bila dikaitkan dengan pelaksanaan tugas Pegawai Negeri Sipil di Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat Propinsi Jawa Tengah mayoritas mempunyai tingkat pendidikan tamat SLTA dengan komposisi jabatan Eselon IV a dan jenjang kepangkatan Golongan III.

Organisasi Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat Propinsi Jawa Tengah dalam melaksanakan Tugas Pokok dan Fungsinya menghadapi berbagai permasalahan, baik yang bersifat internal maupun eksternal, sehingga kinerja organisasinya masih belum efektif. Kelemahan dan permasalahan yang terjadi pada organisasi Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat Propinsi Jawa Tengah kalau dicari jalan keluarnya tentu akan menyangkut berbagai faktor yang mempengaruhinya.

Permasalahan eksternal dalam organisasi Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah antara lain adalah belum mantapnya sistem politik nasional, yang disebabkan oleh belum optimalnya penyelenggaraan peran dan fungsi lembaga-lembaga politik mengakibatkan kebingungan diantara elemen masyarakat daerah, penafsiran yang berbeda terhadap UU Nomor 32 Tahun 2000 menjadikan hubungan dan tata kerja lembaga pemerintahan Propinsi dan daerah kurang harmonis, belum optimalnya pelaksanaan politik rakyat untuk membangun etika dan moral perilaku politik masyarakat yang demokratis, belum mandirinya infrastruktur politik dalam melaksanakan fungsi pendidikan dan kaderisasi politik



sebagai pilar demokrasi. Permasalahan eksternal ini meskipun tidak terlalu mempengaruhi efektivitas organisasi Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah akan tetapi tetap memerlukan perhatian yang serius agar supaya tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal.

Permasalahan internal dalam organisasi Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah yang paling menonjol dan berpengaruh terhadap efektivitas organisasi adalah Kurangnya penegakan disiplin dari pimpinan hal ini dapat dilihat dari menurunnya jumlah PNS yang mengikuti kegiatan apel pagi (setiap hari rata-rata pegawai yang mengikuti apel pagi antara 60 – 70 % saja) dan masih banyak PNS yang belum bekerja secara optimal, rata-rata mereka lebih awal meninggalkan tempat kerja sebelum waktunya, ini menunjukkan bahwa tingkat kedisiplinan pegawai masih rendah, hal ini disebabkan karena tidak adanya sanksi yang tegas dari pimpinan kepada pegawai yang tidak mengikuti apel pagi dan pulang lebih awal dari jam kantor. Disamping masalah kedisiplinan, masalah pembinaan pegawai di lingkungan Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah dirasa masih kurang, atau tidak sebagaimana yang digariskan dalam Himpunan Peraturan Perundang-undangan dan Petunjuk Teknis Bidang Kepegawaian Nomor 43 Tahun 1999 yang menyatakan bahwa sebagai bagian dari pembinaan Pegawai Negeri Sipil, pembinaan Pegawai Negeri Sipil perlu dilakukan dengan sebaik-baiknya dengan berdasarkan pada perpaduan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Hal ini dimaksudkan untuk memberi peluang bagi Pegawai Negeri Sipil yang berprestasi tinggi untuk meningkatkan kemampuannya secara professional dan

berkompetensi secara sehat. Dengan demikian pengangkatan dalam jabatan harus didasarkan pada sistem prestasi kerja yang didasarkan atas penilaian obyektif terhadap prestasi, kompetisi dan pelatihan Pegawai Negeri Sipil. Dalam pembinaan kenaikan pangkat, disamping berdasarkan sistem prestasi kerja juga diperlihatkan sistem karier”

Pembinaan pegawai sebagaimana disebutkan dalam peraturan tersebut diatas, sebaiknya berdasarkan pada perpaduan antara sistem prestasi kerja dan sistem kariar dengan menitikberatkan pada sistem prestasi kerja, demikian juga dalam hal pengangkatan pegawai dalam suatu jabatan juga harus berdasarkan pada sisten prestasi kerja, namun yang selama ini terjadi pembinaan pegawai dan pengangkatan pegawai dalam suatu jabatan semata-mata hanya didasarkan pada daftar urut kepangkatan dan mengabaikan prestasi kerja.

Padahal dengan pembinaan pegawai sebagaimana digariskan dalam Himpunan Peraturan Perundang-undangan dan Petunjuk Teknis Bidang Kepegawaian Nomor 43 Tahun 1999 tersebut, diharapkan aparatur pemerintah mempunyai kualitas atau kemampuan personal sesuai dengan tugas yang dibebankannya, dengan memiliki kemampuan personal maka aparatur pemerintah mempunyai kepekaan dan daya tanggap terhadap perubahan perkembangan bangsa dimasa mendatang, oleh karena itu pola-pola pikir yang inovatif perlu ditumbuhkan dikalangan Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat Propinsi Jawa Tengah.

Kurangnya koordinasi baik antar pegawai maupun antar bidang / Bagian juga menjadi kendala dalam rangka efektivitas organisasi Badan Kesbang dan Linmas

Propinsi Jawa Tengah, hal ini nampak dari kurangnya kepekaan PNS terhadap permasalahan lingkungan dan sikap acuh terhadap permasalahan kerja yang dihadapi pimpinan maupun rekan kerja serta masih lambatnya pelaksanaan dan pelayanan kepada masyarakat. Padahal sebagaimana diketahui bahwa dalam setiap kegiatan terdapat keinginan yang hendak dicapai yaitu kegiatan tersebut dapat membawa hasil yang baik dan bermanfaat. Seperti halnya untuk mencapai suatu target yang diinginkan oleh Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat Propinsi Jawa Tengah dalam pelaksanaan tugas yang benar-benar efektif, terdapat juga aturan-aturan yang harus dipatuhi dalam arti bahwa dengan aturan-aturan yang diberikan, Pelaksanaan tugas tersebut dapat terlaksana dengan baik atau efektif, apabila Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat Propinsi Jawa Tengah telah memiliki pegawai yang profesional. Sehingga diharapkan tidak adanya penundaan atau kemacetan dalam pelayanan pelaksanaan tugas. Dengan demikian, untuk dapat dikatakan sebagai suatu organisasi yang efektif, maka Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat Propinsi Jawa Tengah harus dapat menciptakan hasil kerja yang profesional disamping harus meningkatkan sumberdaya yang ada. Seorang pegawai dikatakan dapat melaksanakan tugas pekerjaan dengan baik apabila mereka melakukan tugas-tugas tersebut berjalan lancar tanpa hambatan sesuai bidang tugasnya dan pandai melakukan kerjasama dengan teman sekantornya atau mampu bekerjasama baik dengan atasan maupun bawahannya. Karena kerjasama ini penting dilakukan untuk menekan kesalahan-lesalahan terhadap tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Dengan selalu mengadakan koordinasi dan kerjasama

terhadap teman-teman dilingkungan kerjanya akan membawa prestasi kerja yang diharapkan.

Disamping itu permasalahan lain yang menghambat efektivitas organisasi adalah masih rendahnya motivasi pegawai untuk meningkatkan prestasi kerja, hal ini dikarenakan gaji / penghasilan yang selama ini mereka terima tidak ada pengaruhnya terhadap prestasi kerja, artinya baik buruknya prestasi kerja tidak menentukan besar kecilnya gaji / penghasilan mereka, tidak seperti di organisasi-organisasi swasta, dimana prestasi kerja bisa menentukan besar kecilnya gaji, sehingga para PNS tidak termotivasi untuk melakukan prestasi kerja yang baik artinya mereka hanya melakukan dan melaksanakan pekerjaan sebatas yang diperintahkan kepada mereka.

Kendala lain adalah penempatan pegawai dalam struktur organisasi dan tata kerja yang belum sesuai dengan latar belakang pendidikan, pengalaman dan kemampuan kerja, dan kurangnya pendidikan dan pelatihan bagi para PNS, terutama apabila pendidikan dan pelatihan tersebut memerlukan dana yang cukup besar sedangkan dana yang tersedia sangat terbatas, maka kesempatan bagi pegawai untuk mendapatkan pelatihan dan pendidikan yang lebih tinggi menjadi hilang. Permasalahan lain yang tidak kalah penting adalah masih terbatasnya sumberdaya manusia yang berkualitas, padahal didalam suatu organisasi, maju mundurnya atau berkembang / tidaknya organisasi itu tergantung daripada orang-orang yang terlibat didalamnya. Untuk dapat mewujudkan tujuan yang ingin dicapai organisasi itu diperlukan sumberdaya manusia yang benar-benar dapat diandalkan dari segi kemampuan berpikirnya. Kemampuan berpikir seseorang

didalam kondisi tertentu akan menimbulkan prakarsa untuk dapat mewujudkan sesuatu. Terbatasnya sumberdaya manusia yang berkualitas didalam organisasi Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah dapat dilihat dari tingkat pendidikan pegawai sebagaimana tabel dibawah ini :

**Tabel 1.3**  
**Jumlah Pegawai Menurut Tingkat Pendidikan**

<b>No.</b>	<b>Tingkat Pendidikan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
1.	SD	8 Orang	5,37
2.	SLTP	12 Orang	8,05
3.	SLTA	68 Orang	45,64
4.	D III	12 Orang	8,05
5.	S 1	40 Orang	26,84
6.	S 2	9 Orang	6,04
Total		149 Orang	100 %

**Sumber : Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah, 2005**

Berdasarkan Tabel 1.3 di atas dapat diketahui bahwa mayoritas Pegawai Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat Propinsi Jawa Tengah dengan latar belakang pendidikan SLTA yaitu ada 68 orang.

Fakta-fakta empiris tersebut menunjukkan bahwa efektivitas organisasi Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah masih belum sesuai dengan yang diharapkan. Ketidakmaksimalan ini terutama dipicu oleh faktor kepemimpinan, motivasi dan kemampuan personal yang relatif masih rendah.

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

### **1 Identifikasi Masalah**

Penilaian efektivitas organisasi merupakan suatu kegiatan yang sangat penting karena dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan organisasi dalam mencapai misinya.

Berdasarkan pengamatan penulis, maka permasalahan yang ada di Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat Propinsi Jawa Tengah dapat diidentifikasi sebagai berikut :

1. Kurangnya penegakan disiplin dari pimpinan.
2. Kurangnya pembinaan pegawai.
3. Kurangnya koordinasi baik antar pegawai maupun antar bidang / bagian maupun antar unit kerja.
4. Rendahnya motivasi pegawai untuk meningkatkan prestasi kerja.
5. Penempatan pegawai dalam struktur organisasi dan tata kerja belum sesuai dengan pendidikan, pengalaman dan kemampuan kerjanya.
6. Kurangnya pendidikan dan pelatihan bagi para pegawai.
7. Terbatasnya sumber daya manusia yang berkualitas.

### **2. Perumusan Masalah**

Mengingat rumusan masalah penelitian ini sangat luas, maka perlu dijabarkan secara khusus menjadi persoalan penelitian, yang dapat dirumuskan dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Seberapa besar faktor kepemimpinan berpengaruh terhadap efektivitas organisasi Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah ?
2. Seberapa besar faktor motivasi berpengaruh terhadap efektivitas organisasi Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah ?
3. Seberapa besar faktor kemampuan personal berpengaruh terhadap efektivitas organisasi Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah ?
4. Seberapa besar faktor kepemimpinan, motivasi dan kemampuan personal berpengaruh terhadap efektivitas organisasi Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah ?

### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh faktor kepemimpinan terhadap efektivitas organisasi.
2. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh faktor motivasi terhadap efektivitas organisasi.
3. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh faktor kemampuan personal terhadap efektivitas organisasi.
4. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh faktor kepemimpinan, motivasi dan kemampuan personal terhadap efektivitas organisasi.

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

Manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah :

1. Secara akademis, penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan teori atau konsep baru yang berkaitan dengan efektivitas organisasi publik, khususnya ditinjau dari aspek kepemimpinan, motivasi dan kemampuan personal.
2. Secara praktis, hasil penelitian ini juga diharapkan berguna sebagai sumbangan pemikiran dan bahan informasi bagi Pemerintah Propinsi Jawa Tengah dalam rangka meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Kerangka Teori**

Kerangka teori adalah serangkaian asumsi, konsep, konstruk, definisi, dan proposisi untuk menerangkan fenomena sosial secara sistematis dengan cara merumuskan hubungan antar konsep. Penelitian ilmiah merupakan suatu bentuk penelitian dengan cara berpikir dan bertindak secara sistematis. Sebab itu kajiannya perlu didukung oleh suatu landasan teori yang dipilih dari literatur maupun berbagai referensi sebagai kerangka dasar teoritik yang menghubungkan konsep-konsep, proposisi-proposisi dan definisi variabel yang hendak diteliti, sehingga dapat meramalkan, menerangkan dan memecahkan gejala sosial yang sementara dihadapi. Sehubungan dengan hal itu, berikut ini penulis akan menguraikan secara teoritik variabel-variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini dan hubungan-hubungan diantaranya.

#### **1 Efektivitas Organisasi**

Sebelum menginjak pada teori yang mendasari penelitian tentang faktor – faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat Propinsi Jawa Tengah, maka terlebih dahulu akan dikemukakan beberapa pengertian organisasi.

Siagian (Indrawijaya, 1983:3) mengatakan bahwa organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerjasama secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan, dalam ikatan

mana terdapat seorang / beberapa orang yang disebut bawahan. Sementara itu, Indrawijaya (1983:4) memberikan definisi yang sama bahwa organisasi dapat pula didefinisikan sebagai suatu himpunan interaksi manusia yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama yang terikat dalam suatu ketentuan yang telah disetujui bersama.

Katz dan Kahn (dalam Steers, 1985 : 135) mengatakan bahwa untuk memastikan keberhasilan akhir suatu organisasi harus dapat memenuhi tiga persyaratan perilaku penting yaitu :

1. Organisasi harus mampu membina dan mempertahankan suatu armada kerja yang mantap terdiri dari personil trampil.
2. Organisasi harus dapat menikmati prestasi peranan yang dapat diandalkan dari para personilnya, dalam hal ini setiap personil bukan saja dituntut untuk bersedia berkarya, tetapi juga harus melaksanakan tugas khusus yang menjadi tanggung jawab utamanya.
3. Para personil harus mengusahakan bertingkah laku yang spontan dan inovatif, dengan demikian setiap personil jangan hanya bertingkah laku secara pasif saja.

Bila pendapat tersebut diperhatikan, maka syarat pertama yang diajukan berkisar pada masalah keterikatan pada organisasi, sedangkan persyaratan kedua dan ketiga berhubungan dengan tingkat dan kualitas prestasi kerja dalam organisasi. Aspek-aspek tersebut merupakan suatu proses yang didasarkan pada perilaku dan struktur organisasi dan kemudian diarahkan pada pencapaian hasil yang diinginkan.

Dari kacamata administrasi dan manajemen, dalam suatu organisasi selalu ada seseorang atau beberapa orang yang bertanggungjawab untuk mengkoordinasikan sejumlah orang untuk bekerjasama dengan segala aktivitas dan fasilitasnya, dan organisasi itu sendiri terdiri dari individu-individu dan kelompok karena efektivitas organisasi juga terdiri dari individu dan kelompok, tetapi efektivitas organisasi lebih sekedar penjumlahan efektivitas individu dan kelompok melalui efek sinergi, organisasi mendapatkan tingkat efektivitas yang lebih tinggi dibandingkan penjumlahan bagian-bagiannya.

Berdasarkan Ensiklopedi Umum Administrasi, Efektivitas berasal dari kata kerja Efektif, berarti terjadinya suatu akibat atau efek yang dikehendaki dalam perbuatan. Setiap pekerjaan yang efektif belum tentu efisien, karena mungkin hasil dicapai dengan penghamburan material, juga berupa pikiran, tenaga, waktu, maupun benda lainnya.

Kata efektivitas sering diikuti dengan kata efisiensi, dimana kedua kata tersebut sangat berhubungan dengan produktivitas dari suatu tindakan atau hasil yang diinginkan. Suatu yang efektif belum tentu efisien, demikian juga sebaliknya suatu yang efisien belum tentu efektif. Dengan demikian istilah efektif adalah melakukan pekerjaan yang benar dan sesuai serta dengan cara yang tepat untuk mencapai suatu tujuan yang telah direncanakan. Sedangkan efisien adalah hasil dari usaha yang telah dicapai lebih besar dari usaha yang dilakukan.

Dari pengertian diatas, efektivitas dapat dikatakan sebagai keberhasilan pencapaian tujuan organisasi dari 2 (dua) sudut pandang. Sudut pandang pertama, dari segi 'hasil' maka tujuan atau akibat yang dikehendaki telah tercapai. Kedua

dari segi 'usaha' yang telah ditempuh atau dilaksanakan telah tercapai, sesuai dengan yang ditentukan. Dengan demikian pengertian efektivitas dapat dikatakan sebagai taraf tercapainya suatu tujuan tertentu, baik ditinjau dari segi hasil, maupun segi usaha yang diukur dengan mutu, jumlah serta ketepatan waktu sesuai dengan prosedur dan ukuran-ukuran tertentu sebagaimana yang telah digariskan dalam peraturan yang telah ditetapkan.

Gibson et al. (1994:30) mengemukakan masing-masing tingkat efektivitas dapat dipandang sebagai suatu sebab variabel oleh variabel lain (ini berarti sebab efektivitas). Sesuai pendapat Gibson tersebut diatas dapat dijelaskan bahwa pada efektivitas individu terdiri dari sebab-sebab antara lain kemampuan, ketrampilan, pengetahuan, sikap, motivasi dan stress. Efektivitas kelompok terdiri dari sebab-sebab keterpaduan, kepemimpinan, struktur, status, peran dan norma-norma. Untuk efektivitas organisasi terdiri dari sebab-sebab lingkungan, teknologi, pilihan strategi, struktur, proses dan kultur. Semua ini mempunyai hubungan sebab variabel dari variabel lainnya.

Efektivitas setiap organisasi sangat dipengaruhi oleh perilaku manusia, karena merupakan sumberdaya yang umum bagi semua organisasi. Kinerja organisasi tergantung dari kinerja individu, dan manajer/pimpinan harus mempunyai kemampuan lebih dari sekedar pengetahuan dalam hal penentuan kinerja individu. Gie (1991) mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi efisiensi dan efektivitas kerja adalah (1) motivasi kerja, (2) kemampuan kerja, (3) suasana kerja, (4) lingkungan kerja, (5) perlengkapan dan fasilitas dan (6) prosedur kerja.

Dalam hal ini dapat dijelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja dalam motivasi kerja yaitu motivasi kerja individu yang diakibatkan pada perubahan kerja, kemampuan kerja yaitu kemampuan individu dalam menghadapi pekerjaannya, suasana kerja yaitu suasana organisasi atas hubungan antar individu, lingkungan kerja yaitu lingkungan diluar organisasi yang memberikan pengaruh terhadap kerja individu, perlengkapan dan fasilitas yaitu peralatan yang dimiliki organisasi untuk dijalankan oleh individu dalam organisasi, prosedur kerja yaitu aturan-aturan yang diterapkan oleh organisasi kepada individu organisasi dalam melaksanakan kerjanya.

Terdapat 3 perspektif yang utama didalam menganalisis apa yang disebut efektivitas organisasi (Richard M. Steers, 1985;5-7), yaitu :

1. Perspektif optimalisasi tujuan, yaitu efektivitas dinilai menurut ukuran seberapa jauh suatu organisasi berhasil mencapai tujuan yang layak dicapai. Pemusatan perhatian pada tujuan yang layak dicapai secara optimal, memungkinkan dikenalnya secara jelas bermacam-macam tujuan yang sering saling bertentangan, sekaligus dapat diketahui beberapa hambatan dalam usaha mencapai tujuan.
2. Perspektif sistem, yaitu efektivitas organisasi dipandang dari keterpaduan berbagai faktor yang berhubungan mengikuti pola, input, konversi, output dan umpan balik, dan mengikutsertakan lingkungan sebagai faktor eksternal. Dalam perspektif ini tujuan tidak diperlakukan sebagai suatu keadaan akhir yang statis, tetapi sebagai sesuatu yang dapat berubah dalam perjalanan waktu. Lagipula tercapainya tujuan-tujuan jangka pendek tertentu dapat

diperlakukan sebagai input baru untuk penetapan selanjutnya. Jadi tujuan mengikuti suatu daur yang saling berhubungan antar komponen, baik faktor yang berasal dari dalam (faktor internal), maupun faktor yang berasal dari luar (faktor eksternal).

3. Perspektif perilaku manusia, yaitu konsep efektivitas organisasi ditekankan pada perilaku orang-orang dalam organisasi yang mempengaruhi keberhasilan organisasi untuk periode jangka panjang. Disini dilakukan pengintegrasian antara tingkahlaku individu maupun kelompok sebagai unit analisis, dengan asumsi bahwa cara satu-satunya mencapai tujuan adalah melalui tingkahlaku orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut.

Sementara itu, Moore (Sutarto, 1991:45) mengatakan bahwa faktor-faktor atau azaz-azas yang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi yaitu (1) unit kerjaisasi, (2) rentangan control, (3) control, (4) kepemimpinan, (5) pendelegasian wewenang, (6) ide-ide bawahan, (7) motivasi dan (8) spesialisasi.

Robbins (1996 : 3) mengemukakan empat fungsi manajemen yang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi, yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian. Perencanaan mencakup penetapan tujuan, penegakan strategi dan pengembangan rencana untuk mengkoordinasikan kegiatan. Pengorganisasian mencakup penetapan tugas-tugas apa yang harus dikerjakan, siapa yang harus mengerjakan, bagaimana tugas-tugas itu dikelompokkan, siapa melapor kepada siapa dan dimana keputusan harus diambil. Kepemimpinan mencakup hal motivasi bawahan, mengarahkan orang lain, menyeleksi saluran-saluran komunikasi yang paling efektif, dan memecahkan

konflik-konflik. Pengendalian merupakan kegiatan-kegiatan untuk memastikan kegiatan itu dicapai sesuai dengan yang direncanakan dan mengoreksi setiap penyimpangan yang terjadi.

Gulick dan Urwick (Sutarto,1991:42) mengatakan bahwa faktor atau azas organisasi yang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi yaitu (1) penempatan orang pada struktur, (2) kepemimpinan, (3) kesatuan perintah, (4) staf khusus dan umum, (5) unit kerjaisasi, (6) pelimpahan dan pemakaian azas pengecualian, (7) keseimbangan tanggung jawab dan wewenang serta (8) rentangan control. Pendapat tersebut menggambarkan bahwa dalam penempatan seseorang dalam struktur organisasi harus benar-benar selektif, sesuai dengan kemampuan yang dimiliki, karena hal ini akan berpengaruh terhadap kinerja seseorang dan produktivitas organisasi. Mengenai kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi, karena kepemimpinan berkait dengan proses mempengaruhi dan menggerakkan seluruh anggota organisasi agar mereka bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam organisasi juga perlu ada kesatuan perintah, karena tanpa adanya kesatuan perintah akan menimbulkan kebingungan, keraguan dan menimbulkan pula tidak jelasnya tanggung jawab. Garis-garis satuan perintah harus jelas menunjukkan dari siapa seseorang menerima perintah dan kepada siapa dia bertanggung jawab. Staf khusus dan umum diperlukan dalam organisasi karena pekerjaan dan aktivitas organisasi bermacam-macam jenisnya dan ada yang perlu penanganan secara khusus, yang memerlukan keahlian tertentu. Sedangkan unit kerjaisasi dilakukan karena dalam organisasi terdapat aktivitas untuk menyusun satuan – satuan organisasi yang akan

diserahi bidang kerja tertentu atau fungsi tertentu. Dengan pelimpahan setiap pejabat dari pucuk pimpinan sampai pejabat paling bawah memiliki wewenang tertentu dalam bidang tugasnya, sehingga tiap-tiap pekerjaan dapat diselesaikan pada jenjang yang tepat. Faktor keseimbangan diperhatikan, dimana satuan-satuan organisasi hendaknya ditempatkan pada struktur organisasi sesuai dengan perannya, satuan organisasi yang memiliki peranan sama penting ditempatkan pada jenjang organisasi yang setingkat. Sedangkan rentangan kontrol dimaksudkan untuk menentukan jumlah bawahan langsung yang ideal yang dapat dipimpin dengan baik oleh seorang atasan tertentu..

Dari berbagai pendapat para ahli tersebut diatas jika diteliti, berbagai pendekatan efektivitas, kelihatannya hampir semua bertumpu pada pencapaian tujuan organisasi. Walaupun ada sejumlah kecil model yang tidak mengakui dasar semacam ini dan sering menggunakan istilah-istilah yang unik, namun bila dianalisis lebih jauh ternyata bermuara juga pada konsep tujuan. Kelebihan utama dari pendekatan ini adalah bahwa sukses organisasi diukur menurut maksud organisasi dan menurut pertimbangan orang luar mengenai apa yang seharusnya dilakukan organisasi tersebut. Karena setiap organisasi memiliki tujuan-tujuan tersendiri, maka masuk akal kiranya untuk mengetahui keunikan yang terjadi dalam usaha mengadakan evaluasi yang bersifat obyektif.

Oleh karena yang menjadi obyek penelitian ini adalah organisasi Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah, maka pengukuran yang akan dilakukan terhadap konsep efektivitas dengan acuan pendekatan tujuan adalah tujuan atau kegiatan organisasi secara keseluruhan dan terpadu.



Keseluruhan penjelasan dan pemahaman tentang konsep efektivitas organisasi dari para ahli tersebut diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa efektivitas organisasi adalah kemampuan atau keberhasilan organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

## 2. Kepemimpinan

Kepemimpinan mempunyai sifat yang universal dari suatu gejala sosial, artinya kepemimpinan dapat ditemukan dan terjadi dimana saja dalam setiap kegiatan bersama asalkan memenuhi unsur-unsur, seperti adanya orang yang mempengaruhi, dan adanya orang yang dipengaruhi serta mengarahkan pada tercapainya sesuatu tujuan.

Pamudji (1993, 1-2 ) menyebutkan bahwa kepemimpinan mempunyai sifat universal dan dapat merupakan gejala kelompok atau gejala sosial. Dikatakan bersifat universal karena selalu ditemukan dan diperlukan dalam setiap kegiatan atau usaha bersama. Artinya setiap kegiatan atau usaha bersama selalu memerlukan pemimpin dan kepemimpinan, baik kegiatan atau usaha tersebut melibatkan dua, tiga orang maupun melibatkan sepuluh, seratus bahkan seribu orang; baik kegiatan atau usaha tersebut bercorak sederhana maupun bercorak kompleks dan luar biasa besarnya. Dikatakan merupakan gejala kelompok atau gejala sosial oleh karena pemimpin dan kepemimpinan itu hanya dapat dirasakan dan nampak apabila terdapat sekelompok orang-orang yang melakukan usaha bersama atau dengan perkataan lain terdapat suatu kehidupan sosial”.

Menurut Gary Yulk (1994:2) beberapa diskusi yang dapat dianggap cukup mewakili untuk dijadikan referensi selama dua puluh tahun terakhir ini adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama (Hemhill & Coons dalam Gary Yulk, 1994:2).
2. Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi, yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi, ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu (Tannenbaum, Wesehler & Massarik dalam Gary Yulk, 1994:2).
3. Kepemimpinan adalah pembentukan awal serta pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi (Stogdill dalam Gary Yulk, 1994:2).
4. Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit pada, dan berada diatas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan-pengarahan rutin organisasi (Katz & Kahn dalam Gary Yulk, 1994:2).
5. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi kearah pencapaian tujuan (Rauch & Behling dalam Gary Yulk, 1994:2)
6. Kepemimpinan adalah sebuah proses memberi pengarahan terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran (Jacobs & Jacques dalam Gary Yulk, 1994:2).

7. Para pemimpin adalah mereka yang secara konsisten memberi kontribusi yang efektif terhadap orde sosial, dan yang diharapkan dan dijawabkan melakukannya (Hosking dalam Gary Yulk, 1994:2).

Terry (1982:458) merumuskan kepemimpinan sebagai aktivitas mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Sementara itu Stogdil (dalam Sutarto, 1998:13) memberikan pengertian kepemimpinan sebagai suatu proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan sekelompok orang yang terorganisir dalam usaha mereka menetapkan dan mencapai tujuan. Sedangkan Sutarto (1998:13) mendefinisikan kepemimpinan sebagai rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Devis (dalam T. Hani Handoko, 1995:286-287) mengatakan bahwa ada empat faktor yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang sukses yaitu :

1. Kecerdasan, hampir semua penelitian ditemukan bahwa seorang pemimpin memiliki tingkat kecerdasan yang lebih tinggi daripada pengikutnya.
2. Kedewasaan sosial dan hubungan sosial yang lebih luas. Pemimpin rata-rata mempunyai pengendalian emosi yang stabil, matang dan memiliki suatu jaringan sosial yang luas di masyarakat.
3. Motivasi diri dan dorongan berprestasi. Secara relatif seorang pemimpin memiliki tingkat motivasi dan dorongan yang tinggi untuk berprestasi.

4. Sikap-sikap hubungan manusiawi. Seorang pemimpin yang sukses akan menjunjung tinggi harga diri dan martabat para pengikutnya, serta memiliki rasa perhatian dan berorientasi pada kepentingan para anggotanya.

Pendapat tersebut diatas merumuskan ciri utama yang mempengaruhi suksesnya kepemimpinan dalam organisasi. Dimana seorang pemimpin harus memiliki kemampuan intelegensia, kematangan dan keluasan pandangan sosial, sehingga mampu mengendalikan keadaan yang kritis dan mempunyai keyakinan serta kepercayaan pada diri sendiri, mempunyai motivasi dan keinginan berprestasi yang datang dari dalam, mempunyai kemampuan mengadakan hubungan antar manusia. Jadi keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya juga ditentukan oleh kemampuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin organisasi.

