

**PENGARUH KEMAMPUAN MANAJEMEN LURAH DAN  
KEMAMPUAN KERJA PEGAWAI TERHADAP  
PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI KANTOR  
KELURAHAN DI WILAYAH  
KECAMATAN SEMARANG UTARA**

**SKRIPSI**

**Disusun untuk memenuhi persyaratan menyelesaikan Pendidikan Strata 1  
Jurusan Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Diponegoro Semarang**

**Penyusun**

**Nama : D2B001082\_TRIANA NIKEN  
SISWIASTUTI  
Nim : D2B001082**

**JURUSAN ILMU PEMERINTAHAN  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2008**

## HALAMAN PENGESAHAN

Judul : Pengaruh Kemampuan Manajemen Lurah dan Kemampuan Kerja Pegawai terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Kantor Kelurahan di Wilayah Kecamatan Semarang Utara

Nama Penyusun : Triana Niken Siswiastuti

NIM : D2B 001 082

Jurusan/Program Studi : Ilmu Pemerintahan/Strata 1

*Dinyatakan sah sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Pendidikan Strata 1*

Semarang, Juli 2008

Dekan

Pembantu Dekan Bidang Akademik

Drs. Warsito, SU  
NIP. 130.937.450

Dra. Sri Widowati H, MS  
NIP. 130.937.452

Dosen Pembimbing :

1. Drs. Teguh Yuwono, M.Pol.Admin (.....)
2. (.....)
3. Supratiwi, S.Sos M.Si (.....)

Dosen Penguji :

1. Drs. Teguh Yuwono, M.Pol.Admin (.....)
2. Supratiwi, S.Sos M.Si (.....)
3. Drs. Fauzie, SH (.....)

# **PENGARUH KEMAMPUAN MANAJEMEN LURAH DAN KEMAMPUAN KERJA PEGAWAI TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI KANTOR KELURAHAN DI WILAYAH KECAMATAN SEMARANG UTARA**

Kegiatan manajemen Lurah merupakan kegiatan yang dilakukan oleh Lurah berkenaan dengan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan. Sehingga optimalnya kegiatan manajemen oleh kepala kantor mempengaruhi produktivitas kerja selain itu kemampuan kerja dari karyawan (pegawai) juga berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan. Produktivitas kerja pegawai kelurahan itu sendiri dapat meningkatkan kualitas pelayanan kantor kelurahan kepada masyarakat.

Variabel penelitian yang digunakan adalah kemampuan manajemen kelurahan, kemampuan kerja pegawai, produktivitas kerja pegawai dan kualitas pelayanan pegawai. Sampel yang digunakan adalah sebanyak 32 responden (pegawai) dengan teknik pengambilan menggunakan teknik *simple random sampling*. Alat analisis menggunakan metode kualitatif dan kuantitatif.

Hasil yang diperoleh adalah sebagian besar pegawai kelurahan pada Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang adalah berjenis kelamin laki – laki, berumur 41 sampai dengan 50 tahun, berpendidikan SMA dan telah bekerja selama 11 sampai dengan 20 tahun. Hasil uji validitas dan reliabilitas Hasil uji regresi berganda dapat ditunjukkan bahwa kemampuan manajemen kelurahan dan kemampuan kerja pegawai terbukti berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai pada Kelurahan di Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang dengan koefisien determinasi sebesar 53,6 persen. Hasil uji regresi sederhana dapat ditunjukkan bahwa produktivitas kerja pegawai pada Kelurahan di Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang terbukti berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan dengan koefisien determinasi sebesar 31,5 persen.

Keywords : Kemampuan Manajemen Lurah, Kemampuan Kerja Pegawai, Produktivitas Kerja dan Kualitas Pelayanan

Disetujui oleh Pembimbing I  
Tanggal, Juli 2008

(Drs. Teguh Yuwono, M.Pol.Admin)

NIP.

## **MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Tuhan YME yang telah melimpahkan rahmat dan karuniaNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul “ **Pengaruh Kemampuan Manajemen Lurah dan Kemampuan Kerja Pegawai terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Kantor Kelurahan di Wilayah Kecamatan Semarang Utara** ”. Penulisan skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) pada Program Sarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Jurusan Ilmu Pemerintahan.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini tidak akan terselesaikan dengan baik, tanpa bantuan, bimbingan, petunjuk, saran serta fasilitasnya dari berbagai pihak. Oleh karenanya, pada kesempatan ini dengan kerendahan hati, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Drs. Warsito, SU, selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro.
2. Bapak Drs. Teguh Yuwono, M.Pol Admin, selaku Dosen pembimbing I yang telah memberikan segala dorongan, saran, dan bimbingan serta pengarahan dalam penyusunan skripsi ini.
3. Ibu Supratiwi, S. Sos M.Si, selaku Dosen pembimbing II yang telah memberikan segala dorongan, saran, dan bimbingan serta pengarahan dalam penyusunan skripsi ini.
4. Bapak Drs. Teguh Yuwono, M.Pol Admin, selaku Dosen wali yang telah memberikan dorongan dan pengarahan dalam menempuh studi ini.

5. Segenap Dosen Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro yang telah memberikan ilmu pengetahuan kepada penulis.
6. Bapak Camat beserta Staff Kecamatan Semarang Utara yang telah memberikan izin serta data – data yang berguna untuk penelitian
7. Bapak dan ibu atas segenap kasih sayang, doa, dan restunya yang tiada terhingga.
8. Sahabat-sahabatku yang tidak bisa disebutkan satu-persatu. Teman-teman Jurusan Ilmu Pemerintahan Fisip Undip, terima kasih untuk semuanya.
9. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah memberikan bantuan baik langsung maupun tidak langsung.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, dengan segenap ketulusan hati, penulis mengharapkan kritik dan saran dari berbagai pihak. Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pihak - pihak yang berkepentingan.

Semarang, Juli 2008

Penulis

(Triana Niken Siswiastuti)

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>ABSTRAKSI.....</b>	<b>iii</b>
<b>MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>iv</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xvi</b>
<b>BAB I      PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A.   Latar Belakang Masalah.....	1
B.   Ruang Lingkup Permasalahan.....	6
C.   Perumusan Masalah .....	7
D.   Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian .....	7
E.   Kerangka Teori.....	8
1.   Teori yang Mendasari Penelitian .....	8
2.   Produktivitas Kerja Pegawai.....	10
3.   Kemampuan Manajemen Lurah .....	13
4.   Kemampuan Kerja Pegawai .....	26
5.   Kualitas Pelayanan.....	32
F.   Hipotesis.....	34
1.   Model Verbal .....	34



2.	Model Geometrik.....	i
G.	Definisi Konsep.....	35
H.	Definisi Operasional.....	36
I.	Metodologi Penelitian .....	39
<b>BAB II</b>	<b>GAMBARAN UMUM KECAMATAN SEMARANG</b>	
	<b>UTARA.....</b>	<b>50</b>
A.	Letak Geografis .....	50
B.	Monografi Penduduk di Kecamatan Semarang Utara.....	53
1.	Jumlah Penduduk Menurut Usia.....	53
2.	Jumlah Penduduk Menurut Mata Pencaharian .....	54
C.	Keadaan Pegawai di Kelurahan pada Wilayah Kecamatan Semarang Utara.....	55
1.	Keadaan Pegawai di Kantor Kecamatan Semarang Utara berdasarkan Golongan dan Jenis Kelamin.....	55
2.	Keadaan Pegawai di Kantor Kelurahan pada wilayah Kecamatan Semarang Utara berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	56
D.	Struktur Organisasi dan Tata Kerja Pemerintah Kantor Kelurahan di Kecamatan Semarang Utara .....	57
<b>BAB III</b>	<b>DESKRIPSI DAN PENYAJIAN DATA.....</b>	<b>66</b>
A.	Gambaran Umum Responden .....	66
1.	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	66
2.	Responden Berdasarkan Umur .....	67

3.	Responden Berdasarkan Pendidikan.....	68
4.	Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	68
B.	Deskriptif Variabel Penelitian.....	69
1.	Variabel Kemampuan Manajemen Kelurahan (Pengelolaan).....	69
2.	Kemampuan Kerja Pegawai .....	80
3.	Produktivitas Kerja Pegawai.....	88
4.	Kualitas Pelayanan.....	101
5.	Analisis Interview Guide .....	116

#### **BAB IV ANALISIS HUBUNGAN DAN PENGUJIAN**

<b>HIPOTESIS .....</b>	<b>121</b>	
A.	Uji Instrumen (Uji Validitas dan Reliabilitas).....	121
B.	Analisis Hubungan dengan Tabulasi Silang.....	126
1.	Hubungan antara variabel Kemampuan Manajemen Kelurahan ( $X_1$ ) dengan Produktivitas Kerja Pegawai.....	126
2.	Hubungan antara variabel Kemampuan Kerja Pegawai Kelurahan ( $X_2$ ) dengan Produktivitas Kerja Pegawai.....	130
3.	Hubungan antara variabel Produktivitas Kerja Pegawai dengan Kualitas Pelayanan .....	133
C.	Uji Hipotesis .....	138
D.	Uji Persamaan Regresi.....	144

	E. Koefisien Determinasi .....	146
<b>BAB V</b>	<b>PENUTUP .....</b>	<b>148</b>
	5.1. Kesimpulan .....	148
	5.2. Saran.....	149
	5.3. Agenda Penelitian Mendatang .....	151

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN - LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1	: Kantor Pemerintah Wilayah Kecamatan dan Rumah Jabatan Camat .....	51
Tabel 2. 2	: Letak Geografis Kecamatan Semarang Utara .....	52
Tabel 2. 3	: Karakteristik Penduduk Berdasarkan Usia .....	53
Tabel 2. 4	: Jumlah Penduduk menurut Mata Pencaharian .....	54
Tabel 2. 5	: Keadaan Pegawai di Kantor Kecamatan Semarang Utara .....	55
Tabel 2. 6	: Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	56
Tabel 3. 1	: Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	66
Tabel 3. 2	: Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	67
Tabel 3. 3	: Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan .....	68
Tabel 3. 4	: Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	69
Tabel 3. 5	: Kejelasan Sasaran yang Ingin dicapai.....	70
Tabel 3. 6	: Kebijakan Lurah.....	71
Tabel 3. 7	: Prosedur Kerja .....	72
Tabel 3. 8	: Rencana Anggaran .....	72
Tabel 3. 9	: Kejelasan Pimpinan dalam Pengelompokan Tugas .....	74
Tabel 3. 10	: Kesesuaian Bidang Tugas dengan Pengalaman dan Pendidikan ..	74
Tabel 3. 11	: Rapat Koordinasi pada Pemahaman Tugas.....	77
Tabel 3. 12	: Frekuensi Pemeriksaan Pimpinan .....	79
Tabel 3. 13	: Pemahaman Tugas .....	82
Tabel 3. 14	: Jalinan Komunikasi Pegawai .....	77

Tabel 3. 15	: Pelanggaran Terhadap Pedoman Kerja .....	78
Tabel 3. 16	: Pemberian Sangsi .....	78
Tabel 3. 17	: Frekuensi Pemeriksaan Pimpinan .....	79
Tabel 3. 18	: Perilaku Setelah Pekerjaan Selesai .....	80
Tabel 3. 19	: Pendidikan Formal Pegawai .....	80
Tabel 3. 20	: Keikutsertaan Kursus dan Diklat .....	81
Tabel 3. 21	: Pemahaman Pegawai terhadap Organisasi .....	81
Tabel 3. 22	: Pemahaman Tugas .....	82
Tabel 3. 23	: Pemahaman Masing-masing Tugas .....	82
Tabel 3. 24	: Pemahaman terhadap Prosedur Kerja .....	83
Tabel 3. 25	: Kemampuan Pegawai pada Penguasaan Petunjuk Kerja .....	83
Tabel 3. 26	: Kecepatan dan Kemampuan Pegawai .....	84
Tabel 3. 27	: Tingkat Rasa Saling Tolong Menolong .....	85
Tabel 3. 28	: Sikap Karyawan terhadap Tugas.....	85
Tabel 3. 29	: Sikap terhadap Kelonggaran Waktu .....	86
Tabel 3. 30	: Tingkat Absensi Alfa .....	87
Tabel 3. 31	: Tingkat Absensi Pegawai.....	87
Tabel 3. 32	: Tingkat Keterlambatan Kerja dan Penundaan Pekerjaan.....	88
Tabel 3. 34	: Tingkat Penguasaan Pegawai pada Tugas.....	90
Tabel 3. 35	: Kesesuaian Tugas dengan Peraturan .....	90
Tabel 3. 37	: Kesungguhan dalam Penyelesaian Tugas .....	92
Tabel 3. 40	: Kendala dan Hambatan Pekerjaan .....	94
Tabel 3. 41	: Frekuensi Keterlambatan dalam Penyelesaian Pekerjaan .....	94

Tabel 3. 45	: Peningkatan terhadap Hasil Kerja.....	97
Tabel 3. 48	: Jalinan Hubungan Kerja Pegawai .....	99
Tabel 3. 49	: Kemampuan dalam Menyelesaikan Pekerjaan Kantor .....	99
Tabel 3. 50	: Penundaan Pelaksanaan Pekerjaan Kantor .....	100
Tabel 3. 51	: Peningkatan Penyelesaian Pekerjaan .....	101
Tabel 3.52	: Kemampuan Sarana dan Prasarana .....	101
Tabel 3. 53	: Kondisi Gedung Kelurahan.....	102
Tabel 3. 54	: Penampilan Pegawai .....	103
Tabel 3. 55	: Keselarasan Fasilitas .....	103
Tabel 3. 56	: Kesesuaian Jadwal Pelayanan .....	104
Tabel 3. 57	: Daya Tanggap Pegawai .....	105
Tabel 3. 58	: Penyelesaian Pelayanan .....	106
Tabel 3. 59	: Kesesuaian Waktu dan Janji .....	106
Tabel 3. 60	: Penenganan Dokumen-Dokumen Penting .....	107
Tabel 3. 61	: Kejelasan Informasi .....	108
Tabel 3. 62	: Kecepatan dalam Pelayanan .....	108
Tabel 3. 63	: Sikap Pegawai Dalam Kesulitan Masyarakat .....	109
Tabel 3. 64	: Pemenuhan Permintaan Masyarakat .....	110
Tabel 3. 65	: Kemampuan Kompetensi Pegawai .....	110
Tabel 3. 66	: Perasaan Selama Berada di Kantor Kelurahan .....	111
Tabel 3. 67	: Kesabaran Pegawai Dalam Memberikan Pelayanan .....	111
Tabel 3. 68	: Sikap Kepala Kantor Dalam Pelayanan.....	112
Tabel 3. 69	: Perhatian Pada Masyarakat .....	113

Tabel 3. 70 : Ketelitian Pegawai .....	113
Tabel 3. 71 : Pemahaman Pegawai Terhadap Masyarakat .....	114
Tabel 3. 72 : Kesungguhan Terhadap Kepentingan Masyarakat .....	115
Tabel 4. 1 : Hasil Uji Validitas Variabel Kemampuan Manajemen .....	121
Tabel 4. 2 : Hasil Uji Validitas Variabel Kemampuan Kerja Pegawai .....	122
Tabel 4. 3 : Hasil Uji Validitas Variabel Produktivitas Kerja .....	123
Tabel 4. 4 : Hasil Uji Validitas Variabel Kualitas Pelayanan .....	124
Tabel 4. 5 : Hasil Uji Reliabelitas .....	125
Tabel 4. 6 : Prosedur Kerja Dengan Keterlambatan Dalam Penyelesaian Kerja.....	127
Tabel 4. 7 : Kejelasan Pimpinan dalam Pengelompokkan Tugas dengan Keterlambatan dalam Penyelesaian Kerja .....	128
Tabel 4. 8 : Pemahaman Tugas dengan Peningkatan Hasil Kerja .....	130
Tabel 4. 9 : Penguasaan Petunjuk Kerja dengan Peningkatan Hasil Kerja ...	132
Tabel 4. 10 : Keterlambatan dalam Penyelesaian Kerja dengan Daya Tanggap Pegawai .....	134
Tabel 4. 11 : Peningkatan Hasil Kerja dengan Perhatian pada Masyarakat .....	136
Tabel 4. 12 : Ringkasan Hasil Perhitungan SPSS .....	144
Tabel 4. 13 : Ringkasan Hasil Perhitungan SPSS (Intervening).....	145

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 4. 1 : Pengujian Hipotesis antara $X_1$ dan Y .....	139
Gambar 4. 2 : Pengujian Hipotesis antara $X_2$ dan Y .....	140
Gambar 4. 3 : Pengujian Hipotesis antara X dan Y .....	141
Gambar 4. 4 : Pengujian Hipotesis antara variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat .....	143



## **DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran 1 : Daftar Pertanyaan
- Lampiran 2 : Data Induk
- Lampiran 3 : Perhitungan Validitas dan Reliabilitas
- Lampiran 4 : Hasil Perhitungan Regresi
- Lampiran 5 : Tabel – tabel Statistik

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Dalam menghadapi perkembangan dan kemajuan jaman, baik didalam dan luar negeri, serta tantangan persaingan global dipandang perlu menyelenggarakan Otonomi Daerah dengan memberikan kewenangan yang luas, nyata dan bertanggung jawab kepada daerah secara proporsional. Otonomi daerah diwujudkan dengan pengaturan, pembagian dan pemanfaatan sumber daya nasional, serta diwujudkan dengan pengaturan, pembagian dan pemanfaatan sumber daya nasional serta perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah, sesuai dengan prinsip – prinsip Demokrasi, peran serta masyarakat, pemerataan dan keadilan serta potensi dan keanekaragaman daerah, yang dilaksanakan dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Kebijakan umum yang mendasari pembentukan dan penyelenggaraan pemerintah Daerah, diatur di dalam pasal 18 UUD 1945 yang selengkapnya berbunyi :

Pembagian Daerah Indonesia atas daerah besar dan kecil ditetapkan dengan Undang – Undang, dengan memandang dan mengingat dasar permusyawaratan dalam sistem Pemerintahan Negara, dan hak – hak asal usul dalam daerah – daerah yang bersifat istimewa.<sup>1</sup>

Sedangkan penjelasannya antara lain menyatakan bahwa :  
Daerah Indonesia akan dibagi dalam daerah Propinsi dan daerah Propinsi akan dibagi dalam daerah yang lebih kecil. Daerah – daerah bersifat otonom (*Streak dan Local Rechtsgemen Schappen*) atau bersifat daerah administrasi belaka, semua menurut aturan yang akan ditetapkan dengan UU. Di daerah yang bersifat otonom akan diadakan Badan Perwakilan Daerah, oleh karena di daerah pun pemerintah akan bersendi atas dasar permusyawaratan.<sup>2</sup>

---

<sup>1)</sup> Tjahya Supriatna, Sistem Administrasi Pemerintahan di Daerah, Bumi Aksara, Jakarta, 1993, hal 57  
<sup>2)</sup> Djohermansyah Djohan, Kebijakan Percontohan Otonomi, Yasir Watampone, Jakarta, 1997, hal 7

Sebagai tindak lanjut pasal 18 Undang – Undang Dasar 1945 telah berulang kali ditetapkan Undang – Undang pelaksanaannya, yaitu Undang – undang no. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah. Di dalam konsiderenya antara lain disebutkan sebagai berikut :

Daerah dibentuk berdasarkan pertimbangan kemampuan ekonomi, potensi daerah, sosial budaya, sosial politik, jumlah penduduk, luas daerah dan pertimbangan lain yang memungkinkan terselenggaranya otonomi daerah.<sup>3</sup>

Selanjutnya didalam penjelasan umum Undang – undang nomor 22 Tahun 1999 tersebut antara lain dikemukakan bahwa :

Pelaksanaan Otonomi Daerah harus lebih meningkatkan kemandirian Daerah Otonom dan karenanya dalam Daerah Kabupaten dan Daerah Kota, sedangkan otonomi daerah Propinsi merupakan otonomi yang terbatas.<sup>4</sup>

Dengan bertolak pada ketentuan di atas, maka didalam penyelenggaraan Otonomi Daerah yang luas, nyata dan bertanggung jawab, diperlukan kewenangan dan kemampuan menggali sumber keuangan sendiri, yang didukung oleh dana perimbangan keuangan antara Pusat dan Daerah. Pemerintah daerah wajib memenuhi kebutuhan daerahnya sesuai anggaran yang ditetapkan dengan mengutamakan pendapatan Asli daerah sendiri, untuk meningkatkan dan menciptakan kemandirian daerah.

Pemerintah Pusat telah memberikan kewenangannya kepada daerah untuk mengelola sumber – sumber pendapatan daerah berdasarkan pada UU No. 22 Tahun 1999 pasal 79, disebutkan bahwa sumber pendapatan daerah terdiri atas,

- a. Pendapatan Asli Daerah
  - 1) Hasil pajak daerah
  - 2) Hasil retribusi daerah

---

<sup>3)</sup> Undang – undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah, Restu Agung, Jakarta, 1999, hal 15.

<sup>4)</sup> Ibid hal 53

- 3) Hasil perusahaan daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, dan
  - 4) Lain – lain pendapatan daerah yang sah
- b. Dana perimbangan
  - c. Pinjaman Daerah
  - d. Lain – lain pendapatan daerah yang sah.<sup>5</sup>

Dengan demikian Pemerintah Daerah diharapkan mampu menggali potensi – potensi yang ada di daerah sehingga memberikan kontribusi terhadap keuangan daerah, terutama peningkatan pendapatan asli daerah (PAD). Upaya peningkatan PAD dilakukan dengan cara mengintensifkan sumber – sumber PAD yang potensial untuk dikembangkan dengan melihat potensi yang ada di daerah.

Dari bermacam – macam sumber pendapatan asli daerah seperti yang disebutkan dalam pasal 79 UU No. 22 tahun 1999, tanpa mengesampingkan peranan unsur – unsur pendapatan daerah yang lain, jelas perusahaan daerah merupakan salah satu usaha milik Pemerintah Daerah yang mengusahakan pemasukan uang ke kas Daerah semaksimal mungkin melalui labanya. Bagian laba perusahaan daerah digunakan untuk membiayai pembangunan daerah dan anggaran belanja daerah, setelah dikurangi penyusutan dan pengurangan lain yang wajar dalam perusahaan.

Pembangunan daerah sebagai bagian integral dari pembangunan nasional dilaksanakan berdasarkan prinsip otonomi daerah dan pengaturan sumber daya nasional yang memberikan kesempatan bagi peningkatan demokrasi dan kinerja daerah untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat menuju masyarakat madani yang bebas korupsi, kolusi dan nepotisme. Penyelenggaraan pemerintah daerah sebagai sub seksi pemerintah negara dimaksudkan untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan masyarakat berdasarkan prinsip – prinsip keterbukaan, partisipasi masyarakat dan pertanggungjawaban kepada masyarakat.

---

<sup>5)</sup> Ibid, hal 34

Guna mendukung penyelenggaraan otonomi daerah diperlukan kewenangan yang luas, nyata dan diwujudkan dengan pengaturan, pembagian dan pemanfaatan sumber dana nasional yang berkeadilan, serta perimbangan keuangan. Pemerintah pusat dan daerah. Sumber pembiayaan pemerintahan daerah dalam rangka perimbangan keuangan pemerintah pusat dan daerah dilaksanakan atas dasar desentralisasi, dekonsetrasi dan tugas pembantuan.

Suatu daerah sukses dan tidaknya bergantung pada optimalnya sumber dan efisiennya penggunaan dana. Sumber dana untuk penyelenggaraan suatu pemerintah daerah membutuhkan suatu ketelitian. Masyarakat dewasa ini sangat tinggi tingkat emosional dan egoisnya. Hal ini disebabkan karena kegagalan pemerintah di Orde Reformasi yang tidak mampu menekan harga – harga bahan pokok yang merupakan standar keberhasilan dan suatu penyelenggaraan pemerintah menurut sebagian besar masyarakat. Langkah – langkah untuk meminimalisasikan penggunaan dana sering kali dilakukan diantaranya dengan Surat Pertanggung Jawaban (cara konvensional) untuk setiap proyek atau setiap pengeluaran yang dilakukan oleh karyawan dan dengan cara pengawasan yang melekat kepada personel yang bertugas, dan cara ini dipandang pimpinan lebih efektif untuk menanggulangi kebocoran dana yang telah terkumpul.

Dalam melakukan pekerjaan (aktivitas) turunnya produktivitas kerja bagi seorang karyawan (pegawai) telah menjadi fenomena sosial yang kerap terjadi di Indonesia belakangan ini. Banyak faktor yang menjadi penyebab. Salah satunya adalah manajemen (pengelolaan) kepala kantor dan kemampuan kerja dari pegawai itu sendiri. Walaupun pemerintah secara terus menerus telah mendorong peningkatan manajemen dan kemampuan pegawai melalui kesempatan untuk meneruskan pendidikan dan pelatihan, baik yang diselenggarakan oleh pemerintah maupun swadaya sendiri oleh pegawai tersebut.

Dalam suatu organisasi, kegiatan manajemen merupakan suatu hal yang penting karena menyangkut masalah penggunaan tenaga kerja manusia

(pegawai) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan. Kegiatan manajemen Lurah merupakan kegiatan yang dilakukan oleh Lurah berkenaan dengan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan. Sehingga optimalnya kegiatan manajemen oleh kepala kantor mempengaruhi produktivitas kerja.

Kemampuan kerja dari karyawan (pegawai) itu sendiri berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan. Kemampuan kerja pegawai yang dapat diketahui melalui tingkat pengetahuan pegawai melalui latar belakang pendidikan, tingkat ketrampilan pegawai dan sikap mental serta kesehatan pegawai mempunyai pengaruh terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan (pegawai) di Kelurahan.

Tidak produktifnya pegawai kelurahan dipengaruhi oleh rendahnya produktivitas kerja pegawai. Rendahnya produktivitas kerja pegawai kelurahan dipengaruhi oleh berbagai faktor. Kantor Kelurahan sebagai kantor instansi pemerintahan terkecil, faktor manusia merupakan sumber terpenting dalam, jika manusia dalam organisasi itu mempunyai kemauan kerja, kemampuan dan ketrampilan kerja ke arah tercapainya tujuan organisasi. Pentingnya faktor manusia yang bekerja dalam organisasi dijelaskan oleh Miftah Toha bahwa :

Manusia adalah salah satu dimensi dalam organisasi yang amat penting merupakan salah satu faktor dan pendukung organisasi.<sup>6</sup>

Dari pendapat tersebut di atas diketahui bahwa manusia merupakan faktor penentu dan terpenting, serta dengan kemampuan dan ketrampilan seorang pegawai dapat mencapai hasil kerja secara produktif. Produktif dalam artian efektif dalam pencapaian hasil dan efisien dalam penggunaan sumber daya. Namun demikian, kiranya dapat dipahami bahwa seseorang yang mampu dan terampil bekerja belum tentu produktif sekiranya ia tidak memiliki kemampuan kerja dan ini sukar teratasi. Begitu pula orang yang

---

<sup>6)</sup> Miftah Toha, Perilaku Organisasi, Jakarta, 1986, hal 45

memiliki kemauan kerja saja belum tentu punya kemampuan dan ketrampilan. Hal ini akan lebih mudah di atasi jika orang yang memimpin mereka mampu mengarahkan dengan baik dan ini menjadi tanggung jawab dari kepala kantor (manajemen). Pemimpin tidak hanya mengarahkan saja melainkan dia diharapkan mampu melaksanakan fungsi – fungsi manajemen lainnya. Dari uraian tersebut dapat diketahui bahwa faktor – faktor seperti kemampuan kerja pegawai dan kemampuan manajemen Lurah merupakan faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai Kantor Kelurahan.

Berdasarkan dari asumsi – asumsi di atas maka pada penelitian ini judul yang dipilih adalah “ PENGARUH KEMAMPUAN MANAJEMEN LURAH DAN KEMAMPUAN KERJA PEGAWAI TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI KANTOR KELURAHAN DI WILAYAH KECAMATAN SEMARANG UTARA”

## **B. Ruang Lingkup Permasalahan**

Dalam penelitian perlu sekali adanya pembatasan masalah atau ruang lingkup permasalahan pada suatu obyek yang akan diteliti, karena akan mempermudah dalam penelitian pengumpulan data serta membatasi obyek yang akan diteliti.

Dari latar belakang tersebut di atas maka ruang lingkup dalam penelitian adalah :

- 1) Produktivitas kerja pegawai kantor kelurahan
- 2) Kemampuan manajemen Lurah
- 3) Kemampuan kerja pegawai

Sedang area penelitian ini adalah Kantor Kelurahan di Wilayah Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang.

### **C. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan ruang lingkup masalah sebagaimana disebutkan sebelumnya, maka pada penelitian ini dapatlah dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

“ Apakah rendahnya produktivitas kerja pegawai kelurahan dipengaruhi oleh rendahnya kemampuan kerja pegawai dan rendahnya kemampuan manajemen Lurah ?”

### **D. Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui apakah kemampuan manajemen Lurah mempengaruhi produktivitas kerja pegawai Kantor Kelurahan.
2. Untuk mengetahui apakah kemampuan kerja pegawai mempengaruhi produktivitas kerja pegawai kelurahan.
3. Untuk mengetahui apakah kemampuan manajemen Lurah dan kemampuan kerja pegawai mempengaruhi produktivitas kerja pegawai kelurahan.

Disamping tujuan yang tertera di atas, penelitian ini juga dimaksudkan untuk :

1. Kegunaan Praktis
  - a) Sebagai masukan bagi Pemerintah Daerah terutama bagi Kepala Kantor Kecamatan dalam melakukan evaluasi dan perbaikan di masa mendatang.
  - b) Sebagai masukan bagi pemerintah Daerah untuk menentukan kebijakan dalam rangka meningkatkan produktivitas kerja pegawai dalam rangka meningkatkan produktivitas kerja pegawai Kelurahan, sehingga diharapkan Kelurahan dapat memberikan kontribusi bagi pendapatan asli daerah.