Hersey & Blanchard (dalam Sutarto, 1998-b:137-138) menggabungkan analisa perilaku tugas dan perilaku hubungan, sehingga diperoleh empat gaya kepemimpinan sebagai berikut :

1. Telling yaitu gaya kepemimpinan dengan ciri-ciri; tinggi tugas dan rendah hubungan, pemimpin memberikan perintah khusus, pengawasan dilakukan secara ketat, pemimpin menerangkan kepada bawahan apa yang harus dikerjakan, bagaimana cara mengerjakan, kapan harus dilaksanakan dan dimana harus dilakukan.
2. Selling yaitu gaya kepemimpinan dengan ciri-ciri; tinggi tugas dan tinggi hubungan, pemimpin menerangkan keputusan, memberikan pengarahan, dan komunikasi dilakukan secara dua arah.

3. Participating yaitu gaya kepemimpinan dengan ciri; tinggi hubungan dan rendah tugas, pemimpin maupun bawahan saling memberikan gagasan dan membuat keputusan bersama.
4. Delegating yaitu gaya kepemimpinan dengan ciri-ciri; rendah hubungan dan rendah tugas, pemimpin melimpahkan pembuatan keputusan dan pelaksanaanya kepada bawahan sepenuhnya.

Teori pengambilan keputusan normative (teori kepemimpinan partisipatif) dikembangkan oleh Vroom & Yetton (dalam Gary Yukl, 1994:133-134) dengan mengemukakan 4 tipe atau tahap pengambilan keputusan sebagai berikut :

1. Keputusan otoritatif yaitu pemimpin membuat keputusan sendiri tanpa menanyakan saran kepada bawahan dan bawahan tidak memiliki pengaruh langsung terhadap keputusan itu karena mereka tidak terlibat didalamnya.
2. Konsultasi yaitu pimpinan menanyakan opini dan saran bawahan, kemudian mengambil keputusan sendiri setelah mempertimbangkan secara serius saran dan ide bawahan.
3. Keputusan bersama yaitu pimpinan mendiskusikan suatu keputusan dengan bawahan, mengambil keputusan bersama, dan pimpinan untuk selanjutnya tidak mencampuri pelaksanaan keputusan itu.
4. Pendelegasian yaitu pimpinan memberikan kewenangan dan tanggungjawab kepada bawahan untuk membuat keputusan dengan hanya memberikan spesifikasi batas terakhir harus berada dan keputusan itu dapat dilaksanakan oleh bawahan.

Supaya dapat mengerti sifat kepemimpinan, terlebih dahulu seseorang harus mengerti sifat kekuasaan, karena kepemimpinan adalah bentuk khusus kekuasaan yang melibatkan hubungan dengan orang lain. Supaya hubungan itu dapat dikembangkan, pemimpin harus dapat dengan berhasil memadukan kebutuhan organisasional dan pribadi sedemikian rupa sehingga memperkenankan orang dan organisasi mencapai puncak pencapaian dan kepuasan bersama. Jadi pemimpin membuat sesuatu yang dikerjakan dan dapat bekerja. Dalam konteks ini pemimpin adalah pemberi kemudahan yang membantu melicinkan jalan ke pencapaian sasaran organisasi. Dalam melaksanakan kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi, setiap pemimpin memerlukan dan memiliki kekuasaan / kewenangan dan tanggung jawab yang harus diimplementasikan secara baik, tepat dan benar. Seorang pemimpin mungkin saja memiliki berbagai atau lebih dari satu kekuasaan (power) yang melekat pada dirinya, yang hakekatnya dapat dipergunakan untuk mengendalikan kualitas atau efektivitas kepemimpinan sesuai kewenangannya.

Berdasarkan pendapat-pendapat diatas maka dapat disimpulkan lima kualitas dasar yang selalu dimiliki oleh pemimpin yang berhasil, yaitu :

1. Integritas.

Pemimpin yang baik adalah pribadi berintegritas, karena ini merupakan salah satu kualitas terpenting dari kepemimpinan. Pemimpin yang memiliki integritas selalu memelihara standar kelakuan dan performa yang tinggi, baik buat diri sendiri maupun orang lain. Mereka selalu memberikan contoh baik dan tidak pernah minta orang lain untuk memenuhi standar yang mereka sendiri tidak dapat memenuhi.

## 2. Kecerdasan.

Pemimpin yang baik tidak perlu seorang yang jenius tetapi ia jelas memiliki kecerdasan. Pemimpin yang baik cukup cakap untuk mengenali kekurangan mereka dan menyadari bahwa mereka tidak tahu semuanya. Pemimpin yang baik selalu luwes. Mereka memahami perubahan dan dengan cepat dapat menyesuaikan diri pada metode baru. Seringkali merekalah yang membuka jalan dan memperkenalkan sistem baru kedalam organisasi mereka.

## 3. Keberanian.

Pemimpin yang baik harus berani, dengan ketetapan hati untuk tetap mempertahankan tindakan dan keputusannya serta membela apa yang benar. Pemimpin yang baik memiliki kepercayaan diri dan bersandar pada kemampuannya sendiri. Selain itu, pemimpin yang baik mampu mengembangkan kerjasama tim dan memotivasi orang lain. Mereka tidak menunda-nunda pekerjaan, dan tidak meneruskan pekerjaan yang tidak menyenangkan kepada orang lain, tetapi menanganinya langsung.

## 4. Inisiatif.

Pemimpin yang baik memperagakan inisiatif dengan banyak cara. Mereka banyak akal, tekun dan cekatan. Mereka selalu memperhatikan kegairahan dan imajinasi. Pemimpin yang baik mengambil komando. Mereka tidak ragu-ragu untuk maju kedepan apabila kepemimpinan diperlukan. Mereka mempunyai inisiatif untuk bertindak cepat dalam keadaan darurat. Sebab itu mereka adalah penguasa dari tindakan mereka sendiri dan berketrampilan luar biasa untuk mengembangkan kerjasama dan usaha orang lain.

## 5. Penilaian.

Pemimpin yang baik adalah penilai yang baik setiap saat, karena pada akhirnya, dengan penilaian ia harus menentukan semua tindakan dan keputusannya. Penilaian memberikan kepada pemimpin yang baik kesadaran atas pengaruh mereka kepada pegawai dan situasi yang mengelilinginya. Penilaian memberikan pandangan kedalam tentang kebutuhan serta arah tindakan yang harus diambil. Penilaian memberikan Jawaban untuk tindakan yang tepat, kapan harus bersahabat dan tegas, kapan harus bernegosiasi dan kapan tetap bertahan.

Ki Hajar Dewantara mencetuskan ajaran yang menunjukkan dimana seharusnya tempat seorang pemimpin, apakah ia didepan, ditengah atau dibelakang. Dengan tempatnya itu seorang pemimpin harus berpedoman sebagai berikut :

1. Di depan ia harus menjadi suri tauladan, yang dalam bahasa jawa dikatakan “hing ngarso sung tulodho”
2. Di tengah ia harus memberi semangat atau menimbulkan kehendak bagi orang lain yang dipimpinnya, yang dalam bahasa jawa dikatakan “hing madyo mangun karso”
3. Di belakang yang dipimpin ia harus mengawasi supaya bersama-sama yang dipimpin dapat mencapai tujuan dengan selamat, yang dalam bahasa jawa dikatakan “ tut wuri handayani”



Miftah Thoha menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi perilaku orang lain atau seni mempengaruhi perilaku manusia, baik perorangan maupun kelompok. Kepemimpinan dapat terjadi dimana saja, asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi perilaku orang-orang lain ke arah tercapainya suatu tujuan tertentu.

Dari beberapa pengertian kepemimpinan tersebut diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi dan menggerakkan orang lain, sehingga mereka bertindak dan berperilaku sebagaimana diharapkan terutama bagi tercapainya tujuan yang diinginkan. Disamping itu, variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh secara asimetris terhadap tingkat efektivitas organisasi. Tanpa kepemimpinan maka akan sulit mencapai tujuan organisasi. Jadi kepemimpinan memiliki posisi yang strategis karena perannya membawa organisasi pada pencapaian tujuan yang diinginkan atau yang telah ditetapkan. Kepemimpinan dapat menentukan apakah suatu organisasi mampu mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan. Kepemimpinan merupakan rangkaian kegiatan penataan yang diwujudkan sebagai kemampuan mempengaruhi orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah disepakati.

### 3. Motivasi

Motivasi dapat dikatakan sebagai usaha yang dapat mendorong dan menolak seseorang atau sekelompok orang untuk bertindak sesuai yang diharapkan, sehingga dapat tercapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Mc Gregor (Pamudji; 1993, 151) dalam teori X menyebutkan bahwa manusia bersikap pasif

dan menolak kebutuhan-kebutuhan organisasi, sehingga harus ada usaha-usaha untuk menyesuaikan dengan kebutuhan, mengarahkan dan memotivasi orang-orang tersebut untuk menyesuaikan dengan kebutuhan-kebutuhan organisasi tersebut. Sedangkan teori Y didasarkan pada asumsi bahwa manusia itu telah memiliki motivasi sendiri-sendiri dan suka bertanggung jawab, sehingga usaha-usaha yang dijalankan adalah mengatur atau menyusun kondisi-kondisi organisasi sedemikian rupa guna memungkinkan pemenuhan kebutuhan orang-orang sementara itu kegiatan-kegiatan mereka diarahkan kepada pencapaian tujuan.

Dalam analisis individu, motivasi adalah keadaan dalam diri seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan (Handoko, 1997:252). Jadi motivasi yang ada pada seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan. Jadi motivasi diawali dengan keinginan untuk mempengaruhi perilaku seseorang, keinginan tersebut melalui proses Jawaban diterima oleh seseorang, proses Jawaban ini ditentukan oleh kepribadian, sikap, pengalaman, harapan seseorang. Selanjutnya apa yang diterima tersebut diberi arti oleh yang bersangkutan menurut minat dan keinginan (faktor intrinsik). Minat ini mendorongnya untuk menjaga mencari informasi yang akan digunakan oleh yang bersangkutan untuk mengembangkan beberapa alternatif tindakan dan pemilihan tindakan, berdasarkan tindakan ini selanjutnya ia melakukan evaluasi yaitu dengan membandingkan hasil yang dicapai dengan tindakan sendiri.

Sedangkan Robbins (2000:198) : “Motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi yang

dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual “. Dan menurut Siagian (1995:138) : “ Motivasi adalah daya dorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau ketrampilan, tenaga dan waktu untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya “.

Garry et al. (1984:69) memberikan defnisi motivasi yaitu Definisi lain hasil sejumlah proses, yang bersifat internal, atau eksternal bagi seseorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan persistensi, dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu. Selanjutnya Gibson meyakini bahwa motivasi merupakan sebuah konsep, yang kita gunakan apabila kita menerangkan kekuatan-kekuatan, yang mempengaruhi seorang individu, atau yang ada dalam diri individu tersebut, yang menginisiasi dan mengarahkan perilaku.

Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu pegawai mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Hasibuan (1996), mengatakan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Selanjutnya ia menyebutkan kenapa motivasi harus dilakukan pimpinan terhadap bawahannya :

1. Karena pimpinan membagi-bagikan pekerjaannya kepada para bawahan untuk dikerjakan dengan baik.

2. Karena ada bawahan yang mampu untuk mengerjakan pekerjaannya, tetapi ia malas atau kurang bergairah mengerjakannya.
3. Untuk memelihara dan atau meningkatkan kegairahan kerja bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.
4. Untuk memberikan penghargaan dan kepuasan kerja kepada bawahannya.

Dari definisi dan pengertian mengenai motivasi tersebut diatas, maka dapat dipergunakan untuk menyoroti keberadaan motivasi sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi. Motivasi menjadi penting ketika ukuran kerja yang dipersoalkan. Dari jenjang efektivitas diketahui bahwa terdapat efektivitas individu, yang akan bergabung menjadi efektivitas kelompok, dan penggabungan selanjutnya menjadi efektivitas organisasi.

Selanjutnya untuk menjawab pertanyaan bagaimana logika hubungan asimetris antara variabel motivasi dengan efektivitas organisasi, Steers (1997:19-21) mengemukakan bahwa motivasi perseorangan dalam suatu organisasi berdampak langsung pada arah pencapaian tujuan organisasi. Sebagaimana pada penjelasan teori motivasi pada level organisasi tersebut diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa prestasi kerja atau kinerja individual yang didorong oleh motivasi, secara otomatis akan mempengaruhi kinerja organisasi dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Melihat beberapa teori diatas, dengan demikian motivasi adalah faktor dalam diri anggota organisasi sebagai pendorong untuk bekerja secara optimal, sehingga keinginan para anggota organisasi sekaligus tujuan organisasi dapat tercapai.

#### **4. Kemampuan Personal**

Kemampuan berasal dari kata dasar mampu yang dalam hubungan dengan tugas/pekerjaan berarti dapat (kata sifat/keadaan) melakukan tugas/pekerjaan sehingga menghasilkan barang atau jasa sesuai dengan yang diharapkan.

Kemampuan aparat pelaksana secara sederhana berarti kecakapan, kemampuan dan ketangkasan. Menurut pengertian ini terlihat bahwa Kemampuan aparat pelaksana berhubungan dengan suatu kemampuan yang harus dimiliki seseorang berupa kualitas yang terdiri dari keahlian dan ketrampilan. Selanjutnya menurut Moenir (2000) yang dimaksud dengan kemampuan dalam hubungannya dengan pekerjaan adalah suatu keadaan pada seseorang yang secara penuh kesungguhan berdaya guna dan berhasil guna melaksanakan pekerjaan, sehingga menghasilkan sesuatu yang optimal. Keadaan yang dimaksud menuntut adanya kualitas yang harus dimiliki aparat pelaksana.

Ada tiga jenis kemampuan dasar yang harus dimiliki seseorang agar dapat melakukan tugasnya secara berdaya guna dan berhasil guna, yaitu (1) kemampuan teknik, (2) kemampuan hubungan antar manusia dan (3) kemampuan konseptual. Siagian (1996) mengatakan bahwa kemampuan personal itu dapat ditingkatkan melalui pendidikan dan latihan dalam berbagai bentuk seperti (1) latihan jabatan, (2) seminar, (3) konferensi, (4) simposium, (5) coaching dan (6) pendidikan akademis.

Dari pendapat ini terlihat bahwa pendidikan dan latihan sangat diperlukan untuk meningkatkan kemampuan pejabat. Karena pendidikan atau tingkat pendidikan sangat erat hubungannya dengan (1) rasionalitas pemikiran, (2) mengambil

kebijaksanaan/keputusan yang bijaksana, (3) pengetahuan yang lebih akan merangsang untuk menciptakan pembaharuan dalam bidang teknis. Kemudian untuk memperoleh pendidikan itu dapat dilakukan melalui, Pertama pendidikan informal, adalah pendidikan yang diperoleh seseorang melalui pengalaman sehari-hari dengan sadar ataupun tidak sadar sejak seseorang lahir sampai mati di dalam keluarganya, pekerjaannya atau dalam pergaulannya sehari-hari. Kedua pendidikan formal adalah pendidikan yang dikenal dengan pendidikan sekolah yang teratur bertingkat dan mengikuti peraturan yang syarat-syaratnya jelas dan ketat, ketiga, pendidikan non formal adalah pendidikan yang teratur dengan sadar dilakukan, tetapi tidak terlalu mengikuti peraturan yang tetap dan jelas. Dengan demikian dapat dikemukakan bahwa pendidikan itu sangat mutlak diperlukan untuk meningkatkan kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugasnya dengan baik.

Apabila konsep-konsep tersebut dihubungkan, maka terlihat jelas bahwa kemampuan aparat pelaksana menjadi syarat mutlak dalam mencapai efektivitas organisasi. Pada tataran ini, efektivitas organisasi Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat Propinsi Jawa Tengah dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya jelas akan dipengaruhi oleh kemampuan personal yang ada.

Pengertian kemampuan menurut Miftah Thoha adalah merupakan salah satu unsur dari kematangan yang berkaitan dengan pengetahuan dan ketrampilan yang diperoleh dari pendidikan, latihan, dan pengalaman. Sedangkan menurut Gibson (1993:29) kemampuan menunjukkan potensi seseorang untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan. Mungkin kemampuan itu dimanfaatkan atau mungkin juga tidak.

Kemampuan berhubungan erat dengan kemampuan fisik dan mental yang dimiliki orang untuk melaksanakan pekerjaan dan bukan yang ingin dilaksanakan.

Dari pendapat di atas dapat dikatakan bahwa kualitas kemampuan personal ditentukan melalui pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh melalui pendidikan, latihan dan pengalaman. Sejalan dengan pendapat di atas, menurut Payaman Simanjuntak pengetahuan diperoleh atau ditingkatkan melalui pendidikan, sedangkan ketrampilan diperoleh atau ditingkatkan melalui latihan dan pengalaman kerja. Pendidikan yang dimaksudkan disini adalah pendidikan formal dan pendidikan non formal.

Pendidikan formal merujuk pada pendidikan sistem persekolahan. Pendidikan sistem persekolahan tersebut, terstandarisasi sedemikian rupa paling tidak di dalam wujud legalitas formal, terstandarisir dalam hal jenjang-jenjangnya, lama belajarnya, paket kurikulumnya, persyaratan usia dan tingkat pengetahuan, dan bahkan pada persyaratan presensi, waktu liburan, serta dana dan sumbangan pendidikannya. Sedangkan pendidikan non formal, paket pendidikannya berjangka pendek, setiap program pendidikannya merupakan suatu paket yang sangat spesifik dan biasanya lahir dari kebutuhan yang sangat dirasakan keperluannya, persyaratan enrolmentnya lebih fleksibel baik didalam hal usia maupun tingkat kemampuan, materi pelajaran/latihannya relatif lebih luwes, tidak berjenjang kronologis, misalnya kursus, penataran dan training.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pendidikan formal memiliki persyaratan-persyaratan organisasi pengelolaan yang relatif ketat, lebih formal dan terikat pada legalitas formal administratif serta jelas jenjang-jenjang pendidikan

yang harus ditempuh misalnya mulai dari SD sampai Perguruan Tinggi. Sementara itu, pendidikan non formal merupakan pelengkap dari pendidikan formal, karena diajarkan sesuatu yang bersifat khusus dan terbatas.

Dengan demikian bagi pegawai Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat Propinsi Jawa Tengah dengan jenjang pendidikan yang pernah dilalui dan diikuti, diharapkan dapat meningkatkan kualitas yang dimilikinya. Semakin tinggi dan semakin banyak pendidikan formal dan non formal yang pernah ditempuh, maka semakin besar pula kualitas yang dimilikinya dalam rangka memperlancar pelaksanaan tugas.

Selanjutnya dalam penelitian ini kualitas kemampuan personal juga diukur dengan latihan-latihan yang pernah diikuti. Dengan latihan diharapkan aparat dapat meningkatkan keterampilannya dalam pelaksanaan tugas. Latihan dapat meningkatkan keterampilan kerja, hal ini dikemukakan oleh Barber bahwa timbulnya pekerja terampil mempunyai kemungkinan besar dapat melakukan pekerjaan dengan sangat memuaskan setelah mendapatkan latihan. Pernyataan senada dikemukakan oleh Siagian yang mengemukakan bahwa latihan pegawai dimaksudkan untuk meningkatkan kerja seseorang atau kelompok. Selanjutnya Indrawijaya mengemukakan bahwa keterampilan seorang pegawai/aparat dalam melaksanakan tugas yang dibebankan sangat dipengaruhi oleh kualitas dan kuantitas latihan yang telah dialami. Latihan memang tidak didapatkan dari pendidikan formal dan non formal melainkan didapatkan pada suatu lapangan kerja (pengalaman).



Dari beberapa pendapat yang sudah dikemukakan di atas dapat disimpulkan bahwa latihan sangat membantu bagi aparat dalam pelaksanaan tugasnya. Semakin banyak dan berbobotnya latihan yang pernah diikuti oleh seseorang aparat maka semakin meningkat ketrampilannya. Agar aparat tersebut berkualitas sehingga mampu menjalankan tugasnya dengan baik perlu dibekali dengan latihan-latihan yang berkaitan dengan bidang tugasnya. Latihan dimaksud dapat berbentuk kursus-kursus, penataran dan latihan-latihan kerja yang berhubungan dengan kegiatan organisasi Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat Propinsi Jawa Tengah.

Pengalaman merupakan keseluruhan pelajaran yang dipetik seseorang dari peristiwa-peristiwa dalam perjalanan hidupnya. Pengalaman ini diperoleh dalam kehidupan sehari-hari dengan sadar atau tidak sadar, sejak seseorang lahir sampai meninggal baik di dalam keluarga, di dalam pekerjaan atau di dalam pergaulan sehari-hari.

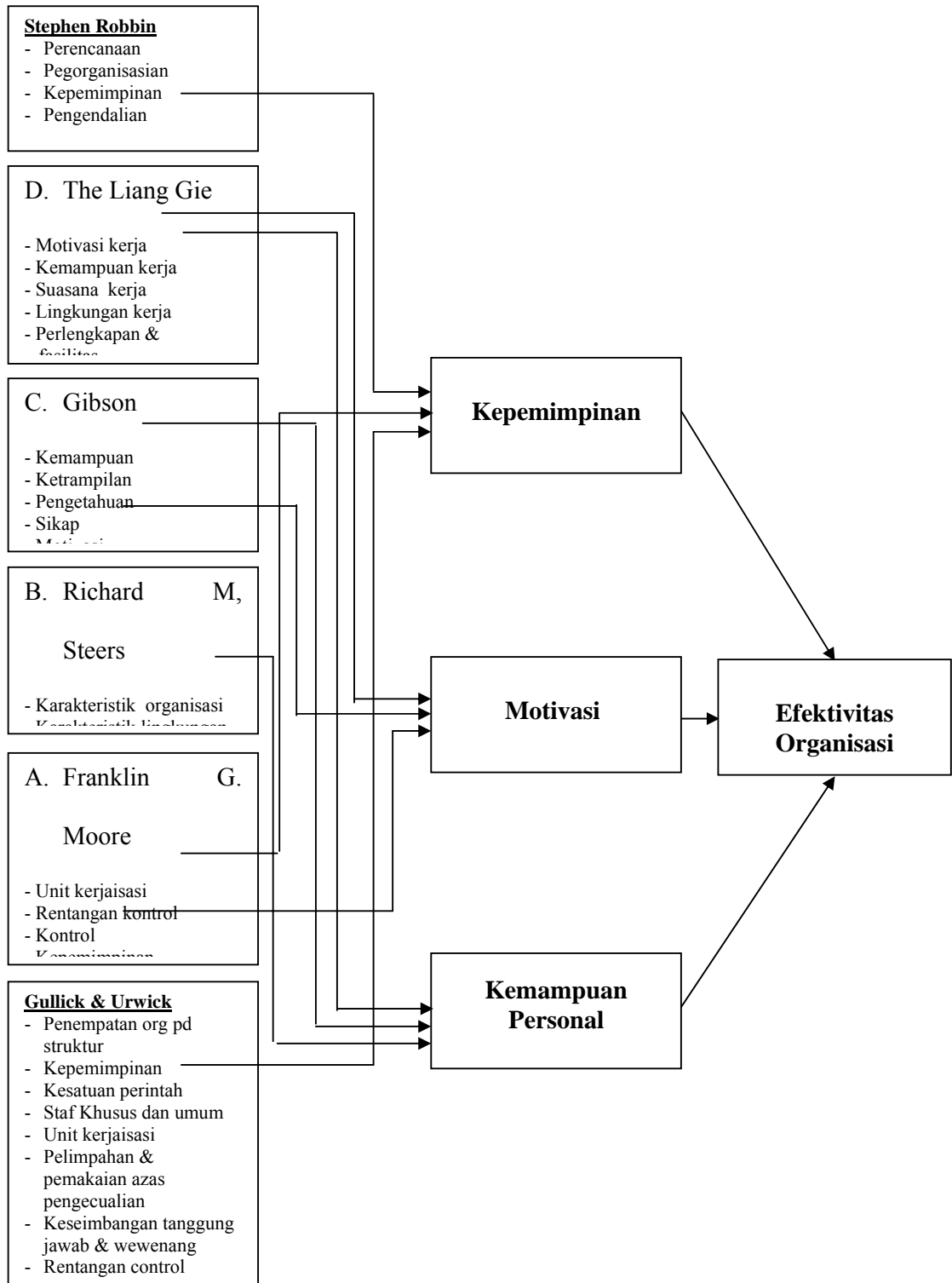
Dalam suatu pekerjaan tentunya praktek kerja sudah dilaksanakan dalam suatu organisasi, baik itu keberhasilan tugas maupun kegagalan. Kesemuanya itu dijadikan pelajaran berharga bagi aparat tersebut dalam pelaksanaan tugas-tugas berikutnya. Artinya dalam menjalankan tugasnya akan berpedoman pada hasil kerja yang pernah dicapai sebelumnya. Keberhasilan yang pernah dicapai dipergunakan lagi dan sebisa mungkin dikembangkan agar lebih baik dari sebelumnya, sedangkan kegagalan ditinggalkan dan dicari permasalahannya agar nantinya tidak terulang hal yang demikian. Jadi dengan semakin banyak

pengalaman yang dimiliki oleh seorang aparat, maka akan semakin tinggi pula kualitas yang dimiliki oleh aparat tersebut dalam pelaksanaan tugas.

Dari beberapa uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa kemampuan personal adalah kemampuan yang dimiliki secara individu untuk melakukan suatu pekerjaan, dalam hal ini untuk melaksanakan beban tugas secara professional.

Gambar 2.1

Skema Teori Yang Mendasari Penelitian



## **B. Penelitian Terdahulu**

Penelitian yang berkaitan dengan kepemimpinan telah lama diteliti dan sudah banyak dilakukan, misalnya penelitian Thorlakson dan Murray (1996) dan Cross *et al.* (2000). Penelitian Thorlakson dan Murray (1996) memberikan bukti empiris bahwa kualitas kepemimpinan suatu organisasi akan dapat membawa organisasi kearah yang lebih baik serta dapat mengembangkan potensi yang dimiliki oleh organisasi. Sementara itu, penelitian Cross *et al.* (2000) juga memberikan kesimpulan yang sama bahwa kepemimpinan akan lebih berdampak pada peningkatan efektivitas organisasi dibanding kinerja pegawai.

Penelitian yang berkaitan dengan motivasi kerja dengan efektivitas organisasi masih jarang dilakukan. Hubungan antara motivasi kerja dan efektivitas organisasi biasanya dijelaskan oleh variabel-variabel intervening, misalnya komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Hal tersebut seperti yang dilakukan oleh Low *et al.* (2001) dan Gail & Kinman (2001) bahwa motivasi akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi maka akan memperoleh kepuasan kerja yang tinggi pula. Lebih lanjut, Low *et al.* (2001) memberikan bukti empiris bahwa kepuasan kerja akan berdampak pada komitmen organisasional dan akhirnya pada *intention to leave*. Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa secara tidak langsung motivasi kerja akan berdampak pada efektivitas organisasi karena semakin tinggi *intention to leave* organisasi maka kinerja organisasi tersebut akan terganggu.

Penelitian mengenai kemampuan personal terhadap efektivitas organisasi dilakukan oleh Rongga *et al.* (2001). Penelitian tersebut memberikan bukti

empiris bahwa semakin baik kemampuan personal maka organisasi akan semakin efektif. Hubungan antara kemampuan personal dan efektivitas organisasi didasari atas pemikiran bahwa kinerja organisasi merupakan akumulasi dari kinerja pegawai.

### **C. Hubungan antar Variabel Menurut Teori**

Dalam pembahasan suatu penelitian, maka peneliti memanfaatkan dan membandingkan masing-masing definisi-definisi yang telah disepakati dalam dunia ilmiah dan kemudian menghubungkan definisi-definisi tersebut sesuai dengan tujuan ilmiah yang dimaksudkannya (Jacob Hedenbregt, 1984:18)

1. Hubungan variabel kepemimpinan dengan variabel efektivitas organisasi Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat Propinsi Jawa Tengah. Unsur utama dari organisasi yang efektif adalah ditentukan oleh kualitas pimpinan yang baik, yang tahu akan tugas-tugasnya, sehingga pimpinan benar-benar memperhatikan “the right man on the right place” agar dapat menghasilkan kinerja yang efektif. Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi dan menggerakkan orang lain, sehingga mereka bertindak dan berperilaku sebagaimana diharapkan terutama bagi tercapainya tujuan yang diinginkan. Tanpa kepemimpinan maka akan sulit mencapai tujuan organisasi. Jadi kepemimpinan memiliki posisi yang strategis karena perannya membawa organisasi pada pencapaian tujuan yang diinginkan atau yang telah ditetapkan. Kepemimpinan dapat menentukan apakah suatu organisasi mampu mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan.

2. Hubungan variabel motivasi dengan variabel efektivitas organisasi Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat Propinsi Jawa Tengah.

Motivasi adalah faktor pendorong dalam diri seseorang untuk bekerja secara optimal, sehingga keinginan yang ada pada anggota organisasi dan tujuan organisasi sekaligus tercapai. Dalam kaitannya dengan efektivitas organisasi maka dapat dikatakan bahwa motivasi perseorangan dalam suatu organisasi berdampak langsung pada arah pencapaian tujuan organisasi, karena prestasi kerja atau kinerja individual yang didorong oleh motivasi, secara otomatis akan mempengaruhi kinerja organisasi dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sehingga efektivitas organisasi Badan Kesbang dan Linmas akan tercapai.