## 2. Kegunaan Teoritis

Diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan dan keilmuan, khususnya tentang hubungan kemampuan Lurah, kemampuan kerja pegawai, dan peranan pemerintah daerah terhadap produktivitas kerja pegawai kelurahan serta merangsang tumbuhnya ide – ide baru.

## E. Kerangka Teori

### 1. Teori yang Mendasari Penelitian

Teori pada hakekatnya merupakan syarat mutlak dalam pelaksanaan setiap penelitian, dimana teori tersebut merupakan pengetahuan yang sistematis dan terkontrol berdasar atas datang yang empiris serta telah diketahui kebenarannya. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Winarno Surachmad sebagai berikut :

Teori sebagai titik permulaan (sementara) tentang kemungkinan suatu dalil, teori sebagai titik permulaan dalam arti bahwa dari situ bersumber hipotesa yang akan dibuktikan.<sup>7</sup>

Sementara itu Bintoro Tjokroamidjojo memberikan pengertian teori sebagai berikut :

Teori sebagai ungkapan mengenai hubungan kausal yang logis diantara berbagai gejala perubahan atau variabel dalam bidang tertentu sehingga dapat digunakan sebagai (*frame of thinking*) dalam memahami serta menanggapi permasalahan yang timbul.<sup>8</sup>

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa teori pada dasarnya merupakan pernyataan mengenai adanya hubungan satu gejala dengan penelitian yang dilakukan.

---

<sup>7)</sup> Winarno Surachmad, Dasar dan Teknik Research Pengantar Metodologi Ilmiah, Tarsito, Jakarta, 1985, hal 74

<sup>8)</sup> Bintoro Tjokroamidjojo, Teori dan Strategi Pembangunan Nasional, Gunung Agung, Jakarta, 1989, hal 12

Hal ini berarti bahwa teori merupakan alat guna mengatasi suatu masalah tertentu. Bertitik tolak dari pengertian tersebut, maka teori yang akan penulis kemukakan ini sekaligus merupakan kerangka pikir bagi penulis untuk memahami, menanggapi, dan menganalisa permasalahan yang hendak diteliti. Sebelum membahas masalah produktivitas, terlebih dulu akan menjelaskan faktor – faktor yang mempengaruhi produktivitas.

Mengacu pula teori yang dikemukakan oleh J. Ravianto tentang produktivitas yaitu sebagai berikut :

Produktivitas kerja, dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun faktor – faktor lainnya seperti :

- Pendidikan
- Keterampilan
- Disiplin
- Sikap dan etika kerja
- Motivasi
- Gizi dan kesehatan
- Tingkat penghasilan
- Jaminan sosial
- Lingkungan dan iklim kerja
- Hubungan industrial
- Teknologi
- Sarana produksi
- Kesempatan berprestasi.<sup>9</sup>

Dengan melihat teori – teori yang telah dikemukakan di atas, maka faktor – faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja seperti faktor pendidikan, keterampilan, sikap dan etika kerja serta faktor kesehatan sebenarnya dapat dicakup dalam konsep kemampuan kerja pegawai. Kemudian kemampuan untuk membangkitkan motivasi dan kemampuan untuk memberikan serta mengorganisasi para pegawai secara keseluruhan tercakup dalam kemampuan manajemen Lurah.

---

<sup>9)</sup> J.Ravianto, Dasar Produktivitas, Modul UT Karunia, Jakarta, 1988

Dari uraian tersebut kiranya dapat memberikan batasan bahwa tingkat produktivitas kerja pada dasarnya dipengaruhi oleh tingkat kemampuan kerja pegawai dan kemampuan manajemen Lurah.

## **2. Produktivitas Kerja Pegawai**

### **a. Pengertian Produktivitas Kerja**

Produktivitas berhubungan erat dengan efektivitas pencapaian hasil dan efisiensi pengelolaan atau penggunaan sumber. Hal ini sebagaimana dinyatakan di dalam seri buku produktivitas bahwa :

Dari studi literatur diketahui produktivitas adalah ukuran efisiensi dengan mana modal, material, peralatan (teknologi), manajemen, bahkan secara maksimal (mutu dan jumlah), sebaliknya dilihat dari segi usaha efek yang dihadapkan juga telah berhasil dicapai bahkan dengan unsur – unsur usaha secara maksimal. Setiap pekerjaan yang efektif belum tentu efisien karena mungkin dapat dicapai dengan menghamburkan materi berupa pikiran, tenaga dan benda.<sup>10</sup>

Selanjutnya pengertian dari efisiensi itu sendiri dikemukakan oleh The Liang Gie sebagai berikut :

Efisien adalah pengertian yang menggambarkan adanya perbandingan yang terbaik antara suatu usaha dengan hasil yang dicapai oleh usaha itu. Perbandingan ini adalah dilihat dari 2 segi, yaitu hasil dan usaha.

- 1) Dilihat dari hasil, suatu usaha dapat dikatakan efisiensi kalau usaha itu memberikan hasil yang terbaik, baik mutu atau jumlahnya.
- 2) Dari segi usaha, suatu usaha dikatakan efisiensi kalau sesuatu hasil yang dikehendaki dapat dicapai dengan usaha yang ringan – ringan.<sup>11</sup>

---

<sup>10)</sup> Produktivitas dan Manajemen, Seri Manjaemen IV, Siup, Jakarta, 1985, hal 43

<sup>11)</sup> The Liang Gie, Cara Bekerja Efisiensi, Kabag Umum Balai Pembinaan Administrasi UGM, Yogyakarta, 1962, hal 7

Jadi suatu kegiatan dikatakan efisiensi kalau kegiatan itu menggunakan bahan – bahan yang seminim mungkin untuk mencapai suatu hasil yang baik.

Sedangkan mengenai efektivitas menurut Dosen BPA – UGM Yogyakarta dikatakan sebagai berikut :

Efektivitas : kata efektif terjadinya suatu efek atau akibat yang dikehendaki dalam suatu perbuatan. Setiap perbuatan yang efisien, tentu saja juga berarti efektif, karena dilihat dari segi hasil, tujuan atau akibat yang dikehendaki dengan perbuatan itu telah tercapai, bahkan secara maksimal (mutu dan jumlah), sebaliknya dilihat dari segi usaha, efek yang dihadapkan telah berhasil dicapai dan bahkan dengan unsur – unsur usaha secara maksimal. Setiap pekerjaan yang efektif belum tentu efisien karena mungkin dapat dicapai penghamburan materi berupa pikiran, tenaga, waktu dan benda.<sup>12</sup>

Dari pengertian di atas jelas kiranya bahwa efektivitas dan efisiensi merupakan kriteria yang menunjukkan produktivitas kerja pegawai.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa produktivitas kerja merupakan perbandingan antara jam kerja yang digunakan dengan hasil kerja yang dicapai. Tercapainya produktivitas kerja pegawai merupakan harapan dari semua organisasi (instansi baik pemerintah maupun swasta), karena terwujudnya produktivitas kerja pegawai menunjukkan tercapainya efektivitas dan efisiensi kerja. Pada penelitian ini produktivitas kerja merupakan variabel terikat (dependen) yaitu tipe variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas.

#### **b. Kantor Kelurahan**

Berdasarkan Peraturan Daerah Kota Semarang Nomor 4 Tahun 2001 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Kecamatan dan Lurah Kota Semarang, maka Kelurahan merupakan perangkat kerja Kecamatan di Kota Semarang.

Kelurahan mempunyai tugas pokok dan fungsi untuk membantu Camat (Kecamatan) dalam penyelenggaraan

---

<sup>12)</sup> Staf Dosen BPA UGM Yogyakarta, Ensiklopedi Administrasi, Gunung Agung, Jakarta, hal 109

pemerintahan, pembangunan dan pembinaan kehidupan kemasyarakatan di wilayah Kelurahan, antara sebagai berikut :

- 1) Pelayanan surat menyurat
- 2) Pendistribusian segala bantuan dari Pemerintah Kota ke masyarakat
- 3) Pelaksana pembangunan di wilayah Kelurahan

Susunan organisasi Kelurahan terdiri dari :

- 1) Lurah
- 2) Sekretaris Lurah
- 3) Seksi Pembangunan
- 4) Seksi Kesejahteraan Sosial
- 5) Seksi Pelayanan Umum
- 6) Seksi Keamanan dan Ketertiban
- 7) Kelompok jabatan Fungsional
- 8) Staff Kelurahan

Dari uraian di atas baik mengenai produktivitas kerja pegawai maupun kantor kelurahan maka berkaitan dalam penelitian ini, secara singkat dapat dikemukakan bahwa produktivitas kerja pegawai kantor kelurahan adalah tingkat efisiensi dan efektivitas pegawai kelurahan dalam melaksanakan tugas – tugas yang menjadi rutinitas. Sedangkan secara lebih luas lagi produktivitas kerja pegawai kantor kelurahan diartikan sebagai tingkat kemampuan kerja pegawai kantor kelurahan dalam melaksanakan pekerjaan secara efektif dan efisien sehingga hasil pekerjaan yang dicapai dapat memenuhi standar kualitas maupun kuantitas serta memberi manfaat dalam menunjang tujuan organisasi (kantor kelurahan).

Kemampuan tersebut dalam operasionalnya dapat dilakukan dengan menekan input, sedangkan output tetap atau meningkat, atau dengan input tetap dan output meningkat, atau dapat pula dengan input meningkat dan output lebih meningkat lagi. Dalam hal ini input kantor kelurahan dapat berupa tenaga kerja dan metode pelayanan, sedang outputnya berupa pelayanan kepada masyarakat dan kontribusinya terhadap pendapatan asli daerah.

Untuk mendapatkan produktivitas yang baik maka input harus ditekan dengan cara meningkatkan produktivitas kerja pegawai dan penggunaan metode dan mungkin peralatan secara optimal, dengan memperhatikan pula kemampuan kelurahan memberi pelayanan kepada masyarakat dan kemampuan meningkatkan jangkauan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, dalam kedudukannya sebagai sebuah lembaga pelayanan surat menyurat, pendistribusian segala bantuan dari Pemerintah Kota ke masyarakat dan pelaksana pembangunan di wilayah Kelurahan

### **3. Kemampuan Manajemen Lurah**

#### **a. Pengertian Pemimpin**

Suatu organisasi tanpa pemimpin tidaklah masuk akal. Sederhana apapun organisasi, peranan pemimpin sangat diperlukan. Dalam kaitannya dengan hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Komarudin sebagai berikut : “Fungsi pertama dari manajemen ialah Memimpin. Dan Memimpin adalah pekerjaan seorang manajer yang menyebabkan orang lain bertindak.”<sup>13</sup>

Kemudian untuk memperoleh pemahaman akan pengertian pemimpin dalam konteks variabel penelitian penyusun mengutip pendapat dari George R. Terry yang menyatakan bahwa :

Seorang pemimpin mengubah keinginan seseorang untuk melaksanakan sesuatu hal, ia menunjukkan arah yang harus ditempuh dan ia membina anggota – anggota kelompok ke arah penyelesaian .....

Kepemimpinan adalah hubungan dimana satu orang yakni pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk bekerja sama secara suka rela dalam usaha mengerjakan tugas – tugas yang berhubungan untuk mencapai hal yang diinginkan oleh pemimpin tersebut.<sup>14</sup>

---

<sup>13)</sup> Komarudin, Ekonomi Perusahaan dan Manajemen, Alumni Bandung, 1997, hal 311

<sup>14)</sup> GR. Terry, Azas – azas Manajemen, Terjemahan, Alumni Bandung, 1970, hal 343

Dari definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pemimpin adalah orang yang melaksanakan tugas kepemimpinan yakni mempengaruhi pihak lain untuk bertindak dan bekerja sama secara sukarela dalam usaha mengerjakan tugas – tugas yang berhubungan untuk mencapai hal yang diinginkan oleh pemimpin tersebut.

#### **b. Pengertian Manajemen**

Pengertian manajemen itu sendiri menunjukkan konsep yang beragam, biasanya akan dikaitkan dengan aspek – aspeknya. Dalam kaitannya dengan penelitian ini maka penyusun mengacu pada pengertian yang dikemukakan oleh GR. Terry yang menyatakan bahwa :

Manajemen merupakan sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan – tindakan : perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran – sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber – sumber lain.<sup>15</sup>

Hampir senada dengan apa yang dikemukakan oleh Terry tersebut juga dikemukakan oleh beberapa penulis, seperti Urip Widodo menyatakan bahwa : rangkaian kegiatan manajemen pada pokoknya adalah berupa kegiatan :

- 1) Perencanaan (*planning*)
- 2) Pengorganisasian (*organizing*)
- 3) Pendorongan (*motivating*)
- 4) Pengendalian (*controlling*)<sup>16</sup>

Sedangkan menurut Agus Tulus menyatakan bahwa : fungsi manajerial terdiri atas :

---

<sup>15)</sup> Ibid, hal 4

<sup>16)</sup> Urip Widodo, Manajemen Sekilas Lintas, Buletin Tenaga Kerja, Nakertrans Nomor 12, Tahun III, 1982, hal 2

- 1) Perencanaan
- 2) Pengorganisasian
- 3) Pengarahan
- 4) Pengendalian <sup>17</sup>

Dengan bertolak pada apa yang telah dikemukakan para ahli tersebut maka dalam penelitian ini penyusun menggunakan fungsi – fungsi manajemen : perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, dan pengendalian, sebagai rangkaian kegiatan yang harus dilaksanakan seorang Lurah.

Dari beberapa pengertian tersebut di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen selalu diterapkan dalam hubungannya dengan usaha kelompok manusia dan bukan pada usaha satu orang tertentu. Dengan demikian unsur manusia merupakan sumber daya terpenting dalam usaha organisasi mencapai keberhasilannya. Manusia merupakan faktor pendukung utama untuk menunjang keberhasilan suatu organisasi dengan kerja, bakat, kemampuan, kreativitas dan dorongan atau motivasi.

### **c. Pengertian Kemampuan**

Kata kemampuan berarti kesanggupan, kecakapan, kekuatan, kekayaan <sup>18</sup>. Arti mana yang paling tepat dari konsep ini adalah sangat tergantung pada konteks penggunaannya dalam suatu kalimat.

Dengan berpegang pada pengertian tersebut di atas maka yang dimaksud dengan kemampuan dalam kaitannya dengan penelitian ini adalah kemampuan, kecakapan dan kesanggupan, dan ketrampilan serta tingkat usaha dari Lurah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai seorang Lurah.

---

<sup>17)</sup> Mohammad Agus Tulus, Manajemen Sumber Daya Manusia, Buku Panduan Mahasiswa, Gramedia Pustaka Utama, 1992, hal 3

<sup>18)</sup> WJS. Purwodarminta, Kamus Bahasa Indonesia, BP, Jakarta, 1986, hal. 628



#### **d. Kemampuan Manajemen Lurah**

Betapapun sempurnanya aspek teknologi dan ekonomi, tanpa aspek manusia sulit kiranya tujuan organisasi dapat dicapai. Disinilah peran kemampuan seorang pimpinan untuk dapat merencanakan, mengorganisir, mengawasi dan mengendalikan sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi (instansi) yang dipimpinnya. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan oleh Komarudin sebagai berikut :

Manajer bertindak Memimpin, merencanakan, mengorganisir, mengawasi dan meneliti hasil pekerjaannya. manajemen itu meliputi Memimpin dan mengatur faktor – faktor ekonomis sedemikian rupa sehingga usaha itu membawa perkembangan bagi mereka yang ada di dalam lingkungan pengaruhnya.<sup>19</sup>

Berkaitan dengan produktivitas, maka kemampuan manajemen akan mempengaruhi hubungan pekerja dalam organisasi dan hubungan kelompok – kelompok kerja sehingga diharapkan tercapai efisien dan efektivitas organisasi tersebut. Sehingga merupakan hal yang cukup relevan bila kemampuan manajemen dari Lurah dalam penelitian ini diangkat sebagai variabel yang dianggap mempengaruhi produktivitas Lurah.

Yang dimaksud dengan kemampuan manajemen Lurah dalam kaitannya dengan penelitian ini adalah kesanggupan, kecakapan, Kecerdasan dan ketrampilan dari pemimpin kantor kelurahan untuk melaksanakan fungsi – fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan dalam rangka mencapai tujuan organisasi (instansi) yang telah ditetapkan.

---

<sup>19)</sup> Komarudin, Op cit, hal 305

## 1) Perencanaan Pemimpin

Tugas pertama seorang pemimpin organisasi (instansi) adalah memilih alternatif jalan tindakan untuk masa yang akan datang bagi organisasi (instansi) secara keseluruhan dan bagi setiap seksi/bagian di dalam instansi itu, untuk membantu tercapainya tujuan organisasi. Hal ini sejalan dengan pendapat Urip Widodo yang menyatakan bahwa perencanaan ialah :

- a) ialah merupakan proses kegiatan pemikiran – pemikiran, dengan dugaan dan penentuan prioritas yang harus dilakukan secara rasional sebelum dilaksanakan tindakan yang sebenarnya dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan.
- b) Jadi juga merupakan kegiatan – kegiatan rohaniah sebelum melakukan tindakan lahiriah.
- c) Perencanaan adalah amat diperlukan dalam rangka mengarahkan tujuan dan sasaran organisasi maupun tujuan suatu program pembangunan, sebab daripadanya dipaparkan pula tentang kebutuhan tenaga kerja, biaya, waktu, peralatan dan sumber – sumber (*resources*) lainnya.<sup>20</sup>

Dengan melihat bahwa sebuah rencana itu meliputi setiap jalan tindakan di masa depan, maka kita dapat melihat bahwa rencana itu beraneka ragam. Rencana – rencana itu menurut Harold Koontz, Cyrel O'Donnell dan Heiz Wehrich adalah : “(1) maksud/misi (2) tujuan (3) strategi (4) kebijaksanaan (5) prosedur (6) aturan (7) program dan (8) anggaran.”<sup>21</sup>

Setiap organisasi yang harus mempunyai maksud/misi agar dapat berani, yang merupakan tugas pokok yang dibebankan masyarakat padanya. Maksud dari kantor kelurahan adalah memberikan pelayanan kepada masyarakat yang berada diwilayahnya, pendistribusi segala sesuatu dari Pemerintahan di

---

<sup>20)</sup> Urip Widodo, Op cit, hal 3

<sup>21)</sup> Harold Koontz, Cyrel O'Donnell, Heinz Wehrich, Intisari Manajemen, Bina Aksara, Jakarta, 1989, hal 116

atasnya dan sebagai pelaksana pembangunan di tingkat Kelurahan. Disamping misi kantor kelurahan harus mempunyai sasaran/tujuan yang baik agar tetap hidup dan melakukan tugas yang dapat berupa perolehan retribusi.

Setelah seorang pemimpin mampu menetapkan tujuan – tujuan yang hendak dicapai, maka untuk mencapai tujuan tersebut harus pula direncanakan strategi yang akan dilakukan. Strategi ini berupa program – program yang digariskan oleh pemerintah kota, sedang dalam pelaksanaannya perlu perencanaan kebijaksanaan yang merupakan pernyataan atau pemahaman umum yang menuntun atau menyalurkan pikiran dan tindakan dalam pengambilan keputusan. Tidak semua kebijaksanaan itu pernyataan, ia seringkali hanya tersirat dalam tindakan – tindakan pimpinan.

Langkah selanjutnya setelah ditetapkan kebijaksanaan adalah ditetapkan juga prosedur kerja. Prosedur kerja adalah :

Prosedur adalah rencana yang menetapkan suatu metode penanganan yang dibutuhkan untuk aktivitas – aktivitas yang akan datang. Ia merupakan pedoman untuk bertindak, bukan untuk berfikir, dan ia menguraikan cara yang tepat untuk menyelesaikan suatu kegiatan tertentu. Ia merupakan urutan – urutan kronologis dari tindakan – tindakan yang dibutuhkan.<sup>22)</sup>

Prosedur ini harus ada dalam setiap bagian organisasi. Semua personil dari pimpinan kantor kelurahan sampai dengan pegawai harus melaksanakan prosedur yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan yang dituju.

Rencana selanjutnya adalah menetapkan aturan – aturan dalam kantor kelurahan agar segala pekerjaan dan tindakan ada kontrolnya sehingga tidak ada penyimpangan yang dapat

---

<sup>22)</sup> Harold Koontz et al, Op Cit, hal 124

merugikan pemerintah. Disamping aturan yang jelas, program pemerintah juga harus jelas agar kegiatan dari tiap – tiap bagian terdapat sinkronisasi dan bukan terlepas satu dengan lainnya.

Instrumen perencanaan program kelurahan yang lain pokok adalah perencanaan anggaran. Anggaran merupakan pernyataan mengenai perkiraan hasil yang dinyatakan dalam angka – angka. Anggaran yang representatif dapat dijadikan sebagai salah satu pegangan yang bersifat normative atas segala kegiatan dari kantor kelurahan, sehingga dengan kemampuan dan kejelian yang tinggi, seorang Lurah dapat merencanakan masa depan jalannya Pemerintahan di wilayah Kelurahan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan pemerintah.

Dengan demikian yang dimaksud dengan kemampuan pemimpin melaksanakan fungsi perencanaan dalam penelitian ini adalah kemampuan, kesanggupan Lurah (Lurah) menghasilkan perencanaan yang akan dijadikan acuan setiap kegiatan di dalam kelurahan, yang meliputi :

- a) Menetapkan maksud/misi kelurahan
- b) Menetapkan tujuan kelurahan
- c) Menetapkan strategi dan program – program kelurahan
- d) Menetapkan kebijaksanaan – kebijaksanaan terhadap seluruh aktivitas yang ada di dalam kelurahan
- e) Menetapkan prosedur – prosedur kerja terhadap masing – masing pekerjaan yang ada di kelurahan
- f) Menetapkan aturan – aturan yang jelas
- g) Menetapkan program – program dan strategi pencapaiannya

## **2) Kemampuan Mengorganisir**

Seorang pemimpin kantor kelurahan setelah menetapkan segala sesuatu yang akan dikerjakan, maka aktivitas manajemen selanjutnya adalah fungsi pengorganisasian, dan hasil pengorganisasian adalah organisasi.

Pengorganisasian diartikan oleh George R. Terry sebagai berikut :

Pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan – hubungan kelakuan yang efektif antara orang – orang, hingga mereka dapat bekerja sama secara efisiensi dan demikian memperoleh kepuasan pribadi dalam hal melaksanakan tugas – tugas tertentu dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu.<sup>23</sup>

Untuk mendapatkan hubungan – hubungan kelakuan yang efektif antara orang – orang perlu dilakukan pengorganisasian yang didalamnya terdapat kegiatan pengelompokkan tugas kegiatan yang diperlukan dalam rangka mencapai tugas yang ditentukan. Tujuan dari pengelompokkan adalah untuk memperjelas batas, wewenang serta tanggung jawab antara satu kegiatan dengan kegiatan lainnya, serta memperjelas hubungan antara kegiatan – kegiatan yang ada. Dari sini diharapkan dalam organisasi tidak terjadi tumpang tindih dalam pelaksanaan kegiatan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kemampuan pemimpin mengorganisasi dalam penelitian ini adalah kemampuan, kesanggupan pemimpin melaksanakan aktivitas – aktivitas yang berkenaan dengan pengorganisasian, baik yang dijalankan sendiri maupun dengan memanfaatkan bantuan pihak lain, yang meliputi :

- a) Pengelompokkan tenaga kerja/pegawai sesuai dengan kemampuannya
- b) Pembagian kerja/tugas dalam bagian – bagian tertentu secara jelas
- c) Penempatan pegawai secara tepat
- d) Kemampuan menggerakkan

---

<sup>23)</sup> George R Terry, Op cit, hal 223

Fungsi manajemen ketiga adalah penggerak. Pemimpin dituntut untuk dapat menggerakkan dan mengarahkan bawahannya agar dapat bekerja secara efektif dan efisien sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Istilah penggerak ini diartikan oleh George R. Terry sebagai berikut :

*Actuating* merupakan usaha untuk menggerakkan anggota – anggota kelompok sedemikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran – sasaran organisasi yang bersangkutan dan sasaran – sasaran anggota – anggota organisasi tersebut oleh karena para anggota organisasi tersebut oleh karena para anggota itu ingin mencapai sasaran – sasaran.<sup>24</sup>

Sejalan dengan pengertian di atas, Urip Widodo memberikan sebagai berikut :

Pendorongan merupakan proses kegiatan yang harus dilakukan untuk membina dan mendorong semangat kerja dan kerelaan bekerja para pegawai (anggota organisasi) demi tercapainya tujuan organisasi.<sup>25</sup>

Jelas kiranya kalau dalam penggerak bawahan, agar timbul kerelaan bekerja para pegawainya diperlukan unsur motivasi. Seorang pemimpin yang ingin sukses dalam menggerakkan bawahannya banyak tergantung pada kemampuannya membangkitkan motivasi. Ini akan dapat dicapainya dengan pemberian motif yang tepat, agar motivasi bawahan tersebut selalu seirama dengan cita – cita, tujuan, dan sasaran organisasi.

Untuk dapat memberikan motivasi diperlukan komunikasi yang baik antara pemimpin dengan seluruh anggota organisasi, yaitu komunikasi yang dapat diterima oleh kedua

---

<sup>24)</sup> George R. Terry, Op cit, hal 313

<sup>25)</sup> Urip Widodo, Op cit, hal 3

belah pihak. Dengan tercapainya komunikasi ini, maka akan timbul keikhlasan seluruh anggota organisasi untuk mewujudkan tujuan – tujuan yang hendak dicapai organisasi.

Bertolak dari pendapat – pendapat dari uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan kemampuan Lurah melaksanakan fungsi penggerakan adalah kemampuan yang meliputi beberapa aktivitas, yaitu :

- a) Kemampuan dalam memberikan petunjuk, perintah kepada bawahan baik cara – cara yang tepat maupun petunjuk perintah, bimbingan yang diberikannya.
- b) Kemampuan melakukan koordinasi dengan seluruh karyawan, melalui komunikasi yang baik, menciptakan komunikasi antar sesama karyawan yang mendukung pelaksanaan kerja.
- c) Kemampuan memberi motivasi secara tepat kepada bawahan

### **3) Pengarahan (penggerakan) oleh pimpinan**

Di dalam aspek pengarahan ini akan timbul hubungan manusiawi dalam kepemimpinan yang mengikat bawahan untuk bersedia mengerti dan menyumbangkan tenaganya secara lebih berdaya guna untuk mencapai tujuan. Arti dari pengarahan itu sendiri adalah

Tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota organisasi melakukan kegiatan yang sudah ditentukan ke arah tercapainya tujuan.<sup>26</sup>

Oleh karenanya, disini manajer atau pimpinan dituntut untuk dapat berkomunikasi, memberikan petunjuk/nasehat, berfikir kreatif, berinisiatif, meningkatkan kualitas serta memberikan stimulasi kepada para karyawan. Dengan demikian

kegiatan pengarahan ini banyak menyangkut masalah pemberian motivasi kepada para anggota organisasi, kepemimpinan serta pengembangan komunikasi.

Apabila para pekerja (karyawan) menyukai pekerjaan mereka, menganggap bahwa tugas mereka penuh tantangan dan mereka menyukai lingkungan kerja secara umum, maka biasanya mereka akan berusaha secara maksimal untuk melaksanakan pekerjaan mereka dengan bersemangat dan dedikasi.

Dalam hal ini terdapat 2 (dua) jenis motivasi, yaitu

a) Motivasi Positif

Yaitu merupakan proses untuk mempengaruhi orang lain dengan cara memberikan penambahan tingkat kepuasan tertentu. Misalnya dengan memberikan promosi, tambahan penghasilan, menciptakan kondisi kerja yang nyaman dan lain sebagainya

b) Motivasi Negatif

Adalah merupakan proses untuk mempengaruhi orang lain dengan cara menakut – nakuti atau mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu secara terpaksa. Misalnya memberikan gambaran akan diturunkan pangkatnya, dipotong gajinya ataupun dipecat dari jabatannya.<sup>27</sup>

#### 4) Tindakan pengawasan (pengendalian)

Fungsi terakhir dari seorang pemimpin adalah menjalankan fungsi bawahan. Bila dikatakan bahwa fungsi pengawasan itu tidak terlampau berat, maka ini benar jika fungsi – fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dapat berjalan dengan lancar dan sempurna. Namun peristiwa ini lebih merupakan pengecualian daripada kebiasaan. Perencanaan sangat jarang dapat tercapai dengan bulat, pengorganisasian di dalam prosesnya sering mendapat kesulitan – kesulitan,

---

<sup>26)</sup> Murti Sumarni dan Jhon Soeprihanto, Pengantar Bisnis (Dasar – Dasar Ekonomi Perusahaan) Edisi Kelima, Liberty, Yogyakarta, 1998 hal 152

<sup>27)</sup> Ibid, hal 153



sedangkan pelaksanaan teknis dari perencanaan itu tidak selamanya efektif seperti diduga semula. Oleh sebab itu peranan pengawasan hampir selamanya diperlukan dalam setiap proses manajemen. Bahkan seringkali fungsi pengawasan itu terlalu dilebih – lebihkan, sehingga orang menganggap tindakan manajemen itu harus dilihat dari sibuknya manajer di dalam pengawasan. Kiranya hal ini tidak tepat karena kita ketahui bahwa fungsi pengawasan itu hanyalah satu bagian saja dari seluruh proses manajemen.

Beberapa pendapat tentang pengertian pengawasan banyak dikemukakan oleh para sarjana, antara lain :

- c) Harold Koontz, Cyril O'Donnel, Heinz Weihrich, Fungsi pengawasan manajerial adalah pengukuran dan pembetulan (*correction*) pelaksanaan untuk memastikan bahwa tujuan – tujuan dan rencana – rencana organisasi yang dibuat untuk mencapainya ada dilaksanakan.<sup>28</sup>
- d) Manullang  
Pengawasan dapat diartikan sebagai suatu proses untuk menetapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya dan mengoreksinya bila perlu dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula.<sup>29</sup>

Dengan demikian perencanaan dan pengawasan itu sebenarnya erat kaitannya. Tanpa tujuan dan rencana, pengawasan itu tidak akan mungkin, karena pelaksanaan harus dibandingkan dengan beberapa kriteria yang telah ditetapkan.