3. Hubungan variabel Kemampuan personal dengan variabel efektivitas organisasi Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat Propinsi Jawa Tengah.

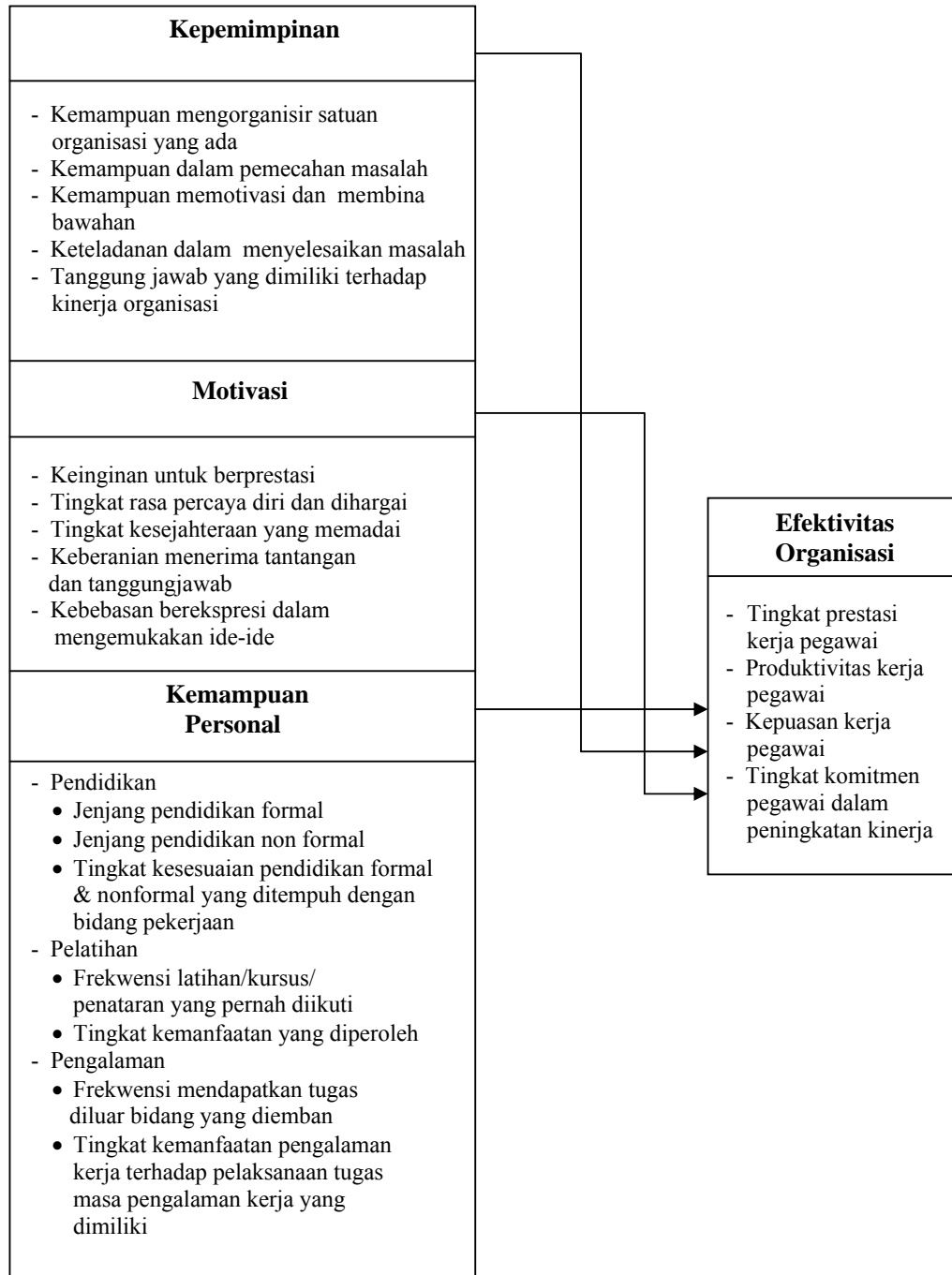
Kemampuan personal didefinisikan sebagai kemampuan yang dimiliki secara individu untuk melakukan suatu pekerjaan, dalam hal ini untuk melaksanakan beban tugas secara professional. Kualitas kemampuan personal ditentukan melalui pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh melalui pendidikan, latihan dan pengalaman. Apabila aparat / pegawai Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah memiliki kemampuan personal yang memadai maka kinerja yang dihasilkanpun akan optimal, karena kemampuan personal aparat menjadi syarat mutlak dalam mencapai efektivitas organisasi

4. Hubungan variabel kepemimpinan, motivasi dan kemampuan personal dengan variabel efektivitas organisasi Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat Propinsi Jawa Tengah.

Dengan adanya hubungan yang saling berkaitan dan saling memenuhi , maka efektivitas organisasi Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat Propinsi Jawa Tengah akan tercapai sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

**Gambar 2.2**

**Bagan Indikator – indikator Variabel Penelitian**





#### **D. Hipotesis Penelitian**

Dalam penelitian yang menggunakan pendekatan kuantitatif, hipotesis sangat diperlukan. Hipotesis adalah dugaan yang bersifat sementara, sehingga masih memerlukan pembuktian. Pembuktian yang ingin dicapai adalah sebagai upaya untuk menjawab masalah yang telah dirumuskan sebelumnya.

**Hipotesis penelitian ini terdiri dari hipotesis verbal dan hipotesis geometri. Hipotesis verbal terdiri dari hipotesis verbal minor dan mayor. Hipotesis verbal minor penelitian ini adalah sebagai berikut:**

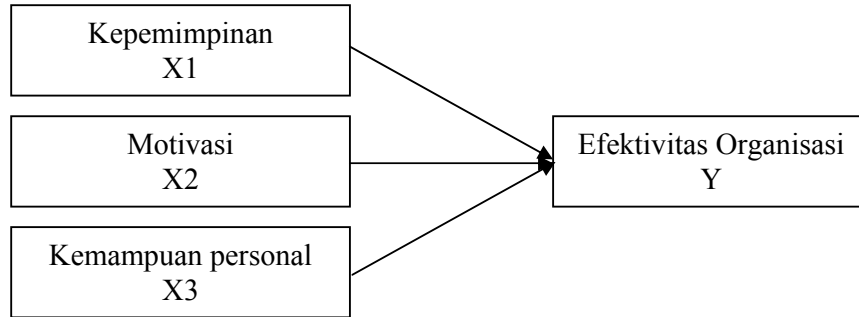
1. Ada hubungan positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan dengan variabel efektivitas organisasi.
2. Ada hubungan positif dan signifikan antara variabel motivasi dengan variabel efektivitas organisasi.
3. Ada hubungan positif antara variabel kemampuan personal dengan variabel efektivitas organisasi.

**Sementara itu, hipotesis verbal mayor penelitian ini adalah Ada hubungan positif antara variabel kepemimpinan, motivasi dan kemampuan personal dengan variabel efektivitas organisasi.**

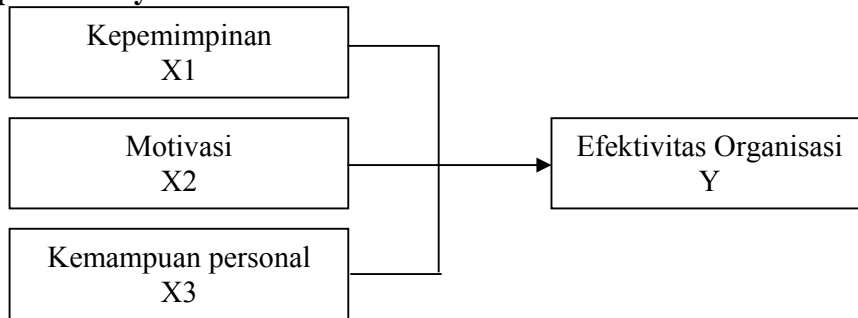
**Hipotesis geometri juga terdiri dari hipotesis minor dan mayor. Adapun hipotesis geometri penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2.3 dibawah ini.**

**Gambar 2.3**  
**Hipotesis Geometri**

Hipotesis Minor



**Hipotesis Mayor**



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Rancangan Penelitian / Perspektif Pendekatan Penelitian.**

Penelitian merupakan suatu kegiatan yang bertujuan untuk memperoleh kebenaran pengetahuan yang bersifat ilmiah, melalui prosedur yang telah ditetapkan. Penelitian hendaknya dilakukan dengan cermat dan teliti, agar hasil yang diperoleh tepat dalam penelitian kegiatan-kegiatan yang dilakukan dengan seksama dalam menentukan jenis data, sumber data, cara mengumpulkan data, tujuan penelitian dan teknik analisa data.

Dalam penelitian ini akan digunakan rancangan (design) penelitian exsplanatory (penjelasan) yaitu suatu penelitian yang menyoroti pengaruh antara variabel independent dengan variabel dependent dan mengajukan hipotesa yang telah dirumuskan sebelumnya (Masri Singarimbun dan Sofian Effendi, 1989:13).

#### **B. Ruang Lingkup / Fokus Penelitian**

Ruang lingkup penelitian ini difokuskan pada Studi Kasus tentang pengaruh faktor kepemimpinan, motivasi dan kemampuan personal terhadap efektivitas organisasi Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah.

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

Lokasi yang menjadi kajian penelitian ini adalah Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah yang beralamat di Jalan Ahmad Yani No. 160 Semarang.

#### **D. Variabel Penelitian/Fenomena yang diamati**

Variabel dalam penelitian ini adalah yang menjadi obyek pengamatan penelitian atau merupakan faktor-faktor yang berperan dalam peristiwa atau gejala yang diteliti, dalam hal ini adalah efektivitas organisasi Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah.

##### 1. Klasifikasi Variabel

Berdasarkan teori-teori yang membahas masalah tersebut maka dalam penelitian ini penulis menetapkan variabel dependent adalah efektivitas organisasi Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah (Y), sedangkan variabel independent adalah kepemimpinan (X1), motivasi (X2) dan kemampuan personal (X3).

##### 2. Definisi Konseptual

- a. Efektivitas yaitu kemampuan atau keberhasilan organisasi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- b. Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi dan menggerakkan orang lain, sehingga mereka bertindak dan berperilaku sebagaimana diharapkan terutama bagi tercapainya tujuan yang diinginkan.
- c. Motivasi adalah faktor pendorong dalam diri seseorang untuk bekerja secara optimal, sehingga keinginan yang ada pada anggota organisasi dan tujuan organisasi sekaligus tercapai.

- d. Kemampuan personal didefinisikan sebagai kemampuan yang dimiliki secara individu untuk melakukan suatu pekerjaan, dalam hal ini untuk melaksanakan beban tugas secara profesional.

### 3. Definisi Operasional

Untuk memudahkan pengukuran suatu variabel penelitian maka operasionalisasi konsep variabel tersebut perlu digeneralisasikan dan dirumuskan terlebih dahulu, sehingga baik buruknya pengukuran tersebut tergantung sepenuhnya pada baik tidaknya operasional yang disusun.

Masri Sangarimbun dan Sofian Effendy, mengatakan bahwa “dengan membaca definisi operasional dalam suatu penelitian, seorang peneliti akan mengetahui baik buruknya pengukuran tersebut.” (1987 ; 23).

Variabel-variabel dalam penelitian ini dapat digeneralisasikan ke dalam definisi operasional, sebagai berikut :

- a. Efektivitas organisasi, dengan indikator :
  - Tingkat prestasi kerja pegawai
  - Produktivitas kerja pegawai
  - Kepuasan kerja pegawai
  - Tingkat komitmen pegawai dalam peningkatan kinerja.
- b. Kepemimpinan, dengan indikator :
  - Kemampuan mengorganisir satuan organisasi yang ada.
  - Kemampuan dalam pemecahan masalah
  - Kemampuan memotivasi dan membina bawahan
  - Keteladanan dalam menyelesaikan tugas

- Tanggungjawab yang dimiliki terhadap kinerja organisasi.

c. Motivasi, dengan indikator :

- Keinginan untuk berprestasi sesuai dengan bidang tugas dan kemampuan.
- Tingkat rasa percaya diri dan dihargai.
- Tingkat kesejahteraan yang memadai.
- Keberanian menerima tantangan dan tanggung jawab.
- Kebebasan berekspresi dalam mengemukakan ide-ide.

d. Kemampuan personal, dengan indikator :

- Pendidikan.

Pendidikan yang dimiliki, dapat diukur dengan :

- Jenjang pendidikan formal yang telah ditempuh.
- Jenjang pendidikan non formal yang pernah diikuti.
- Tingkat kesesuaian pendidikan formal dan non formal yang telah ditempuh dengan bidang pekerjaan.

- Pelatihan. Pelatihan yang dimiliki, dapat diukur dengan :

- Frekuensi latihan/kursus/penataran yang pernah diikuti.
- Tingkat kemanfaatan yang diperoleh dengan mengikuti latihan/kursus/penataran.

- Pengalaman. Pengalaman yang dimiliki, dapat diukur dengan :

- Frekuensi mendapatkan tugas diluar bidang tugas yang diemban.
- Tingkat kemanfaatan pengalaman kerja terhadap pelaksanaan tugas.
- Masa pengalaman kerja yang dimiliki.

**Tabel 3.1**

**Kisi-kisi Instrumen yang diperlukan untuk mengukur Efektivitas Organisasi (Y) dan X1, X2, X3**

<b>No</b>	<b>Variabel Penelitian</b>	<b>Indikator</b>	<b>No. Item Instrumen</b>
1	Efektivitas	<ul style="list-style-type: none"><li>- Tingkat prestasi kerja pegawai</li><li>- Tingkat produktivitas pegawai</li><li>- Kepuasan kerja pegawai</li><li>- Tingkat komitmen pegawai dalam peningkatan kinerja</li></ul>	1, 2, 3, 4 5, 6, 7, 8 9, 10, 11 12, 13, 14
2	Kepemimpinan	<ul style="list-style-type: none"><li>- Kemampuan mengorganisir satuan organisasi yang ada</li><li>- Kemampuan dalam pemecahan masalah</li><li>- Kemampuan memotivasi dan membina bawahan</li><li>- Keteladanan dalam menyelesaikan tugas</li><li>- Tanggung jawab yang dimiliki terhadap kinerja organisasi</li></ul>	15, 16, 17 18, 19, 20 21, 22, 23 24, 25, 26 27, 28, 29
3	Motivasi	<ul style="list-style-type: none"><li>- Keinginan untuk berprestasi sesuai dengan bidang tugas dan kemampuan</li><li>- Tingkat rasa percaya diri dan dihargai</li><li>- Tingkat kesejahteraan yang memadai</li><li>- Keberanian menerima tantangan dan tanggung jawab</li><li>- Kebebasan berekspresi dalam mengemukakan ide-ide</li></ul>	30, 31 32, 33 34, 35 36, 37 38, 39
4	Kemampuan Personal	<ul style="list-style-type: none"><li>- Pendidikan</li><li>- Pelatihan</li><li>- Pengalaman</li></ul>	40, 41, 42 43, 44, 45 46, 47, 48

### **E. Jenis dan Sumber Data.**

Data yang diperlukan dalam penelitian ini meliputi :

1. Data Primer, yaitu data yang secara langsung diperoleh dari sumbernya, melalui wawancara.
2. Data Sekunder, yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung dari sumbernya, melalui dokumen-dokumen atau catatan tertulis.

### **F. Instrumen Penelitian.**

Instrumen Kuisisioner dengan skala pengukuran ordinal yaitu memberikan nilai atau skor untuk jawaban yang diperoleh dari daftar pertanyaan paling rendah sampai pertanyaan paling tinggi. Setiap item pertanyaan pada setiap variabel menggunakan skala pengukuran 1 s/d 4, sebagai berikut :

1. Kategori jawaban yang sangat mendukung dengan skor 4
2. Kategori jawaban yang mendukung dengan skor 3
3. Kategori jawaban yang kurang mendukung dengan skor 2
4. Kategori jawaban yang tidak mendukung dengan skor 1

Untuk mendapatkan sebuah instrumen penelitian yang baik atau memenuhi standar, minimal ada dua syarat yang harus dipenuhi yaitu :

1. Reliabilitas (keandalan, dapat dipercaya).

Reliabilitas adalah tingkat ketepatan, ketelitian atau keakuratan sebuah instrumen. Jadi, reliabilitas menunjukkan apakah instrumen tersebut secara konsisten memberikan hasil ukuran yang sama tentang sesuatu yang diukur pada waktu yang berlainan.

Reliabilitasnya suatu instrumen diketahui dengan melakukan pengujian secara eksternal ataupun secara internal.



a. Reliabilitas eksternal.

Reliabilitas eksternal adalah reliabilitas dimana ukuran kriterianya berada diluar instrumen. Reliabilitas eksternal dimaksudkan bahwa instrumen dicobakan beberapa kali pada sejumlah sample yang sama pada waktu yang berlainan dan kemudian membandingkan hasilnya sehingga dapat diketahui hasilnya itu apakah tetap konsisten/ mantap atau tidak.

b. Reliabilitas internal.

Reliabilitas internal adalah reliabilitas dimana ukuran atau kriterianya berada dalam instrumen tersebut. Reliabilitas internal dimaksudkan bahwa pengujian dengan menganalisis konsistensi butir-butir instrumen yang ada.

Pengukuran reliabilitas instrumen dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode tes ulang (test-retest atau single test double trial) yaitu teknik pengukuran reliabilitas instrumen dengan mencobakan instrumen tersebut beberapa kali pada responden. Reliabilitas diukur dari koefisien korelasi antara percobaan pertama dengan percobaan berikutnya. Bila koefisien korelasinya positif dan signifikan, maka instrumen tersebut dinyatakan reliabel.

2. Validitas (Sahih).

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kesahihan suatu instrumen. Instrumen yang sah atau valid, berarti memiliki validitas tinggi, demikian pula sebaliknya. Sebuah instrumen dikatakan sah, apabila mampu mengukur apa yang diinginkan atau mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat.

Validitas sebuah instrumen dapat diketahui dengan melakukan pengujian secara eksternal (validitas eksternal), ataupun pengujian secara internal (validitas internal).

a. Validitas eksternal (empiris).

Validitas eksternal instrumen dicapai apabila data yang dihasilkan dari instrumen tersebut sesuai dengan data atau informasi lain, yang mengenai variabel penelitian yang dimaksud. Validitas eksternal ini, dikembangkan atau disusun dari fakta empiris yang telah terbukti.

b. Validitas internal (rasional).

Validitas internal instrumen dicapai, apabila terdapat kesesuaian antara bagian-bagian instrumen dengan instrumen secara keseluruhan. Dengan kata lain, sebuah instrumen dikatakan memiliki validitas internal apabila setiap bagian instrumen mendukung misi instrumen secara keseluruhan, yaitu mengungkap data dari variabel yang dimaksud.

Pengukuran validitas instrumen dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode validitas faktor. Sebuah instrumen memiliki validitas tinggi, apabila faktor-faktor yang merupakan bagian dari instrumen tersebut tidak menyimpang dari fungsi instrumen. Validitas faktor dapat dilakukan dengan cara mengkorelasikan skor faktor dengan skor total, sesudah terlebih dahulu mengetahui kekhususan tiap faktor. Kekhususan faktor ditentukan dengan mengkorelasikan faktor 1 dengan faktor 2, faktor 1 dan faktor 3 dan seterusnya.

Prosedur kerjanya adalah sebagai berikut :

1. Menentukan jumlah tiap skor faktor dan jumlah skor total dimana jumlah skor faktor dipandang sebagai nilai X dan jumlah skor total dipandang sebagai nilai Y.
2. Menentukan indeks validitas setiap faktor dengan mengkorelasikan skor setiap faktor (X) dengan skor total (Y). Rumus korelasi yang digunakan adalah rumus koefisien Korelasi Pearson.
3. Syarat minimum untuk dianggap suatu faktor instrumen valid adalah nilai indeks validitasnya positif dan  $\geq 0,3$ .

Adapun Rumus Koefisien Korelasi Pearson's adalah sebagai berikut :

$$C = \sqrt{x^2 / (x^2 + N)}$$

dimana :

C = Koefisien Kontingensi

$x^2$  = Kai kuadrat

N = Jumlah data

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

### **1. Populasi**

Populasi adalah jumlah keseluruhan dari unit analisa yang ciri-cirinya akan diduga dan dikenai generalisasi. Penentuan populasi dan sampel dalam penelitian adalah suatu hal yang penting, hal ini untuk mengetahui siapa saja yang menjadi populasi penelitiannya serta besarnya sampel dari populasi, sehingga akan diperoleh perkiraan secara tepat tentang jumlah sampel yang akan mewakili keseluruhan unit analisa.

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh pegawai di lingkungan Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah yang berjumlah 149 orang.

**Tabel 3.2**

**Populasi Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah**

<b>No.</b>	<b>Bidang / Bagian</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Prosentase</b>
1.	Sekretariat	56	37.58
2.	Bidang Hubungan Antar Lembaga	21	14.09
3.	Bidang Ketahanan Bangsa	19	12.75
4.	Bidang Pengamanan dan Penanggulangan Bencana	22	14.77
5.	Bidang Pemberdayaan Linmas	17	11.41
6.	Tenaga kontrak	14	9.40
	Jumlah	149	100

**Sumber :Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah th 2005**

## 2. Sampel

Sebuah sampel haruslah sedemikian rupa sehingga setiap satuan elementer mempunyai kesempatan dan peluang yang sama untuk dipilih dan besarnya peluang tersebut tidak boleh sama dengan nol. Sampel yang terlalu kecil kurang mewakili populasi sedang sampel yang terlalu Besar memberatkan pelaksanaan penelitian. Tidak ada rumus matematik apapun yang paling pas untuk menentukan besar sampel. Semua rumus matematik untuk pengambilan sampel hanyalah suatu pendekatan, dan masih tergantung kepada banyak hal yang sangat kondisional (Mantra, 2000). Suharsimi Arikunto (1993;177) menyatakan bahwa :  
“ Bila populasi kurang dari 100 lebih baik diambil semua sebagai sampel penelitian, sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Tetapi jika populasi penelitiannya besar, maka dapat diambil 10 persen sampai 15 persen atau lebih “

Dari beberapa teori tentang penetapan besarnya sampel tersebut, penulis menetapkan jumlah sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu 40 persen dari jumlah keseluruhan pegawai (149 orang), karena itu jumlah sampel yang akan menjadi responden adalah sebanyak 60 orang responden.

**Tabel 3.3**

**Jumlah Sample Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah**

<b>No.</b>	<b>Bidang / Bagian</b>	<b>Jumlah (populasi)</b>	<b>40 % ( sample)</b>
1.	Sekretariat	56	22
2.	Bidang Hubungan Antar Lembaga	21	8
3.	Bidang Ketahanan Bangsa	19	8
4.	Bidang Pengamanan dan Penanggulangan Bencana	22	9
5.	Bidang Pemberdayaan Linmas	17	7
6.	Tenaga Kontrak	14	6
Jumlah		149	60

**Sumber : Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah th 2005**

### 3. Teknik Pengambilan Sampel

Untuk memperoleh data dan informasi yang dibutuhkan, diperlukan beberapa narasumber/informan yang dapat memberikan gambaran situasi dan kondisi yang sebenarnya. Besarnya sampel disesuaikan dengan besarnya populasi dan pemilihannya dilakukan secara acak (random sampling), dimana pembagian sampel didasarkan pada setiap bagian-bagian / bidang di Badan Kesbang dan Linmas Propinsi Jawa Tengah. Dalam teknik random sampling ini semua individu dalam populasi baik secara sendiri atau bersama-sama diberi kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel.

Adapun cara-cara yang digunakan untuk random sampling dalam penelitian ini adalah dengan cara undian. Cara ini dilakukan sebagaimana kita mengadakan

undian. Prinsip langkah-langkahnya adalah sebagai berikut :

- Membuat suatu daftar yang berisi semua subyek yang ada dalam kelompok populasi.
- Memberi kode-kode yang berupa angka-angka untuk tiap-tiap subyek
- Menulis kode-kode tersebut masing-masing dalam suatu gulungan kertas kecil.
- Menggulung kertas itu baik-baik kemudian memasukkan gulungan-gulungan kertas itu baik-baik, kemudian memasukkan gulungan-gulungan kertas itu kedalam kaleng/semacamnya dan kemudian mengocoknya.
- Terakhir adalah mengambil kertas gulungan itu sebanyak jumlah sampel yang dibutuhkan.

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

Untuk memperoleh data Primer dan data Sekunder maka teknik pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini meliputi :

##### **1. Kuesioner**

Kuesioner adalah daftar pertanyaan yang dibuat berdasarkan indikator-indikator dari variabel penelitian yang harus direspon oleh responden. Teknik ini dipilih semata-mata karena responen atau subyek adalah orang yang mengetahui dirinya sendiri, apa yang dinyatakan oleh subyek kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya, dan interpretasi subyek tentang pertanyaan / pernyataan yang diajukan kepada subyek adalah sama dengan apa yang dimaksud oleh peneliti.

## 2. Wawancara.

Wawancara adalah teknik pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan langsung oleh pewawancara kepada responden, dan jawaban-jawaban responden dicatat atau direkam.

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

Data yang telah diperoleh dari lapangan perlu untuk diolah dan dianalisa sedemikian rupa sehingga mempunyai makna untuk menjawab permasalahan yang telah dirumuskan dan bermanfaat untuk pengujian hipotesis. Menurut Effendi (1995, 263) analisa data ialah proses penyederhanaan data kedalam bentuk yang lebih mudah dibaca atau dipahami dan diinterpretasikan. Dalam proses ini digunakan statistik. Salah satu fungsi statistik adalah menyederhanakan data penelitian untuk dijadikan informasi sederhana.

Beberapa teknik pengolahan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi :

#### 1. Editing.

Editing meneliti kembali data yang telah diperoleh dengan tujuan untuk mengetahui apakah data tersebut sudah cukup baik dan dapat diproses lebih lanjut atau tidak. Jika masih terdapat kekeliruan atau kekurangan data, maka dapat segera dilakukan pembetulan pada bagian yang diperlukan untuk memperoleh penjelasan.

#### 2. Coding.

Coding yaitu teknik pengolahan data yang dilakukan dengan cara mengklasifikasikan data secara sistematis dengan cara memberi kode atau simbol tertentu pada masing-masing jawaban yang diperoleh.

### 3. Tabulating.

Tabulating yaitu teknik pengumpulan data dengan cara memindahkan data dari daftar pertanyaan kedalam tabel.

Setelah data ditabulasi, maka tahap berikutnya adalah menganalisa data itu sendiri.

Penganalisaan yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan analisa data kualitatif dan kuantitatif.

#### 1. Analisa Kualitatif.

Analisa kualitatif yaitu usaha menganalisa data yang peneliti peroleh dan lebih banyak berwujud kasus-kasus yang sulit digolongkan dan disusun dalam suatu struktur klasifikasi dalam bentuk angka. Sedangkan hasil pengolahan data biasanya didapatkan suatu kesimpulan yang tidak dapat atau sulit dijadikan angka-angka, misalnya data yang diperoleh dari hasil interview. Untuk analisa kualitatif peneliti menggunakan data-data yang berwujud kasus-kasus yaitu semua kasus atau kejadian yang dialami oleh para responden.

#### 2. Analisa Kuantitatif.

Analisa kuantitatif yaitu analisa yang digunakan untuk data yang memerlukan pengukuran, atau dengan kata lain analisa yang digunakan untuk menganalisa data yang berupa angka-angka. Analisa kuantitatif mempunyai makna untuk mengetahui secara keangkaan (statistik atau prosentase) pengaruh antara



variabel dependen terhadap variabel independen. Sehingga secara umum analisa kuantitatif identik dengan analisa statistik atau analisa uji hipotesis.

Skala pengukuran menurut Surtisno Hadi (Sutrisno Hadi, 2001:94) :

1. Skala Ratio

Skala ratio menetapkan proporsi atau mengatur menurut perimbangan dimana ia memiliki titik nol yang absolut yang berarti pencatatan dengan bilangan nol menunjukkan gejala sama skala tidak ada.

2. Skala Interval

Skala interval menetapkan proporsi atau mengatur menurut perimbangan dimana terdapat angka skala yang mempunyai jarak yang sama antara titik – titik yang berdekatan.

3. Skala Ordinal

Skala ordinal menetapkan proporsi atau mengatur menurut perimbangan dimana terdapat angka yang menunjukkan posisi dalam suatu urutan, dalam suatu seri.

4. Skala Nominal.

Skala nominal menetapkan gejala yang hanya dapat digolongkan secara terpisah, secara diskrit, secara kategorik.

Dalam penelitian ini skala yang digunakan untuk mengetahui jawaban responden mengenai variabel-variabel penelitian adalah skala ordinal. Untuk melengkapi analisa kuantitatif digunakan analisa prosentase dengan menggunakan rumus :

$$\textit{Score yang dicapai / Score yang diharapkan}$$

Kemudian nilai yang dicapai dikategorikan sebagai berikut :

- 75,00 % s/d 100,00 % Kategori tinggi
- 50,00 % s/d 74,99 % Kategori sedang
- 25,00 % s/d 49,99 % Kategori rendah
- 00,00 % s/d 24,99 % Kategori sangat rendah

#### **J. Pengujian Hipotesis.**

Penggunaan hipotesis adalah sebagai pedoman untuk mengukur dan menentukan nilai atau jawaban yang diperoleh dari responden melalui daftar pertanyaan yang dibagikan, yang nantinya digunakan untuk data dalam pengukuran hipotesis. Pengujian hipotesis pada dasarnya untuk menguji hipotesis yang telah diajukan sebelumnya dan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antar variabel serta besarnya pengaruh antar variabel tersebut. Didalam pengujian ini digunakan skala ordinal. Adapun rumus-rumus yang digunakan adalah sebagai berikut (1) Koefisien Rank Kendall, (2) Koefisien Konkordasi Kendall dan (3) Koefisien Determinasi.