Selanjutnya Harold Koontz, Cyril O'Donnel dan H. Weihrich mengemukakan bahwa :

---

<sup>28)</sup> Harold Koontz, et al, Op Cit, hal 673

<sup>29)</sup> M. Manullang, Dasar – dasar Manajemen, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1981, hal 6

Proses dasar pengawasan itu dimanapun adanya dan apapun yang diawasi, mencakup tiga langkah : (1) menetapkan standar, (2) mengukur prestasi dengan standar ini, (3) mengoreksi perbedaan – perbedaan antara prestasi itu dengan standar – standar dan rencana – rencana.<sup>30</sup>

Jadi untuk mendapatkan hasil pengawasan yang baik perlu ditempuh langkah – langkah di atas, disamping kualitas dan mental dari pengawas itu sendiri.

Dengan bertolak pada berbagai pendapat dan uraian di atas, yang dimaksud dengan kemampuan pemimpin melaksanakan fungsi pengawasan dalam penelitian ini adalah kemampuan, kesanggupan Lurah menjalankan aktivitas yang ada kaitannya dengan tugas – tugas pengawasan, yang meliputi :

- a) Pengawasan terhadap seluruh pelaksanaan/kegiatan yang ada di kelurahan.
- b) Pengawasan intern terhadap seluruh pegawai yang ada di dalam kelurahan meliputi :
  - Penetapan pengertian/prosedur organisasi dan pengecekannya
  - Penetapan pedoman kerja dan pengecekannya
  - Kedisiplinan pegawai, baik disiplin kerja maupun waktu.
- c) Pengawasan terhadap penggunaan peralatan kerja kelurahan.

Kemampuan manajemen Lurah (Lurah) merupakan kemampuan Lurah dalam merencanakan berbagai program kerja yang telah digariskan oleh Pemerintah Kota melalui Kecamatan, setelah itu Lurah mengorganisasi seluruh karyawan sesuai dengan seksi dan bagian masing – masing. Setelah langkah pengorganisasian selesai Lurah mengaktifkan seluruh fungsi yang berada didalam wewenangnya dan langkah terakhir adalah mengawasi apakah program kerja yang dilakukan sudah sesuai

---

<sup>30)</sup> Harolzd Koontz, et al, Op Cit, hal 674

dengan yang telah direncanakan semula. Pada penelitian ini kemampuan manajemen Lurah merupakan variabel bebas (independen) yang pertama ( $X_1$ ), yaitu tipe variabel mempengaruhi variabel terikat.

#### **4. Kemampuan Kerja Pegawai**

##### **a. Pengertian Pegawai**

Apa yang dimaksud dengan pegawai hingga saat ini belum ada kejelasan yang pasti. Namun istilah pegawai tentu berhubungan dengan manusia atau sumber daya manusia dalam suatu organisasi.

Untuk memberikan pengertian mengenai pegawai, penulis mengutip pendapat WJS. Poerwadarminto sebagai berikut :

Pegawai adalah orang yang bekerja pada pemerintah (perusahaan) dan sebagainya. ....

Selanjutnya tenaga kerja adalah orang yang bekerja atau mengerjakan sesuatu seperti (pekerja, pegawai dan sebagainya)<sup>31</sup>

Pengertian tenaga kerja juga terdapat dalam UU no. 14 tahun 1969 tentang ketentuan pokok mengenai Tenaga kerja, yaitu sebagai berikut :

Tenaga kerja adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan baik di dalam maupun di luar hubungan kerja guna menghasilkan jasa atau barang untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Ciri khas dari hubungan tersebut di atas adalah bekerja di bawah perintah orang lain dengan menerima upah.<sup>32</sup>

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan pegawai dalam penelitian ini adalah setiap orang yang melakukan pekerjaan di dalam hubungan kerja dibawah perintah orang lain dengan menerima upah berdasarkan administrasi kepegawaian yang berlaku dalam kelurahan.

---

<sup>31)</sup> W.J.S Poerwadarminto, Op cit, hal 723

<sup>32)</sup> UU. No. 14 Tahun 1969, dalam Moekijat, Perencanaan Sumber Daya Manusia, hal 82

## **b. Kemampuan Kerja**

Pengertian kemampuan sudah diuraikan di muka yaitu kecakapan, kesanggupan dan ketrampilan serta tingkat usaha dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

Selanjutnya pengertian kerja dikemukakan oleh Taliziduhu Ndraha sebagai berikut :

Kerja adalah proses penciptaan atau pembentukan nilai baru (tambah) pada suatu unit sumber daya, pengubahan atau penambahan nilai pada suatu unit alat pemenuhan kebutuhan yang ada.<sup>33</sup>

Taliziduhu menekankan bahwa kerja merupakan proses untuk menghasilkan sesuatu, entah itu penciptaan atau penambahan nilai.

Dengan berpegang pada pendapat di atas, maka yang dimaksud dengan kemampuan kerja adalah kesanggupan dan ketrampilan dari seseorang untuk melaksanakan proses penciptaan ataupun penambahan nilai sesuai dengan rencana dan tujuan organisasi.

Selanjutnya yang dimaksud dengan kemampuan kerja pegawai adalah kesanggupan dari pegawai untuk melakukan proses penciptaan atau penambahan nilai baru dengan menggunakan aktivitas jasmani dan rohaninya yang hal ini sangat dipengaruhi oleh pengetahuan, ketrampilan, sikap mental dan kondisi fisik pegawai yang bersangkutan.

### **1) Pengetahuan dan Ketrampilan Pegawai**

Pengetahuan dan ketrampilan pegawai sangat menentukan kualitas dan kuantitas hasil dari suatu pekerjaan. Sejauhmana tingkat pengetahuan dan ketrampilan seorang pegawai dapat dilihat dari tingkat pengetahuan dan ketrampilan seorang pegawai dapat dilihat dari tingkat pendidikan baik

---

<sup>33)</sup> Taliziduhu Ndraha, Teori Manajemen SDM, IIP Press, Jakarta, 1997, hal 2

formal maupun informal dan dari latihan – latihan serta pengalaman. Hal ini sesuai dengan pendapat Payaman Simanjutak :

Pendidikan membentuk dan menambah pengetahuan seseorang untuk mengerjakan sesuatu dengan lebih cepat dan tepat. Latihan membentuk dan meningkatkan ketrampilan kerja. Dengan demikian semakin tinggi tingkat pendidikan dan latihan seseorang semakin tinggi pula tingkat produktivitasnya.<sup>34</sup>

Dengan demikian untuk menilai kemampuan seseorang dapat dilakukan dengan menilai pengetahuan dan ketrampilan orang tersebut.

Berkaitan dengan pendidikan dan pengetahuan, maka S.P. Siagian mengatakan sebagai berikut :

Istilah pendidikan adalah keseluruhan proses, teknik dan metode belajar mengajar dalam rangka mengalihkan sesuatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain sesuai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya.<sup>35</sup>

Selama ini proses belajar dapat dilakukan melalui pendidikan formal, yaitu pendidikan sekolah yang teratur, bertingkat dan mengikuti syarat – syarat yang jelas dan melalui pendidikan non formal, yaitu pendidikan yang teratur dengan sadar dilakukan, tetapi tidak terlalu mengikuti peraturan yang tetap dan ketat.

Dengan memiliki pengetahuan, maka pegawai akan mampu melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dalam rangka mencapai tujuan organisasi, karena pengetahuan adalah salah satu potensi yang membentuk kemampuan seseorang. Disamping pengetahuan, kemampuan juga dibentuk oleh

---

<sup>34)</sup> Payaman Simanjutak, Produktivitas Tenaga Kerja, Prisma No. 11 Nopember 1993, hal 26

<sup>35)</sup> ST. Vebrianto, Pendidikan Sosial, Paramita, Yogyakarta, 1984, hal 50

ketrampilan. Dalam hubungannya dengan ketrampilan, Vebrianto memberikan pengertian sebagai berikut :

Pengertian ketrampilan dapat mempunyai arti luas dan sempit, ketrampilan (skill) dalam arti sempit ialah kemudahan, kecepatan dan ketepatan dalam tingkah laku motorik yang juga disebut manual skill. Dalam arti luas keterampilan merupakan aspek manual skill, intelektual skill dan sosial skill.<sup>36</sup>

Dari uraian di atas, maka dapat dikatakan bahwa kemampuan pegawai merupakan perwujudan dari pengetahuan tentang tugas – tugas dan hal – hal lain yang berkaitan dengan bidang tugas dan keterampilan dalam melaksanakan tugas berdasarkan pengetahuan yang dimiliki pegawai yang bersangkutan.

Pengetahuan tentang tugas dan hal – hal yang berkaitan dengan bidang tugas, diperoleh melalui latar belakang pendidikan dan latihan – latihan yang pernah diikuti baik dari penataran – penataran maupun kursus – kursus. Dengan memiliki pengetahuan diharapkan pada pegawai dapat mempunyai pemahaman yang baik mengenai hal – hal yang berkaitan dengan organisasinya.

Ketrampilan dalam melaksanakan tugas dapat berwujud penguasaan pegawai terhadap tata kerja, prosedur dan proses kegiatan dalam organisasi, kemampuan untuk bekerja sama dan kemampuan pegawai untuk merupakan suatu keadaan yang dirasakan tidak sesuai dengan tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan tampak upaya meningkatkan kemampuan dapat diperoleh melalui pendidikan, latihan – latihan, pengalaman dan ketrampilan pada pegawai dalam melaksanakan tugasnya

---

<sup>36)</sup> Ibid, hal 52

## 2) Sikap Mental Pegawai

Orang yang berpengetahuan dan mempunyai ketrampilan belum tentu produktif, bila ia tidak mau menggunakan kemampuan yang dimilikinya secara sungguh – sungguh. Ini bisa terjadi bila ia tidak memiliki sikap mental yang dapat mendukung dan membentuk kepribadiannya untuk bekerja dengan etos kerja yang lebih baik.

Berkaitan dengan sikap ini, Mar'at mengatakan :

Sikap merupakan produk dari proses sosialisasi dimana seseorang bereaksi sesuai dengan rangsang yang diterima. Jika sikap mental pada obyek tertentu, berarti bahwa penyesuaian diri terhadap obyek tersebut dipengaruhi oleh lingkungan sosial dan kesediaan untuk bereaksi dari orang tersebut terhadap obyek.<sup>37</sup>

Dari pengertian ini dapat diketahui bahwa sikap pada dasarnya tidak terlepas dari rangsangan ataupun obyek – obyek yang lain di luar dirinya. Sikap merupakan tenaga pendorong dari seseorang untuk timbulnya suatu perbuatan atau tindakan dan memberikan warna atau corak pada tingkah laku atau perbuatan seseorang tersebut.

Selanjutnya akan dibicarakan mengenai pengertian mental. Dalam Kamus Bahasa Indonesia dikatakan : “mental mengenai batin sedangkan mentalitas adalah cara berfikir, dan berperasaan”<sup>38</sup>. Adapun menurut Koentjaraningrat, mentalitas adalah :

Keseluruhan dari isi serta kemampuan alam pikiran dan alam jiwa manusia dalam hal menanggapi lingkungannya. Pokoknya istilah ini mengenai sistem nilai budaya maupun sikap mental, dan bisa kita pakai membicarakan kedua hal tersebut tanpa maksud untuk secara ketat mengkhususkan terhadap salah satu dari Keduanya.<sup>39</sup>

---

<sup>37)</sup> Mar'at, Sikap Manusia Perubahan serta Pengukuran, Ghalia Indonesia, 1981, hal 9

<sup>38)</sup> W.J.S. Poerwodarminta, Op cit, hal 13

<sup>39)</sup> Koentjoroningrat, Kebudayaan Mentalitas dan Pembangunan, Gramedia, Jakarta, 1984, hal 33

Sikap mental merupakan keseluruhan jiwa, pikiran, perasaan dan sikap yang ada dalam diri manusia yang menentukan tindakan manusia.

Dalam hubungannya dengan penelitian ini, sikap mental menunjukkan keadaan batin, pikiran dan perasaan pegawai yang dapat timbul dari dalam dirinya ataupun akibat pengaruh dari lingkungan. Pengaruh lingkungan tentunya adalah lingkungan kerja baik pengaruh sesama pegawai maupun kondisi kelurahan.

### **3) Kesehatan Pegawai**

Berkaitan dengan kondisi fisik dan mental (pegawai) Soeroto mengemukakan bahwa di dalam usaha mengembangkan kemampuan itu terdapat tiga komponen besar yaitu :

- a) Usaha mengembangkan dan memelihara pertumbuhan rohani serta usaha menjaga kesehatan. Jika seseorang mempunyai pertumbuhan psikis dan fisik yang sehat dan kuat maka dia akan mempunyai potensi dan peluang yang besar untuk ditumbuhkan dan dikembangkan kemampuan kerjanya.
- b) Upaya agar dalam raga dan jiwa yang sehat dan kuat tersebut, nyata – nyata tumbuh dan berkembang kemampuan kerja yang cukup besar. Kemampuan ini bukan terbatas pada kemampuan rasio dan fisik untuk memecahkan masalah – masalah yang dihadapi dalam jangka pendek, akan tetapi mencakup daya tahan keuletan fisik dan mental untuk mengatasi berbagai kesulitan dan tekanan dalam pekerjaan hingga selesai dan mencapai hasilnya.
- c) Upaya agar setelah orang memiliki kemampuan kerja adalah mempekerjakannya untuk membuat agar setiap orang memiliki kemampuan dimanfaatkan untuk memberikan asset kepada kesejahteraan masyarakat.<sup>40</sup>

---

<sup>40)</sup> Soeroto, Strategi Pembangunan dan Perencanaan Tenaga Kerja, Gajah Mada Press, Yogyakarta. 1993, hal 105



Dari pendapat di atas dapat diketahui bahwa unsur fisik tidak dapat ditinggalkan dalam setiap pembahasan kemampuan, atau luas kualitas pegawai, karena apabila seseorang hanya memiliki kecakapan, namun secara fisik tidak mungkin melaksanakan pekerjaan, maka tidak akan memperoleh hasil seperti yang diharapkan. Dengan demikian kondisi fisik merupakan kekuatan untuk bertindak sehubungan dengan tantangan yang ditemui dalam pekerjaan, yang membutuhkan tenaga ataupun kondisi fisik yang baik. Kondisi fisik tersebut penerapannya lebih ditujukan dalam kegiatan operasional.

Berdasarkan apa yang telah diuraikan tersebut di atas, maka dalam penelitian ini yang dimaksud kemampuan kerja pegawai kelurahan adalah kesanggupan dan kecakapan dari pegawai dalam melaksanakan tugas maupun fungsinya untuk mencapai tujuan organisasi. Selain pengetahuan dan keterampilan juga akan dilihat sikap mental, yakni keadaan mental dalam jiwa, karakter seorang pegawai. Dan yang terakhir akan dilihat juga kemampuan fisik pegawai, yang akan menunjang kegiatan operasional dalam melaksanakan tugasnya. Pada penelitian ini kemampuan kerja pegawai merupakan variabel bebas (independen) yang kedua ( $X_2$ ), yaitu tipe variabel mempengaruhi variabel terikat (dependen).

## **5. Kualitas Pelayanan**

Kualitas pelayanan (*Service Quality*) diartikan sebagai upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan masyarakat serta ketepatan penyampaiannya dalam mengimbangi harapan masyarakat. Kualitas pelayanan dapat diketahui dengan membandingkan persiapan masyarakat atas pelayanan yang nyata - nyata mereka terima atau mereka peroleh dengan pelayanan yang sesungguhnya mereka harapkan. Persepsi masyarakat terhadap kualitas pelayanan ditentukan oleh

seberapa jauh pemberi jasa (Kelurahan) dapat memberikan pelayanan seperti yang diharapkan oleh masyarakat. Hal ini tentu saja berbeda dengan konsep tradisional mengenai kualitas, yang hanya didasarkan pada kesesuaian dengan standar yang ditetapkan oleh manager operasi, karena kondisi sekarang sudah berubah dimana yang menilai kualitas adalah konsumen.

Salah satu pendekatan kualitas pelayanan yang banyak dijadikan acuan dalam riset adalah model *service quality* yang dikembangkan oleh Parasuraman, et al, 1998<sup>41</sup>. Dimensi kualitas pelayanan, yaitu sebagai berikut :

a. *Tangible* atau bukti langsung

*Tangible* yaitu kemampuan suatu organisasi dalam menunjukkan eksistensinya kepada eksternal, penampilan dan kemampuan sarana dan prasarana fisik dan keadaan lingkungan sekitarnya adalah bukti nyata pelayanan yang diberikan oleh pemberi jasa yang meliputi fasilitas fisik (gedung, gudang dll) perlengkapan dan peralatan yang dipergunakan (teknologi) serta penampilan pegawainya.

b. *Reliability* atau kehandalan

*Reliability* yaitu kemampuan organisasi untuk memberikan pelayanan sesuai yang dijanjikan secara akurat dan terpercaya. Kinerja harus sesuai dengan harapan masyarakat yang berarti ketepatan waktu, pelayanan yang sama untuk semua masyarakat tanpa kesalahan, sikap yang simpatik dan dengan akurasi yang tinggi.

c. *Responsiveness* atau daya tanggap

*Responsiveness* yaitu suatu kemauan untuk membantu dan memberikan pelayanan yang cepat (*responsive*) dan tepat pada pelanggan, dengan penyampaian informasi yang jelas. Membiarkan

---

<sup>41)</sup> Rambat Lupiyoadi, Manajemen Pemasaran Jasa, Teori dan Praktek, Salemba Empat, Jakarta, 2001, hal 148.

masyarakat menunggu tanpa adanya suatu alasan yang jelas menyebabkan persepsi yang negatif dalam kualitas pelayanan.

d. *Assurance* atau jaminan

*Assurance* yaitu pengetahuan, kesopansantunan, dan kemampuan para pegawai untuk menumbuhkan rasa percaya para pelanggan (masyarakat). Jaminan terdiri dari beberapa komponen antara lain komunikasi (*communication*), kredibilitas (*credibility*), keamanan (*security*), kompetensi (*competence*), dan sopan santun (*courtesy*).

e. *Empathy* atau empati

*Empathy* yaitu memberikan perhatian yang tulus dan bersifat individual atau pribadi yang diberikan kepada para pelanggan (masyarakat) dengan berupaya memahami keinginan masyarakat. Di mana diharapkan memiliki pengertian dan pengetahuan tentang masyarakat, memahami kebutuhan masyarakat secara spesifik, serta memiliki waktu pengoperasian yang nyaman bagi masyarakat.

Antara produktivitas kerja karyawan dengan kualitas pelayanan mempunyai korelasi (hubungan) yang positif, yaitu semakin tinggi produktivitas kerja karyawan semakin tinggi pula kualitas pelayanan yang diberikan pegawai kantor terhadap masyarakat atau sebaliknya rendahnya produktivitas kerja pegawai semakin rendah pula kualitas pelayanan yang diberikan pegawai kantor terhadap masyarakat. Tercapainya kualitas pelayanan yang sesuai dengan harapan masyarakat tercipta pula kepuasan masyarakat.

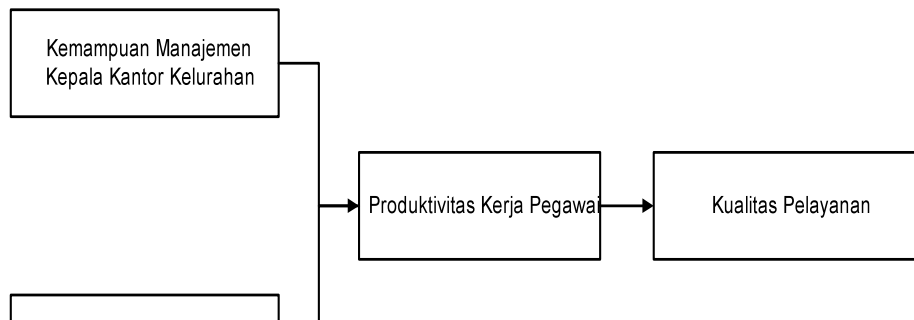
## **F. Hipotesis**

### **1. Model Verbal**

- a. Produktivitas kerja pegawai kelurahan dipengaruhi oleh kemampuan manajemen Lurah.
- b. Produktivitas kerja pegawai kelurahan dipengaruhi oleh kemampuan kerja pegawai

- c. Produktivitas kerja pegawai kelurahan dipengaruhi oleh kemampuan manajemen Lurah dan kemampuan kerja pegawai

## 2. Model Geometrik



## G. Definisi Konsep

Konsep adalah unsur penelitian dan merupakan definisi yang dipakai suatu fenomena sosial. Konsep merupakan generalisasi dari kelompok tertentu, sehingga dapat dipakai untuk menggambarkan berbagai fenomena yang sama.

Definisi konsep adalah unsur penelitian yang terpenting dan merupakan definisi yang dipakai secara abstrak suatu fenomena sosial dan fenomena alami.<sup>42</sup>. Semakin dekat suatu konsep dengan realitas, maka semakin mudah suatu konsep diukur. Maka dalam penelitian suatu konsep didefinisikan dengan jelas sehingga dapat dipahami dengan jelas.

Adapun definisi konsep dalam penelitian ini adalah :

1. Kemampuan manajemen Lurah adalah kesanggupan kecakapan Lurah dalam mengelola kantor kelurahan dengan melaksanakan fungsi – fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan.

2. Kemampuan kerja pegawai adalah kesanggupan dari pegawai, untuk menjalankan fungsi dan tugasnya dalam kedudukannya sebagai karyawan, dimana kemampuan tersebut mencakup tiga aspek, yaitu pengetahuan dan ketrampilan, sikap mental serta kondisi kesehatan pegawai.
3. Produktivitas kerja pegawai adalah suatu keadaan dimana seseorang pegawai dapat melaksanakan setiap pekerjaan secara efektif dan efisien, sehingga hasil kerja yang dicapai dapat memenuhi standar kualitas maupun kuantitas serta memberi manfaat yang besar dalam menunjang tujuan organisasi.
4. Kualitas pelayanan adalah segala sikap, perilaku dan perbuatan yang diberikan oleh pihak kelurahan pada saat masyarakat menggunakan jasa di Kelurahan.

## H. Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan penjabaran dari suatu variabel dalam indikator – indikator atau gejala – gejala yang terperinci, sehingga variabel – variabel itu dapat diketahui ukurannya.

Definisi operasional adalah definisi yang diberikan kepada suatu variabel atau konstruk dengan cara memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur variabel tersebut.<sup>43</sup>

Dengan didasarkan definisi tersebut di atas dapat diketahui bahwa definisi operasional berupaya untuk merubah konsep yang masih abstrak kedalam bentuk yang lebih konkrit.

Adapun definisi operasional dalam penelitian ini adalah :

1. Kemampuan Manajemen Lurah ( $X_1$ ) akan diukur dengan indikator
  - a. Kemampuan perencanaan pemimpin

---

<sup>42)</sup> Masri Singarimbun dan Sofyan Effendi, Metode Penelitian Survey, LP3ES, Jakarta, 1995, hal 21

- 1) Tingkat Kejelasan sasaran yang dicapai
  - 2) Tingkat kejelasan kebijaksanaan yang dibuat pimpinan
  - 3) Tingkat kejelasan prosedur kerja yang ditetapkan pimpinan
  - 4) Tingkat ketepatan sasaran pembuatan rencana anggaran
- b. Kemampuan pemimpin mengorganisir
- 1) Tingkat kejelasan pengelompokkan tugas yang dibuat pemimpin
  - 2) Tingkat kesesuaian bidang tugas yang diberikan pemimpin dengan latar belakang pengalaman dan pendidikan pegawai.
  - 3) Frekuensi rapat koordinasi untuk membicarakan masalah pekerjaan di dalam organisasi (instansi).
- c. Kemampuan pemimpin menggerakkan bawahan
- 1) Arus komunikasi antara pemimpin dengan pegawai
  - 2) Arus komunikasi antara sesama pegawai
  - 3) Tingkat kepatuhan bawahan kepada pemimpin
- d. Kemampuan pemimpin melaksanakan fungsi pengawasan
- 1) Frekuensi pelanggaran terhadap pedoman kerja yang telah ditetapkan
  - 2) Frekuensi pemberian sanksi terhadap pegawai yang melakukan pelanggaran
  - 3) Frekuensi pemeriksaan pemimpin terhadap masing – masing bidang pekerjaan
  - 4) Peluang pegawai untuk bolos kerja
2. Kemampuan Kerja Pegawai ( $X_2$ ), akan diukur dengan indikator
- a. Tingkat Pengetahuan Pegawai
- 1) Tingkat pendidikan formal yang dicapai pegawai
  - 2) Jumlah dan jenis kursus yang pernah diikuti
  - 3) Lamanya masa kerja di tempat kerja sekarang
  - 4) Tingkat pemahaman pegawai terhadap perkembangan organisasi secara keseluruhan

---

<sup>43)</sup> Moh. Nazir, Metode Penelitian, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1999m hal 152

- 5) Tingkat pemahaman pegawai terhadap bidang tugas masing – masing
  - 6) Tingkat pemahaman pegawai terhadap keterkaitan masing – masing bidang/tugas yang ada di dalam kelurahan.
- b. Tingkat Ketrampilan Pegawai
- 1) Tingkat pemahaman terhadap prosedur kerja dan petunjuk melaksanakan kerja
  - 2) Tingkat kemampuan pegawai mengoperasionalkan segala peralatan yang berkenaan dengan tugasnya
  - 3) Tingkat kemampuan pegawai dalam menyelesaikan setiap pekerjaan.
- c. Sikap Mental dan Kesehatan Pegawai
- 1) Adanya rasa saling tolong menolong
  - 2) Tingkat tanggung jawab terhadap tugas
  - 3) Tingkat absensi pegawai karena alfa
  - 4) Tingkat absensi pegawai karena sakit
3. Produktivitas Kerja Pegawai Kelurahan (Y) akan diukur dengan indikator
- a. Efektivitas dan Efisiensi Kerja Pegawai
- 1) Tingkat kesesuaian hasil kerja dengan rencana kerja
  - 2) Tingkat kemanfaatan hasil pekerjaan
  - 3) Tingkat penggunaan tenaga dalam melaksanakan tugas
  - 4) Tingkat pemanfaatan biaya dalam melaksanakan tugas
  - 5) Tingkat kesesuaian waktu yang dipakai melaksanakan suatu pekerjaan dibanding dengan waktu yang ditetapkan
  - 6) Tingkat ketepatan pemanfaatan waktu dalam melaksanakan tugas
  - 7) Frekuensi keluhan yang disampaikan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan
  - 8) Frekuensi konflik yang pernah terjadi antara karyawan dengan masyarakat yang disebabkan oleh ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas pelayanan yang diberikan.
- b. Penggunaan Peralatan (Ketersediaan sarana dan prasarana)

- 1) Ketersediaan peralatan yang menunjang pelaksanaan kerja
  - 2) Tingkat penggunaan peralatan – peralatan
  - 3) Kondisi peralatan yang ada
- c. Kontribusi Kelurahan terhadap PAD
- 1) Perbandingan antara target penerimaan dan realisasinya.
  - 2) Target pencapaian retribusi

## I. Metodologi Penelitian

Metodologi merupakan suatu langkah pokok atau cara kerja yang sangat diperlukan dalam suatu penelitian. Adapun metode penelitian meliputi langkah – langkah sebagai berikut :

### 1. Tipe Penelitian

Penelitian pada umumnya dapat digolongkan dalam tiga tipe : <sup>44</sup>

- a. Penelitian penjajagan atau eksploratif  
 Penelitian yang bersifat terbuka dan masih mencari – cari dan belum mempunyai hipotesis. Sering dilakukan sebagai langkah pertama dalam penelitian deskriptif
- b. Penelitian penjelasan atau explanatory.  
 Penelitian ini menyoroti hubungan antara variabel penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya.
- c. Penelitian Deskriptif  
 Penelitian ini biasanya mempunyai dua tujuan yaitu :
  - 1) Untuk mengetahui perkembangan sarana fisik tertentu atau frekuensi terjadinya aspek fenomena sosial tertentu.
  - 2) Untuk mendeskripsikan secara tertentu.

Berdasarkan pendapat tersebut di atas maka peneliti menggunakan tipe penelitian *explanatory* atau penjelasan yaitu :

Penelitian penjelasan menyoroti hubungan antara variabel penelitian dan menguji hipotesa yang telah dirumuskan sebelumnya. Oleh karena itu dinamakan juga penelitian menggunakan hipotesa atau testing research. Walaupun uraiannya

---

<sup>44)</sup> Masri Singarimbun dan Sofyan Effendi, Op cit, hal 4



juga mengandung deskripsi, tetapi sebagai penelitian relasional fokusnya terletak pada penjelasan hubungan antara variabel.<sup>45</sup>

## 2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah jumlah dari keseluruhan obyek (satuan – satuan/individu – individu) yang karakteristiknya hendak diduga.<sup>46</sup> Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja di Kantor Kelurahan di Wilayah Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang.

Sampel adalah sebagian dari populasi yang akan diteliti, dan yang menjadi sampel adalah sebagian dari pegawai yang bekerja di Kantor Kelurahan dari populasi.<sup>47</sup>

### a. Elemen

Elemen adalah merupakan bagian dari populasi dan merupakan obyek penelitian. Penelitian ini adalah pada pegawai Kantor Kelurahan di Wilayah Kecamatan Semarang Utara.

### b. Sampling Frame

Kerangka sampling adalah data dari semua unsur sampling dari populasi sampling.

Berdasarkan penelitian maka sampling frame dalam penelitian ini adalah daftar dari semua/seluruh pegawai di Kantor Kelurahan di Wilayah Kecamatan Semarang Utara.

### c. Sampling Fraction

Berfungsi untuk menentukan sampel yang akan diambil dari populasi yang akan diminta untuk memberikan keterangan dalam penelitian. Dalam hal ini besar sampel yang diambil adalah seluruh pegawai di Kantor Kelurahan di Wilayah Kecamatan Semarang Utara.