##### 1 Koefisien Rank Kendall

Koefisien Rank Kendall dipergunakan untuk mengukur tingkat asosiasi atau hubungan antar variabel X dengan variabel Y yang didasarkan pada rangking / jenjang dalam dua rangkaian yang berurut untuk angka yang sama. Rumus Koefisien Rank Kendall adalah sebagai berikut :

$$t = S / \sqrt{1/2 N (N-1)}$$

dimana :

N = Banyaknya individu atau responden yang diurutkan pada X dan Y

S = Jumlah skor-skor +1 dan -1 untuk semua pasangan

t = Pasangan korelasi Rank Kendall antara variabel X dan Y

Apabila terdapat rangking yang sama atau kembali pada observasi skor variabel x dan y, akan berakibat mengubah pembagi pada rumus diatas, sehingga rumus korelasi Rank Kendall menjadi :

$$t = S / [\sqrt{\frac{1}{2} N (N - 1) - T_x \frac{1}{2} N (N - 1) - T_y}]$$

dimana :

$T_x = \frac{1}{2} (t-1)$ , t adalah banyaknya observasi yang berangka sama dalam tiap kelompok angka sama pada variabel bebas (x)

$T_y = \frac{1}{2} (t-1)$ , adalah banyaknya observasi yang berangka sama dalam tiap kelompok angka sama pada variabel terikat (y)

Untuk uji signifikannya dengan menggunakan rumus Z-test, maka N penelitian lebih dari 10, dengan rumus sebagai berikut :

$$Z = t / [\sqrt{2 (2N + 1) / 9 N (N - 1)}]$$

Kemudian harga Z dikonsultasikan dengan tabel untuk menentukan ada tidaknya hubungan antara dua variabel tersebut, dengan ketentuan sebagai berikut:

- Apabila  $Z_o > Z_t$  pada taraf signifikan 1 %, berarti sangat signifikan, hipotesis diterima.
- Apabila  $Z_o > Z_t$  pada taraf signifikan 5 %, berarti signifikan, hipotesis diterima.
- Apabila  $Z_o < Z_t$  pada taraf signifikan 5 %, berarti tidak signifikan, hipotesis ditolak

## 2. Koefisien Konkordasi Kendall

Koefisien Konkordasi Kendall dipergunakan untuk mengukur tingkat asosiasi atau hubungan antar variabel X1, X2, X3 dengan variabel Y secara bersamaan.

Rumus Koefisien Konkordasi Kendall adalah sebagai berikut :

$$W = S / (1/2 K^2 (N^2 - N) - k\Sigma T)$$

Keterangan :

W = Koefisien Konkordasi Kendall

S = Jumlah kuadrat deviasi dari mean Rj

K = Banyaknya himpunan ranking perjenjangan

N = Banyaknya objek atau individu yang diberi ranking

$\Sigma$  = Jumlah harga T untuk semua ranking k

$$S = \Sigma R_j (\Sigma R_j / N)^2$$

Keterangan :

T = Tx1 + Ty2 + Txy

Rj = Jumlah ranking yang diberikan untuk tiap N objek

T = Korelasi

Sementara itu, untuk menguji signifikansi hubungan X1, X2 dan X3 secara bersamaan terhadap Y dapat digunakan rumus sebagai berikut:

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

Keterangan:

$X^2$  = Test chi square

W = Koefisien Konkordasi Kendall

Kemudian hasil perhitungan  $X^2$  tersebut dikonsultasikan terhadap harga tabel dengan criteria sebagai berikut:

- Apabila  $X^2$  hitung  $\geq X^2$  tabel, maka  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$  secara bersamaan memiliki hubungan yang signifikan terhadap  $Y$ .
- Apabila  $X^2$  hitung  $< X^2$  tabel, maka  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$  secara bersamaan tidak memiliki hubungan yang signifikan terhadap  $Y$ .

### 3. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui berapa persen (%) besar pengaruhnya variabel bebas ( $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$ ) secara bersama-sama mempengaruhi variabel terikat ( $Y$ ) menggunakan rumus sebagai berikut :

$$KD_{X_1, X_2, X_3, Y} = (T_{X_1, X_2, X_3, Y})^2 \times 100\%$$

dimana

KD = Koefisien Determinasi

T = Koefisien Rank Kendall

## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

Dalam bab ini data yang telah dikumpulkan melalui kuesioner akan diuji secara statistik kuantitatif dan kualitatif. Hal tersebut bertujuan untuk menganalisis hubungan variabel kepemimpinan, motivasi dan kemampuan personal, sebagai variabel independen, terhadap efektivitas organisasi, sebagai variabel dependen. Dalam penelitian ini teknik yang digunakan untuk menganalisis data adalah analisis korelasi Rank Kendall. Namun sebelum dilakukan analisis data dengan koefisien Rank Kendall, terlebih dahulu dijelaskan mengenai gambaran umum objek penelitian, yang terdiri dari deskripsi objek penelitian dan aspek demografi responden. Setelah memaparkan gambaran umum objek penelitian, bagian ini akan menjelaskan mengenai jawaban responden berkenaan variabel-variabel penelitian dan dilanjutkan dengan uji validitas dan reliabilitas.

#### **A. Deskripsi Objek Penelitian**

Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat Propinsi Jawa Tengah ditetapkan dengan Peraturan Daerah Propinsi Jawa Tengah Nomor 8 Tahun 2001 tanggal 20 Juni 2001. Kedudukan Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat Propinsi Jawa Tengah adalah unsur Pemerintah Daerah di Bidang Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat yang dipimpin oleh seorang Kepala, yang berada dibawah dan bertanggungjawab kepada Gubernur Kepala Daerah melalui Sekretaris Daerah.

Tugas pokok dari Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat adalah membantu Gubernur dalam penyelenggaraan Pemerintah Daerah di Bidang Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat. Untuk menyelenggarakan tugas pokok tersebut maka Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat, mempunyai fungsi yaitu (1) merumuskan dan menyiapkan kebijakan serta fasilitasi hubungan antar lembaga, (2) merumuskan dan menyiapkan kebijakan serta fasilitasi ketahanan bangsa, (3) merumuskan dan menyiapkan kebijakan serta fasilitasi pengamanan dan penanggulangan bencana, (4) merumuskan dan menyiapkan kebijakan serta fasilitasi pemberdayaan perlindungan masyarakat dan (5) mengelola urusan administrasi dan ketatausahaan

Sementara itu, kebijakan umum Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan kemandirian Parpol dalam rangka memperjuangkan aspirasi dan kepentingan rakyat.
2. Meningkatkan pendidikan politik masyarakat dalam rangka pengembangan etika dan politik yang santun.
3. Memantapkan komunikasi antar dan inter kekuatan sosial politik serta antar lembaga politik dengan masyarakat.
4. Mengembangkan kehidupan politik yang demokratis, terbuka dan bertanggungjawab.
5. Mewujudkan kelembagaan pemerintah dan kelembagaan politik yang berkualitas dan aspiratif.
6. Mengembangkan sistem kaderisasi dan seleksi kepemimpinan daerah secara transparan, demokratis dan dapat dipertanggungjawabkan kepada publik.
7. Meningkatkan ketahanan bangsa dan wawasan kebangsaan.
8. Memantapkan persatuan dan kesatuan bangsa.

9. Meningkatkan kerjasama antar daerah demi terciptanya iklim yang kondusif dalam mendukung stabilitas wilayah.
10. Mengembangkan jiwa dan semangat kejuangan demi terpeliharanya persatuan dan kesatuan bangsa melalui pemasyarakatan kesadaran bela negara kepada seluruh komponen masyarakat.
11. Membangun dan mengembangkan fungsi-fungsi keamanan dan ketertiban wilayah yang bertumpu pada kekuatan rakyat sebagai bagian dari sistem ketahanan nasional.
12. Mengembangkan kerjasama lintas wilayah dalam rangka mewujudkan ketentraman dan ketertiban di daerah.
13. Peningkatan kualitas anggota Hansip / Linmas dan aparat penanggulangan bencana serta pengadaan dan pemeliharaan perlengkapan operasional bencana alam.
14. Peningkatan peranan anggota Hansip / Linmas serta aparat Penanggulangan Bencana dalam melaksanakan tugas dan fungsinya di bidang Penanggulangan Bencana dan Trantibmas.
15. Peningkatan kewaspadaan dan kesiapsiagaan aparat pemerintah dan masyarakat dalam upaya penanggulangan bencana dan gangguan Trantibmas.

Mengacu pada landasan kebijakan tersebut, maka implementasi kebijakan

Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat adalah sebagai berikut :

- a. Bidang Hubungan Antar Lembaga, yaitu (1) mengembangkan pendidikan politik masyarakat, (2) meningkatkan kemandirian partai politik, (3) mengembangkan kehidupan politik yang demokratis dan terbuka dan



bertanggungjawab, (4) mewujudkan kemebeagaan Pemerintah dan Kelembagaan Politik yang berkualitas dan aspiratis dan (5) Memfasilitasi penyelenggaraan pemilihan umum.

- b. Bidang Ketahanan Bangsa, yaitu (1) memantapkan wawasan dan kesadaran kebangsaan yang menopang kokohnya integrasi dan ketahanan bangsa, (2) mendewasakan sikap dan perilaku demokrasi yang dilandasi oleh mantapnya pemahaman dan pengalaman nilai-nilai Pancasila, (3) memantapkan pemahaman pembauran bangsa, (4) meningkatkan etika dan moral politik yang bersumber pada nilai-nilai agama dan nilai-nilai kebangsaan dan (5) meningkatkan kewaspadaan nasional terhadap berbagai ancaman bagi kokohnya integrasi bangsa.
- c. Bidang Pengamanan dan Penanggulangan Bencana, yaitu (1) mendeteksi dan menganalisis gejala-gejala awal secara dini yang mengarah gangguan dan ancaman terhadap ketentraman masyarakat, (2) mengatasi berbagai konflik sosial dalam masyarakat yang dilandasi dengan kajian strategis yang komprehensif, (3) menciptakan situasi dan kondisi yang kondusif bagi kelangsungan pelaksanaan Pemerintahan dan Pembangunan dan (4) mewujudkan rasa aman, sejahtera, bebas dari ancaman dan gangguan bencana dengan sistem yang cepat dan tepat.
- d. Bidang Pemberdayaan Perlindungan Masyarakat, yaitu (1) meningkatkan peran dan fungsi Ratih dan Linmas sebagai inti penanggulangan awal gangguan/ancaman/bahaya/bencana pada lingkungan pemukiman, pendidikan dan pekerjaan dan (2) meningkatkan kesadaran bela negara, kemandirian dan daya tangkal yang tangguh.

e. Sekretariat, yaitu (1) menyiapkan rencana kebijakan dan fasilitasi Hubungan Antar Lembaga, Ketahanan Bangsa, Penanganan dan Penanggulangan Bencana dan Pemberdayaan Linmas, (2) memfasilitasi dan menyiapkan rencana program, pelaksanaan kegiatan dan evaluasi dan (3) mengelola urusan Ketata Usahaan.

Tujuan dari Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat Propinsi Jawa Tengah adalah sebagai berikut :

1. Terwujudnya partisipasi dan kesadaran masyarakat dalam proses politik dan pembangunan berlandaskan etika dan moral yang menjunjung tinggi kebenaran, kejujuran serta keadilan.
2. Terwujudnya kemandirian Parpol dalam memperjuangkan aspirasi rakyat.
3. Terwujudnya kehidupan kepartaian yang saling menghormati keberagaman aspirasi parpol.
4. Meningkatnya peran lembaga legislatif sehingga lebih mampu melaksanakan kekgaitan sesuai dengan fungsinya.
5. Penyelenggaraan kehidupan politik yang demokratis dan transparan dalam rangka menegakkan kedaulatan rakyat dalam segala aspek kehidupan berbangsa dan bernegara.
6. Terjaminnya stabilitas keamanan dan ketertiban masyarakat.
7. Terpeliharanya persatuan dan kesatuan bangsa, asimilasi, wawasan kebangsaan dan kerukuann hidup antar umat beragama.

8. Meningkatnya dan berkembangnya Ratih dan Linmas sebagai inti penanggulangan awal gangguan / ancaman / bahaya / bencana pada lingkungan pemukiman pendidikan dan pekerjaan.
9. Meningkatkan kesadaran bela negara, kemandirian dan daya tangkal yang tangguh.
10. Terwujudnya rasa aman dari segala gangguan.

Berdasarkan tujuan diatas, maka ditetapkan sasaran yang akan dicapai, yaitu sebagai berikut :

1. Terfasilitasinya partisipasi dan kesadaran masyarakat yang baik dalam proses-proses politik dan pembangunan berlandaskan etika dan moral yang menjunjung tinggi kebenaran, kejujuran serta keadilan.
2. Terfasilitasinya kemandirian Parpol dalam memperjuangkan aspirasi masyarakat.
3. Terfasilitasinya kehidupan kepartaian yang saling menghormati keberagaman aspirasi parpol.
4. Terfasilitasinya peran lembaga Legislatif sehingga lebih mampu melaksanakan kegiatan sesuai dengan fungsinya.
5. Terfasilitasinya kehidupan politik yang demokratis dan transparan dalam rangka menegakkan kedaulatan rakyat dalam segala aspek kehidupan berbangsa dan bernegara.
6. Terjaminnya stabilitas keamanan dan ketertiban masyarakat serta permasalahan akibat bencana.
7. Terpeliharanya persatuan dan kesatuan bangsa.

8. Terfasilitasinya dan berkembangnya Ratih dan Linams sebagai inti penanggulangan awal gangguan / ancaman / bahaya / bencana pada lingkungan pemukiman, pendidikan dan pekerjaan.
9. Terfasilitasinya kesadaran bela negara, kemandirian dan daya tangkal yang tangguh.
10. Terwujudnya rasa aman dari gangguan bencana.

Sutarto (1997:77) mengatakan ada beberapa bentuk organisasi yaitu

1. Bentuk jalur, dimana wewenangnya dari pucuk pimpinan dilimpahkan pada satuan-satuan organisasi dibawahnya dalam semua bidang pekerjaan pokok maupun pekerjaan bantuan.
2. Bentuk fungsional, dimana wewenang dari pucuk pimpinan dilimpahkan pada satuan-satuan organisasi dibawahnya dalam bidang tertentu, pimpinan tiap bidang berhak memerintah kepada semua pelaksana yang ada.
3. Bentuk jalur dan staf, dimana wewenang dari pucuk pimpinan juga dilimpahkan akan tetapi pada pucuk pimpinan juga dibawahnya dan setiap kepala bidangnya berhak memberikan nasehat sesuai dengan bidangnya
4. Bentuk fungsional dan staf, dimana wewenangnya dari pucuk pimpinan dilimpahkan dan dibawah satuan pimpinan diangkat pejabat yang tidak memiliki wewenang komando tetapi hanya memberikan nasehat saja.
5. Bentuk fungsional dan jalur adalah bentuk organisasi yang mempunyai atau merupakan gabungan dari bentuk fungsional dan jalur.
6. Bentuk jalur, fungsional dan staf adalah bentuk organisasi yang menggambarkan antara ketiga bentuk tersebut diatas.

Dari macam-macam bentuk tersebut diatas, maka struktur organisasi Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat Propinsi Jawa Tengah (lihat Lampiran A) berbentuk jalur dan staf. Dikatakan demikian karena wewenang dari pucuk pimpinan dilimpahkan kepada bagian-bagian maupun sub-sub bagian dalam organisasi. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Siagian (1998 : 123) bahwa ciri-ciri organisasi jalur dan staf adalah (1) organisasinya besar dan kompleks, (2) jumlah karyawannya banyak, (3) hubungan kerja yang bersifat langsung tidak mungkin lagi bagi seluruh anggota organisasi, (4) Terdapat dua kelompok besar manusia didalam organisasi, yaitu sekelompok orang-orang yang melaksanakan tugas-tugas pokok organisasi dalam rangka pencapaian tujuan dan sekelompok orang-orang yang sifat tugasnya menunjang tugas-tugas menasehati, maupun yang memberikan bentuk auxilliary servis, seperti kegiatan dibidang kepegawaian, keuangan, ketatausahaan, umum, arsip dan ekspedisi. kendaraan, peralatan dan perlengkapan kantor dan lain sebagainya.

## **B. Aspek Demografi Responden**

Responden dalam penelitian ini adalah pegawai di lingkungan Badan Kesbag dan Linmas Propinsi Jawa Tengah. Dari 60 kuesioner yang dibagikan kepada pegawai yang menjadi sampel penelitian, semuanya diisi dengan lengkap sehingga keseluruhan kuesioner dianggap layak uji dengan response rate sebesar 100 %. Tingginya response rate tersebut dikarenakan dalam penyebaran kuesioner

tidak melalui surat menyurat (*mail survey*) tetapi langsung diberikan kepada responden dan ditunggu serta diberikan penjelasan ketika melakukan pengisian.

Keenam puluh responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini selanjutnya dapat diperinci berdasarkan usia, jenis kelamin dan masa kerja di Badan Kesbag dan Linmas Propinsi Jawa Tengah. Ketiga aspek demografi tersebut dipilih untuk diuraikan lebih lanjut meskipun tidak dilibatkan dalam analisis data.

### **1. Klasifikasi Responden berdasarkan Usia**

Kedewasaan seseorang dapat dilihat dari usia seseorang yang merupakan salah satu faktor yang akan mempengaruhi kemampuan, pengetahuan, tanggung jawab seseorang dalam bertindak, berpikir serta mengambil keputusan. Hal tersebut seperti yang disampaikan oleh Goolsby (1992). Goolsby (1992) menjelaskan bahwa pegawai yang lebih berumur cenderung lebih mapan dalam berpikir dan bertindak serta lebih terbiasa menghadapi persoalan yang muncul di tempat kerja, sehingga mereka telah terbiasa dan lebih mampu melakukan adaptasi dengan permasalahan yang muncul di tempat kerja. Oleh karena itu, pengambilan keputusan cenderung lebih efektif ketimbang pegawai yang berusia muda.

Berangkat dari penjelasan tersebut maka usia dijadikan salah satu gambaran responden yang berguna untuk memahami perilaku pegawai dan hubungannya dengan efektivitas organisasi. Berdasarkan data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner, diperoleh profil responden menurut usia dirangkum dalam Tabel 4.1 dibawah ini.

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

No	Usia (tahun)	Frekuensi	%
1	15 – 24	5	8,33
2	25 – 34	16	26,67
3	35 – 44	30	50
4	45 – 54	9	15
	Jumlah	60	100 %

**Sumber ; Pertanyaan sub 1 no.2**

Berdasarkan Tabel 4.1 di atas terlihat bahwa responden berusia antara 35-44 tahun merupakan responden mayoritas sebesar 50 % sedangkan responden berusia antara 15-24 tahun merupakan responden minoritas sebesar 8.33 %. Kecilnya persentase pegawai dengan umur 15-24 tahun dapat disimpulkan bahwa regenerasi pada Badan Kesbag dan Linmas Propinsi Jawa Tengah relatif rendah. Hal tersebut merupakan indikasi rendahnya minat generasi muda untuk mengabdikan diri sebagai PNS di Badan Kesbag dan Linmas Propinsi Jawa Tengah atau dikarenakan frekuensi rekrutmen yang dilakukan kecil.

Tingginya persentase pegawai pada Badan Kesbag dan Linmas Propinsi Jawa Tengah dengan usia diatas 35-44 tahun mengisyaratkan bahwa pegawai-pegawai tersebut memiliki kematangan intelektual dan emosional sehingga konflik yang terjadi pada lingkungan kerja dapat diminimalisasi. Namun, rendahnya persentase pegawai dengan usia dbawah 30 tahun akan menjadi masalah di kemudian hari, khususnya mengenai suksesi kepemimpinan.

## **2 Klasifikasi Responden berdasarkan Masa Kerja**

Goolsby (1992) mengatakan bahwa faktor usia dan pengalaman kerja saling terkait, dimana keduanya mempengaruhi kemampuan pegawai dalam menghadapi persoalan dan mengambil keputusan. Goolsby (1992) menambahkan bahwa

pegawai yang mempunyai masa kerja yang lebih lama, cenderung lebih memahami struktur harapan-imbalan (*reward and expectations structures*) yang berlaku di organisasi sehingga mereka memiliki perilaku yang lebih efektif daripada karyawan yang kurang berpengalaman. Berdasarkan data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner, diperoleh profil responden menurut masa kerja yang dirangkum dalam Tabel 4.2 dibawah ini.

**Tabel 4.2**  
**Responden menurut Masa Kerja**

No	Masa Kerja	Frekuensi	Presentase
1	1 – 5	4	6,67
2	6 – 10	9	15
3	11 – 15	4	6,67
4	16 – 20	26	43,33
5	> 20	17	28,33
	Jumlah	60	100 %

**Sumber ; Pertanyaan Sub 1 no.3**

Berdasarkan Tabel 4.2 terlihat bahwa mayoritas masa kerja pegawai pada Badan Kesbag dan Linmas Propinsi Jawa Tengah adalah antara 16-20 tahun, yaitu sebesar 43.33 % sedangkan pegawai dengan masa kerja antara 1-5 tahun dan 11-15 tahun merupakan masa kerja minoritas dalam penelitian ini, yaitu sebesar 6.67 %.

### **3 Klasifikasi Responden berdasarkan Jenis Kelamin**

Penelitian Pulkinnen (1996) menjelaskan perbedaan kepribadian yang mendasar antara wanita dan pria. Pulkinnen (1996) menyimpulkan 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 mengedepankan perasaan dan mempunyai tanggung jawab mengurus keluarga yang lebih besar dari pada pria. Perbedaan ini menyebabkan karyawan wanita cenderung bersikap dan berlaku sesuai atau sejalan dengan kebijakan dan peraturan organisasi.

Berangkat dari pernyataan Pulkinnen (1996) tersebut maka jenis kelamin dijadikan bagian dari gambaran umum responden untuk memahami perilaku pegawai pada Badan Kesbag dan Linmas Propinsi Jawa Tengah. Adapun klasifikasi responden berdasarkan aspek jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 4.3 dibawah ini.

*Tabel 4.3*

**Responden menurut Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1	Pria	42	70
2	Wanita	18	30
	Jumlah	60	100

**Sumber : Pertanyaan Sub 1 no.4**

Berdasarkan Tabel 4.3 terlihat bahwa responden pria merupakan mayoritas pegawai pada Badan Kesbag dan Linmas Propinsi Jawa Tengah yaitu sebesar 70 % sedangkan frekuensi responden wanita adalah 30 % dari total 60 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini.

**4 Klasifikasi Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan**

Tingkat pendidikan dijadikan salah satu aspek demografi karena pendidikan memiliki pengaruh dalam peningkatan kemampuan personal, yang merupakan salah satu variabel independen dalam model penelitian. Semakin baik tingkat pendidikan anggota organisasi maka dapat disimpulkan anggota organisasi

tersebut memiliki kemampuan personal yang lebih baik dan akan berdampak pada kinerjanya. Adapun klasifikasi responen berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada Tabel 4.4 dibawah ini.

**Tabel 4.4**

**Responden menurut Tingkat Pendidikan**

No	Tingkat Pendidikan	Frekuensi	%
1	SMP	3	5
2	SMA	16	26,67
3	D3	6	10
4	S1	28	46,67
5	S2	7	11,67
	Jumlah	60	100

Sumber : Pertanyaan Sub 1 no.5

Berdasarkan Tabel 4.4 diatas dapat diketahui bahwa jumlah responden terbanyak berada dalam kelompok tingkat pendidikan S1 yaitu sebanyak 28 orang atau 46,67 % dari keseluruhan jumlah responden. Sedangkan jumlah terkecil berada dalam kelompok tingkat pendidikan SMP kebawah. Berdasarkan Tabel tersebut diatas dapat disimpulkan sebagian besar responden berpendidikan S1 (Sarjana).

### **5 Klasifikasi Responden berdasarkan Golongan Kepangkatan**

Golongan kepangkatan meruakan bagian dari aspek demografi karena dapat dijadikan refrensi dalam menjelaskan hasil penelitian nantinya. Semakin tinggi golongan kepangkatan responden diasumsikan motivasi dan komitmen yang dimilikinya juga semakin tinggi. Hal tersebut dapat juga dikaitkan dengan faktor penghasilan karena semakin tinggi golongan kepangkatan maka penghasilan yang

diterima juga akan semakin besar. Adapun klasifikasi responen berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilaihat pada Tabel 4.5 dibawah ini.

Tabel 4.5

**Responden menurut Golongan Kepangkatan**

<b>No</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>%</b>
1	Golongan II	7	11,67
2	Golongan III	41	68,33
3	Golongan IV	6	10
4	Honoror / Harlep	6	10
	Jumlah	60	100

Sumber : Sumber : Pertanyaan Sub 1 no.6

Berdasarkan Tabel 4.5 diatas dapat diketahui bahwa jumlah responden terbanyak adalah yang mempunyai Golongan III yaitu sebanyak 41 orang atau 68,33 % dari keseluruhan jumlah responden. Sedangkan jumlah responden terendah adalah yang mempunyai golongan II kebawah. Berdasarkan Tabel tersebut diatas dapat disimpulkan sebagian besar responden mempunyai Golongan III.

## C. Deskripsi Variabel Penelitian

### 1 Efektivitas Organisasi

Efektivitas organisasi merupakan kemampuan atau keberhasilan organisasi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Efektivitas organisasi dalam penelitian ini dijelaskan dengan empat indikator, yaitu (1) tingkat prestasi kerja pegawai, (2) tingkat produktivitas pegawai, (3) kepuasan kerja pegawai dan (4) tingkat komitmen pegawai.

Kategorisasi jawaban responden mengenai indikator tingkat prestasi kerja pegawai untuk masing-masing item-item pertanyaan dapat dilihat pada tabel-tabel dibawah ini.

**Tabel 4.6**  
**Pelaksanaan Tugas**

No.	Jawaban	Frekuensi	%
1.	Tidak sungguh-sungguh	0	0
2.	Kurang sungguh-sungguh	1	1.7
3.	Sungguh-sungguh	30	50
4.	Selalu sungguh-sungguh	29	48.3
	Jumlah	60	100 %

**Sumber: Jawaban responden dari pertanyaan no.1**

Dari Tabel 4.6 diketahui bahwa responden, secara umum, dalam melakukan tugas yang diberikan akan melakukan dengan kesungguhan. Kesimpulan tersebut dikarenakan 50% menyatakan sungguh-sungguh dalam meningkatkan prestasi kerjanya; 48,3% selalu sungguh-sungguh dan hanya 1,7% yang kurang sungguh-sungguh dalam menjalankan tugas yang diberikan. Terdapatnya responden yang melakukan tugas dengan kurang sungguh-sungguh dikarenakan pegawai

berpendapat bahwa kesungguhan dalam melakukan pekerjaan tidak berdampak pada prestasi kerja. Hal tersebut melahirkan stereotip bahwa kinerja pegawai swasta lebih baik dibandingkan kinerja pegawai negeri. Sementara itu, responden yang melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh dan selalu sungguh-sungguh berpendapat bahwa hal tersebut akan memberikan hasil maksimal atas pekerjaan.

Kesungguhan pegawai dalam menyelesaikan suatu tugas tentunya akan sangat membantu pegawai. Dengan adanya kesungguhan pada diri mereka, maka kinerja yang diberikan akan optimal, sehingga dalam proses penyelesaian suatu tugas akan menjadi efektif dan efisien. Hal tersebut tentunya akan sangat berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kesungguhan pegawai dalam menyelesaikan suatu tugas sebaiknya diperhatikan oleh organisasi, kesungguhan yang sudah ada sekarang sebaiknya tetap dipertahankan atau bahkan jika memungkinkan lebih ditingkatkan lagi agar semakin mudah bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. Cara mempertahankannya antara lain dengan adanya kompensasi yang seimbang dengan kinerja yang telah diberikan, selain itu juga adanya perhatian dari pihak organisasi mengenai proses penyelesaian tugas, yang termasuk didalamnya adalah penanggulangan masalah-masalah yang mungkin atau akan timbul dalam pelaksanaan suatu tugas.

**Tabel 4.7**  
**Ketepatan Waktu**

No	Jawaban	Frekuensi	%
1.	Tidak tepat waktu	0	0
2.	Kurang tepat waktu	4	6.7
3.	Tepat waktu	50	83.3
4.	Selalu tepat waktu	6	10
	Jumlah	60	100

**Sumber: Jawaban responden dari pertanyaan no.2**

Dari Tabel 4.7 diketahui bahwa responden, secara umum, tepat waktu dalam melakukan tugas yang diberikan. Kesimpulan tersebut dikarenakan 83,3% responden menyatakan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, 10% responden menyatakan menyelesaikan pekerjaan selalu tepat waktu dan hanya 6,7% responden menyatakan menyelesaikan pekerjaan kurang tepat waktu. Terdapatnya responden yang menyelesaikan pekerjaan tidak sesuai dengan waktu yang ditentukan karena tidak ada sanksi yang keras dari pimpinan atas keterlambatan tersebut. Sementara itu, responden yang menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan selalu tepat waktu menyatakan bahwa kalau tugas tidak diselesaikan tepat waktu maka tugas tersebut sudah tidak relevan lagi.

Pegawai yang memiliki kesadaran akan perlunya menyelesaikan tugas tepat pada waktunya adalah merupakan hal yang sangat bagus, karena jika mereka sudah memiliki kesadaran, maka proses penyelesaian tugas pun akan menjadi lebih efektif dan efisien. Namun perlu diperhatikan bahwa penyelesaian tugas yang tepat waktu harus dibarengi dengan hasil kerja yang maksimal pula, karena jika hanya tepat waktu namun hasil kerjanya tidak maksimal atau sarat kesalahan maka penyelesaian tugas yang tepat waktu menjadi tidak relevan. Selain itu, perlu

diberikan peraturan maupun sanksi yang tegas mengenai keterlamabatan dalam menyelesaikan tugas. Peraturan maupun sangksi yang dibuat harus disesuaikan dengan beban tugas yang diberiakn, sehingga peraturan maupun sanksi tersebut tidak berkesan memberatka pegawai. Selain itu, perlu diberikan reward atau ganjaran tertentu bagi pegawai-pegawai yang selalu menyelesaikan tugas tepat pada waktunya dengan baik, reward yang diberikan tidak harus selalu berbentuk meteri, namun adanya penghargaan atas kinerjanya dengan diberikannya predikat *employee of the month* juga sudah cukup.

**Tabel 4.8**

**Ketepatan Administrasi**

No.	Jawaban	Frekuensi	%
1.	Tidak tepat administrasi	0	0
2.	Kurang tepat administrasi	3	5
3.	Tepat administrasi	49	81.7
4.	Selalu tepat administrasi	8	13.3
	Total	60	100

**Sumber: Jawaban responden dari pertanyaan no.3**

Dari Tabel 4.8 diketahui bahwa responden, secara umum, tepat administrasi dalam melakukan tugas yang diberikan. Kesimpulan tersebut dikarenakan 81,7% responden menyatakan dalam melakukan tugas yang diberikan tepat administrasi; 13,3% responden menyatakan dalam melakukan tugas yang diberikan selalu tepat administrasi dan hanya 5% responden menyatakan dalam melakukan tugas yang diberikan kurang tepat administrasi.

Dalam memberikan tugas kepada masing-masing pegawai, tentunya harus disesuaikan dengan bidang kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya.

Karena jika tidak, maka proses penyelesaian tugasnyapun tidak akan efektif dan efisien.

**Tabel 4.9**  
**Pemahaman Tugas**

No.	Jawaban	Frekuensi	%
1.	Tidak memahami	0	0
2.	Kurang memahami	1	1.7
3.	Memahami	45	75
4.	Sangat memahami	14	23.3
	Total	60	100

**Sumber: Jawaban responden dari pertanyaan no.4**

Dari Tabel 4.9 diketahui bahwa responden, secara umum, memahami tugas yang diberikan. Kesimpulan tersebut dikarenakan 75% responden menyatakan memahami dalam melakukan tugas yang diberikan; 23,3% responden menyatakan sangat memahami dalam melakukan tugas yang diberikan dan hanya 1,67% responden yang menyatakan kurang memahami dalam melakukan tugas yang diberikan.

Pemahaman dalam melaksanakan tugas adalah mutlak dibutuhkan oleh masing-masing pegawai, karena tanpa adanya pemahaman yang cukup terhadap tugasnya akan menghambat proses penyelesaian tugas tersebut. Penjelasan mengenai tugas sebaiknya diberikan saat tugas akan dibebankan kepada pegawai, penjelasan yang diberikan haruslah penjelasan yang sejelas-jelasnya agar pegawai mengerti betul apa yang harus dilakukan untuk menyelesaikan tugas tersebut. Jika sampai ada pegawai yang kurang mengerti tentang tugas yang menjadi tanggung jawabnya, maka sebaiknya ia bertanya pada atasan mengenai tugas tersebut. Oleh



karena itulah, dalam memberikan penjelasan, pimpinan harus bersikap terbuka pada pertanyaan-pertanyaan yang diajukan pegawai jika mereka kurang mengerti mengenai tugasnya.

Kategorisasi jawaban responden mengenai indikator tingkat produktivitas pegawai untuk masing-masing item-item pertanyaan dapat dilihat pada tabel-tabel dibawah ini.

**Tabel 4.10**  
**Pelaksanaan Tugas**

No.	Jawaban	Frekuensi	%
1.	Tidak melaksanakan	0	0
2.	Kurang melaksanakan	1	1.7
3.	Melaksanakan	35	58.3
4.	Selalu melaksanakan	24	40.0
	Total	60	100

**Sumber: Jawaban responden dari pertanyaan no.5**

Dari Tabel 4.10 diketahui bahwa responden, secara umum, melaksanakan tugas yang diberikan setiap harinya. Kesimpulan tersebut dikarenakan 58,3 % responden menyatakan melaksanakan tugas yang diberikan setiap harinya; 40 % responden menyatakan selalu melaksanakan tugas yang diberikan setiap harinya dan hanya 1,67 % responden yang menyatakan kurang melaksanakan tugas yang diberikan setiap harinya.

Pelaksanaan tugas sehari-hari merupakan kewajiban seorang pegawai. Dalam pelaksanaannya pun, sebaiknya pegawai memberikan hasil kerja yang optimal, karena jika tidak, maka akan berpengaruh pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

**Tabel 4.11**

**Kemampuan Menyelesaikan Pekerjaan secara Individual**

No.	Jawaban	Frekuensi	%
1.	Tidak mampu	6	10.0
2.	Kurang mampu	8	13.3
3.	Mampu	44	73.3
4.	Sangat mampu	2	3.3
	Total	60	100

**Sumber: Jawaban responden dari pertanyaan no.6**

Dari Tabel 4.11 diketahui bahwa responden, secara umum, memiliki kemampuan secara individual dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Kesimpulan tersebut dikarenakan 73,3 % responden menyatakan memiliki kemampuan dan 3.3 % lagi menyatakan sangat mampu. Sementara itu, responden yang menyatakan kurang mampu dan tidak mampu dalam melakukan pekerjaan secara individual masing-masing sebesar 13,3 % dan 10%.

Kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh masing-masing pegawai tentunya akan sangat membantu proses penyelesaian tugasnya. Jika mereka kurang memiliki atau bahkan mungkin tidak memiliki kemampuan sama sekali, maka akan sulit baginya untuk menyelesaikan tugas yang dibebankan padanya. Kemampuan dan keterampilan yang sudah dimiliki masing-masing pegawai dapat ditingkatkan dengan memberikan pendidikan dan pelatihan yang akan sangat membantu mereka dalam proses penyelesaian tugasnya, sehingga kinerja mereka pun akan lebih optimal.

**Tabel 4.12**  
**Kesesuaian dengan Standar Kerja**

No.	Jawaban	Frekuensi	%
1.	Tidak sesuai	1	1.7
2.	Kurang sesuai	3	5
3.	Sesuai	49	81.7
4.	Sangat sesuai	7	11.7
	Total	60	100

**Sumber: Jawaban responden dari pertanyaan no.7**

Dari Tabel 4.12 diketahui bahwa responden, secara umum, menyatakan bahwa kuantitas hasil kerja yang dicapai oleh instansi sesuai dengan standar kerja. Kesimpulan tersebut dikarenakan 81,7 % responden menyatakan kesesuaian dengan standar kerja dan 11,7 % lagi menyatakan sangat sesuai dengan standar kerja. Sementara itu, responden yang menyatakan kurang sesuai dan tidak sesuai dengan standar kerja masing-masing sebesar 5 % dan 1,7 %.

Standar kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi sebaiknya selalu dipenuhi dengan adanya kinerja yang optimal dari para pegawai. Dalam pembuatan standar kerja, pihak organisasi sebaiknya mempertimbangkan beban kerja yang dimiliki masing-masing pegawai, jangan sampai standar kerja yang dibuat melebihi kapasitas kemampuan pegawai dalam memenuhinya, sehingga kualitas hasil kerja yang diberikan pegawai pun akan lebih optimal dalam memenuhi standar kerja tersebut.

Kategorisasi jawaban responden mengenai indikator kepuasan kerja pegawai untuk masing-masing item-item pertanyaan dapat dilihat pada tabel-tabel dibawah ini.

**Tabel 4.13**

**Kepuasan terhadap Kuantitas Pekerjaan**

No.	Jawaban	Frekuensi	%
1.	Tidak puas	0	0
2.	Kurang puas	18	30.0
3.	Puas	39	65.0
4.	Sangat puas	3	5
	Total	60	100

**Sumber: Jawaban responden dari pertanyaan no.8**

Dari Tabel 4.13 diketahui bahwa responden, secara umum, menyatakan bahwa puas terhadap kuantitas pekerjaan yang dilakukan selama ini. Kesimpulan tersebut dikarenakan 65 % responden menyatakan puas dan 3 % lagi menyatakan sangat puas atas kuantitas pekerjaan yang dilakukan selama ini. Sementara itu, responden yang menyatakan kurang puas terhadap kuantitas pekerjaan yang dilakukan selama ini adalah sebesar 30 %.

Kuantitas atau jumlah pekerjaan yang dilakukan seorang pegawai sebaiknya selalu disesuaikan dengan kapasitas kemampuan yang dimiliki. Dengan masih adanya responden yang merasa kurang puas terhadap kuantitas pekerjaannya menggambarkan bahwa organisasi masih belum menyebarkan pekerjaan kepada masing-masing pegawai secara proporsional, padahal kinerja pegawai juga dapat dipengaruhi oleh jumlah pekerjaan yang diterima. Dalam menetapkan kuantitas pekerjaan bagi masing-masing pegawai sebaiknya jangan sampai salah, atau adanya pegawai yang memiliki beban pekerjaan yang lebih banyak atau lebih sedikit daripada rekan kerjanya.

**Tabel 4.14**

**Kepuasan dalam Kuantitas Pekerjaan Unit**

No	Jawaban	Frekuensi	%
1.	Tidak memuaskan	2	3.3
2.	Kurang memuaskan	11	18.3
3.	Memuaskan	46	76.7
4.	Sangat memuaskan	1	1.7
	Total	60	100

**Sumber: Jawaban responden dari pertanyaan no.9**

Dari Tabel 4.14 diketahui bahwa responden, secara umum, menyatakan bahwa kuantitas pekerjaan dari unit kerja adalah memuaskan. Kesimpulan tersebut dikarenakan 76,6 % responden menyatakan puas atas kuantitas pekerjaan dari unit kerja sedangkan 1.7% responden lagi menyatakan sangat puas. Sementara itu, 18,3 % responden menyatakan kuantitas pekerjaan dari unit kerja kurang memuaskan dan 3,3 % responden lagi menyatakan tidak memuaskan.

Setiap unit kerja sebaiknya diberikan beban pekerjaan yang seimbang, jangan sampai ada unit kerja yang terlalu banyak atau sedikit beban pekerjaannya. Hal ini sebaiknya diatur dengan baik oleh organisasi sehingga tidak terjadi ketimpangan beban dan tanggung jawab pekerjaan antar masing-masing unit. Setiap anggota dalam suatu unit kerja juga sebaiknya diberi beban dan tanggung jawab kerja yang sama, karena jika tidak, maka kemungkinan akan timbul kecemburuan pada seseorang maupun beberapa orang rekan kerja, yang akan sangat mempengaruhi iklim kerja yang ada pada unit kerja tersebut.

**Tabel 4.15**

**Kepuasan dalam Penyelesaian Masalah**

No.	Jawaban	Frekuensi	%
1.	Tidak memuaskan	1	1.7
2.	Kurang memuaskan	25	41.6
3.	Memuaskan	33	55.0
4.	Sangat memuaskan	1	1.7
	Total	60	100

**Sumber: Jawaban responden dari pertanyaan no.10**

Dari Tabel 4.15 diketahui bahwa responden, secara umum, menyatakan bahwa penyelesaian masalah dalam lingkungan kerja adalah memuaskan. Kesimpulan tersebut dikarenakan 55 % responden menyatakan memuaskan dan 1.7 % lagi menyatakan penyelesaian masalah yang terjadi dalam lingkungan kerja adalah sangat memuaskan. Sementara itu, 41,6 % responden menyatakan penyelesaian masalah kurang memuaskan dan 1,7 % lagi menyatakan penyelesaian masalah tidak memuaskan.

Penyelesaian masalah dalam suatu lingkungan kerja tentunya akan membuat iklim kerja yang tercipta kondusif bagi setiap pegawai untuk bekerja. Jika ada masalah, sekecil apapun, terutama mengenai tugas maupun pekerjaan sebaiknya segera diselesaikan maupun dicari jalan keluar penyelesaiannya. Dalam proses penyelesaian masalah sebaiknya dilakukan secara demokratis, dimana tiap-tiap pegawai ikut terlibat didalamnya. Keterlibatan pegawai antara lain dapat berbentuk memberikan pendapat, saran, maupun ide terkait dengan masalah yang sedang dihadapi, dan kemudian dipikirkan bersama pendapat, saran, maupun ide manakah yang paling sesuai untuk menyelesaikan masalah. Jika sampai ada pihak-pihak yang merasa kurang puas terhadap keputusan yang diambil sebaiknya

diberi kesempatan untuk mengemukakan alasan kekecewaannya, dengan catatan alasan yang dikemukakan masuk akal dan relevan dengan masalah.

**Tabel 4.16**  
**Kepuasan atas Hasil Pekerjaan**

No	Jawaban	Frekuensi	%
1.	Tidak memuaskan	2	3.3
2.	Kurang memuaskan	18	30.0
3.	Memuaskan	38	63.4
4.	Sangat memuaskan	2	3.3
	Total	60	100

**Sumber: Jawaban responden dari pertanyaan no.11**

Dari Tabel 4.16 diketahui bahwa responden, secara umum, menyatakan puas atas hasil pekerjaan. Kesimpulan tersebut dikarenakan 63,4 % menyatakan hasil pekerjaan memuaskan dan 3,3 % lagi menyatakan sangat memuaskan. Sementara itu, 30 % responden menyatakan hasil pekerjaan kurang memuaskan dan 3,3 % responden lagi menyatakan hasil pekerjaan tidak memuaskan.

Satu-satunya pihak yang dapat mengukur hasil kerja pegawai adalah pimpinan, jadi yang dapat menentukan apakah hasil kerja yang diberikan pegawai sudah memuaskan atau belum adalah pimpinan itu sendiri. Para pegawai dapat mengetahui jika hasil kerjanya sudah memuaskan atau belum salah satunya dengan bertanya pada pimpinan, ataupun dengan melihat tingkat kesalahan yang dibuat dalam menyelesaikan pekerjaan. Semakin rendah tingkat kesalahan yang dibuat, maka hasil kerja yang diberikan akan dapat dinilai semakin memuaskan, begitu pula sebaliknya. Jika pegawai merasa sudah puas pada hasil pekerjaannya, maka sebaiknya mereka melihat atau menilai kembali apakah hasil kerjanya benar-benar memuaskan pimpinan, dan jika dinilai sudah memuaskan, maka

sebaiknya hal tersebut dipertahankan ataupun jika memungkinkan lebih ditingkatkan lagi.

Kategorisasi jawaban responden mengenai indikator tingkat komitmen pegawai dalam peningkatan kinerja untuk masing-masing item-item pertanyaan dapat dilihat pada tabel-tabel dibawah ini.

**Tabel 4.17**  
**Komitmen dan Prestasi Kerja**

No	Jawaban	Frekuensi	%
1	Tidak memiliki	1	1.7
2	Kurang memiliki	1	1.7
3	Memiliki	39	65.0
4	Sangat memiliki	19	31.6
	Jumlah	60	100

**Sumber: Jawaban responden dari pertanyaan no.12**

Dari Tabel 4.17 diketahui bahwa responden, secara umum, memiliki komitmen yang tinggi terhadap peningkatan prestasi kerja. Kesimpulan tersebut dikarenakan 65 % responden menyatakan memiliki komitmen terhadap peningkatan kinerja bahkan 31,6 % lagi responden menyatakan sangat memiliki. Sementara itu, responden yang menyatakan tidak memiliki dan kurang memiliki komitmen terhadap peningkatan kinerja masing-masing sebesar 1,7 %.

Kondisi diatas menandakan bahwa para pegawai sudah memiliki kemauan untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi melalui peningkatan prestasi kerja. Hal ini sebaiknya ditanggapi positif oleh pihak organisasi dengan memberikan pendidikan dan pelatihan untuk dapat meningkatkan prestasi kerja para pegawainya. Komitmen untuk meningkatkan prestasi kerja kemungkinan disebabkan kurangnya penghargaan yang diberikan oleh organisasi terkait prestasi



kerjanya selama ini, oleh karena itu, sebaiknya pihak organisasi memberikan penghargaan yang sesuai dengan kerja keras yang diberikan pegawai demi tercapainya tujuan organisasi.

**Tabel 4.18**

**Komitmen dan Produktivitas Kerja**

No	Jawaban	Frekuensi	%
1	Tidak memiliki	0	0
2	Kurang memiliki	2	3.3
3	Memiliki	41	68.3
4	Sangat memiliki	17	28.3
	Jumlah	60	100

**Sumber: Jawaban responden dari pertanyaan no.13**

Dari Tabel 4.18 diketahui bahwa responden, secara umum, memiliki komitmen yang tinggi terhadap peningkatan produktivitas kerja. Kesimpulan tersebut dikarenakan 68,3 % responden menyatakan memiliki komitmen terhadap peningkatan produktivitas bahkan 28,3 % responden lagi menyatakan sangat memiliki komitmen terhadap peningkatan produktivitas kerja. Sementara itu, 3,3% menyatakan kurang memiliki komitmen terhadap peningkatan produktivitas kerja.

Peningkatan produktivitas kerja pegawai tentunya akan sangat dibutuhkan organisasi agar bisa tetap bertahan dalam persaingan. Semakin produktif kinerja pegawai suatu organisasi maka akan semakin produktif pula organisasi tersebut. Pentingnya peningkatan produktivitas kerja bagi para pegawai adalah semakin mudahnya mereka dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang dibebankan secara optimal.

**Tabel 4.19**  
**Komitmen dan Visi-Misi Organisasi**

No	Jawaban	Frekuensi	%
1	Tidak setuju	0	0
2	Kurang setuju	1	1.7
3	Setuju	36	60.0
4	Sangat setuju	23	38.3
	Jumlah	60	100

**Sumber: Jawaban responden dari pertanyaan no.14**

Dari Tabel 4.19 diketahui bahwa responden, secara umum, menyatakan komitmen berdampak pada pencapaian visi dan misi organisasi. Kesimpulan tersebut dikarenakan 60 % responden menyatakan setuju terhadap pernyataan tersebut bahkan 38,3 % responden lagi menyatakan sangat setuju atas pernyataan tersebut. Sementara itu, responden yang menyatakan kurang setuju atas pernyataan tersebut sebesar 1.7 % responden.

Komitmen yang dimiliki masing-masing pegawai terhadap organisasi sebaiknya sesuai dengan visi dan misi yang dimiliki organisasi. Karena jika tidak, maka akan sia-sia jika komitmen terhadap pekerjaan yang dimiliki sudah bagus namun tidak sesuai dengan visi dan misi organisasi. Karena visi dan misi organisasi tentunya memuat hal-hal yang ingin dicapai oleh organisasi melalui kinerja pegawainya.

Selanjutnya akan dilakukan pemberian kesimpulan variabel efektivitas organisasi variabel, dengan terlebih dahulu menentukan skor interval pada variabel penelitian tersebut.

Skor Variabel Efektivitas Organisasi:

Minimal = 14

Maksimal = 56

Jumlah Kelas = 4

Interval =  $(56 - 14) : 4 = 10.5$

Tabel 4.20

**Skor Variabel Efektivitas Organisasi**

No	Skor	Skala
1	14-24.5	Tidak Efektif
2	24.6-35.1	Kurang Efektif
3	35.2-45.7	Cukup Efektif
4	45.8-56.3	Efektif

Berdasarkan data yang didapat dari kuesioner yang dibagikan kepada 60 responden, dapat diketahui kesimpulan tanggapan responden mengenai efektivitas organisasi Badan Kesbag dan Linmas Propinsi Jawa Tengah seperti pada Tabel 4.21 dibawah ini

Tabel 4.21

**Efektivitas Organisasi**

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	%
1	Tidak efektif	0	0
2	Kurang efektif	3	5
3	Cukup Efektif	37	61.7
4	Efektif	20	33.3
	Total	60	100

Sumber: dari pertanyaan no.1-14

Tabel 4.21 di atas menunjukkan bahwa 20 responden menyatakan bahwa kinerja Badan Kesbag dan Linmas Propinsi Jawa Tengah efektif, 37 responden

menyatakan bahwa kinerja Badan Kesbag dan Linmas Propinsi Jawa Tengah cukup efektif dan 3 responden lagi menyatakan kurang efektif.

## 2. Kepemimpinan

Kepemimpinan dalam penelitian ini sebagai kemampuan yang dimiliki dalam mempengaruhi dan menggerakkan pegawai pada Badan Kesbag dan Linmas Propinsi Jawa Tengah sehingga pegawai-pegawai tersebut bertindak dan berperilaku dalam pencapaian tujuan organisasi.

Variabel kepemimpinan dalam penelitian ini merupakan unobserved variabel dimana akan dijelaskan melalui (1) kemampuan organisasi, (2) kemampuan dalam memecahkan masalah, (3) kemampuan memotivasi dan membina bawahan, (4) keteladanan dalam menyelesaikan tugas dan (5) tanggung jawab terhadap kinerja organisasi.

Kategorisasi jawaban responden mengenai indikator kemampuan organisasi untuk masing-masing item-item pertanyaan dapat dilihat pada tabel-tabel dibawah ini.

**Tabel 4.22**

**Kemampuan menjalankan Roda Organisasi**

No	Jawaban	Frekuensi	%
1	Tidak mampu	0	0
2	Kurang mampu	6	10.0
3	Mampu	44	73.3
4	Sangat mampu	10	16.7
	Jumlah	60	100

**Sumber: Jawaban responden dari pertanyaan no.15**

Dari Tabel 4.22 diketahui bahwa responden, secara umum, menyatakan pimpinan memiliki kemampuan dalam menjalankan roda organisasi. Kesimpulan tersebut dikarenakan 73,3 % responden menyatakan pimpinan memiliki kemampuan bahkan 16,7 % responden lagi menyatakan pimpinan sangat mampu dalam menjalankan roda organisasi. Sementara itu, hanya 10 % responden yang menyatakan bahwa pimpinan kurang memiliki kemampuan dalam menjalankan roda organisasi.

Faktor kepemimpinan sering kali menentukan kualitas kerja para pegawai, karena pegawai berpendapat bahwa pimpinan adalah seseorang yang dapat mengatur dan menjalankan suatu pekerjaan dengan baik. Oleh karena itulah, kemampuan memimpin yang dimiliki seorang pimpinan sangat diperlukan. Jika seorang pimpinan kurang memiliki kemampuan memimpin, maka dapat dipastikan kinerja pegawainyaapun tidak akan optimal.

**Tabel 4.23**  
**Keterlibatan dalam Pemantauan**  
**Perkembangan Organisasi**

No	Jawaban	Frekuensi	%
1	Tidak terlibat	1	1.7
2	Kurang terlibat	6	10.0
3	Terlibat	36	60.0
4	Sering terlibat	17	28.3
	Jumlah	60	100

**Sumber: Jawaban responden dari pertanyaan no.16**

Dari Tabel 4.23 diketahui bahwa responden, secara umum, menyatakan pimpinan terlibat langsung dalam mengorganisir dan memantau perkembangan pekerjaan. Kesimpulan tersebut dikarenakan 60 % responden menyatakan

pimpinan terlibat bahkan 28,3 % responden lagi menyatakan pimpinan sering terlibat. Sementara itu, responden yang menyatakan pimpinan kurang terlibat bahkan tidak terlibat dalam mengorganisir dan memantau perkembangan pekerjaan masing-masing sebesar 10 % dan 1,7 %.

Keterlibatan seorang pimpinan dalam proses penyelesaian tugas amatlah penting, terutama saat para pegawai mengalami kesulitan dalam menyelesaikannya. Pengaturan dan pemantauan terhadap tugas juga menentukan keberhasilan tugas tersebut. Jika pimpinan ikut terlibat dalam pengaturan dan pemantauan penyelesaian tugas, maka hasil kerja yang didapat akan lebih efektif dan efisien, karena jika terjadi kesalahan dalam proses penyelesaiannya akan lebih cepat diketahui dan ditanggulangi.

**Tabel 4.24**

**Kesempatan dalam Keikutsertaan Anggota Organisasi**

No	Jawaban	Frekuensi	%
1	Tidak memberi kesempatan	0	0
2	Kurang memberi kesempatan	6	10.0
3	Memberi kesempatan	40	66.7
4	Sering memberi kesempatan	14	23.3
	Jumlah	60	100

**Sumber: Jawaban responden dari pertanyaan no.17**

Dari Tabel 4.24 diketahui bahwa responden, secara umum, menyatakan pimpinan sering memberikan kesempatan kepada anggota organisasi untuk memberikan saran dan masukan. Kesimpulan tersebut dikarenakan 66,7 % responden menyatakan bahwa pimpinan memberikan kesempatan, bahkan 23,3 % responden lagi menyatakan pimpinan sering memberi kesempatan dalam

melibatkan anggota organisasi lain. Sementara itu, responden yang menyatakan bahwa pimpinan kurang memberikan kesempatan anggota organisasi lain dalam memberikan masukan atau saran penyelesaian pekerjaan sebesar 10%.

Seorang pimpinan sebaiknya memiliki sikap yang terbuka terhadap pendapat, saran, maupun ide yang dikemukakan pegawainya untuk menyelesaikan suatu tugas. Kesempatan untuk mengemukakan pendapat, saran, maupun ide yang berkaitan dengan pekerjaan juga sebaiknya diberikan sama rata pada setiap pegawai. Dengan adanya kesempatan yang diberikan dan keterbukaan dari pimpinan, maka para pegawainya sebaiknya memanfaatkan kesempatan tersebut untuk menyampaikan pendapat, saran, ide, maupun kesulitan-kesulitan yang dihadapi selama menyelesaikan tugas, dalam menyampaikan hal tersebut, sebaiknya didasari dengan berbagai pertimbangan dan alasan yang rasional.

Kategorisasi jawaban responden mengenai indikator kemampuan pimpinan dalam menyelesaikan atau memecahkan masalah pada lingkungan kerja untuk masing-masing item-item pertanyaan dapat dilihat pada tabel-tabel dibawah ini.

**Tabel 4.25**  
**Kemampuan dalam Membangun Kedekatan**  
**dengan Anggota Organisasi**

No	Jawaban	Frekuensi	%
1	Tidak memiliki	2	3.3
2	Kurang cukup memiliki	5	8.3
3	Memiliki	46	76.7
4	Sangat memiliki	7	11.7
	Jumlah	60	100

**Sumber: Jawaban responden dari pertanyaan no.18**

Dari Tabel 4.25 diketahui bahwa responden, secara umum, menyatakan pimpinan memiliki hubungan yang dekat dengan anggota organisasi yang

tercermin melalui perhatiannya terhadap permasalahan yang terjadi dilingkungan kerja. Kesimpulan tersebut dikarenakan 76.7% responden menyatakan bahwa pemimpin mampu membangun kedekatan dengan anggota organisasi, bahkan 11.7% menyatakan sangat mampu membangun kedekatan. Sedang yang menyatakan pemimpin kurang memiliki dan tidak memiliki kemampuan membangun hubungan masing-masing sebesar 8.3% dan 3.3%.

Kemampuan seorang pimpinan untuk dekat dengan pegawainya penting untuk dimiliki, karena dengan adanya kedekatan, suasana kerja yang tercipta akan kondusif bagi setiap pegawai. Namun perlu diketahui bahwa batasan kedekatan antara pimpinan dan pegawai perlu untuk ditentukan, karena jika tidak kemungkinan kewibawaan pimpinan akan hilang, dan akan sulit baginya dalam mengatur pegawai. Adanya perhatian terhadap permasalahan yang terjadi juga akan semakin meningkatkan kedekatan pimpinan dan pegawai, bentuk perhatian yang diberikan sebaiknya hanya bersifat memantau permasalahan saja, dan jika pegawai belum bisa menemukan jalan keluar yang terbaik, pimpinan sebaiknya memberikan saran dan pendapatnya untuk mengatasi masalah yang timbul. Jadi, pimpinan tidak secara langsung memberikan jalan keluar bagi setiap permasalahan yang dihadapi pegawai, namun melatih dan mengasah kreatifitas pegawai dalam menyelesaikan masalahnya



**Tabel 4.26**  
**Kemampuan dalam Mendeteksi Masalah**

No	Jawaban	Frekuensi	%
1	Tidak berupaya	0	0
2	Kurang berupaya	3	5.0
3	Berupaya	45	75.0
4	Sangat berupaya	12	20.0
	Jumlah	60	100

**Sumber: Jawaban responden dari pertanyaan no.19**

Dari Tabel 4.26 diketahui bahwa responden, secara umum, menyatakan pimpinan memiliki upaya dalam mendeteksi dan berupaya menyelesaikan masalah sedini mungkin. Kesimpulan tersebut dikarenakan, 75 % responden menyatakan berupaya untuk menyelesaikan masalah, bahkan sebanyak 20% sangat berupaya dalam pemecahan masalah sedini mungkin. Sedang yang kurang berupaya hanya sebesar 5 % dan tidak ada yang tidak berupaya.

Penanggulangan maupun penyelesaian masalah sedini mungkin memang diperlukan saat pegawai menghadapi kesulitan dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan padanya. Peran seorang pimpinan dalam hal ini hanyalah sebagai pengawas yang hanya mengawasi kinerja pegawai dan memberikan masukan jalan keluar jika ada masalah dalam penyelesaian tugas. Jika masalah yang timbul dapat dideteksi dan kemudian segera dicari pemecahannya akan membuat kinerja pegawai lebih efektif dan efisien karena tingkat kesalahan yang mungkin terjadi relatif kecil.

**Tabel 4.27**

**Kemampuan dalam Mengatasi Masalah**

No	Jawaban	Frekuensi	Persentase
1	Tidak mampu	0	0
2	Kurang mampu	4	6.7
3	Mampu	49	81.6
4	Sangat mampu	7	11.7
	Jumlah	60	100

**Sumber: Jawaban responden dari pertanyaan no.20**

Dari Tabel 4.27 diketahui bahwa responden, secara umum, menyatakan pimpinan memiliki kemampuan dalam mengatasi permasalahan yang ada dalam organisasi. Kesimpulan tersebut dikarenakan, 81.6% responden menyatakan pimpinan mampu mengatasi permasalahan yang muncul, bahkan 11.7% diantaranya sangat mampu mengatasi permasalahan yang timbul. Dan hanya 6.7% yang menyatakan pimpinan kurang mampu dalam mengatasi permasalahan yang timbul.

Kemampuan seorang pimpinan dalam menyelesaikan segala bentuk permasalahan yang ada merupakan kemampuan yang mutlak dimiliki oleh seorang pimpinan. Walau pada kenyataannya tidak semua pimpinan memiliki kemampuan tersebut. Kemampuan dalam menyelesaikan segala permasalahan yang ada akan didapat dan dapat dipraktekkan dengan baik jika pimpinan tersebut terus mengasah dan mengembangkan kemampuan memimpinya, termasuk kemampuan dalam menyelesaikan masalah yang ada. Sebaiknya dalam menyelesaikan masalah yang ada para pegawai juga ikut dilibatkan, sehingga pimpinan tidak berkesan otoriter.

Kategorisasi jawaban responden mengenai indikator kemampuan pimpinan dalam memotivasi dan membina bawahan menyelesaikan atau memecahkan masalah pada lingkungan kerja untuk masing-masing item-item pertanyaan dapat dilihat pada tabel-tabel dibawah ini.

**Tabel 4.28**

**Kemampuan Mendorong demi Terjalannya Kerjasama**

No	Jawaban	Frekuensi	%
1	Tidak mendorong	1	1.7
2	Kurang mendorong	5	8.3
3	Mendorong	31	51.7
4	Selalu mendorong	23	38.3
	Jumlah	60	100

**Sumber: Jawaban responden dari pertanyaan no.21**

Dari Tabel 4.28 diketahui bahwa responden, secara umum, menyatakan pimpinan cukup mendorong dan menyemangati pada semua anggota organisasi di lingkungan kerja agar terjalin kerjasama yang baik. Kesimpulan tersebut dikarenakan, 51.7% responden menyatakan pimpinan mendorong anggotanya, bahkan sebesar 38.3% menyatakan pimpinan selalu mendorong anggota organisasinya agar terjalin kerjasama yang baik di lingkungan kerja. Sedang yang menyatakan kurang mendorong dan tidak mendorong masing masing sebesar 8.3% dan 1.7%.

Fungsi seorang pimpinan antara lain adalah sebagai penyemangat dan pendorong bawahan agar dapat bekerja dengan baik. Jika fungsi ini gagal dilakukan seorang pimpinan, maka kinerja pegawainya tidak akan optimal. Selain itu, kerjasama yang solid antar anggota unit kerja juga harus terjalin dengan baik. Karena tanpa adanya kerjasama, tugas-tugas yang diberikan tidak akan

terselesaikan dengan baik, disamping itu, kerjasama yang baik juga akan sangat berpengaruh terhadap iklim kerja yang tercipta. Oleh karena itu, pimpinan perlu untuk memberikan dorongan kepada masing-masing pegawai untuk saling bekerjasama dalam menyelesaikan berbagai tugas yang diberikan.

**Tabel 4.29**  
**Kemampuan Memotivasi untuk meningkatkan**  
**Prestasi Kerja**

No	Jawaban	Frekuensi	%
1	Tidak mendorong	1	1.7
2	Kurang mendorong	5	8.3
3	Mendorong	30	50.0
4	Selalu mendorong	24	40.0
	Jumlah	60	100

**Sumber: Jawaban responden dari pertanyaan no.22**

Dari Tabel 4.29 diketahui bahwa responden, secara umum, menyatakan pimpinan cukup memotivasi semua anggota organisasi di lingkungan kerja untuk berprestasi. Kesimpulan tersebut dikarenakan, 50% responden menyatakan pimpinan memotivasi anggota organisasi untuk berprestasi, bahkan 40% menyatakan pimpinan selalu mendorong anggotanya untuk meningkatkan prestasi kerja. Sedang yang menyatakan kurang dan tidak mendorong masing-masing sebesar 8.3% dan 1.7%.

Peran seorang pimpinan dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai amatlah penting, jika seorang pimpinan memberikan kesempatan kepada para pegawai untuk berprestasi lebih baik lagi, maka pegawaipun akan lebih terpacu untuk lebih meningkatkan prestasi kerjanya. Pimpinan perlu memotivasi pegawai agar jangan

cepat puas terhadap hasil kerjanya selama ini, dan terus mendorong pegawai untuk memberikan hasil kerja yang terbaik.

**Tabel 4.30**  
**Kemampuan memotivasi untuk meningkatkan**  
**produktivitas kerja**

No	Jawaban	Frekuensi	%
1	Tidak mendorong	0	0
2	Kurang mendorong	6	10.0
3	Mendorong	40	66.7
4	Selalu mendorong	14	23.3
	Jumlah	60	100

**Sumber: Jawaban responden dari pertanyaan no.23**

Dari Tabel 4.30 diketahui bahwa responden, secara umum, menyatakan pimpinan memotivasi semua anggota organisasi di lingkungan kerja untuk meningkatkan produktivitas kerja. Kesimpulan tersebut dikarenakan, 66.7% responden menyatakan pimpinan selalu memotivasi anggota organisasi untuk meningkatkan produktivitas. Bahkan sebanyak 23.3% menyatakan selalu mendorong anggota organisasi untuk lebih produktif. Dan hanya sebesar 1% menyatakan kurang mendorong.

Peningkatan produktivitas kerja tentunya akan meningkatkan produktivitas organisasi. Oleh karena itu, diperlukan orang-orang yang memiliki keinginan untuk selalu meningkatkan produktivitas kerjanya dalam suatu organisasi. Pimpinan dapat mendorong pegawai untuk lebih meningkatkan produktivitas kerja pegawainya. Salah satu cara yang mungkin dapat digunakan adalah dengan menghargai hasil kerja pegawai, baik dengan pujian, maupun dengan kompensasi materi.

Kategorisasi jawaban responden mengenai indikator keteladanan pemimpin dalam menyelesaikan tugas untuk masing-masing item-item pertanyaan dapat dilihat pada tabel-tabel dibawah ini.

**Tabel 4.31**  
**Keterlibatan dalam menyelesaikan tugas**

No	Jawaban	Frekuensi	%
1	Tidak terlibat	2	3.3
2	Kurang terlibat	9	15.0
3	Terlibat	38	63.4
4	Sering terlibat	11	18.3
	Jumlah	60	100

**Sumber: Jawaban responden dari pertanyaan no.24**

Dari Tabel 4.31 diketahui bahwa responden, secara umum, menyatakan pimpinan terlibat langsung dalam penyelesaian tugas. Kesimpulan tersebut dikarenakan, 63.4% responden menyatakan pimpinan terlibat langsung, bahkan 18.3% menyatakan pimpinan sering terlibat. Sedang yang kurang terlibat dan tidak terlibat masing masing sebesar 15.0% dan 3.3%.

Keterlibatan pimpinan dalam penyelesaian tugas sebaiknya hanya sebatas sebagai pemantau atau pengawas saja. Keterlibatan secara langsung dapat dilakukan ketika pegawai menemui jalan buntu dalam menghadapi masalah penyelesaian tugas.

**Tabel 4.32**  
**Keteladanan dengan memberi petunjuk**  
**menyelesaikan tugas**

No	Jawaban	Frekuensi	%
1	Tidak pernah	0	0
2	Kurang sering	10	16.7
3	Sering	37	61.7
4	Sering sekali	13	21.6
	Jumlah	60	100

**Sumber: Jawaban responden dari pertanyaan no.25**

Dari Tabel 4.32 diketahui bahwa responden, secara umum, menyatakan pimpinan memberi teladan dengan memberi petunjuk dan pengarahan dalam menyelesaikan tugas. Kesimpulan tersebut dikarenakan, 61.7% responden menyatakan sering diberi pengarahan. Bahkan, 21.6% menyatakan sering sekali menerima petunjuk dan pengarahan. Sedang responden yang menyatakan kurang sering mendapat petunjuk sebesar 16.7%.

Petunjuk dan pengarahan dalam penyelesaian suatu tugas perlu diberikan pada pegawai saat pimpinan membebaskan pekerjaan tertentu pada pegawai, apalagi tugas yang sifatnya baru bagi pegawai. Karena jika tidak, maka kemungkinan tugas tersebut akan terselesaikan dengan tidak efektif dan efisien.

**Tabel 4.33**  
**Ketiadaan Petunjuk dalam Penyerahan Tugas**

No	Jawaban	Frekuensi	%
1	Tidak setuju	27	45.0
2	Kurang setuju	26	43.3
3	Setuju	7	11.7
4	Sangat setuju	0	0
	Jumlah	60	100

**Sumber: Jawaban responden dari pertanyaan no.26**

Dari Tabel 4.33 diketahui bahwa responden, secara umum, menyatakan pimpinan tidak pernah menyerahkan tugas tanpa memberi petunjuk kepada anggota organisasi. Kesimpulan tersebut dikarenakan, 43.3% responden menyatakan kurang setuju dengan pernyataan pimpinan hanya menyerah tugas-tugas sepenuhnya kepada pegawai dalam penyelesaian tugas. Bahkan 45% menyatakan tidak setuju dengan pernyataan tersebut, sedang 11.7% menyatakan setuju.

Ketiadaan petunjuk ketika pimpinan menyerahkan suatu tugas pada pegawai akan membuat pegawai bingung mengenai bagaimana tugas tersebut seharusnya diselesaikan. Adanya petunjuk penyelesaian tugas tentunya akan memudahkan pegawai dalam menyelesaikan tugas tersebut, dan membuat kinerjanya menjadi efektif dan efisien.

Kategorisasi jawaban responden mengenai indikator tanggung jawab terhadap kinerja organisasi untuk masing-masing item-item pertanyaan dapat dilihat pada tabel-tabel dibawah ini.

**Tabel 4.34**  
**Pemberian bimbingan dan pengawasan dalam**  
**Peningkatan Kinerja Organisasi**

No	Jawaban	Frekuensi	%
1	Tidak pernah	3	5.0
2	Kurang sering	20	33.3
3	Sering	26	43.3
4	Sering sekali	11	18.3
	Jumlah	60	100

Sumber: Jawaban responden dari pertanyaan no.27



Dari Tabel 4.34 diketahui bahwa responden, secara umum, menyatakan mendapat bimbingan, petunjuk dan pengawasan dalam bekerja. Kesimpulan tersebut dikarenakan, 43.3% responden menyatakan sering, dan 18.3% menyatakan sering sekali. Sedang responden yang menyatakan kurang sering dan tidak pernah mendapat bimbingan dan pengawasan sebesar 33.3% dan 5.0%.

Seorang pimpinan sebaiknya selalu memberikan bimbingan dan pengawasan bagi setiap pegawainya agar kinerjanya bisa optimal. Kinerja pegawai yang optimal tentu saja akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

**Tabel 4.35**  
**Evaluasi terhadap Kinerja**

No	Jawaban	Frekuensi	%
1	Tidak pernah	9	15.0
2	Kurang sering	21	35.0
3	Sering	22	36.7
4	Sering sekali	8	13.3
	Jumlah	60	100

**Sumber: Jawaban responden dari pertanyaan no.28**

Dari Tabel 4.35 diketahui bahwa responden, secara umum, menyatakan pimpinan sering mengadakan evaluasi terhadap kinerja pegawai. Kesimpulan tersebut dikarenakan, 36.7% responden menyatakan sering, dan 13.3% menyatakan sering sekali. Sedang pegawai yang menyatakan kurang sering bahkan tidak pernah mendapat evaluasi dalam pekerjaannya masing-masing sebesar 35% dan 15%.

Evaluasi kerja adalah hal yang penting untuk dilakukan seorang pimpinan dalam suatu unit kerja, hal ini dikarenakan dengan adanya evaluasi maka hasil kerja yang didapat dapat dinilai keefektifannya, dan dapat mendeteksi kesalahan

maupun masalah yang dihadapi selama proses penyelesaian tugas, sehingga dikemudian hari kesalahan maupun masalah tersebut akan dapat dihindari dan ditanggulangi.

**Tabel 4.36**  
**Sikap Menyalahkan Pegawai**

No	Jawaban	Frekuensi	%
1	Tidak menyalahkan	17	28.3
2	Kurang menyalahkan	17	28.3
3	Menyalahkan	26	43.3
4	Selalu menyalahkan	0	0
	Jumlah	60	100

**Sumber: Jawaban responden dari pertanyaan no.29**

Dari Tabel 4.36 diketahui bahwa responden, secara umum, menyatakan sering disalahkan terhadap penurunan prestasi kerja dan produktivitas organisasi. Kesimpulan tersebut dikarenakan 43,3 % responden menyatakan bahwa pimpinan menyalahkan terhadap penurunan prestasi kerja, sebanyak 28,3 % responden lagi menyatakan pimpinan kurang menyalahkan. Sedang anggota organisasi yang menyatakan pimpinan tidak menyalahkan apabila terjadi penurunan prestasi dan produktivitas sebesar 28.3%.

Adalah hal umum bahwa jika hasil kerja yang diberikan pegawai tidak sesuai dengan keinginan pimpinan biasanya pimpinan langsung menyalahkan pegawai yang menyelesaikan tugas tersebut. Sikap pimpinan yang seperti ini akan membuat pegawai merasa hasil kerjanya tidak dihargai, padahal letak keasalahan belum tentu sepenuhnya berada ditangan pegawai. Karena bisa saja pimpinan yang salah dalam memberikan penjelasan dan pengarahan mengenai tugas, sedangkan pegawai hanya mengikuti penjelasan dan pengarahan tersebut. Jika

prestasi kerja dan produktivitas pegawai menurun, sebaiknya pimpinan jangan langsung menyalahkan pegawai, tetapi pimpinan lebih baik melakukan evaluasi mengenai kinerja pegawai dan kepemimpinannya, dan jika kepemimpinannya yang menyebabkan penurunan, maka ia harus mau untuk mengubah gaya kepemimpinannya selama ini.

Selanjutnya akan dilakukan pemberian kesimpulan untuk variabel kepemimpinan dengan terlebih dahulu menentukan skor interval pada variabel penelitian tersebut.

Skor Variabel Kepimpinan:

Minimal = 15

Maksimal = 60

Jumlah Kelas = 4

Interval =  $(60 - 15) : 4 = 11.25$

Tabel 4.37

**Skor Variabel Kepemimpinan**

No	Skor	Skala
1	15-26.25	Tidak baik
2	26.3-37.55	Kurang Baik
3	37.6-48.85	Cukup Baik
4	48.9-60.15	Baik

Berdasarkan data yang didapat dari kuesioner yang dibagikan kepada 60 responden, dapat diketahui kesimpulan tanggapan responden mengenai kepemimpinan pada Badan Kesbag dan Linmas Propinsi Jawa Tengah seperti pada Tabel 4.38 dibawah ini

**Tabel 4.38**  
**Kepemimpinan**

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	%
1	Tidak baik	0	0
2	Kuang Baik	9	15
3	Cukup Baik	39	65
4	Baik	12	20
	Total	60	100 %

Sumber: dari pertanyaan no.15-29

Tabel 4.38 di atas menunjukkan bahwa dari 39 responden menyatakan bahwa kepemimpinan pada Badan Kesbag dan Linmas Propinsi Jawa Tengah tergolong baik, bahkan 12 responden menyatakan bahwa kepemimpinan tergolong sangat baik. Responden yang menyatakan bahwa kepemimpinan pada Badan Kesbag dan Linmas Propinsi Jawa Tengah cukup baik hanya 9 responden.

### **3. Motivasi**

Motivasi adalah faktor pendorong dalam diri seseorang untuk bekerja secara optimal, sehingga keinginan yang ada pada anggota organisasi dan tujuan organisasi sekaligus tercapai. Dalam penelitian ini motivasi dijelaskan oleh indikator-indikator yaitu (1) keinginan untuk berprestasi sesuai dengan bidang tugas dan kemampuan, (2) tingkat rasa percaya diri dan dihargai, (3) tingkat kesejahteraan yang memadai, (4) keberanian menerima tantangan dan tanggung jawab dan (5) kebebasan berekspresi dalam mengemukakan ide-ide.

Kategorisasi jawaban responden mengenai indikator keinginan untuk berprestasi untuk masing-masing item-item pertanyaan dapat dilihat pada tabel-tabel dibawah ini.

**Tabel 4.39**  
**Keinginan untuk Mengoptimalkan Kemampuan dan Ketrampilan**

No	Jawaban	Frekuensi	Persentase
1	Tidak optimal	1	1.7
2	Kurang optimal	8	13.3
3	Optimal	43	71.7
4	Sangat optimal	8	13.3
	Jumlah	60	100

**Sumber: Jawaban responden dari pertanyaan no.30**

Dari Tabel 4.39 diketahui bahwa responden, secara umum, menyatakan berkeinginan untuk mengoptimalkan kemampuan dan ketrampilan dalam bekerja. Kesimpulan tersebut dikarenakan 71,7 % responden menyatakan bahwa ketika bekerja sehari hari mengoptimalkan kemampuan dan ketrampilan, bahkan 13.3% sangat optimal dalam menggunakan kemampuan dan ketrampilan. Sedangkan anggota organisasi yang kurang dan tidak mengoptimalkan kemampuan sebesar 13.3% dan 1.7%.

Kondisi diatas akan sangat menguntungkan organisasi karena para pegawai sudah memiliki keinginan untuk memberikan hasilkerja yng terbaik dengan cara mengoptimalkan kemampuan dan keterampilannya dalam bekerja. Hal tersebut seharusnya ditanggapi secara positif oleh organisasi dengan menagdakan pelatihan dan pengembangan kemampuan dan keterampilan yang sudah dimiliki

pegawai. Karena bagaimanapun, pihak yang akan diuntungkan dari hal tersebut adalah organisasi sendiri dengan makin efektif dan efisiennya kinerja pegawai.

**Tabel 4.40**  
**Keinginan Melakukan Yang Terbaik**

No	Jawaban	Frekuensi	%
1	Tidak kuat	1	1.7
2	Kurang kuat	4	6.7
3	Kuat	43	71.6
4	Sangat kuat	12	20.0
	Jumlah	60	100

**Sumber: Jawaban responden dari pertanyaan no.31**

Dari Tabel 4.40 diketahui bahwa responden, secara umum, menyatakan kuat dalam keinginan melakukan yang terbaik dalam pekerjaan keseharian dilingkungan kerja. Kesimpulan tersebut dikarenakan 71.6% responden menyatakan keinginannya kuat, bahkan sebesar 20% menyatakan sangat kuat untuk melakukan yang terbaik. Sedangkan yang kurang kuat dan tidak kuat keinginannya dalam melakukan yang terbaik masing-masing sebesar 6.7% dan 1.7%.

Memberikan yang terbaik bagi organisasi sangat menguntungkan organisasi itu sendiri. Pegawai yang selalu terpacu untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi tentunya akan membuat kinerja organisasi semakin optimal. Keinginan dri para pegawai ini sebaiknya ditanggapi positif oleh organisasi dengan cara pemberian reward yang setara dengan hasil kerja yang diberikan.

Kategorisasi jawaban responden mengenai indikator tingkat rasa percaya diri dan dihargai untuk masing-masing item-item pertanyaan dapat dilihat pada tabel-tabel dibawah ini.

**Tabel 4.41**  
**Tingkat Penghargaan dalam Pergaulan di Kantor**

No	Jawaban	Frekuensi	%
1	Tidak dihargai	0	0
2	Kurang dihargai	1	1.7
3	Dihargai	50	83.3
4	Sangat dihargai	9	15.0
	Jumlah	60	100

**Sumber: Jawaban responden dari pertanyaan no.32**

Dari Tabel 4.41 diketahui bahwa responden, secara umum, menyatakan dihargai dalam pergaulan dikantor. Kesimpulan tersebut dikarenakan 83.3% responden menyatakan dihargai, bahkan 15% menyatakan sangat dihargai. Sedangkan anggota organisasi yang merasa kurang dihargai sebesar 1.7%.

Perasaan dihargai dalam pergaulah antar rekan kerja akan sangat mempenagruhi kinerja seseorang. Jika seseorang merasa kurang dihargai dalam pergaulan, maka kemungkinan orang tersebut akan merasa dikucilkan, dan pada akhirnya akan menimbulkan perasaan minder atau stress saat berhubungan dengan rekan kerja, sehingga kerjasama yang terjalin tidak akan baik.

**Tabel 4.42**  
**Tingkat rasa percaya diri dalam berinteraksi**

No	Jawaban	Frekuensi	%
1	Tidak percaya diri	0	0
2	Kurang percaya diri	2	3.3
3	Percaya diri	46	76.7

4	Sangat percaya diri	12	20.0
	Jumlah	60	100

**Sumber: Jawaban responden dari pertanyaan no.33**

Dari Tabel 4.42 diketahui bahwa responden, secara umum, menyatakan percaya diri dalam berinteraksi di kantor. Kesimpulan tersebut dikarenakan 76.7% responden menyatakan percaya diri dalam berinteraksi dengan rekan-rekan di kantor. Bahkan 20% responden mengatakan sangat percaya diri dalam berinteraksi. Sedangkan anggota organisasi yang kurang percaya diri dalam berinteraksi di kantor sebesar 3.3%.

Kepercayaan diri untuk berinteraksi dengan rekan kerja akan sangat membantu dan memudahkan seseorang untuk bekerjasama dalam menyelesaikan tugas yang menjadi beban tanggung jawabnya. Jika seseorang kurang atau bahkan tidak memiliki kepercayaan diri untuk berinteraksi, maka hal tersebut akan menghambat dirinya untuk mengasah dan mengembangkan kemampuan dan keterampilannya dalam menyelesaikan tugas.

Kategorisasi jawaban responden mengenai indikator tingkat kesejahteraan yang memadai untuk masing-masing item-item pertanyaan dapat dilihat pada tabel-tabel dibawah ini.

**Tabel 4.43**  
**Tingkat Penghasilan sesuai dengan**  
**Tanggung Jawab Pekerjaan**

No	Jawaban	Frekuensi	%
1	Tidak sesuai	2	3.3
2	Kurang sesuai	17	28.3
3	Sesuai	38	63.3
4	Sangat sesuai	3	5.0
	Jumlah	60	100



**Sumber: Jawaban responden dari pertanyaan no.34**

Dari Tabel 4.43 diketahui bahwa responden, secara umum, menyatakan tingkat penghasilan yang diterima sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan dan beban tugas . Kesimpulan tersebut dikarenakan 63.3% responden menyatakan menerima penghasilan sesuai dengan tanggung jawab dan beban tugas. Sebanyak 5% responden menyatakan sangat sesuai antara penghasilan dan tanggung jawab pekerjaan yang dibebankan. Sedangkan responden yang menyatakan kurang sesuai dan tidak sesuai antara penghasilan dan tanggung jawab pekerjaan adalah sebesar 28.3% dan 3.3%.

Tingkat penghasilan yang diterima seseorang seharusnya disesuaikan dengan tanggung jawab pekerjaan dan prestasi kerjanya. Jika tingkat penghasilan yang diterima dipandang terlalu rendah bagi beban pekerjaan dan prestasi kerjanya, maka kemungkinan keinginan dan dorongan untuk berprestasi lebih baik lagi akan mengalami penurunan. Tidak dapat dipungkiri bahwa alasan setiap orang yang bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, alasan ini jugalah yang menjadi pendorong utama seseorang dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Masih adanya responden yang menyatakan bahwa penghasilan yang diterimanya belum sesuai dengan harapan penghasilan yang ingin diterimanya terkait tanggung jawab pekerjaan dan prestasi kerjanya merupakan hal yang patut diperhatikan dan diwaspadai oleh organisasi, karena jika hal tersebut diabaikan, maka kemungkinan kinerja yang diberikan dan loyalitas terhadap organisasi akan mengalami

penurunan, yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

**Tabel 4.44**  
**Tingkat kepuasan terhadap Penghasilan**

No	Jawaban	Frekuensi	%
1	Tidak memuaskan	3	5.0
2	Kurang memuaskan	29	48.3
3	Memuaskan	28	46.7
4	Sangat memuaskan	0	0
	Jumlah	60	100

**Sumber: Jawaban responden dari pertanyaan no.35**

Dari Tabel 4.44 diketahui bahwa responden, secara umum, menyatakan Tingkat kepuasan terhadap penghasilan yang diterima selama ini kurang. Kesimpulan tersebut dikarenakan sebanyak 48.3% menyatakan kurang puas terhadap penghasilan yang selama ini diterima, bahkan sebanyak 5% menyatakan tidak puas. Sedangkan anggota organisasi yang menyatakan puas terhadap penghasilan yang selama ini diterima sebesar 46.7 %.

Kepuasan terhadap penghasilan yang diterima akan sangat mempengaruhi kinerja pegawai, karena jika mereka merasa bahwa hasil kerjanya tidak dihargai secara layak, maka hal tersebut akan dapat menurunkan prestasi kerja dan kinerja pegawai. Masih banyaknya pegawai yang merasa kurang puas terhadap pendapatannya merupakan hal yang perlu diperhatikan dan ditanggapi oleh

organisasi, karena jika tidak, maka akan menurunkan kinerja dan loyalitas pegawai terhadap organisasi. Organisasi juga perlu mengadakan evaluasi apakah benar penghasilan yang diterima pegawai selama ini belum sesuai dengan beban pekerjaan dan prestasi kerjanya, sehingga tidak akan terjadi kesalah pahaman antara kedua belah pihak yang nantinya justru akan menurunkan kinerja organisasi.

Kategorisasi jawaban responden mengenai indikator keberanian menerima tantangan dan tanggung jawab untuk masing-masing item-item pertanyaan dapat dilihat pada tabel-tabel dibawah ini.

**Tabel 4.45**

**Keberanian menerima Resiko atas Pekerjaan**

No	Jawaban	Frekuensi	%
1	Tidak menerima resiko	1	1.7
2	Kurang menerima resiko	2	3.3
3	Menerima resiko	50	83.3
4	Selalu menerima resiko	7	11.7
	Jumlah	60	100

**Sumber: Jawaban responden dari pertanyaan no.36**

Dari Tabel 4.45 diketahui bahwa responden, secara umum, menyatakan berani menerima resiko sehubungan keputusan pekerjaan yang dibuat. Kesimpulan tersebut dikarenakan sebanyak 83.3% menyatakan menerima resiko keputusan tentang tugas pekerjaan, bahkan sebanyak 16.7% selalu menerima resiko atas keputasn tersebut. Sedangkan 3.3% menyatakan kurang menerima resiko, dan 1.7% tidak menerima resiko terhadap keputusan tentang tugas yang dibuatnya.

Setiap pekerjaan pasti memiliki resiko masing-masing. Hal ini harus disadari oleh setiap pegawai dalam membuat suatu keputusan kerja yang terkait dengan pekerjaan. Keputusan yang dibuat harus selalu disesuaikan dengan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki pegawai, sehingga keputusan yang diambil tidak akan memberatkan pegawai. Keberanian dalam menerima resiko pekerjaan memang merupakan hal yang menguntungkan bagi organisasi, namun perlu diingat bahwa resiko pekerjaan yang ditanggung harus sesuai dengan reward yang diterima.

**Tabel 4.46**  
**Tingkat Tanggung Jawab Terhadap Tugas**

No	Jawaban	Frekuensi	%
1	Tidak bertanggung jawab	0	0
2	Kurang bertanggung jawab	0	0
3	Bertanggung jawab	44	73.3
4	Sangat bertanggung jawab	16	26.7
	Jumlah	60	100

**Sumber: Jawaban responden dari pertanyaan no.37**

Dari Tabel 4.46 diketahui bahwa responden, menyatakan bertanggung jawab terhadap tugas yang dibebankan oleh atasan. Kesimpulan tersebut dikarenakan sebanyak 73.3% menyatakan bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan bahkan sebanyak 26.7% menyatakan sangat bertanggung jawab terhadap tugas yang dibebankan oleh atasan.

Setiap tugas yang diterima harus dilaksanakan dengan sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab agar hasil kerja yang diberikan optimal. Tingkat tanggung jawab yang diberikan sebaiknya disesuaikan dengan tingkat kemampuan dan keterampilan yang dimiliki pegawai.

Kategorisasi jawaban responden mengenai indikator kebebasan berekspresi dalam mengemukakan ide-ide untuk masing-masing item-item pertanyaan dapat dilihat pada tabel-tabel dibawah ini.

**Tabel 4.47**  
**Kebebasan Mengembangkan Potensi**

No	Jawaban	Frekuensi	%
1	Tidak bebas	0	0
2	Kurang bebas	8	13.3
3	Bebas	42	70.0
4	Sangat bebas	10	16.7
	Jumlah	60	100

**Sumber: Jawaban responden dari pertanyaan no.38**

Dari Tabel 4.47 diketahui bahwa responden, secara umum, menyatakan mendapat kebebasan untuk mengembangkan potensi diri. Kesimpulan tersebut dikarenakan sebanyak 70.0% menyatakan bebas, bahkan 16.7% menyatakan sangat bebas dalam mengembangkan diri sesuai potensi yang dimiliki. Sedangkan responden yang menyatakan kurang bebas dalam mengembangkan diri sesuai potensi sebanyak 13.3%.

Kebebasan untuk mengembangkan potensi yang dimiliki masing-masing pegawai perlu diperhatikan oleh pimpinan. Karena jika tidak, maka potensi yang dimiliki tidak akan berkembang, sehingga dalam menyelesaikan suatu tugas akan tetap menggunakan cara yang itu-itu saja tanpa adanya variasi ataupun cara penyelesaian tugas yang lebih efektif dan efisien. Dengan adanya kebebasan untuk

mengembangkan potensi diri, maka para pegawai diharapkan akan memberikan hasil kerja yang optimal bagi organisasi. Karena akan percuma jika kebebasan mengembangkan potensi diri diberikan tetapi hasil dan prestasi kerja tidak mengalami peningkatan.

**Tabel 4.48**  
**Kebebasan mengemukakan ide dan pendapat**  
**dalam Penyelesaian Masalah**

No	Jawaban	Frekuensi	%
1	Tidak bebas	1	1.7
2	Kurang bebas	8	13.3
3	Bebas	46	76.7
4	Sangat bebas	5	8.3
	Jumlah	60	100

**Sumber: Jawaban responden dari pertanyaan no.39**

Dari Tabel 4.48 diketahui bahwa responden, secara umum, menyatakan mendapat kebebasan untuk mengemukakan ide dan pendapat dalam penyelesaian masalah di lingkungan kerja. Kesimpulan tersebut dikarenakan sebanyak 76.7% menyatakan bebas, bahkan 8.3% menyatakan sangat bebas mengemukakan ide atau mengutarakan pendapat. Sedangkan responden yang kurang bebas dan tidak bebas dalam mengemukakan pendapat masing-masing sebesar 13.3% dan 1.7%.

Kebebasan dalam mengemukakan ide dan pendapat sehubungan dengan penyelesaian masalah akan membuat masalah cepat terselesaikan, karena banyaknya alternatif jalan keluar yang dapat dipilih. Dalam mengemukakan suatu ide atau pendapat harus didasari dengan berbagai pertimbangan dan alasan yang

rasional serta sesuai dengan permasalahan yang sedang dihadapi. Jadi kebebasan yang diberikan adalah kebebasan yang bertanggung jawab.

Selanjutnya akan dilakukan pemberian kesimpulan untuk variabel motivasi dengan terlebih dahulu menentukan skor interval pada variabel penelitian tersebut.

Skor Variabel Motivasi:

Minimal = 10

Maksimal = 40

Jumlah Kelas = 4

Interval =  $(40-10) : 4 = 7.5$

Tabel 4.49

**Skor Variabel Motivasi**

No	Skor	Skala
1	10-17.5	TidakTinggi
2	17.6-25.1	Kurang Tinggi
3	25.2-32.7	Cukup Tinggi
4	32.8-40.3	Tinggi

Berdasarkan data yang didapat dari kuesioner yang dibagikan kepada 60 responden dapat diketahui kesimpulan tanggapan responden mengenai motivasi karyawan pada Badan Kesbag dan Linmas Propinsi Jawa Tengah, seperti pada Tabel 4.50 dibawah ini

Tabel 4.50

**Motivasi Karyawan**

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	%
1	Tidak tinggi	0	0
2	Kurang tinggi	5	8.3
3	Cukup tinggi	40	66.7
4	Tinggi	15	25
	Total	60	100

Sumber: dari pertanyaan no.30-39

Tabel 4.50 di atas menunjukkan bahwa dari 60 responden menyatakan bahwa motivasi karyawan Badan Kesbag dan Linmas Propinsi Jawa Tengah tergolong tinggi sebanyak 15 responden dan menyatakan motivasi karyawan tergolong



cukup tinggi sebanyak 40 responden. Sementara itu, hanya 5 responden yang menyatakan motivasi kerja karyawan tergolong kurang tinggi.

#### **4. Kemampuan Personal**

Kemampuan personal didefinisikan sebagai kemampuan yang dimiliki secara individu untuk melakukan suatu pekerjaan, dalam hal ini untuk melaksanakan beban tugas secara professional. Dalam penelitian ini kemampuan personal dijelaskan oleh beberapa indikator, yaitu (1) pendidikan, (2) pelatihan dan (3) pengalaman.

Kategorisasi jawaban responden mengenai indikator pendidikan untuk masing-masing item-item pertanyaan dapat dilihat pada tabel-tabel dibawah ini.

**Tabel 4.51**  
**Beban Tugas Sesuai Pendidikan**

<b>No</b>	<b>Jawaban</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>%</b>
1	Tidak sesuai	6	10.0
2	Kurang sesuai	3	5.0
3	Sesuai	42	70.0
4	Sangat sesuai	9	15.0
	Jumlah	60	100

**Sumber: Jawaban responden dari pertanyaan no.40**

Dari Tabel 4.51 diketahui bahwa responden, secara umum, menyatakan sesuai antara beban tugas yang diberikan dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki. Kesimpulan tersebut dikarenakan sebanyak 70% menyatakan sesuai dengan latar belakang pendidikan bahkan sebanyak 15% menyatakan sangat sesuai. Sedangkan responden yang menyatakan kurang sesuai dan tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki masing-masing sebesar 5% dan 10%.

Penyesuaian antara beban tugas dan pendidikan serta keterampilan yang dimiliki masing-masing pegawai adalah hal yang harus diperhatikan saat membebani suatu tugas, karena jika beban tugas yang diberikan tidak sesuai dengan pendidikan yang dimiliki pegawai, maka hasil kerja yang diterima akan kurang optimal. Selain itu, dalam penyelesaiannya pun pegawai akan mengalami banyak hambatan, sehingga akan menghabiskan banyak waktu dan tenaga untuk menyelesaikannya.

**Tabel 4.52**  
**Tingkat kemudahan penyelesaian tugas**  
**berhubungan dengan Pendidikan**

No	Jawaban	Frekuensi	%
1	Tidak mempengaruhi	5	8.3
2	Kurang mempengaruhi	4	6.7
3	Mempengaruhi	39	65.0
4	Sangat mempengaruhi	12	20.0
	Jumlah	60	100

**Sumber: Jawaban responden dari pertanyaan no.41**

Dari Tabel 4.52 diketahui bahwa responden, secara umum, menyatakan latar belakang pendidikan yang sesuai dengan beban pekerjaan memudahkan dalam menyelesaikan tugas-tugas kantor. Kesimpulan tersebut dikarenakan sebanyak 65% menyatakan beban tugas sesuai dengan latar belakang pendidikan mempengaruhi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, bahkan sebanyak 20% menyatakan sangat mempengaruhi. Sedangkan yang menyatakan kurang mempengaruhi dan tidak mempengaruhi sebesar 6.7% dan 8.3%.

Beban pekerjaan yang sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki pegawai tentunya akan memudahkan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan

tersebut. Hal ini dikarenakan pegawai akan dengan mudah menerapkan berbagai macam ilmu dan keterampilan yang dimilikinya untuk menyelesaikan suatu tugas, sehingga hasilkerja yang diberikan pun akan optimal.

**Tabel 4.53**

**Pengaruh Tingkat Pendidikan dan Kinerja**

No	Jawaban	Frekuensi	%
1	Tidak mempengaruhi	4	6.7
2	Kurang mempengaruhi	9	15.0
3	Mempengaruhi	26	43.3
4	Sangat mempengaruhi	21	35.0
	Jumlah	60	100

**Sumber: Jawaban responden dari pertanyaan no.42**

Dari Tabel 4.53 diketahui bahwa responden, secara umum, menyatakan kinerja pegawai dipengaruhi oleh tingkat pendidikan. Kesimpulan tersebut dikarenakan sebanyak 43.3% menyatakan kinerja karyawan dipengaruhi oleh semakin tingginya tingkat pendidikan seseorang, bahkan sebanyak 35% menyatakan sangat mempengaruhi. Sedang responden yang menyatakan tingkat pendidikan tidak mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 15% dan yang menyatakan tidak mempengaruhi sebesar 6.7%.

Semakin tinggi dan semakin banyak pendidikan dan keterampilan yang dimiliki seseorang akan memudahkannya dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Karena dengan bertambahnya pengetahuan dan keterampilan, maka penyelesaian tugas akan semakin efektif dan efisien. Hal ini dikarenakan adanya pengetahuan dan keterampilan baru yang selalu dikembangkan oleh berbagai pihak untuk memudahkan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Jika ada pihak yang berpendapat bahwa

tingkat pendidikan yang dimiliki kurang atau bahkan mungkin tidak mempengaruhi kinerja karyawan mengindikasikan bahwa keterampilan yang dimiliki pegawai sudah cukup untuk menyelesaikan tugas. Karena terkadang pendidikan yang tinggi saja tidak cukup untuk mengoptimalkan kinerja, melainkan harus dibarengi dengan kemampuan dan keterampilan.

Kategorisasi jawaban responden mengenai indikator pelatihan untuk masing-masing item-item pertanyaan dapat dilihat pada tabel-tabel dibawah ini.

**Tabel 4.54**  
**Keterkaitan Pelatihan dan Tugas Pekerjaan**

No	Jawaban	Frekuensi	%
1	Tidak perlu	2	3.3
2	Kurang perlu	6	10.0
3	Perlu	32	53.3
4	Sangat perlu	20	33.3
	Jumlah	60	100

**Sumber: Jawaban responden dari pertanyaan no.43**

Dari Tabel 4.54 diketahui bahwa responden, secara umum, menyatakan pelatihan yang sehubungan dengan pelaksanaan tugas perlu dilakukan. Kesimpulan tersebut dikarenakan sebanyak 53.3% menyatakan perlu, bahkan 33.3% menyatakan sangat perlu mengikuti pelatihan. Sedangkan responden yang menyatakan kurang perlu dan tidak perlu mengikuti pelatihan masing masing sebesar 10% dan 3.3%.

Dalam menyelesaikan suatu tugas diperlukan adanya kemampuan dan keterampilan yang memadai. Oleh karena itu, perlu dilakukan pendidikan dan pelatihan untuk mengembangkan kemampuan dan keterampilan yang sudah dimiliki, dengan adanya pendidikan dan pelatihan tersebut, kemampuan dan

keterampilan pegawai akan semakin diasah dan dikembangkan lagi sehingga akan sangat membantu dalam penyelesaian tugas.

**Tabel 4.55**

**Kesempatan mengikuti pelatihan fungsional**

No	Jawaban	Frekuensi	%
1	Tidak diberi kesempatan	1	1.7
2	Kurang diberi kesempatan	16	26.6
3	Diberi kesempatan	36	60.0
4	Selalu diberi kesempatan	7	11.7
	Jumlah	60	100

**Sumber: Jawaban responden dari pertanyaan no.44**

Dari Tabel 4.55 diketahui bahwa responden, secara umum, menyatakan sering diberi kesempatan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan teknis dan fungsional. Kesimpulan tersebut dikarenakan sebanyak 60% menyatakan diberi kesempatan, bahkan 11.7% menyatakan selalu diberi kesempatan. Sedangkan responden yang menyatakan kurang dan tidak diberi kesempatan pelatihan teknis masing-masing sebesar 26.6% dan 1.7%.

Dengan adanya kesempatan untuk mengikuti berbagai bentuk pelatihan, maka akan membuat kemampuan dan keterampilan pegawai semakin berkembang dan diasah. Diberikannya kesempatan tersebut sebaiknya dibarengi dengan semakin optimalnya kinerja pegawai setelah mengikuti pelatihan tersebut.

**Tabel 4.56**

**Pengaruh pelatihan terhadap penyelesaian pekerjaan**

No	Jawaban	Frekuensi	%
1	Tidak mempengaruhi	7	11.7
2	Kurang mempengaruhi	7	11.7
3	Mempengaruhi	33	55.0
4	Sangat mempengaruhi	13	21.6
	Jumlah	60	100

**Sumber: Jawaban responden dari pertanyaan no.45**

Dari Tabel 4.56 diketahui bahwa responden, secara umum, menyatakan pelatihan berpengaruh terhadap penyelesaian pekerjaan. Kesimpulan tersebut dikarenakan sebanyak 55% menyatakan pelatihan mempengaruhi penyelesaian tugas, bahkan 21.6% menyatakan sangat mempengaruhi. Sedangkan responden yang menyatakan pelatihan kurang mempengaruhi dan tidak mempengaruhi dalam penyelesaian tugas masing-masing sebesar 11.7%.

Pelatihan yang telah diikuti tentu saja akan mempengaruhi kinerja pegawai dalam menyelesaikan tugas karena biasanya setelah mengikuti pelatihan tersebut, para pegawai mendapatkan kemampuan dan keterampilan baru yang akan semakin mengembangkan kemampuan yang sudah dimilikinya, sehingga dalam menyelesaikan suatu tugas pun akan lebih efektif dan efisien. Masih adanya pegawai yang merasa bahwa pelatihan yang diberikan kurang atau tidak mempengaruhi penyelesaian tugasnya mungkin dikarenakan belum adanya variasi atau cara-cara baru yang memudahkan dalam menyelesaikan tugasnya selama mengikuti pelatihan tersebut.

Kategorisasi jawaban responden mengenai indikator pengalaman untuk masing-masing item-item pertanyaan dapat dilihat pada tabel-tabel dibawah ini.

**Tabel 4.57**  
**Pengalaman**

No	Jawaban	Frekuensi	%
1	Tidak berpengalaman	1	1.7
2	Kurang berpengalaman	16	26.7
3	Berpengalaman	29	48.3
4	Sangat berpengalaman	14	23.3
	Jumlah	60	100

**Sumber: Jawaban responden dari pertanyaan no.46**

Dari Tabel 4.57 diketahui bahwa responden, secara umum, menyatakan berpengalaman dalam pekerjaan yang ditangani saat ini. Kesimpulan tersebut dikarenakan sebanyak 48.3% menyatakan berpengalaman, bahkan 23.3% menyatakan sangat berpengalaman. Sedangkan responden yang menyatakan kurang berpengalaman dan tidak berpengalaman sebesar 26.7% dan 1.7%.

Semakin banyak pengalaman yang dimiliki pegawai dalam menghadapi berbagai macam pekerjaan beserta permasalahannya akan memudahkan pegawai dalam menghadapi berbagai pekerjaan yang dibebankan padanya. Pengalaman yang didapat sebaiknya diterapkan kembali saat menghadapi situasi yang sama seperti yang pernah dialaminya. Karena jika tidak, maka pengalaman tersebut akan tidak berguna dalam menyelesaikan pekerjaan.

**Tabel 4.58**  
**Pengaruh Pengalaman dalam penyelesaian tugas**

No	Jawaban	Frekuensi	%
1	Tidak mempengaruhi	0	0
2	Kurang mempengaruhi	5	8.3
3	Mempengaruhi	31	51.7
4	Sangat mempengaruhi	24	40.0
	Jumlah	60	100

**Sumber: Jawaban responden dari pertanyaan no.47**

Dari Tabel 4.58 diketahui bahwa responden, secara umum, menyatakan pengalaman berpengaruh dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Kesimpulan tersebut dikarenakan sebanyak 51.7% menyatakan mempengaruhi, bahkan 40% menyatakan pengalaman sangat mempengaruhi dalam menyelesaikan masalah. Sedangkan responden yang menyatakan pengalaman kurang mempengaruhi sebesar 8.3%.

Pepatah mengatakan belajarlh dari pengalaman. Sebaiknya pepatah tersebut diterapkan dalam menyelesaikan tugas. Jika pegawai menghadapi situasi maupun masalah yang sama seperti yang pernah dialaminya, maka akan lebih mudah jika ia menggunakan pengalamannya saat menyelesaikan masalah tersebut daripada mencari jalan keluar baru yang belum tentu efektif, sehingga waktu dan tenaga yang dikeluarkan untuk menyelesaikannya akan lebih efektif dan efisien.

**Tabel 4.59**  
**Tugas sesuai pengalaman**

No	Jawaban	Frekuensi	%
1	Tidak pernah	2	3.3
2	Kurang sering	16	26.7
3	Sering	30	50.0
4	Sering sekali	12	20.0
	Jumlah	60	100

**Sumber: Jawaban responden dari pertanyaan no.48**

Dari Tabel 4.59 diketahui bahwa responden, secara umum, menyatakan tugas yang selama ini diberikan sesuai dengan pengalaman kerja. Kesimpulan tersebut dikarenakan sebanyak 50% menyatakan sering, bahkan 20% menyatakan sering sekali mendapat tugas sesuai dengan pengalaman. Sedangkan yang menyatakan



mendapat tugas kurang sesuai dengan pengalaman dan tidak pernah sama sekali masing-masing sebesar 26.7% dan 3.3%.

Pengalaman kerja yang dimiliki seseorang sebaiknya disesuaikan dengan bidang pekerjaan serta tugas yang akan dibebankan padanya, karena jika tidak, maka kinerja yang diberikan tidak akan optimal. Selain itu, jika beban tugas yang diberikan tidak sesuai dengan pengalaman kerjanya, maka akan sulit baginya untuk beradaptasi dan menyelesaikan tugas dengan baik.

Selanjutnya akan dilakukan pemberian kesimpulan untuk variabel kemampuan personal dengan terlebih dahulu menentukan skor interval pada masing-masing variabel penelitian.

Skor Variabel Kemampuan Personal:

Minimal = 9

Maksimal = 36

Jumlah Kelas = 4

Interval =  $(36 - 9) : 4 = 6.75$

Tabel 4.60

**Skor Variabel Kemampuan Personal**

No	Skor	Skala
1	10-17.5	Tidak Baik
2	17.6-25.1	Kurang Baik
3	25.2-32.7	Cukup Baik
4	32.8-40.3	Baik

Berdasarkan data yang didapat dari kuesioner yang dibagikan kepada 60 responden, dapat diketahui kesimpulan tanggapan responden mengenai kemampuan personal seperti pada Tabel 4.61 dibawah ini

**Tabel 4.61**

**Kemampuan Personal**

No	Alternatif Jawaban	Frekuensi	%
1	Tidak baik	0	0
2	Kurang baik	17	28.3
3	Cukup baik	30	50
4	Baik	13	21.7
	Jumlah	60	100

**Sumber: dari pertanyaan no. 40-48**

Tabel 4.61 di atas menunjukkan bahwa 13 responden menyatakan bahwa kemampuan personal karyawan Badan Kesbag dan Linmas Propinsi Jawa Tengah tergolong baik, 30 responden menyatakan cukup baik dan 17 responden lagi menyatakan kemampuan personal karyawan Badan Kesbag dan Linmas Propinsi Jawa Tengah tergolong kurang baik.

#### **D. Uji Validitas dan Reliabilitas**

Salah satu masalah utama dalam kegiatan penelitian-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 dan reliabel.

Data mengenai Jawaban responden, yang diperoleh dari pengiriman angket, akan diuji validitas serta reliabilitasnya. Hal ini dikarenakan angket yang digunakan sebagai penjabaran dari masing-masing variabel diperoleh dari penelitian yang tidak sejenis atau tanpa bukti empiris.

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. Sedangkan 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). Hasil lengkap terlampir dan rangkumannya ditampilkan dalam tabel 4.62 dibawah ini.

**Tabel 4.62**  
**Hasil Pengujian Reliabilitas dan Validitas**

Variabel	Item Pertanyaan	Validitas	Reliabilitas
Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	X <sub>1.1</sub>	0.7200	0.7998
	X <sub>1.2</sub>	0.6061	
	X <sub>1.3</sub>	0.6599	
	X <sub>1.4</sub>	0.6254	
	X <sub>1.5</sub>	0.4584	
Motivasi (X <sub>2</sub> )	X <sub>2.1</sub>	0.5079	0.7284
	X <sub>2.2</sub>	0.3427	
	X <sub>2.3</sub>	0.3440	
	X <sub>2.4</sub>	0.5645	
	X <sub>2.5</sub>	0.4378	
Kemampuan personal (X <sub>3</sub> )	X <sub>3.1</sub>	0.7266	0.8490
	X <sub>3.2</sub>	0.8008	
	X <sub>3.3</sub>	0.6444	
Efektivitas organisasi (Y)	Y <sub>1</sub>	0.3725	0.6948
	Y <sub>2</sub>	0.5405	
	Y <sub>3</sub>	0.4886	
	Y <sub>4</sub>	0.5330	

**Sumber: Data penelitian yang diolah, 2005**

**Keterangan : Validitas dari kolom *corrected item-total correlation*  
Reliabilitas dari kolom *cronbach alpha***

Berdasarkan tabel 4.62 nampak bahwa nilai koefisien *alpha* untuk seluruh variabel dalam penelitian ini berada di atas ambang batas 0,60 dan berdasarkan hasil pengujian reliabilitas tersebut maka dapat dinyatakan bahwa instrumen pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah handal (reliabel). Sedangkan pada kolom *corrected item-total correlation* nampak bahwa koefisien korelasi antara item/indikator dengan jumlah total item/indikator untuk masing-

masing variabel berada di atas nilai kritis 0,30. Oleh karena itu instrumen pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan sah atau valid. Secara keseluruhan, hasil pengujian reliabilitas dan validitas menunjukkan bahwa instrumen pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel dan valid.

### **E. Pengujian Hipotesis**

Pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan menggunakan analisis *crosstab*, Koefisien Rank Kendall, Koefisien Konkordasi Kendall dan koefisien determinasi. Tabulasi silang (*crosstab*) pada prinsipnya bertujuan menyajikan data dalam bentuk tabulasi yang meliputi baris dan kolom. Data untuk penyajian *crosstab* adalah data kualitatif, khususnya yang berskala nominal. Untuk menghubungkan antara variabel independen dan dependen disajikan dalam suatu tabel silang, yang dimaksudkan untuk menyederhanakan data sehingga dapat dilihat dalam waktu relatif singkat. Sementara itu, Koefisien Rank Kendall bertujuan untuk menguji hubungan antara variabel independent terhadap variabel dependen secara parsial dan Koefisien Konkordasi Kendall bertujuan untuk menguji hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen secara bersamaan. Adapun Koefisien Determinasi bertujuan untuk mengetahui kemampuan variabel independent menjelaskan variabel dependen.

### **1. Hubungan Kepemimpinan dan Efektivitas Organisasi**

Dari hasil analisis statistik *crosstab* pada bagian pertama (*case prossesing summary*) dapat diketahui bahwa seluruh 60 data kuesioner valid untuk dilakukakan proses *crosstab* (lihat lampiran D: Crosstab dan Rank Kendall). Selanjutnya, analisis dilakukan dengan melihat Tabel *crosstabulation* antara variabel efektivitas organisasi dan kepemimpinan dengan masing-masing kategorinya (lihat Tabel 4.63).

**Tabel 4.63**

**Hubungan antara Kepemimpinan dengan Efektivitas Organisasi**

No	Efektivitas organisasi	Kepemimpinan			
		Tidak baik	Cukup baik	Baik	Sangat baik
1	Tidak efektif	-	1 11.1 %	2 5.3 %	-
2	Cukup efektif	-	-	-	-
3	Efektif	-	8 88.9 %	32 84.2 %	3 23.1 %
4	Sangat efektif	-	-	4 10.5 %	10 76.9 %
	Jumlah	-	9 100 %	38 100 %	13 100 %

**Sumber : Tabulasi silang antara kepemimpinan dengan efektivitas organisasi , 2005**

Kolom pada Tabel 4.63 merupakan variabel kepemimpinan yang terdiri dari 4 kategori (tidak baik, cukup baik, baik dan sangat baik) sedangkan pada baris adalah variabel efektivitas organisasi yang juga terdiri dari 4 kategori (tidak efektif, cukup efektif, efektif dan sangat efektif). Untuk kategori kepemimpinan sangat baik maka 10 responden menyatakan hal tersebut akan berdampak pada sangat efektifnya organsiasi dan 3 responden lagi menyatakan akan berdampak pada efektifnya organsiasi. Untuk kategori kepemimpinan yang baik maka 4 responden menyatakan hal tersebut akan berdampak pada sangat efektifnya

organisasi, 32 responden menyatakan akan berdampak efektif sedangkan 2 responden lagi menyatakan cukup efektif. Sementara itu, kategori kepemimpinan yang cukup baik maka 8 responden menyatakan hal tersebut akan berdampak pada efektifnya organisasi dan 1 responden lagi menyatakan cukup efektif. Tabel 4.64 juga menginformasikan bahwa sebagian besar responden, yaitu 32 responden, menyatakan kepemimpinan yang baik akan berdampak pada efektifnya organisasi.

Untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara kepemimpinan dengan efektivitas organisasi digunakan uji secara statistik. Hubungan antara kepemimpinan dan efektivitas organisasi tersebut dapat dibuktikan dengan menggunakan Koefisien Rank Kendall, seperti yang terlihat pada Tabel 4.64 dibawah ini.

**Tabel 4.64**

**Hubungan antara Kepemimpinan dan Efektivitas Organisasi**

	<b>Koefisien</b>	<b>Signifikansi</b>
Kepemimpinan dan Efektivitas Organisasi	0.383	0.000

**Sumber : Hasil koefisien Rank Kendall dengan SPSS 10**

Dari tabel 4.64 di peroleh nilai koefisien korelasi Rank Kendall sebesar 0.383 dan signifikansi sebesar 0.000. Santosa (2000: 240) menyatakan bahwa apabila koefisien korelasi  $< 0,5$  maka korelasinya lemah dan apabila koefisien korelasinya di atas 0,5 berarti korelasinya kuat. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada hubungan antara kepemimpinan dengan efektivitas organisasi dengan tingkat korelasi lemah karena nilainya di bawah 0,5.

**2. Hubungan Motivasi dan Efektivitas Organisasi**

Dari hasil analisis statistik *crosstab* pada bagian pertama (*case prossesing summary*) dapat diketahui bahwa seluruh 60 data kuesioner valid untuk dilakukakan proses *crosstab* (lihat lampiran D: Crosstab dan Rank Kendall). Selanjutnya, analisis dilakukan dengan melihat Tabel *crosstabulation* antara variabel efektivitas organisasi dan motivasi dengan masing-masing kategorinya (lihat Tabel 4.65).

**Tabel 4.65**

**Hubungan antara Motivasi dengan Efektivitas Organisasi**

No	Efektivitas organisasi	Motivasi			
		Tidak tinggi	Cukup tinggi	Tinggi	Sangat tinggi
1	Tidak efektif	-	1 20 %	2 4.7 %	-
2	Cukup efektif	-	-	-	-
3	Efektif	-	4 80 %	33 76.7 %	4 40 %
4	Sangat efektif	-	-	8 18.6 %	6 60 %
	Jumlah	-	5 100 %	43 100 %	10 100 %

**Sumber : Tabulasi silang antara motivasi dengan efektivitas organisasi, 2005**

Kolom pada Tabel 4.65 merupakan variabel motivasi yang terdiri dari 4 kategori (tidak tinggi, cukup tinggi, tinggi dan sangat tinggi) sedangkan pada baris adalah variabel efektivitas organisasi yang juga terdiri dari 4 kategori (tidak efektif, cukup efektif, efektif dan sangat efektif). Untuk kategori motivasi sangat tinggi maka 6 responden menyatakan hal tersebut akan berdampak pada sangat efektifnya organisasi dan 4 responden lagi menyatakan akan berdampak pada efektifnya organisasi. Untuk kategori motivasi tinggi maka 8 responden menyatakan hal tersebut akan berdampak pada sangat efektifnya organisasi, 33



responden menyatakan akan berdampak efektif sedangkan 2 responden lagi menyatakan cukup efektif. Sementara itu, kategori motivasi yang cukup baik maka 4 responden menyatakan efektif sedangkan 1 responden lagi menyatakan akan menyebabkan organisasi cukup efektif. Tabel 4.67 juga menginformasikan bahwa sebagian besar responden, yaitu 35 responden, menyatakan motivasi yang tinggi akan berdampak pada efektifnya organisasi.

Untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara motivasi dengan efektivitas organisasi digunakan uji secara statistik. Hubungan antara motivasi dan efektivitas organisasi tersebut dapat dibuktikan dengan menggunakan Koefisien Rank Kendall, seperti yang terlihat pada Tabel 4.66 dibawah ini.

**Tabel 4.66**

**Hubungan antara Motivasi dan Efektivitas Organisasi**

	<b>Koefisien</b>	<b>Signifikansi</b>
Motivasi dan Efektivitas Organisasi	0.475	0.000

**Sumber : Hasil koefisien Rank Kendall dengan SPSS 10**

Dari tabel 4.66 di peroleh nilai koefisien korelasi Rank Kendall sebesar 0.475 dan signifikansi sebesar 0.000. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada hubungan antara motivasi dengan efektivitas organisasi dengan tingkat korelasi lemah karena nilainya di bawah 0,5.

### 3. Hubungan Kemampuan personal dengan Efektivitas Organisasi

Dari hasil analisis statistik *crosstab* pada bagian pertama (*case prossesing summary*) dapat diketahui bahwa seluruh 60 data kuesioner valid untuk dilakukan proses *crosstab* (lihat lampiran D: Crosstab dan Rank Kendall). Selanjutnya, analisis dilakukan dengan melihat Tabel *crosstabulation* antara variabel efektivitas organisasi dan kemampuan personal dengan masing-masing kategorinya (lihat Tabel 4.67).

**Tabel 4.67**

#### **Hubungan antara Kemampuan Personal dengan Efektivitas Organisasi**

No	Efektivitas organisasi	Kemampuan personal			
		Tidak baik	Cukup baik	Baik	Sangat baik
1	Tidak efektif	-	3 25 %	-	-
2	Cukup efektif	-	-	-	-
3	Efektif	-	7 58.3 %	26 83.9 %	10 58.8 %
4	Sangat efektif	-	2 16.7 %	5 16.1 %	7 41.2 %
	Jumlah	-	12 100 %	31 100 %	17 28.3 %

**Sumber : Tabulasi silang antara kemampuan personal dan efektivitas organisasi, 2005**

Kolom pada Tabel 4.67 merupakan variabel kemampuan personal yang terdiri dari 4 kategori (tidak baik, cukup baik, baik dan sangat baik) sedangkan pada baris adalah variabel efektivitas organisasi yang juga terdiri dari 4 kategori (tidak efektif, cukup efektif, efektif dan sangat efektif). Untuk kategori kemampuan personal sangat baik maka 7 responden menyatakan hal tersebut akan berdampak pada sangat efektifnya organisasi dan 10 responden lagi menyatakan akan berdampak pada efektifnya organisasi. Untuk kategori kemampuan personal

yang baik maka 5 responden menyatakan hal tersebut akan berdampak pada sangat efektifnya organisasi dan 26 responden lagi menyatakan akan berdampak efektif pada organisasi. Sementara itu, kategori kemampuan personal yang cukup baik maka 2 responden menyatakan hal tersebut akan berdampak pada sangat efektifnya organisasi, 7 responden lagi menyatakan efektif dan 3 responden lagi menyatakan akan menyebabkan organisasi cukup efektif. Tabel 4.70 juga menginformasikan bahwa sebagian besar responden, yaitu 26 responden, menyatakan kemampuan personal yang baik akan berdampak pada efektifnya organisasi.

Untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara kemampuan personal dengan efektivitas organisasi digunakan uji secara statistik. Hubungan antara kemampuan personal dan efektivitas organisasi tersebut dapat dibuktikan dengan menggunakan Koefisien Rank Kendall, seperti yang dapat dilihat pada 4.68 dibawah ini.

**Tabel 4.68**

**Hubungan antara Kemampuan Personal dan Efektivitas Organisasi**

	<b>Koefisien</b>	<b>Signifikansi</b>
Kemampuan Personal dan Efektivitas Organisasi	0.365	0.000

**Sumber : Hasil koefisien Rank Kendall dengan SPSS 10**

Dari tabel 4.68 di peroleh nilai koefisien korelasi Rank Kendall sebesar 0.365 dan signifikansi sebesar 0.000. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada hubungan antara kemampuan personal dengan efektivitas organisasi dengan tingkat korelasi lemah karena nilainya di bawah 0,5.

#### **4. Hubungan Kepemimpinan, Motivasi, Kemampuan Personal terhadap Efektivitas Organisasi**

Pengujian hubungan antara kepemimpinan, motivasi dan kemampuan personal secara bersamaan terhadap efektivitas organisasi menggunakan Koefisien Konkordansi Kendall. Adapun hasil Koefisien Konkordasi Kendall seperti yang terlihat pada Tabel 4.69 dibawah ini.

**Tabel 4.69**

##### **Hubungan Variabel Independen dan Dependen secara Simultan**

<b>Hubungan antara kepemimpinan, motivasi, kemampuan personal dengan efektivitas organisasi</b>	<b>Koefisien</b>
Kendall's W	0.843
Chi-Square	151.721
df	3
Asymp.Sig.	0.000

Sumber : Hasil koefisien Konkordasi Kendall dengan SPSS 10

Dari Tabel 4.69 diketahui bahwa Chi-square adalah 145.377 sedangkan Chi-square tabel dengan derajat kepercayaan 3 dan tingkat signifikansi sebesar 5 % adalah 67.504. Chi-square hitung lebih besar dibanding Chi-square tabel sehingga disimpulkan bahwa secara bersamaan kepemimpinan, motivasi dan kemampuan personal memiliki hubungan positif dengan efektivitas organisasi. Hasil tersebut konsisten bila menggunakan perbandingan antara signifikansi dengan derajat kepercayaan yang digunakan, yaitu 5 %. Signifikansi yang diperoleh sebesar 0.000, dimana nilai ini berada jauh dibawah alpha (derajat kepercayaan).

## 5. Koefisien Determinasi

Kemampuan variabel independen menjelaskan variabel dependen dapat dilihat dari koefisien determinasi (R square). Hal tersebut seperti yang dikemukakan oleh Ghozali (2005) bahwa koefisien determinasi akan menginformasikan kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Hasil pengolahan data dengan koefisien determinasi dapat dilihat pada Tabel 4.70 dibawah ini.

Tabel 4.70

### Koefisien Determinasi

Variabel	R	R square
Hubungan antara kepemimpinan, motivasi, kemampuan kerja dan efektivitas organisasi	0.689	0.475

Sumber : Hasil koefisien determinasi dengan SPSS 10

Berdasarkan Tabel 4.71 diketahui bahwa nilai determinasi sebesar 0,475. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan variabel kepemimpinan, motivasi dan kemampuan personal dalam menjelaskan efektivitas organisasi adalah sebesar 47.5 % sedangkan selebihnya, yaitu 52.5 % (100 – 47.5) efektivitas organisasi dijelaskan oleh variabel-variabel lain diluar model penelitian.

## G. Diskusi

Variabel kepemimpinan memiliki hubungan positif terhadap efektivitas organisasi. Hal ini dapat dilihat berdasarkan uji hipotesis dengan Koefisien Rank

Kendall bahwa signifikansi dibawah 5 %. Dengan terbuktinya hipotesis satu maka efektivitas organisasi dapat ditingkatkan bila pemimpin memiliki perilaku, seperti (1) kemampuan dalam mengorganisir satuan organisasi yang ada, (2) kemampuan dalam memecahkan masalah, (3) kemampuan dalam memotivasi dan membina bawahan, (4) keteladanan dalam menyelesaikan tugas dan (5) memiliki tanggung jawab. Temuan tersebut menjelaskan bahwa semakin baik kualitas kepemimpinan pada organisasi maka organisasi tersebut juga akan semakin efektif. Oleh karena itu, kepemimpinan merupakan hal yang penting dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pegawai yang merasa bahwa pimpinan memiliki kemampuan dalam menjalankan aktivitas organisasi dapat menimbulkan perasaan senang serta menciptakan kepuasan kerja pegawai. Hasil pengujian hipotesis 1 (satu) mendukung hasil penelitian empiris dari DeGroot et al. (2000) bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Walaupun terdapat perbedaan pada variabel dependen yang digunakan namun penelitian DeGroot et al. (2000) secara tidak langsung (*indirect effect*) menjelaskan bahwa kepemimpinan berdampak pada efektivitas organisasi. Kesimpulan tersebut dikarenakan kepuasan kerja merupakan dimensi dari efektivitas organisasi dalam penelitian ini. Penelitian ini juga konsisten dengan hasil penelitian Lawler (1988) dan penelitian Church (1997). Penelitian Lawler (1988) memberikan bukti empiris bahwa dalam rangka mencapai efektivitas organisasi, khususnya meningkatkan kepuasan kerja, maka pimpinan perlu mempercayai kemampuan, rasa tanggung jawab dan komitmen anggota organisasi. Sementara itu, penelitian Church (1997)

secara eksplisit memberikan simpulan bahwa keragaman kepuasan pegawai dan pencapaian tujuan organisasi berkaitan dengan etika dan integritas kepemimpinan.

Variabel motivasi memiliki hubungan positif terhadap efektivitas organisasi. Hal ini dapat dilihat berdasarkan uji hipotesis dengan Koefisien Rank Kendall bahwa signifikansi dibawah 5 %. Dengan terbuktinya hipotesis dua maka efektivitas organisasi dapat ditingkatkan bila pegawai memiliki motivasi yang tinggi dan tercermin dari (1) keinginan untuk berprestasi, (2) memiliki tingkat percaya diri tinggi, (3) tingkat kesejahteraan yang baik, (4) keberanian menerima tantangan dan tanggung jawab serta (5) memiliki kebebasan berekspresi. Hasil pengujian hipotesis 2 mendukung hasil penelitian empiris dari Pullins et al. (2000). Pullins et al. (2000) mengatakan bahwa motivasi seseorang memegang peranan penting dalam peningkatan kinerja pegawai sehingga semakin tinggi motivasi yang diperoleh dari dalam diri (motivasi intrinsik) maupun dari lingkungan eksternal (motivasi ekstrinsik) akan meningkatkan kinerja pegawai tersebut, begitu juga sebaliknya. Sebagaimana diketahui kinerja organisasi merupakan akumulasi dari berbagai macam kinerja yang ada pada organisasi tersebut, khususnya kinerja pegawai. Dikarenakan kinerja organisasi merupakan akumulasi dari kinerja pegawai maka dapat ditarik kesimpulan bahwa semakin termotivasi pegawai dalam bekerja maka kinerja organisasinya akan semakin efektif. Hasil penelitian ini juga konsisten dengan penelitian Cooke (1999) yang mengatakan bahwa iklim kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Persamaan penelitian ini dengan penelitian Cooke (1999) karena iklim kerja merupakan bagian dari motivasi ekstrinsik sedangkan produktivitas kerja

merupakan proksi dari efektivitas organisasi. Sementara itu, Grant et al. (2001) mengatakan bahwa iklim kerja, yang bersumber dari kebijakan organisasi, hubungan dengan atasan, hubungan dengan teman sekerja, kondisi lingkungan kerja dan gaji, dapat mendorong sikap keterbukaan dan meningkatkan motivasi pegawai dalam rangka meningkatkan efektivitas organisasi.

Ada pengaruh antara variabel kemampuan personal terhadap efektivitas organisasi. Hal ini dapat dilihat berdasarkan uji hipotesis dengan Koefisien Rank Kendall bahwa signifikansi dibawah 5 %. Dengan terbuktinya hipotesis dua maka efektivitas organisasi dapat ditingkatkan bila pegawai memiliki kemampuan personal yang diperoleh dari pendidikan dan pelatihan serta pengalaman kerja. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Ree et al. (1994) bahwa kinerja seseorang dapat diprediksi berdasarkan seberapa besar orang tersebut memiliki *general factor*. Seseorang yang memiliki kemampuan *general cognitive* yang baik maka kinerjanya dalam melaksanakan suatu pekerjaan juga akan lebih baik meskipun demikian *spesifik ability* juga berperan penting dalam memprediksi bagaimana kinerja seseorang yang dihasilkan. Hasil penelitian ini juga konsisten dengan penelitian Moustafa dan Miller (2003) yang memberikan simpulan pegawai dengan kemampuan personal yang baik akan menghasilkan kinerja yang lebih baik, terutama apabila dalam masa-masa tugasnya tersebut ia sering mendapatkan pengetahuan dan keterampilan baru dari pelatihan yang dilakukan. Penelitian sebelumnya dilakukan oleh (Hunter, 1996) juga mengatakan hal yang sama bahwa kemampuan kognitif dalam hal ini kecerdasan intelektual merupakan alat peramal yang paling baik untuk melihat kinerja seseorang di masa yang akan



datang sehingga bila seseorang memiliki kecerdasan intelektual yang baik maka kinerjanya juga akan semakin baik.

Hubungan antara kepemimpinan, motivasi dan kemampuan personal terhadap efektivitas organisasi pada Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat Jawa Tengah relatif rendah. Hal tersebut dapat dilihat dari koefisien determinasi sebesar 47.5 % dan nilai tersebut dibawah 50 %. Nilai koefisien determinasi yang relatif rendah dapat disimpulkan efektivitas organisasi pada Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat Jawa Tengah juga disebabkan oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian. Oleh karena itu, perlu ditelusuri variabel-variabel lain yang diduga memiliki hubungan dengan efektivitas organisasi. Adapun variabel yang dapat dimasukan yaitu variabel yang memiliki justifikasi teoritis, misalnya hubungan antara organisasi pembelajaran, keterlibatan kerja, pemberdayaan karyawan dan sebagainya.

Pimpinan pada Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat Jawa Tengah perlu memperhatikan masing-masing variabel dalam model penelitian (kepemimpinan, motivasi, kemampuan personal dan efektivitas organisasi). Hal tersebut dikarenakan karyawan memiliki pandangan bahwa masing-masing variabel belum maksimal penerapannya pada organisasi. Oleh karena itu, pimpinan perlu memperhatikan bagaimana cara memaksimalkan variabel tersebut sehingga karyawan memiliki pandangan positif terhadap masing-masing variabel tersebut.



## BAB V

### PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil analisis seperti diuraikan pada bab sebelumnya dan implikasi kebijakan secara praktis. Dalam bagian satu pada bab ini akan dijelaskan secara ringkas mengenai kesimpulan hasil pengujian hipotesis. Dalam bagian dua akan dipaparkan saran, yang berisi implikasi-implikasi kebijakan praktis, keterbatasan penelitian dan kendala-kendala yang membatasi penelitian ini, dimana merupakan ide bagi penelitian yang akan datang.

#### **A. Kesimpulan**

Dari hasil analisis data dan pembahasan terhadap 60 responden dalam menilai efektivitas organisasi pada Badan Kesbag dan Linmas Propinsi Jawa Tengah dapat diambil kesimpulan bahwa variabel efektivitas organisasi menunjukkan hasil pada kategori cukup efektif dengan jumlah persentase sebesar 61.7 % (37 responden). Kategorisasi tersebut merupakan sinyal bahwa permasalahan pada Badan Kesbag dan Linmas Propinsi Jawa Tengah berkaitan dengan efektivitas organisasi. Dalam penelitian ini efektivitas organisasi tersebut dihubungkan dengan kepemimpinan, motivasi dan kemampuan personal. Adapun rekapitulasi jawaban responden mengenai kepemimpinan menunjukkan hasil pada kategori cukup baik dengan jumlah persentase sebesar 65 % (39 responden) sedangkan rekapitulasi jawaban responden mengenai motivasi karyawan menunjukkan hasil pada kategori cukup tinggi dengan jumlah persentase sebesar 66.7 % (40 responden) dan rekapitulasi jawaban responden mengenai kemampuan personal

menunjukkan hasil pada kategori cukup baik dengan jumlah persentase sebesar 50 % (30 responden). Dari penjelasan tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa masing-masing variabel independen, yaitu kepemimpinan, motivasi dan kemampuan personal belum maksimal penerapannya pada Badan Kesbag dan Linmas Propinsi Jawa Tengah.

Hipotesis dalam penelitian ini telah diuji dengan Koefisien Rank Kendall, Koefisien Konkordasi Kendall dan Koefisien Determinasi, dengan kesimpulan sebagai berikut:

1. Koefisien Rank Kendall antara kepemimpinan dan efektivitas organisasi sebesar 0.383 dengan signifikansi sebesar 0.000. Nilai signifikansi tersebut berada jauh dibawah derajat kepercayaan 5 % sehingga disimpulkan ada hubungan yang positif antara kepemimpinan dengan efektivitas organisasi.
2. Koefisien Rank Kendall antara motivasi dan efektivitas organisasi sebesar 0.475 dengan signifikansi sebesar 0.000. Nilai signifikansi tersebut berada jauh dibawah derajat kepercayaan 5 % sehingga disimpulkan ada hubungan yang positif antara motivasi dengan efektivitas organisasi.
3. Koefisien Rank Kendall antara kemampuan personal dan efektivitas organisasi sebesar 0.365 dengan signifikansi sebesar 0.000. Nilai signifikansi tersebut berada jauh dibawah derajat kepercayaan 5 % sehingga disimpulkan ada hubungan yang positif antara kemampuan personal dengan efektivitas organisasi.
4. Koefisien Konkordasi Kendall sebesar 0.843 dengan signifikansi sebesar 0.000. Nilai signifikansi tersebut berada jauh dibawah derajat kepercayaan 5

% sehingga disimpulkan ada hubungan yang positif antara kepemimpinan, motivasi dan kemampuan personal dengan efektivitas organisasi.

5. Nilai determinasi model penelitian ini relatif rendah, yaitu sebesar 47.5 %, sehingga dapat disimpulkan ada variabel lain yang memiliki hubungan yang lebih kuat dengan efektivitas organisasi. Hubungan variabel lain tersebut dengan efektivitas organisasi tersebut sebesar 52.5 %.

## **B. Saran**

Dari hasil pengolahan data dengan Koefisien Rank Kendall diketahui bahwa kemampuan personal (36.5 %) merupakan variabel yang memiliki hubungan paling lemah dengan efektivitas organisasi sedangkan kepemimpinan (38.3 %) dan motivasi (47.5 %) memiliki hubungan lebih kuat dengan efektivitas organisasi. Oleh karena itu, dalam implikasi kebijakan praktis ini akan dibahas terlebih dahulu mengenai kebijakan yang dapat dilakukan oleh organisasi berkaitan dengan kemampuan personal dan dilanjutkan dengan kebijakan yang berkaitan dengan kepemimpinan dan terakhir adalah kebijakan berkaitan dengan motivasi.

Adapun yang dapat dilakukan Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat Provinsi Jawa Tengah berkenaan kemampuan personal adalah sebagai berikut:

1. Organisasi perlu membuat tolok ukur kinerja yang lebih jelas setiap awal tahun, dimana kinerja tersebut sangat berkaitan dengan kemampuan dan kecerdasan yang dimiliki oleh setiap pegawai. Adanya tolok ukur yang jelas

diharapkan pegawai terpacu untuk bekerja sungguh-sungguh dengan memperhatikan kuantitas dan kualitas hasil kerjanya.

2. Organisasi perlu mengukur kembali keterampilan, kompetensi dan motivasi para pegawai. Pelatihan-pelatihan yang berkaitan dalam meningkatkan kecerdasan intelektual yang dimiliki yaitu pelatihan dalam meningkatkan kemampuan intelektual (IQ).
3. Organisasi juga perlu memberikan pelatihan-pelatihan yang berkaitan dengan usaha untuk meningkatkan kecerdasan emosi (EQ) dan kecerdasan spritual (SQ). Hal tersebut dikarenakan kecerdasan emosi dan kecerdasan spritual juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Kebijakan yang dapat dilakukan oleh organisasi berhubungan dengan kepemimpinan adalah:

1. Pemilihan pimpinan perlu didasari atas kemampuan dan bukan semata-mata dari masa bakti. Uji fit-propert test dapat dibudayakan dalam mencari pimpinan yang memiliki kapabilitas serta kompetensi. Hal tersebut berangkat dari pemikiran bahwa pimpinan yang memiliki kapabilitas dan kompetensi akan memimpin organisasi lebih cakap dibanding pimpinan yang tidak.
2. Kemampuan sebagai pimpinan perlu diasah dengan memberikan pendidikan yang relevan walaupun kepemimpinan merupakan bakat bawaan. Pendidikan yang diberikan dapat diselenggarakan oleh propinsi atau pusat, tetapi perlu disesuaikan dengan jabatan atau posisi pegawai bersangkutan
3. Pertemuan, baik secara formal maupun informal, antara pimpinan dan pegawai perlu sering dilakukan. Hal ini akan menciptakan komunikasi antara pimpinan

dengan pegawai serta mengasah kepedulian pimpinan terhadap pegawai dan lingkungan kerja. Disamping itu juga, pertemuan ini akan menyamakan jawaban serta keinginan antara pimpinan dan bawahan sehingga terciptalah lingkungan kerja yang kondusif karena konflik internal dapat diminimalis.

4. Pimpinan perlu mendorong kreativitas bawahannya dalam bekerja dan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan.
5. Pimpinan perlu memberikan kesempatan yang seluas-luasnya kepada bawahan untuk berkembang lebih baik dalam bekerja.
6. Pimpinan perlu memberikan dorongan dan semangat pada bawahannya dalam menyelesaikan tugas sehingga bawahan mampu menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung-jawabnya.

Sementara itu, hal-hal yang dapat dilakukan oleh organisasi berkaitan dengan motivasi adalah sebagai berikut :

1. Rekrutmen pegawai perlu dilakukan secara tepat, misalnya dengan memanfaatkan jasa konsultan dan psikolog. Hal tersebut bertujuan untuk menjaring pegawai-pegawai baru yang sesuai dengan budaya, visi dan misi organisasi. Disamping itu juga, penjaringan pegawai perlu terbebas dari aspek kolusi dan nepotisme agar pegawai yang diterima merupakan pegawai yang memiliki potensi. Kedua hal tersebut akan memudahkan organisasi dalam mencapai tujuannya karena di *back up* oleh pegawai-pegawai yang memiliki kompetensi.
2. Rasa percaya diri pegawai serta keinginan untuk berprestasi dapat ditingkatkan dengan memberikan pelatihan dan pendidikan secara periodik.

Pelatihan dan pendidikan (*learning organization*) dapat diselenggarakan oleh internal ataupun eksternal. Namun pendidikan dan pelatihan yang diberikan perlu disesuaikan dengan kebutuhan serta *job description* pegawai. Hal tersebut bertujuan untuk menghindari pemborosan (*wasting money*) karena pelatihan dan pendidikan merupakan investasi relatif besar dan bermanfaat dalam jangka panjang.

3. Intensif, misalnya tunjangan-tunjangan, bonus dan lain-lain perlu diperhatikan karena berdampak pada kesejahteraan pegawai beserta keluarganya. Organisasi perlu mengevaluasi apakah intensif yang diberikan dapat mencukupi kebutuhan pegawai tersebut beserta keluarga atau tidak.
4. Organisasi perlu meningkatkan kerjasama antar unit kerja dalam organisasi. Kerjasama antar unit kerja akan memberikan kesempatan-kesempatan yang lebih terstruktur kepada unit kerja-unit kerja untuk saling berinteraksi dengan efektif. Organisasi juga perlu meningkatkan partisipasi aktif dari seluruh pegawai. Partisipasi aktif dari berbagai unit kerja yang berbeda dalam organisasi dan tingkat (*level*) hirarki yang berbeda serta pemberdayaan pegawai akan memberikan kebebasan berekspresi kepada pegawai untuk memberikan ide atau masukan-masukan. Disamping itu juga, kerjasama antar unit kerja dan antar pegawai akan meningkatkan efektivitas organisasi.
5. Sistem organisasi perlu mendapat perhatian yang besar karena tingkat sentralisasi, spesialisasi, dan formalisasi yang tinggi akan mengurangi interaksi antar unit kerja dan dapat meningkatkan konflik karena koordinasi yang lemah dan tanggung jawab yang tidak jelas. Organisasi perlu mengurangi



tingkat spesialisasi dan formalisasi yang terlalu tinggi dalam dan menerapkan sistem desentralisasi. Sistem organisasi semacam itu akan meningkatkan kemudahan untuk bertukar informasi dan berkomunikasi antar unit kerja serta memperluas akses untuk bekerjasama antar departmen. Dengan dukungan sistem organisasi tersebut, maka interaksi antar unit kerja juga akan menjadi lebih baik dan efektif.

6. Organisasi juga perlu menjelaskan mengenai transparansi pengembangan karir yang didasarkan kepada kemampuan serta masa kerja. Adanya tranparansi tersebut akan memberikan pandangan serta kejelasan karir bagi pegawai dimana pegawai akan mempersiapkan diri untuk menanggung tanggung jawab, wewenang, status jabatan bila dipromosikan ke posisi yang lebih tinggi.

### **C. Keterbatasan Penelitian**

Variabel indepeden yang digunakan untuk menjelaskan efektivitas organisasi, sebagai variabel depeden, hanya terdiri dari tiga variabel, yaitu kepemimpinan, motivasi dan kemampuan personal. Hal tersebut berdampak pada nilai koefisien determinasi yang relatif rendah (dibawah 50 %). Nilai determinasi yang relatif rendah membawa konsekuensi bahwa permasalahan efektivitas organisasi tidak semata-mata dapat diselesaikan oleh ketiga variabel tersebut tetapi juga disebabkan oleh variabel lain.

Disamping itu juga, teknik analisis yang digunakan adalah korelasi dengan Koefisien Rank Kendall dan Koefisien Konkordasi Kendall. Penggunaan teknik

analisis tersebut tidak dapat memberikan gambaran yang komprehensif mengenai hubungan antar variabel.

#### **D. Agenda Penelitian Mendatang**

Penelitian mendatang perlu menambahkan variabel yang memiliki hubungan terhadap efektivitas organisasi. Hubungan variabel-variabel baru tersebut perlu didasari atas justifikasi teoritis yang kuat. Penelitian mendatang dapat menggunakan keterlibatan organisasi, pemberdayaan pegawai, kepuasan kerja dan komitmen pegawai sebagai variabel tambahan yang diduga akan berpengaruh terhadap efektivitas organisasi.

Penelitian mendatang perlu melakukan replikasi penelitian ini dengan menggunakan teknik analisis yang berbeda, misalnya *Structural Equation Modeling* (SEM). Penggunaan teknik analisis tersebut akan memberikan gambaran komprehensif mengenai indikator yang berpengaruh dominan dalam masing-masing variabel penelitian. Pentingnya mengetahui dominasi masing-masing indikator karena variabel penelitian dijelaskan oleh indikator.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi (1993), **Manajemen Penelitian**, Rineka Cipta, Yogyakarta
- A.S. Moenir (1993), **Pendekatan Manusiawi dan Organisasi Terhadap Pembinaan Pegawai**, PT Agung, Jakarta
- Barber, David dalam Sitor Situmorang (1977), **Penerapan Management Personalia**, Erlangga, Jakarta
- Ensiklopedi Umum Administrasi (1979), Gunung Agung, Jakarta.
- Gail Kinman & Russel Kinman (2001), **The Role of Motivation to Learn in Management Education**, Journal of Work Place Learning, Vol. 13, No.4, hal. 132-144
- Gibson, Ivancevich Donnely (1984), **Organisasi dan Manajemen**, Erlangga, Jakarta
- (1994), **Organisasi Struktur, Proses**, Erlangga, Jakarta
- Ghozali, Imam (2005), **Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS**, Edisi 1, Badan Penerbit Undip, Semarang.
- Handoko T. Hani (1996), **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia**, BPFE, Yogyakarta
- Hasibuan, Malayu, SP. (1996), **Organisasi & Motivasi, Dasar Peningkatan Produktivitas**, Bumi Aksara, Bandung
- Himpunan Peraturan Perundang-undangan dan Petunjuk Teknis Bidang Kepegawaian, No.43, tahun 1999
- Indrawijaya, Adam Ibrahim (1983), **Perilaku Organisasi, Sinar Baru**, Bandung
- (1983) **Perubahan dan Pengembangan Organisasi**, Sinar Baru, Bandung
- Low S. Gorge et al. (2001), **Antecedents and Consequences of Salesperson Burnout**, European Journal of Marketing, Vol.35, No.5/6, hal. .587-611
- Mantra, Ida Bagoes (2000), **Langkah-langkah Penelitian Survey, Usulan Penelitian dan Laporan Penelitian**, Badan Penerbit Fakultas Geografi (BPFG) – UGM Yogyakarta.

- Mardalis (1989), **Metode Penelitian, Suatu Pendekatan Proposal**, Bumi Aksara, Jakarta
- Moleong, Lexy J. (1995), **Metodologi Penelitian Kualitatif**, Remaja Karya, Bandung.
- Pamudji S. ,1993, **Kepemimpinan Pemerintahan di Indonesia**, Bandung, Bumi Aksara.
- Robbins, Stephen P. (1996), **Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, aplikasi**, (Jakarta Prenhallindo)
- Simanjuntak, Payaman (1984) **Tenaga Kerja : Produktivitas dan Kecenderungannya**, Majalah Ilmu-ilmu Sosial Indonesia No. 2
- Steers, Richard M. (1985), **Efektivitas Organisasi**, Erlangga, Jakarta
- Singarimbun, Masri & Sofian Effendi (1984), **Metodologi Penelitian Survey**, LP3ES, Jakarta
- Sutarto (1998), **Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi**, Yogyakarta : (Gadjah Mada University Press)
- Siagian, Sondang P. (1996), **Manajemen Sumber Daya Manusia**, (Jakarta:Penerbit Bumi Aksara)
- , 1998, **Teori dan Praktek Kepemimpinan**, (Jakarta;PT Bina Aksara)
- , 1982, **Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi**, Gunung Agung, Jakarta
- Terry, George R. & Stephen Franklin (1982), **Principle of Management**, (Illionis:Richard D. Irwin), terjemahan Winardi (1995), Asas-asas Manajemen (Bandung:Alumni)
- Thoha, Miftah (1983), **Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya**, Rajawali, Jakarta
- (2002), **Perspektif Perilaku Organisasi**, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta
- (1993), **Kepemimpinan Dalam Manajemen; Suatu Pendekatan Perilaku** (Jakarta, Rajawali Pres).
- (1998), **Perilaku Organisasi; Konsep Dasar dan Aplikasinya**, (Bandung:Aksara)

The Liang Gie, **Administrasi Perkantoran**, Nur Cahya, Yogyakarta, 1991

Thorlakson, J.H. Alan & Murray P. Robert (1996), **An Empirical Study of Empowerment in the Workplace**, Group & Organization Management, Vol.21, No.1, hal. 67-83

Vredembregt, Jacob, 1984, **Metode dan Teknik Penelitian Masyarakat**, Gramedia, Jakarta.

Yulk, Gary (1994), **Leadership in Organization**, (New York:Prentice-Hall International Inc