---

<sup>45)</sup> Ibid, hal 4

<sup>46)</sup> Djarwanto dan Pengestu, Statistik Induktif, Liberty, Yogyakarta, 1998, hal 107

<sup>47)</sup> Masri Singarimbun dan Sofyan Effendi, Op cit, hal 106

#### d. Teknik Sampling

Dalam penelitian pengambilan sampel merupakan bagian yang sangat penting. Metode pengambilan sampel mempunyai sifat sebagai berikut :

- 1) Dapat menghasilkan gambaran yang dapat dipercaya dari seluruh populasi.
- 2) Dapat menentukan prestasi dari hasil penelitian dengan menentukan penyimpangan baku dan standard tafsiran yang diperoleh.
- 3) Sederhana sehingga mudah dilaksanakan.
- 4) Dapat memberikan keterangan yang sebanyak – banyaknya dengan biaya yang serendah – rendahnya.<sup>48</sup>

Dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik *simple random sampling* (acak sederhana) adalah teknik penentuan sampel menggunakan pengundian.<sup>49</sup>

Sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah sebanyak 9 Lurah, 32 Staff (pegawai) Kelurahan dan 32 dari masyarakat yang kebetulan sedang mengurus surat di Kelurahan yang berada di Kecamatan Semarang Utara. Pertanyaan data responden 1 – 9 ; kuesioner 1 – 20 dan 35 – 54 diisi oleh pegawai kelurahan. Kuesioner nomor 21 – 34 diisi oleh Lurah dan kuesioner nomor 55 – 76 diisi oleh masyarakat sekitar kelurahan tersebut.

### 3. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang diinginkan dalam penelitian ini peneliti menggunakan cara :

#### a. Daftar Pertanyaan (*questioner*)

Merupakan pengumpulan data dengan daftar pertanyaan yang disusun secara sistematis yang dipegang oleh responden. Dalam hal ini yang menjadi obyek adalah pegawai di Kantor Kelurahan di Wilayah Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang.

---

<sup>48)</sup> Sutrisno Hadi, Metode Research, Yayasan Penerbit UGM, Yogyakarta, 1994, hal 75).

<sup>49)</sup> Sugiyono, Statistika Untuk Penelitian, CV. Alfa Beta, Bandung,, 2002, hal 61

b. *Interview Guide* atau Pedoman Wawancara

Merupakan teknik pengumpulan data dengan jalan wawancara juga dengan suatu daftar pertanyaan yang ditujukan kepada pegawai di Kantor Kelurahan di Wilayah Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang, mengenai status kepegawaian, berapa lama bekerja dan perasaan selama bekerja dan yang terpenting kepada Bapak Lurah adalah memastikan kesediaannya untuk menerima dan memperbolehkan karyawannya dan kantornya diteliti.

c. Observasi

Merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan jalan mengadakan pengamatan secara langsung kepada obyek penelitian agar data yang diperoleh lebih valid, yaitu mengenai keberadaan atau lokasi kantor kelurahan dan optimal tidaknya pelayanan yang diberikan kepada masyarakat sekitar baik surat menyurat ataupun pekerjaan yang lain dari Kecamatan.

d. Library Research atau penelitian kepustakaan

Merupakan teknik pengumpulan data dengan jalan membaca buku literatur, gambar – gambar yang ada kaitannya dengan penelitian ini dengan maksud untuk mendapatkan teori – teori atau bahan – bahan yang berkaitan dengan penelitian ini.

4. Sumber Data

Sumber data diartikan sebagai asal mula dari suatu data yang diperoleh dengan secara langsung maupun lewat perantara. Sumber data menurut Marzuki dapat dibagi atas :

a. Data Primer

Merupakan data yang dapat diperoleh secara langsung dari sumber, diamati dan dicatat. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dengan cara menyebarkan kuesioner kepada pegawai di Kantor Kelurahan di Wilayah Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang.

b. Data Sekunder

Merupakan data yang diperoleh dari sumber yang tidak langsung, data – data ini diperoleh dari buku – buku literatur, brosur – brosur, dokumen yang berhubungan dengan penelitian. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari Kantor Kelurahan di Wilayah Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang.<sup>50</sup>

5. Skala Pengukuran Data

Skala pengukuran ini bertujuan untuk mengukur variabel – variabel yang telah dioperasikan sebelum melalui indikator – indikator. Indikator – indikator ini dijabarkan dalam daftar pertanyaan yang masing – masing pertanyaan mempunyai jawaban sesuai dengan skala pengukuran.

Ada beberapa jenis skala pengukuran yaitu :

a. Skala Nominal

Yaitu skala ini tidak asumsi tentang jarak maupun urutan antara kategori – kategori dalam ukuran angka untuk ukuran kategori hanyalah label.

b. Skala Ordinal

Yaitu mengurutkan gejala dari tingkat paling rendah ke tingkat yang paling tinggi menurut atribut tertentu, tanpa penunjuk yang jelas beberapa interval antar gejala yang satu dengan yang lain.

c. Skala Interval

Yaitu ukuran yang tidak semata – mata mengurutkan obyek berdasarkan atribut tetapi juga memberikan informasi tentang interval antara obyek yang satu dengan obyek yang lainnya.

---

<sup>50)</sup> Marzuki, Metode Riset, BPFE, UII, Yogyakarta, 1997, hal 59

d. Skala Ratio

Yaitu untuk interval yang jaraknya tidak dinyatakan dalam perbedaan dengan angka rata – rata suatu kelompok tetapi dengan titik nol. Gejala yang diperoleh disebut gejala rasional.<sup>51</sup>

Sedangkan yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala ordinal yaitu memberikan nilai dari yang tertinggi sampai yang terendah. Untuk mengetahui tingkat jawaban yang diberikan responden maka dilakukan skoring yang merupakan kegiatan memberikan nilai atau harga berbentuk angka pada jawaban pertanyaan tersebut akan diperoleh data kuantitatif yang dipergunakan untuk menguji hipotesis. Skoring ini dengan kategori sebagai berikut :

- a. Untuk jawaban A yang sangat mendukung hipotesis diberikan skor atau nilai 4.
- b. Untuk jawaban B yang mendukung hipotesis diberikan skor atau nilai 3.
- c. Untuk jawaban C yang kurang mendukung hipotesis diberikan skor atau nilai 2.
- d. Untuk jawaban D yang tidak mendukung hipotesis diberikan skor atau nilai 1.

6. Teknik Pengolahan Data dan Analisa Data

a. Pengolahan Data

Setelah data dikumpulkan secara lengkap maka selanjutnya adalah langkah pengolahan data yaitu :

1) Editing (pemeriksaan data)

Tahap ini merupakan langkah awal dalam menganalisa data setelah peneliti turun lapangan dalam langkah awal ini peneliti memeriksa data yang diperoleh dari responden sehingga bila terjadi kesalahan dapat dibetulkan. Dengan demikian fungsi dari

---

<sup>51)</sup> Masri Singarimbun dan Sofyan Effendi, Op cit, hal 70

editing adalah memeriksa atau mengontrol data yang diperoleh untuk menjamin kemantapan atau validitas data tersebut, sehingga data tersebut dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan kenyataan, serta berfungsi juga untuk mendapatkan kebenaran dan kelengkapan serta mengetahui apakah data – data tersebut sudah baik dan dapat segera disiapkan untuk proses selanjutnya. Data – data yang diedit adalah kelengkapan jawaban dari responden mengenai kuesioner yang bersifat terbuka atau tertutup.

2) Coding (pemberian kode pada data)

Coding adalah kegiatan mengklasifikasi jawaban – jawaban dari responden menurut macamnya, dengan jalan memberi tanda/kode pada masing – masing jawaban. Data – data yang dikode adalah jenis kelamin, umur, pendidikan, lama bekerja dan status marital pegawai.

3) Tabulasi

Tabulasi adalah melakukan klasifikasi terhadap data – data sesuai dengan jenisnya ke dalam tabel – tabel sehingga untuk dibuat program, kurva dan perhitungan secara statistik. Tabulasi datanya adalah memasukan hasil penyebaran kuesioner pada tabel yang telah ditentukan.

b. Analisa Data

Analisa data pada dasarnya merupakan suatu penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah untuk dibaca dan diinterpretasikan. Analisa data ada dua macam yaitu :

1. Analisa Kualitatif

Analisis kualitatif adalah analisa yang digunakan untuk menganalisa data yang sifatnya tidak dapat diukur secara langsung dengan angka, misalnya data yang berwujud kasus – kasus dan keterangan – keterangan, yaitu dengan analisa tabel dan analisa tabel silang.

## 2. Analisa Kuantitatif

Analisis kuantitatif adalah analisa yang digunakan untuk data yang dikumpulkan dalam jumlah besar dan mudah diklasifikasikan dalam kategori sehingga analisa ini mampu memperhatikan hasil yang cermat, data tersebut dapat dihitung jumlahnya dengan angka dan sering disebut analisa statistik.

Analisa kuantitatif yaitu suatu analisa pengukuran yang dinyatakan dengan angka – angka, dengan angka yang diperoleh kemudian dianalisa untuk menguji hipotesa. Alat analisa yang digunakan adalah sebagai berikut :

### a). Uji Instrumen (Uji Validitas dan Uji Reliabilitas)

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut.<sup>52</sup>

Pengujiannya dilakukan dengan kriteria sebagai berikut :

- Jika  $r$  hitung (*corrected item total correlation*)  $> r$  kritis, maka dinyatakan item pertanyaan yang diuji valid.
- Jika  $r$  hitung (*corrected item total correlation*)  $< r$  kritis, maka dinyatakan item pertanyaan yang diuji tidak valid

Reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.<sup>53</sup>

Reliabilitas berhubungan dengan masalah kepercayaan. Reliabilitas alat ukur mempunyai taraf kepercayaan yang tinggi, jika alat ukur tersebut dapat memberikan hasil yang tepat. Maka

---

<sup>52)</sup> Imam Ghozali, Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang, 2001, hal 142

<sup>53)</sup> Ibid , hal 140

reliabilitas alat ukur berkaitan dengan masalah ketepatan alat ukur.<sup>54</sup>

Untuk mengetahui reliabilitas digunakan rumus koefisien alpha, yaitu :<sup>55</sup>

$$\alpha = \left( \frac{K}{K-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum SJ^2}{SX^2} \right)$$

Keterangan :

$\alpha$  = koefisien alpha

k = banyaknya belahan tes

$Sj^2$  = varians belahan j ; j = 1,2 .....k

$Sx^2$  = varians skor tes

Kriteria pengujian uji reliabel adalah sebagai berikut :

- Alpha > 0,6 Konstruk (variabel) memiliki reliabilitas
- Alpha ≤ 0,6 Konstruk (variabel) tidak memiliki reliabilitas<sup>56</sup>

#### **b). Analisa Regresi Berganda**

Analisa ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel kemampuan manajemen Lurah dan kemampuan kerja pegawai ( $X_1$  dan  $X_2$ ) terhadap produktivitas kerja karyawan (Y). Persamaan regresi berganda adalah :<sup>57</sup>

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + e$$

Keterangan :

Y = Variabel produktivitas kerja pegawai

$X_1$  = Variabel manajemen Lurah

$X_2$  = Variabel kemampuan kerja pegawai

e = variabel pengganggu

---

<sup>54)</sup> Suharsimi Arikunto, Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek, Jakarta, Rineka Cipta, 1998, hal 122

<sup>55)</sup> Syaifudin Azwar, Validitas dan Reliabilitas, Edisi ke – 2, Pustaka Belajar Offset, Yogyakarta, 2000, hal 78.

<sup>56)</sup> Imam Ghozali, Op cit, hal 140

<sup>57)</sup> Algifari, Analisis Regresi . (Teori, Kasus dan Solusi), Edisi 2, BPFE, Yogyakarta. 2000, hal 62



### c). Pengujian Hipotesis

Alat analisis statistik untuk mengetahui apakah variabel yang ada mempunyai pengaruh, maka perlu dilakukan pengujian hipotesa. Alat uji yang digunakan dalam pengujian hipotesa adalah uji t dan uji F.

#### 1) Uji t

Uji t ini digunakan untuk menguji hipotesis atau untuk mengetahui dan membuktikan apakah variabel bebas berpengaruh terhadap Y secara sendiri – sendiri. (parsial).<sup>58</sup>

$$t = \frac{b - \beta}{S_b}$$

Dimana :

t = nilai t hitung

b = koefisien regresi

Sb = standar error

$\beta$  = Koefisien Regresi beta

#### 2) Uji F

Uji F digunakan untuk menguji hipotesis secara bersama – sama, yakni mengetahui pengaruh semua variabel independen yang terdapat didalam model secara bersama – sama (simultan) terhadap variabel dependen.<sup>59</sup>

$$F = \frac{JK \text{ reg} / K}{JK \text{ res} / (n - K - 1)}$$

Keterangan :

JK reg = Kuadrat – kuadrat regresi

JK res = Kuadrat – kuadrat residu

K = Variabel bebas

n = Jumlah data /sampel

---

<sup>58)</sup> Djarwanto dan Pangestu S, Op cit, hal 307

<sup>59)</sup> Algifari, Op cit, hal 72

#### d). Uji Koefisien Determinasi

Untuk mengetahui persentase nilai Y yang dapat dijelaskan oleh garis regresi. Persentase perubahan produktivitas kerja pegawai yang dipengaruhi variabel kemampuan manajemen Lurah dan kemampuan kerja pegawai.<sup>60</sup>

$$R^2 = \frac{ESS}{TSS}$$

Keterangan

$R^2$  = besar koefisien determinasi

ESS = *explained sum of square*

TSS = *total sum of square*

Untuk mempermudah semua perhitungan statistik di atas teknik perhitungannya menggunakan komputer dengan program SPSS. (*Statistical Product Service Solution*)

---

<sup>60</sup> Ibid, hal 45

## BAB II

### GAMBARAN UMUM KECAMATAN SEMARANG UTARA

#### A. Letak Geografis

Daerah yang diamati adalah Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang. Dari data Monografi letak Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang dibatasi oleh :

1. Sebelah Utara : Laut Jawa
2. Sebelah Selatan : Kecamatan Semarang Tengah
3. Sebelah Barat : Kecamatan Semarang Barat
4. Sebelah Timur : Kecamatan Semarang Timur

Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang mempunyai luas wilayah 1.135,275 ha. Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang mempunyai 9 kelurahan, dengan kepadatan penduduk 124.956 jiwa, yang terbagi atas jumlah kelamin laki - laki berjumlah 60.535 orang, jenis kelamin perempuan sebanyak 64.421 dan jumlah kepala keluarga sebanyak 28.612 kepala keluarga.

Kantor Kecamatan Semarang Utara menurut data monografi bulan Juni 2006 mengenai status pemilikan kantor pemerintah luas tanahnya adalah 635 M<sup>2</sup>, luas bangunan 164 M<sup>2</sup>. Sedangkan mengenai rumah Jabatan camat, status pemilikannya adalah milik pemerintah dengan luas bangunan 100 M<sup>2</sup>. Sebagaimana terlihat dalam tabel sebagai berikut :

**Tabel 2. 1**  
**KANTOR PEMERINTAH WILAYAH KECAMATAN DAN RUMAH**  
**JABATAN CAMAT**

No.	KETERANGAN	DATA
1.	Kantor Pemerintah Wilayah Kecamatan	
	a. Status Pemilikan	
	a.1 Milik Pemerintah	1 buah
	b. Luas Tanah	635 M <sup>2</sup>
	c. Luas Bangunan	164 M <sup>2</sup>
	d. Kalau Milik Pemerintah	
	d.1. Dibangun Tahun	1993/1994
	d.2. Tidak bertingkat	1 buah
2.	Rumah Jabatan Camat	
	a. Status Pemilikan	
	a.1. Milik Pemerintah	1 buah
	b. Luas Bangunan	100 M <sup>2</sup>
	c. Apabila milik Pemerintah	
	c.1. Dibangun Tahun	1993/1994
	d. Kondisi Bangunan	
	d.1. Sedang	1. buah

Sumber : Monografi Kecamatan Semarang Utara, Juni Tahun 2006.

Berdasarkan Tabel 2.1 di atas, dapat diketahui bahwa Kantor Kecamatan Semarang Utara terbagi dalam dua tempat yaitu yang satu sebagai Kantor Camat dan yang satu sebagai rumah Jabatan Camat. Sedangkan letak geografis Kecamatan Semarang Utara dapat diketahui dari tabel sebagai berikut:

**Tabel 2. 2**  
**LETAK GEOGRAFIS KECAMATAN SEMARANG UTARA**

No	KETERANGAN	DATA
1.	Tinggi pusat pemerintah wilayah	0 - 1 M
2.	Suhu	
	a. Maksimum	32 C
	b. Minimum	24 C
3.	Jarak pusat pemerintah wilayah kecamatan dengan :	
	a. Desa/Kelurahan yang terjauh	5 Km
	Lama tempuh	30 menit
	b. Ibukota Kabupaten/Kota	5 Km
	Lama tempuh	30 menit
	c. Ibu Kota Propinsi	8 Km
	Lama tempuh	45 menit
4.	Curah hujan	
	a. Jumlah hari dengan curah hujan yang terbanyak	96 hari
	b. banyaknya curah hujan	76/100 mm/th
5.	Bentuk wilayah	
	a. Datar sampai berombak	100 %
	b. Berombak sampai berbukit	- %

Sumber : Monografi Kecamatan Semarang Utara, Juni Tahun 2006

Berdasarkan Tabel 2.2 dapat dilihat bahwa wilayah kecamatan Semarang Utara berjarak 5 Km dari Kota Semarang, tinggi pusat pemerintahan wilayah 0 - 1 M, dengan banyaknya curah hujan 76/100 mm/th, dan mempunyai bentuk wilayah data berombak 100 % dan berombak sampai berbukit sebesar 0 %.

## B. Monografi Penduduk di Kecamatan Semarang Utara

Monografi penduduk adalah menjelaskan keberadaan penduduk berdasarkan karakteristik masing – masing.

### 1. Jumlah Penduduk Menurut Usia

Jumlah penduduk menurut usia Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang dapat dilihat pada Tabel 2.3 berikut :

**Tabel 2. 3**  
**Karakteristik Penduduk Berdasarkan Usia**

No	Usia	Jumlah	Prosentase (%)
1	0- 4 tahun	11.321	9,06
2	5 – 9 tahun	13.379	10,71
3	10 – 14 tahun	13.293	10,64
4	15 – 19 tahun	10.446	8,36
5	20 – 24 tahun	9.627	7,70
6	25 – 29 tahun	9.446	7,56
7.	30 – 34 tahun	9.171	7,34
8.	35 – 39 tahun	9.447	7,56
10	40 – 44 tahun	9.458	7,57
11	45 – 49 tahun	8.472	6,78
12	50 – 54 tahun	8.273	6,62
13	55 – 60 tahun	7.568	6,06
14.	60 – 64 tahun	3.597	2,88
15.	65 tahun ke atas	1.458	1,17
	Jumlah	124.956	100

Sumber : Monografi Kecamatan Semarang Utara, Juni Tahun 2006

Berdasarkan dari Tabel 2.3 di atas tersebut dapat disimpulkan berdasarkan usia menunjukkan bahwa usia tertinggi adalah usia antara 5 sampai dengan 9 tahun yaitu sebanyak 10,71 persen atau 13.379 jiwa.

Sedangkan yang paling kecil adalah usia 65 tahun ke atas yaitu sebanyak 1,17 % atau 1.458 jiwa.

## 2. Jumlah Penduduk Menurut Mata Pencaharian

Untuk mengetahui mata pencaharian penduduk di Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang dilihat pada Tabel 2.4 berikut :

**Tabel 2. 4**  
**Jumlah Penduduk menurut Mata Pencaharian**

No	Mata Pencaharian	Jumlah	Prosentase (%)
1	Nelayan	1.871	4,04
2	Pengusaha Sedang/besar	2.072	4,47
3	Pengrajin/Industri Kecil	19.824	42,80
4	Buruh Industri	8.579	18,52
5	Buruh Bangunan	1.879	4,06
6	Pedagang	4.475	9,66
7	Jasa Angkutan	1.136	2,45
8	PNS	3.879	8,37
9	TNI dan Polri	314	0,68
10	Pensiunan	2.279	4,92
11	Peternakan	11	0,02
		46.319	100,00

Sumber : Monografi Kecamatan Semarang Utara, Juni Tahun 2006

Berdasarkan dari Tabel 2.4 di atas dijelaskan bahwa mata pencaharian penduduk di Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang sebagian besar sebagai pengrajin atau industri kecil yaitu sebesar 19.824 jiwa atau 42,80 persen dari jumlah penduduk yang bekerja. Jumlah penduduk yang terendah adalah mereka yang berprofesi sebagai peternak yaitu sebesar 0,02 persen atau 11 orang.

### C. Keadaan Pegawai di Kelurahan pada Wilayah Kecamatan Semarang Utara

Keadaan pegawai kelurahan di wilayah Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang berdasarkan kepangkatan dan latar belakang pendidikan dapat dilihat pada tabel berikut.

#### 1. Keadaan Pegawai di Kantor Kecamatan Semarang Utara berdasarkan Golongan dan Jenis Kelamin

Keadaan pegawai di Kantor Kecamatan Semarang Utara menurut Golongan dan jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 2.5 sebagai berikut :

**Tabel 2. 5**

**KEADAAN PEGAWAI DI KANTOR KECAMATAN  
SEMARANG UTARA BERDASARKAN GOLONGAN  
PANGKAT DAN JENIS KELAMIN**

No.	Golongan	Jenis Kelamin		Jumlah	%
		Pria	Wanita		
1.	III.d	12	3	15	9,26
2.	III.c	13	4	17	10,49
3.	III.b	19	1	20	12,35
4.	III a	12	2	14	8,64
5.	II d	21	6	27	16,67
6.	II c	18	5	23	14,20
7.	II b	13	1	14	8,64
8.	II a	12	4	16	9,88
9.	I d	10	1	11	6,79
10.	I c	5	0	5	3,09
Jumlah		135	27	162	100

Sumber :

- Laporan Daftar Urut Kepangkatan PNS Kelurahan di Kecamatan Semarang Utara, Juni Tahun 2006.



Berdasarkan Tabel 2.5 dapat diketahui bahwa jumlah pegawai Kelurahan laki – laki di Kecamatan Semarang Utara sebanyak 135 orang (83,3 %), sedangkan pegawai Kelurahan wanita di Kecamatan Semarang Utara sebanyak 27 orang (16,7 %). Sedangkan dilihat dari golongannya jumlah pegawai terbanyak adalah pada golongan II d yakni sebesar 27 orang (16,67 %) dan yang terendah pada golongan I c yaitu sebanyak 5 orang (3,09 %).

**2. Keadaan Pegawai di Kantor Kelurahan pada wilayah Kecamatan Semarang Utara berdasarkan Tingkat Pendidikan.**

Keadaan pegawai di kelurahan pada wilayah Kecamatan Semarang Utara berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada Tabel 2.6 berikut ini :

**Tabel 2. 6**  
**KEADAAN PEGAWAI DI KANTOR KECAMATAN SEMARANG UTARA BERDASARKAN TINGKAT PENDIDIKAN**

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah	%
1.	<b>TAMATPT./AK AD EM I</b>	49	30,25
2.	Tamat SLTA/STM	76	46,91
3.	Tamat SLTP	23	14,20
4.	Tamat SD	14	8,64
<b>JUMLAH</b>		162	100

Sumber : Monografi Kecamatan Semarang Utara, Juni Tahun 2006

Berdasarkan Tabel 2.6 dapat diketahui bahwa sebagian besar pegawai pendidikan tamat SLTA yaitu sebanyak 76 orang atau 46,91 %, lalu pegawai yang berpendidikan Perguruan Tinggi/Akademi sebanyak 49 orang atau 30,25 % dan pegawai yang berpendidikan tamat SLTP sebanyak 23 orang atau 14,20 % serta pegawai yang berpendidikan tamat SD sebanyak 14 orang atau 8,64 %.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tingkat pendidikan pegawai di Kelurahan di wilayah Kecamatan Semarang Utara pada dasarnya masih perlu ditingkatkan karena dari tabel di atas terlihat masih terdapat pegawai yang berpendidikan rendah yaitu hanya tamat SLTP dan SD.

#### **D. Struktur Organisasi dan Tata Kerja Pemerintah Kantor Kelurahan di Kecamatan Semarang Utara**

Sebelum membahas mengenai struktur organisasi dan tata kerja Kantor Kelurahan di wilayah Kecamatan Semarang Utara terlebih dahulu kita perlu mengetahui mengenai pengertian organisasi. Pengertian organisasi menurut pendapat Sondang P. Siagian yaitu sebagai berikut :

“Organisasi adalah suatu bentuk perserikatan dua orang atau lebih yang bekerja sama serta secara formal terikat dalam pencapaian tujuan yang telah ditentukan dan dalam ikatan itu ada yang disebut atasan dan seorang/kelompok disebut bawahan”<sup>61)</sup>

Definisi di atas lebih lanjut mengatakan bahwa organisasi dapat ditinjau dari dua segi yaitu :

1. Organisasi sebagai wadah, dimana kegiatan – kegiatan administrasi yang didalamnya terdapat dua orang atau lebih yang saling berhubungan dan bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Maka, Kantor Kelurahan di Kecamatan Semarang Utara dapat dikatakan sebagai wadah organisasi.

---

<sup>61)</sup> Sondang P. Siagian, Prof. Dr, Filsafat Administrasi, CV. Haji Masagung, Jakarta, 1990, hal. 7

2. Organisasi sebagai rangkaian hierarkis antar orang suatu ikatan formal, yaitu lebih memandang pada segi kemampuan para pegawai dalam menjalankan tugas yang ada dalam kantor kelurahan di Kecamatan Semarang Utara serta adanya hubungan hierarkies formal yakni antara atasan dengan para bawahannya.

Untuk lebih jelasnya mengenai masing – masing bentuk itu dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Bentuk organisasi berdasarkan jumlah pucuk pimpinan. Pada tipe ini mengandung pengertian bahwa :
  - a. Bentuk tunggal adalah organisasi yang pucuk pimpinannya ada ditangan seseorang.
  - b. Bentuk jamak adalah organisasi yang pucuk pimpinannya ada ditangan beberapa orang sebagai satu kesatuan.
2. Bentuk organisasi berdasarkan saluran wewenang.

Pada tipe ini dibedakan sebagai berikut :

  - a. Bentuk Jalur atau Lini adalah organisasi yang wewenangnya dari pucuk pimpinan dilimpahkan kepada satuan – satuan organisasi dibawahnya dalam semua bidang pekerjaan.
  - b. Bentuk fungsional adalah organisasi yang wewenangnya dari pucuk pimpinan dilimpahkan kepada satuan – satuan organisasi dibawahnya dalam bidang pekerjaan tertentu. Pimpinan tiap bidang berhak memerintah kepada semua pelaksana yang ada sepanjang menyangkut bidang kerjanya.
  - c. Bentuk jalur dan Staff adalah seperti dalam organisasi fungsional, tetapi dibawah pucuk pimpinan satu organisasi diangkat seorang pejabat yang tidak memiliki wewenang komando, tetapi hanya memberikan nasehat keahlian.

Kegiatan yang berlangsung dalam Kantor Kelurahan di Kecamatan Semarang Utara merupakan suatu bentuk organisasi karena adanya proses kerja sama untuk mencapai suatu tujuan bersama antara dua orang atau lebih. Sebuah organisasi pasti mempunyai struktur organisasi, dimana pengertian struktur organisasi adalah : “Merupakan gambaran skema yang menunjukkan bagian – bagian yang mempunyai tugas, wewenang dan tanggung jawab dari bagian – bagian itu”.<sup>62)</sup>

Menurut pendapat G.R Terry dalam buku karangan Sutarto yang dimaksud dengan struktur organisasi adalah :

“Bagan organisasi adalah suatu bentuk diagram yang menunjukkan segi – segi penting dari suatu organisasi yang meliputi fungsi – fungsi pokok dan hubungan – hubungan mereka masing – masing, saluran – saluran dari pengawasan dan wewenang yang berhubungan dengan tiap – tiap pegawai yang dibebani dengan masing – masing fungsi”.<sup>63)</sup>

Mengenai bentuk –bentuk organisasi berdasarkan penggolongan struktur organisasi menurut Sutarto dapat dibedakan sebagai berikut :

1. Dari segi jumlah pucuk pimpinan, dibedakan :
    - a. Bentuk tunggal
    - b. Bentuk Jamak
  2. Dari segi saluran wewenang, dibedakan :
    - a. Bentuk Jalur
    - b. Bentuk Fungsional
    - c. Bentuk Jalur dan Staff
    - d. Bentuk Fungsional dan Staff
    - e. Bentuk jalur, Fungsional dan Staff.<sup>64)</sup>
- d. Bentuk fungsional dan jalur adalah organisasi yang wewenangnya dari pucuk pimpinan dilimpahkan kepada satuan – satuan organisasi dibawahnya dalam bidang pekerjaan – pekerjaan tertentu. Pimpinan tiap bidang berhak memerintah kepada semua pelaksana sepanjang

---

<sup>62)</sup> Sutarto, Dasar – dasar Organisasi, Gajah Mada University Press, Yogyakarta, 1979, hal. 191

<sup>63)</sup> Ibid, hal 89

<sup>64)</sup> Ibid, hal. 177

menyangkut bidang kerjanya dan tiap bidang satuan pelaksana dibawah mempunyai wewenang dalam semua bidang.

- e. Bentuk Jalur dan Staff adalah suatu organisasi yang wewenangnya dari pucuk pimpinan dilimpahkan kepada satuan organisasi dibawahnya dalam bidang pekerjaan tertentu. Tiap – tiap pelaksana dibawah memiliki wewenang dalam semua bidang kerja dan dibawah pucuk pimpinan satuan organisasi diangkat pejabat yang tidak memiliki keahlian tertentu.

Agar kita dapat mengetahui lebih lanjut mengenai organisasi Kantor Kelurahan di Kecamatan Semarang Utara termasuk kategori yang mana maka perlu dilihat terlebih dulu struktur organisasi pemerintahan Kelurahan di Wilayah Kecamatan Semarang Utara sebagai berikut: