

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Organisasi merupakan suatu wadah dimana di dalamnya terdapat dua orang atau lebih yang bekerja sama dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Dalam pencapaian tujuan tersebut peranan sumber daya manusia sangat penting dalam penentuan berhasil atau tidaknya sebuah organisasi. Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat sentral dalam organisasi. Apapun bentuk dan tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia. Begitu pula dalam pelaksanaan misinya, maka dikelola dan diurus oleh manusia. Dengan demikian manusia merupakan faktor yang sangat strategis dalam semua kegiatan organisasi. Tujuan organisasi tidak akan terwujud tanpa peranan manusia. Bagaimana pun canggihnya suatu teknologi, faktor manusia akan tetap menentukan. Apalagi di tengah era globalisasi dengan perubahan yang sangat cepat merupakan tantangan organisasi untuk mewujudkan kinerja yang lebih baik, yang tidak hanya dituntut bagi sektor privat, namun sektor publik pun dituntut hal yang sama.

Kinerja organisasi sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi tersebut (Bastian,2001:329). Deskripsi kinerja menyangkut tiga komponen penting yaitu tujuan, ukuran dan penilaian. Indikator dipakai untuk aktivitas yang

hanya dapat ditetapkan secara lebih kualitatif atau dasar perilaku yang dapat diamati. Indikator kinerja juga menganjurkan sudut pandang prospektif (harapan ke depan) daripada retrospektif (melihat ke belakang). Hal ini menunjukkan jalan pada aspek kinerja yang perlu diobservasi (Wibowo, 2007: 76). Berbicara mengenai kinerja tentunya tidak lepas dari sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Karena dengan adanya sumber daya manusia yang baik dalam suatu organisasi akan dapat mempengaruhi baik buruknya kinerja organisasi. Sumber daya manusia dalam organisasi dalam hal ini pegawai harus memiliki kemampuan agar dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaannya dengan baik karena kinerja pegawai berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Kemampuan pegawai adalah semua potensi dan daya kekuatan seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan berdasarkan pendidikan, pengetahuan, dan keterampilan dalam pekerjaan. Selanjutnya, sumber daya manusia di dalamnya juga sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan yang diterapkan kepada mereka. Sehingga kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin kepada pegawai juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi. Karena gaya atau cara seseorang memimpin mempengaruhi suasana kerja, atmosfer organisasi, pelaksanaan tugas oleh pegawai yang nantinya akan menentukan juga bagaimana kinerja organisasi tersebut.

Sorotan tajam tentang kinerja birokrasi dalam menyelenggarakan pelayanan publik menjadi masalah yang belum terselesaikan hingga saat ini. Pelayanan publik adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan

publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan. Aspek pelayanan merupakan bagian integral dan strategis bagi pelaksanaan tugas dan fungsi pelayanan pemerintahan. Oleh karena itu, kualitas pelayanan publik merupakan salah satu parameter keberhasilan birokrasi. Pelayanan yang berkualitas merupakan harapan masyarakat karena pelayanan merupakan hak yang harus diperolehnya. Penyelenggara pelayanan publik tidak lain adalah pemerintah, tugas pokok pemerintah pada hakekatnya adalah memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Pemerintah memberikan pelayanan publik kepada masyarakat dari tingkat pusat sampai daerah. Dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, pemerintah atau organisasi publik dituntut untuk memberikan pelayanan yang prima agar masyarakat merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan. Pelayanan publik yang optimal merupakan kewajiban yang harus diberikan oleh organisasi publik kepada masyarakat. Di tengah majunya teknologi saat ini, diharapkan dapat menunjang dan mempermudah organisasi publik dalam memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat. Namun, dalam implementasinya penyelenggaraan pelayanan publik di Indonesia saat ini masih jauh dari kata memuaskan, tak terkecuali pelayanan publik di Jawa Tengah. Pelayanan publik oleh birokrasi cenderung dipersulit, prosedur berbelit-belit, kinerja pegawai yang buruk dan juga rendahnya ketidakpastian waktu pelayanan. Di kalangan masyarakat masih terdapat keluhan mengenai buruknya pelayanan publik yang dilakukan oleh pemerintah. Citra organisasi publik di negara berkembang termasuk

Indonesia dalam melayani kepentingan masyarakat pada umumnya amat buruk jika dibandingkan dengan organisasi privat. Dalam upaya meningkatkan dan mewujudkan pelayanan publik yang optimal sangat diperlukan *agent of control*, atas dasar tersebut maka didirikan lembaga Ombudsman yang berfungsi sebagai lembaga pengawas pelayanan masyarakat. Diadakannya Ombudsman diharapkan akan mampu menekan adanya ketidakpuasan masyarakat atas pelayanan yang diberikan pemerintah serta meminimalisir tindakan sewenang-wenang. Dalam menjalankan tugas, fungsi dan wewenang Ombudsman Republik Indonesia berdasarkan Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 2000 tentang Komisi Ombudsman Nasional, dan mengalami perubahan dengan diterbitkannya Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman Republik Indonesia. Lebih lanjut dalam regulasi tersebut dijelaskan bahwa Ombudsman dapat membentuk Perwakilan Ombudsman di provinsi atau kabupaten/kota yang bertujuan untuk memberikan kemudahan bagi masyarakat untuk mengakses pelayanan dari Ombudsman. Salah satu Perwakilan Ombudsman berada di Provinsi Jawa Tengah yang terletak di Kota Semarang. Dalam menjalankan tugasnya yaitu menyelesaikan laporan, Perwakilan Ombudsman Jawa Tengah menerima laporan pengaduan dari masyarakat yang selanjutnya dilakukan tindak lanjut terhadap laporan masyarakat. Namun, dalam menjalankan tugasnya yaitu menyelesaikan laporan pengaduan masyarakat, kinerja Ombudsman Perwakilan Jawa Tengah masih belum optimal. Selain itu, menurut pengamatan penulis masih terdapat beberapa masalah yang terjadi di Ombudsman Perwakilan Jawa Tengah yaitu keterbatasan sumber daya manusia, keterbatasan anggaran, prasarana yang belum

memadai, dan target penyelesaian laporan yang tidak tercapai. Masalah yang akan diteliti dalam penelitian ini yaitu tidak tercapainya target penyelesaian laporan pengaduan dalam hal ini termasuk masalah kinerja Ombudsman Perwakilan Jawa Tengah.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja suatu organisasi. Apabila dilihat dari faktor gaya kepemimpinan, pemimpin mempunyai peranan dalam memberikan motivasi kepada para pegawai dan menciptakan suasana kerja yang kondusif agar para pegawai merasa nyaman dalam menjalankan tugasnya. Gaya kepemimpinan yang diterapkan di Ombudsman Perwakilan Provinsi Jawa Tengah cukup demokratis. Hal tersebut ditandai dengan adanya partisipasi pegawai dalam memberikan pendapat yang biasanya dilakukan dengan mendiskusikan hal-hal terkait keputusan strategis lembaga, baik melalui *briefing* rutin setiap pagi maupun melalui WA Group. Walaupun cukup demokratis dalam memimpin, pemimpin tetap melakukan pengawasan yang ketat terhadap pelaksanaan pekerjaan pegawai (Wawancara Responden, 23 Oktober 2017). Di samping demokratis, Kepala Perwakilan Ombudsman Perwakilan Jawa Tengah juga responsif dan peduli terhadap apa keinginan masyarakat sehingga sebisa mungkin pemimpin selalu menginstruksikan pegawai untuk melakukan RCO (Reaksi Cepat Ombudsman) apabila dirasa perlu turun ke lapangan. Namun, sikap responsif dan peduli tersebut terkadang membuat pemimpin sedikit keluar dari administratif karena menurut pegawai tidak semua keinginan masyarakat bisa direspon melainkan tetap harus

memperhatikan syarat-syarat untuk melapor ke Ombudsman karena akan menjadi pertanggungjawaban Ombudsman Perwakilan Jawa Tengah untuk menyusun laporan. Walaupun menangani laporan pengaduan merupakan tugas Ombudsman tetapi hal tersebut cukup menghambat kinerja penyelesaian laporan (Wawancara Responden, 6 Maret 2018). Selain gaya kepemimpinan, faktor yang lain yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi yaitu kemampuan pegawai. Kemampuan pegawai dapat dilihat dari kemampuan teknis, sosial, dan konseptual. Dari segi kuantitas Ombudsman Perwakilan Provinsi Jawa Tengah memiliki pegawai sejumlah 17 orang yang terdiri dari 1 orang Kepala Perwakilan, 11 orang Asisten, dan 5 orang Staf Sekretariat Jenderal Ombudsman. Dilihat dari banyaknya wilayah di Provinsi Jawa Tengah yang memiliki 35 Kabupaten/Kota, jumlah pegawai Ombudsman tersebut masih belum memadai untuk melakukan pengawasan pelayanan publik di Provinsi Jawa Tengah. Idealnya masing-masing kabupaten/kota diampu oleh 3 Asisten Ombudsman, sehingga diperlukan 105 asisten untuk dapat melakukan pengawasan pelayanan publik yang optimal di wilayah Jawa Tengah (Wawancara Responden, 23 Oktober 2017). Keterbatasan sumber daya manusia inilah yang menjadi salah satu faktor tidak tercapainya target penyelesaian laporan pengaduan masyarakat pada tahun 2013-2016. Sementara dilihat dari segi kualitas atau kemampuan sumber daya manusia, kemampuan pegawai Ombudsman Perwakilan Jawa Tengah telah sesuai standar dan memadai karena semua pegawai mendapatkan pendidikan dan pelatihan untuk menunjang tugas mereka sebagai pengawas dan pemeriksa. Namun dari pendidikan dan pelatihan yang telah diterima oleh pegawai, masih ada kemampuan yang perlu

ditingkatkan oleh pegawai untuk menunjang pekerjaan antara lain kemampuan investigasi untuk menjadi investigator yang baik sehingga pegawai membutuhkan pelatihan investigasi yang lebih mendetail, *public speaking* karena pekerjaan pegawai Ombudsman setiap hari berhadapan dengan masyarakat, penguasaan bahasa asing karena terkadang ada pelapor WNA dan tidak semua pegawai di Ombudsman Perwakilan Jawa Tengah lancar berbahasa asing, kemampuan komunikasi karena untuk klarifikasi ke pihak terlapor harus melakukan berbagai pendekatan tidak bisa bersikap kaku sehingga pegawai perlu persuasif agar terlapor percaya kepada pegawai untuk memberikan dokumen yang pegawai inginkan. Oleh karena itu pegawai membutuhkan pelatihan komunikasi supaya lebih kompeten dalam mencari informasi. Selain kemampuan pegawai yang masih perlu ditingkatkan, pemberian diklat untuk pegawai juga belum merata sehingga terjadi ketimpangan kemampuan untuk pegawai yang memiliki tingkatan yang sama. Hal tersebut dikarenakan belum adanya peraturan baku yang mengatur sistem jenjang karir pemberian diklat (Wawancara Responden, 6 Maret 2018). Kemudian masalah prasarana yang belum tersedia yaitu gedung kantor. Hal tersebut dikarenakan negara belum mampu menganggarkan pengadaan gedung bagi Ombudsman Perwakilan provinsi Jawa Tengah, baru mampu menyewa. Selain itu pemimpin juga tidak memperkenankan Ombudsman di Perwakilan untuk menggunakan gedung pemerintah daerah, untuk menghindari konflik kepentingan dalam pengawasan terhadap pemerintah daerah yang diawasi kinerja pelayanan publiknya oleh Ombudsman (Wawancara Responden, 23 Oktober 2017).

Suatu organisasi memerlukan adanya pengukuran kinerja organisasi untuk mengetahui sejauh mana pencapaian target dan tujuan organisasi terhadap target dan tujuan yang telah ditetapkan. Dalam pengukuran kinerja organisasi, terdapat beberapa indikator yang dapat dijadikan acuan. Dalam penelitian ini, pengukuran kinerja Ombudsman menggunakan indikator kinerja organisasi menurut Kumorotomo yaitu efisiensi dan efektivitas. Indikator efisiensi untuk mengukur kinerja Ombudsman ini dilihat dari waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan laporan, biaya, dan jumlah pegawai untuk menyelesaikan laporan. Waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan satu laporan pengaduan tidak dapat ditentukan secara pasti dikarenakan tergantung dari bobot laporan pengaduan. Ada laporan yang dapat selesai dalam hitungan jam saja dan ada pula yang membutuhkan waktu lebih dari satu tahun. Biaya yang dikeluarkan pun bervariasi, ada yang hanya cukup melalui telepon, surat maupun dilakukan media antar para pihak dengan Pimpinan di Jakarta. Saat ini untuk menyelesaikan satu laporan pengaduan dilakukan dalam tim yang terdiri dari 2-5 orang per tim. Sementara indikator efektivitas dilihat dari pencapaian target penyelesaian laporan pengaduan. Namun, penyelesaian laporan pengaduan yang dilakukan oleh Ombudsman belum mencapai target sehingga kinerja Ombudsman Perwakilan Provinsi Jawa Tengah masih belum optimal. Adapun kinerja Ombudsman dalam menyelesaikan laporan pengaduan masyarakat yang masih belum optimal dapat dilihat pada tabel dan grafik berikut:

Tabel 1.1

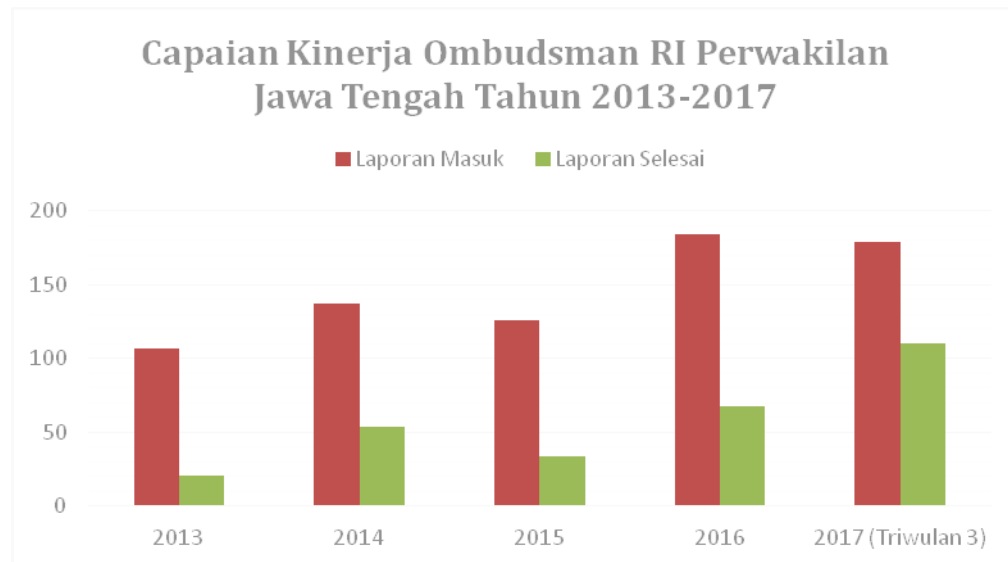
Capaian Kinerja Ombudsman dalam Menyelesaikan Laporan Pengaduan Masyarakat

No	Tahun	Laporan Masuk	Laporan Selesai	Persentase	Target 60%
1	2013	107	21	19.63	Tidak Tercapai
2	2014	137	54	39.42	Tidak Tercapai
3	2015	126	34	26.98	Tidak Tercapai
4	2016	184	68	36.96	Tidak Tercapai
5	2017 (Triwulan 3)	179	110	61.45	(Target 90%) Tidak Tercapai

Sumber: Laporan Kegiatan Ombudsman RI Perwakilan Jawa Tengah Tahun 2013-2017 (Triwulan 3)

Gambar 1.1

Capaian Kinerja Ombudsman RI Perwakilan Jawa Tengah Tahun 2013-2017 (Triwulan 3)



Sumber: Laporan Kegiatan Ombudsman RI Perwakilan Jawa Tengah Tahun 2013-2017 (Triwulan 3)

Akses masyarakat dalam memberikan laporan kepada Ombudsman RI Perwakilan Jawa Tengah sebagian besar disampaikan melalui surat maupun secara langsung

datang sendiri ke Ombudsman RI Perwakilan Jawa Tengah, sementara lainnya melalui e-mail dan media. Sejak Januari 2017 hingga akhir September 2017 jumlah laporan yang masuk sebanyak 179 laporan. Dari jumlah tersebut yang disampaikan melalui surat sebanyak 72 (40,22%) laporan, sedangkan yang datang langsung ke kantor Ombudsman RI Perwakilan Jawa Tengah sebanyak 57 (31,84%) laporan, sisanya disampaikan melalui email, fax dan pemberitaan di media. Ombudsman juga menindaklanjuti laporan yang bersumber dari media dengan melakukan *own motion investigation*.

Tabel 1.2

Jumlah Laporan Masyarakat Berdasarkan Substansi Maladministrasi Tahun 2013-2017 (Triwulan 3)

SUBSTANSI MALADMINISTRASI	2013	2014	2015	2016	2017
Penundaan Berlarut	39	31	30	50	49
Penyalahgunaan Wewenang	6	23	10	29	9
Tidak Memberikan Pelayanan	10	20	32	34	33
Penyimpangan Prosedur	49	40	41	34	49
Permintaan Uang, Barang, dan Jasa	0	3	8	9	24
Diskriminasi	0	0	0	5	4
Tidak Kompeten	3	16	2	16	9
Berpihak	0	1	1	1	1
Tidak Patut	0	2	2	5	1
Konflik Kepentingan	0	1	0	1	0
JUMLAH	107	137	126	184	179

Sumber: Laporan Kegiatan Ombudsman RI Perwakilan Jawa Tengah Tahun 2013-2017 (Triwulan 3)

Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah telah melaksanakan rangkaian kegiatan bidang Pencegahan dan bidang Penyelesaian Laporan. Dalam menetapkan target kegiatan bidang Penyelesaian Laporan selama 1 tahun, Ombudsman mengacu pada jumlah laporan masyarakat dimana setiap tahun mengalami peningkatan (107 laporan pada tahun 2013, 137 laporan pada tahun 2014, 126 laporan pada tahun 2015, 184 laporan pada tahun 2016), target laporan di tahun 2017 di atas 200 laporan dengan target penyelesaian laporan sampai akhir tahun 2017 sebesar 90%. Sampai dengan triwulan ketiga ini jumlah laporan yang diterima sebanyak 179 dengan penyelesaian laporan sebesar 61,45%.

Berdasarkan latar belakang yang menunjukkan masih banyaknya laporan pengaduan terkait pelayanan publik yang buruk di Jawa Tengah, maka kinerja Ombudsman Perwakilan Jawa Tengah harus selalu ditingkatkan dalam mengawasi penyelenggaraan pelayanan publik, sehingga tingkat pengaduan buruknya pelayanan publik di Jawa Tengah dapat berkurang. Oleh karena itu, pertanyaan penelitian yang akan ditekankan penulis dalam penelitian ini adalah mengapa laporan pengaduan masyarakat tidak dapat diselesaikan secara optimal oleh Ombudsman RI Perwakilan Jawa Tengah?

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan di atas dapat dirumuskan masalah penelitian, yaitu:

1. Bagaimana kinerja Ombudsman RI Perwakilan Provinsi Jawa Tengah dalam menyelesaikan laporan pengaduan masyarakat?
2. Apakah ada pengaruh antara gaya kepemimpinan (X_1) terhadap kinerja Ombudsman RI Perwakilan Provinsi Jawa Tengah (Y) dalam menyelesaikan laporan pengaduan masyarakat?
3. Apakah ada pengaruh antara kemampuan pegawai (X_2) terhadap kinerja Ombudsman RI Perwakilan Provinsi Jawa Tengah (Y) dalam menyelesaikan laporan pengaduan masyarakat?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Mendeskripsikan bagaimana kinerja Ombudsman RI Perwakilan Provinsi Jawa Tengah dalam menyelesaikan laporan pengaduan masyarakat.
2. Menganalisis pengaruh antara gaya kepemimpinan (X_1) terhadap kinerja Ombudsman RI Perwakilan Provinsi Jawa Tengah (Y).
3. Menganalisis pengaruh antara kemampuan pegawai (X_2) terhadap kinerja Ombudsman RI Perwakilan Provinsi Jawa Tengah (Y).

1.4 Kegunaan Penelitian

Kegunaan dari penelitian ini adalah:

1. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini bermanfaat untuk menambah khasanah ilmu pengetahuan dalam bidang pemerintahan dalam hal ini Ombudsman Republik Indonesia

Perwakilan Jawa Tengah dapat digunakan sebagai pengkajian serta penerapan ilmu pengetahuan khususnya Ilmu Administrasi Publik dalam lingkungan perguruan tinggi.

2. Kegunaan Praktis

- a. Bagi peneliti, sebagai bentuk penerapan aplikasi dari ilmu pengetahuan yang telah diperoleh di bangku perkuliahan.
- b. Bagi instansi, sebagai bahan masukan bagi Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah untuk menganalisis efektivitas kinerja yang telah dilakukan dalam mencapai visi yang telah ditetapkan sejak awal.
- c. Bagi masyarakat, dapat mengetahui adanya layanan laporan pengaduan dari Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik.

1.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang meneliti terkait kinerja organisasi pernah dilakukan oleh Ria Ariany dan Roni Ekha Putera (2013: 33-40) dengan judul penelitian *Analisis Kinerja Organisasi Pemerintah dalam Memerikan Pelayanan Publik di Kota Pariaman*. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dan dilakukan di 2 instansi berbeda yang menjadi lokus penelitian ini. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini antara lain Produktivitas, Kualitas, Responsivitas, Responsibilitas, dan Akuntabilitas. Persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang saat ini sedang dilakukan yaitu terletak pada faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi yaitu

sumber daya manusia. Sementara yang perbedaannya yaitu terletak pada indikator penilaian kinerja dan lokus penelitian dimana dalam penelitian ini dilakukan di 2 instansi sementara lokus dalam penelitian yang akan dilakukan hanya 1 instansi.

Penelitian yang berjudul *Kualitas Kinerja Organisasi Pemerintahan* ditulis oleh Yosef L. Wello (2014: 1-97), *Kinerja Organisasi Pemerintahan Desa dalam Pembangunan di Desa Banua Ujung Kecamatan Embaloh Hulu Kabupaten Kapuas Hulu* oleh Adrianus Irwantoro (2014), dan *Analisis Kinerja Pemerintah Kecamatan Dalam Pelayanan Publik di Kecamatan Bone Kabupaten Bone Bolango Propinsi Gorontalo* oleh Olivia F.C. Walangitan menggunakan metode deskriptif kualitatif. Faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi pada penelitian ini sama dengan penelitian yang sedang dilakukan yaitu sumber daya manusia. Sedangkan perbedaannya yaitu penilaian kinerja menggunakan elemen indikator input, proses, dan output; dan indikator penilaian kinerja yang digunakan berbeda dengan penelitian yang sedang dilakukan. Hasil dari keempat penelitian tersebut menunjukkan bahwa sumber daya manusia mempengaruhi kinerja organisasi baik dalam bentuk kualitas maupun kuantitas sumber daya manusia.

Selanjutnya penelitian mengenai gaya kepemimpinan dilakukan oleh H. Anas Alhifni dan Hafidloh (2015) dalam jurnal yang berjudul *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Lembaga Keuangan Mikro Syariah* dan Prihatin Tiyanto, dkk dalam jurnal yang berjudul *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dengan Motivasi*

Kerja sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris Pada Dinas Pariwisata dan Kebudayaan di Kabupaten Jepara), hasil dari kedua penelitian tersebut mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Sementara Raluca-Elena Hurduzeu (2015) dalam jurnal yang ditulisnya *The Impact of Leadership on Organizational Performance* dan Supit Wongyanon, dkk (2015: 76:83) dalam jurnalnya *Analysis of the Influence of Leadership Styles of Chief Executives to Organizational Performance of Local Organization in Thailand* mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan baik gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, dan laissez-faire positif mempengaruhi kinerja organisasi.

Tabel 1.3
Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Judul	Tujuan Penelitian	Metode	Hasil Penelitian	Perbedaan
1.	Ria Ariany dan Roni Ekha Putera (2013)	Analisis Kinerja Organisasi Pemerintah dalam Memberikan Pelayanan Publik di Kota Pariaman	Mengkaji kinerja organisasi pemerintah dalam memberikan pelayanan pada kedua unit pelayanan di publik di lingkungan Pemerintah Kota Pariaman	Kualitatif	Dengan menggunakan 5 indikator kinerja pelayanan publik, dapat diketahui bahwa kinerja pelayanan KP2TPM Kota Pariaman tergolong cukup baik terutama secara administratif. Sedangkan untuk Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil dapat dikatakan bahwa kinerja pelayanan publik Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Pariaman masih tergolong rendah. Persoalan dari kedua SKPD tersebut dalam memberikan pelayanan masih memiliki kelemahan terutama dari Sumber daya Manusianya . Hal ini terlihat dari kurangnya atau minimnya sumber daya manusia yang ada baik dari	<ol style="list-style-type: none"> 1. Indikator penilaian kinerja yang digunakan berbeda dengan penelitian yang akan dilakukan 2. Lokus dalam penelitian ini adalah 2 instansi sementara lokus dalam penelitian yang akan dilakukan hanya 1 instansi 3. Metode penelitian kualitatif

					segi kuantitas maupun kualitasnya	
2.	Yosef L. Wello (2014)	Kualitas Kinerja Organisasi Pemerintahan	Menganalisis kualitas kinerja organisasi pemerintahan di Kecamatan Wewewa Barat Kabupaten Sumba Barat Daya Provinsi Nusa Tenggara Barat	Deskriptif Kualitatif	Dari sisi <i>input</i> adalah ketersediaan sumber daya manusia , anggaran, sarana dan prasarana masih sangat terbatas. Dari sisi <i>proses</i> , akuntabilitas aparatur dalam pelayanan kesejahteraan masyarakat masih sangat rendah. Dan dari sisi <i>output</i> berupa kualitas dan kuantitas sumber daya manusia rendah, pengadaan sarana dan prasarana belum sesuai dengan harapan publik, dan partisipasi masyarakat secara aktif dan kreatif dalam pembangunan belum merata.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penilaian kinerja menggunakan elemen indikator input, proses, dan output 2. Metode penelitian kualitatif
3.	Adrianus Irwantoto (2014)	Kinerja Organisasi Pemerintahan Desa Dalam Pembangunan di Desa Banua Ujung Kecamatan Embaloh Hulu Kabupaten Kapuas	Mendeskripsikan, memahami dan menganalisis responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas organisasi Pemerintahan	Deskriptif Kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja organisasi Pemerintahan Desa Banua Ujung yang diukur dengan indikator kinerja yaitu responsivitas,	<ol style="list-style-type: none"> 1. Indikator penilaian kinerja yang digunakan berbeda dengan penelitian yang akan dilakukan 2. Metode penelitian kualitatif

		Hulu	Desa Banua Ujung terhadap pelaksanaan pembangunan fisik		responsibilitas dan akuntabilitas masih rendah dikarenakan rendahnya kualitas SDM sehingga masih belum mampu menjalankan tupoksinya dengan baik.	
4.	H. Anas Alhifni dan Hafidloh (2015)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Lembaga Keuangan Mikro Syariah	Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja LKMS (BMT)	Kuantitatif (Model Persamaan Struktural (<i>Structural Equation Modeling/SEM</i>))	Budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja LKMS dengan hubungan yang cukup signifikan, namun gaya kepemimpinan belum berpengaruh terhadap kinerja LKMS (BMT) , walaupun secara indikator gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja LKMS (BMT)	1. Alat analisis menggunakan Model Persamaan Struktural (<i>Structural Equation Modeling/SEM</i>) sementara penelitian yang akan dilakukan menggunakan koefisien korelasi <i>Spearman Rank</i>
5.	Raluca-Elena Hurd uzeu (2015)	<i>The Impact of Leadership on Organizational Performance</i>	Mengeksplorasi dampak gaya kepemimpinan pada kinerja organisasi	Kualitatif	Ada suatu korelasi positif antara gaya kepemimpinan transformasi dan kinerja organisasi . Namun, sifat hubungannya belum dianalisis.	1. Metode penelitian menggunakan metode kualitatif 2. Menganalisis gaya kepemimpinan transformasi
6.	Supit Wongyanon, And	<i>Analysis of the Influence of</i>	Menganalisis dan mengkaji pengaruh	Kuantitatif (frekuensi,	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan	1. Penelitian ini menguji tiga gaya

	y Fefta Wijaya, Mardi yono, M. Saleh Soeaidy (2015)	<i>Leadership Styles of Chief Executives to Organizational Performance of Local Organization in Thailand</i>	h gaya kepemimpinan transformasional, transaksional dan laissez-faire kepala eksekutif kinerja organisasi dalam organisasi lokal Thailand.	persentil, korelasi Pearson, regresi berganda)	nan transformasional, transaksional dan laissez-faire positif mempengaruhi kinerja organisasi . Itu mengungkapkan bahwa tiga gaya kepemimpinan memiliki efek efektivitas organisasi melalui persepsi.	kepemimpinan 2. Terdapat 3 lokus penelitian 3. Teknik analisis menggunakan frekuensi, persentil, korelasi Pearson, regresi berganda
7.	Olivia F.C. Walangitan	Analisis Kinerja Pemerintah Kecamatan Dalam Pelayanan Publik di Kecamatan Bone Kabupaten Bone Bolango Propinsi Gorontalo	Mengetahui dan menganalisis kinerja pemerintah kecamatan dalam pelayanan publik di Kecamatan Bone Kabupaten Bone Bolango Provinsi Gorontalo	Kualitatif	Berdasarkan 14 indikator unsur pelayanan, hasil penelitian menunjukkan bahwa: Semua unsur pelayanan tersebut pada umumnya dilaksanakan dengan baik dalam pelayanan publik di Kecamatan Bone, namun belum optimal. Selain itu terdapat beberapa factor yang turut mempengaruhi kinerja yaitu kualitas SDM , etika kinerja aparatur, kondisi sarana/prasarana dan fasilitas pendukung.	1. Penilaian kinerja menggunakan 14 indikator 2. Metode penelitian kualitatif
8.	Prihatin Tiyanto, Priagung	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi	Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan,	Kuantitatif (regresi linier	Gaya Kepemimpinan Demokratik mempunyai pengaruh positif dan	1. Alat analisis menggunakan regresi linier

	Hutomo dan Akhmad Taufik	Terhadap Kinerja Organisasi dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris Pada Dinas Pariwisata Dan Kebudayaan di Kabupaten Jepara)	budaya organisasi, terhadap kinerja organisasi, dengan motivasi kerja sebagai variabel moderating studi empiris pada Dinas Pariwisata dan Kebudayaan di Kabupaten Jepara.	berganda)	signifikan terhadap Kinerja Organisasi ditolak, Budaya Organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi ditolak. Dengan kata lain gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi.	berganda sementara penelitian yang akan dilakukan menggunakan koefisien korelasi <i>Spearman Rank</i>
--	--------------------------	--	---	-----------	---	---

Sumber: Jurnal dan Hasil Penelitian, September-Oktober 2017

1.6 Kerangka Teori

1.6.1 Konsep Administrasi Publik

Banyak para ahli yang memberikan definisi administrasi publik sebagaimana yang dikutip oleh Inu Kencana Syafii, dkk (1999: 24-26) sebagai berikut:

1. Menurut Pfiffner dan Presthus antara lain sebagai berikut:
 - a. Administrasi publik meliputi implementasi kebijaksanaan pemerintah yang telah ditetapkan oleh badan-badan perwakilan politik.
 - b. Administrasi publik dapat didefinisikan koordinasi usaha-usaha perorangan dan kelompok untuk melaksanakan kebijaksanaan pemerintah. Hal ini terutama meliputi pekerjaan sehari-hari pemerintah.
 - c. Secara global administrasi publik adalah suatu proses yang bersangkutan dengan pelaksanaan kebijaksanaan-kebijaksanaan pemerintah, pengarahannya, kecakapan dan teknik-teknik yang tidak terhingga jumlahnya, memberikan arah dan maksud terhadap usaha sejumlah orang.
2. Menurut Felix A. Nigro dan Lloyd G. Nigro:
 - a. Administrasi publik adalah suatu kerjasama kelompok dalam lingkungan pemerintah.
 - b. Administrasi publik meliputi ketiga cabang pemerintahan: eksekutif, legislatif, dan yudikatif serta hubungan di antara mereka.
 - c. Administrasi publik mempunyai peranan penting dalam perumusan kebijaksanaan pemerintah dan karenanya merupakan sebagian dari proses politik.
 - d. Administrasi publik sangat erat berkaitan dengan berbagai macam kelompok swasta dan perorangan dalam menyajikan pelayanan kepada masyarakat.
 - e. Administrasi publik dalam beberapa hal berbeda pada penempatan pengertian dengan administrasi perseorangan.
3. Menurut Prajudi Atmosudirdjo: administrasi publik adalah administrasi daripada negara sebagai organisasi, dan administrasi yang mengejar tercapainya tujuan-tujuan yang bersifat kenegaraan.
4. Menurut Arifin Abdulrachman: administrasi publik adalah ilmu yang mempelajari pelaksanaan dari politik negara.
5. Menurut Edward H. Litchfield: administrasi publik adalah suatu studi mengenai bagaimana bermacam-macam badan pemerintahan diorganisir, diperlengkapi dengan tenaga-tenaga, dibiayai, digerakkan, dan dipimpin.
6. Menurut Dwight Waldo: administrasi publik adalah manajemen dan organisasi daripada manusia-manusia dan peralatannya guna mencapai tujuan pemerintah.

7. Menurut George J. Gordon: administrasi publik dapat dirumuskan sebagai seluruh proses baik yang dilakukan organisasi maupun perseorangan yang berkaitan dengan penerapan atau pelaksanaan hukum dan peraturan yang dikeluarkan oleh badan legislatif, eksekutif, serta pengadilan.

Definisi administrasi publik dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa administrasi publik adalah suatu kerja sama dalam lingkungan pemerintah yang sangat erat kaitannya dengan kelompok swasta dan perorangan dalam penyajian pelayanan kepada masyarakat.

1.6.2 Paradigma Administrasi Publik

Menurut Yeremias T. Keban mengutip pendapat Kuhn (1970) mendefinisikan, “Paradigma sebagai suatu cara pandang, nilai-nilai, metode-metode, prinsip dasar atau cara memecahkan suatu masalah yang dianut oleh suatu masyarakat ilmiah pada suatu masa tertentu.”

Menurut Nicholas Henry (1995) dalam Yeremias T. Keban mengungkapkan bahwa ada lima paradigma dalam administrasi negara, seperti diuraikan berikut ini:

Paradigma pertama yaitu Dikotomi Politik dan Administrasi (1900-1927). Tokoh-tokoh dalam paradigma ini adalah Frank J. Goodnow dan Leonard D. White, dalam tulisannya yang berjudul “*Politics and Administration*” menyatakan dua fungsi pokok pemerintah yang berbeda yaitu fungsi politik yang memusatkan perhatiannya pada pembuat kebijakan dan fungsi administrasi yang memberi perhatian pada pelaksanaan atau implementasi dari kebijakan tersebut. Penekanan pada paradigma ini terletak pada lokusnya yang berpusat pada birokrasi pemerintahan. Sedangkan fokusnya yaitu metode atau kajian apa akan dibahas dalam administrasi publik kurang dibahas secara jelas dan terperinci.

Paradigma kedua Prinsip-prinsip Administrasi (1927-1937). Tokoh-tokoh dalam paradigma ini adalah Wiloughby, Gullick & Urwick, serta dipengaruhi oleh tokoh manajemen yaitu Fayol dan Taylor. Mereka memperkenalkan prinsip-prinsip

administrasi sebagai fokus administrasi publik yaitu POSDCORB (*Palnning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting dan Budgeting*). Sedangkan lokus dari administrasi publik tidak pernah diungkapkan secara jelas karena mereka beranggapan bahwa prinsip-prinsip tersebut dapat berlaku dimana saja termasuk di organisasi pemerintah. Dengan demikian, dalam paradigma ini fokus lebih ditekankan daripada lokusnya.

Paradigma ketiga Administrasi Negara sebagai Ilmu Politik (1950-1970). Di sini terjadi pertentangan antara anggapan mengenai *value free* administration di satu pihak dengan anggapan akan *value-laden politics* (muatan politik) di lain pihak. Dalam prakteknya ternyata anggapan kedua yang berlaku, karena itu John Gaus secara tegas mengatakan bahwa teori administrasi publik sebenarnya juga teori politik. Akibatnya muncul paradigma baru yang menganggap administrasi publik sebagai ilmu politik dimana lokusnya adalah birokrasi pemerintahan, sedangkan fokusnya menjadi kabur karena prinsip-prinsip administrasi publik mengandung banyak kelemahan.

Paradigma keempat yaitu Administrasi Publik sebagai Ilmu Administrasi (1956-1970). Perilaku organisasi, analisis manajemen, penerapan teknologi modern seperti metode kuantitatif, analisis sistem, riset operasi dsb merupakan fokus dari paradigma ini. Semua fokus yang dikembangkan di sini diasumsikan dapat diterapkan tidak hanya dalam dunia bisnis tetapi juga dalam dunia administrasi publik. Karena itu, lokusnya menjadi tidak jelas.

Paradigma kelima yaitu Administrasi Publik sebagai Administrasi Publik (1970-sekarang). Paradigma ini telah memiliki fokus dan lokus yang jelas. Fokus administrasi publik dalam paradigma ini adalah teori organisasi, teori manajemen dan kebijakan publik. Sedangkan lokusnya adalah masalah-masalah publik, kepentingan-kepentingan publik dan urusan publik.

Berdasarkan 5 paradigma di atas, penelitian terkait kinerja organisasi ini termasuk ke dalam paradigma kelima yaitu Administrasi Publik sebagai Administrasi Publik. Selain lima paradigma di atas, pada sisi lain ada yang mengklasifikasikan menjadi tiga periode perkembangan paradigma, diantaranya:

1. Paradigma OPA (*Old Pablic Administration*)

Paradigma ini muncul sebelum tahun 1970 dengan ciri-cirinya antara lain:

- Pelayanan publik berlandaskan moral yang baik
- Hubungan paternalistik yang baik antara pemerintah dengan anak buah
- Aparat yang memerintah memberi teladan yang baik kepada rakyat
- Pembatasan campur tangan pemerintah dalam urusan lokal dan pribadi
- Mengutamakan prosedur birokrasi formal dalam manajemen dan pelayanan publik
- Dikotomi antara politik dan administrasi
- Pentingnya efisiensi dalam administrasi publik

2. Paradigma NPM (*New Public Management*)

Paradigma ini muncul sejak tahun 1970-2003. Paradigma NPM ini melihat bahwa paradigma terdahulu yaitu administrasi klasik kurang efektif dalam memecahkan masalah dan memberikan pelayanan publik, termasuk membangun masyarakat.

Paradigma NPM memiliki ciri-ciri:

- Menggunakan sektor privat dan pendekatan bisnis dalam sektor publik
- Kegiatan yang tidak bisa dilakukan secara efektif dan efisien oleh pemerintah ditangani oleh swasta
- Dalam sistem manajemen dilakukan sistem pelayanan sipil, dimana manajer boleh menegosiasikan kontrak dengan para pekerja
- Fokus sistem anggaran pada kinerja dan hasil
- Manajemen berorientasi pada hasil
- Menggagas konsep *citizen charter*

- Mengenalkan konsep *Reinventing Government*
- Menciptakan pemerintah yang *work better costs less*

3. Paradigma NPS (*New Public Service*)

Di tahun 2003 muncul paradigma baru oleh J. V. Denhardt dan R. B. Denhardt yang diberi nama *New Public Service* (NPS). Kedua tokoh ini menyarankan untuk meninggalkan prinsip administrasi klasik dan NPM, dan beralih ke prinsip *New Public Service*. Paradigma ini memiliki ciri-ciri:

- Mempunyai prinsip *government shouldn't be run like a business, it should be run like a democracy*
- Administrasi publik lebih banyak mendengar daripada berkata dan lebih banyak melayani daripada mengarahkan
- Kerja sama melalui jaringan kerja (*networking*)
- Akuntabilitas dan transparansi mengiringi responsibilitas pemerintah dalam pelayanan publik
- Keterlibatan warga negara secara aktif dalam kebijakan publik
- Pola pikir bahwa pelayanan kepada masyarakat adalah hal yang wajib bagi pemerintah

Menurut Denhardt & Denhardt mengungkapkan bahwa:

“Administrasi publik harus melayani warga masyarakat bukan pelanggan, mengutamakan kepentingan publik, lebih menghargai kewarganegaraan daripada kewirausahaan, berpikir strategis dan

bertindak demokratis, menyadari bahwa akuntabilitas bukan merupakan suatu hal yang mudah, melayani daripada mengendalikan, menghargai orang bukannya produktivitas semata.”

Berdasarkan 3 paradigma di atas, penelitian terkait kinerja organisasi ini termasuk ke dalam paradigma kedua yaitu NPM (*New Public Management*) sebab menurut paradigma ini pemerintah dituntut untuk dapat mengadopsi pendekatan sektor privat ke dalam sektor publik. Dimana pemerintah harus memberikan pelayanan publik yang optimal kepada masyarakat dan mengutamakan kepuasan masyarakat. Hal itulah yang harus dilakukan oleh Ombudsman RI Perwakilan Jawa Tengah dalam melaksanakan tugasnya sebagai pengawas pelayanan publik yang salah satunya dilakukan dengan cara menerima dan menyelesaikan laporan pengaduan masyarakat terkait buruknya pelayanan publik. Berdasarkan paradigma NPS, Ombudsman harus mampu menunjukkan kinerjanya yang optimal dalam menyelesaikan laporan pengaduan masyarakat agar tercipta pelayanan publik yang memuaskan masyarakat.

1.6.3 Manajemen Publik

Definisi manajemen menurut Stoner dan Wankel mengatakan bahwa manajemen secara harfiah adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan seluruh sumber daya organisasi lainnya demi tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Selain itu George R. Terry, mengatakan bahwa manajemen merupakan proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian,

menggerakan dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lain.

Manajemen Publik adalah suatu studi interdisipliner dari aspek-aspek umum organisasi, dan merupakan gabungan antara fungsi manajemen seperti *planning*, *organizing* dan *controlling* satu sisi, dengan SDM, keuangan, fisik, informasi dan politik disisi lain. J Steven Ott, Albert C Hyde, dan Jay M Shafritz, menyatakan bahwa manajemen publik memfokuskan sebagai sebuah profesi, dan memfokuskan pada manajer publik sebagai praktisi dari profesi tersebut. Menurut mereka, manajemen publik lebih mencurahkan perhatian pada operasi-operasi atau pelaksanaan internal organisasi pemerintah atau organisasi non-profit ketimbang pada hubungan dan interaksinya dengan lembaga legislatif, lembaga peradilan, atau organisasi sektor publik lainnya.

Manajemen publik merupakan suatu spesialisasi baru, tetapi berakar dari pendekatan normatif, Woodrow Wilson sebagai penulis *'The Study of Administration'* di tahun 1887 dalam Shafritz & Hyde (1997), merupakan pionernya. Di dalam aliran ini yang dibicarakan benar-benar manajemen publik. Wilson mendesak agar ilmu administrasi publik segera mengarahkan perhatiannya pada orientasi yang dianut dunia bisnis, perbaikan kualitas personel dalam tubuh pemerintah, aspek organisasi dan metode-metode pemerintahan. Fokus dari ajaran tersebut adalah melakukan perbaikan fungsi eksekutif dalam tubuh pemerintahan karena waktu. itu dinilai telah

berada di luar batas kewajaran sebagai akibat dari merebaknya gejala korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) dengan mengadopsi prinsip manajemen *business*. Wilson meletakkan empat prinsip-prinsip dasar bagi studi administrasi publik yang mewarnai manajemen publik sampai sekarang yaitu (1) pemerintah sebagai setting utama organisasi, (2.) fungsi eksekutif sebagai focus utama, (3) Pencarian prinsip-prinsip dan teknik manajemen yang lebih efektif sebagai kunci pengembangan kompetensi administrasi, (4) metode perbandingan sebagai suatu metode studi pengembangan bidang administrasi publik. Wilson sebenarnya sangat mempengaruhi upaya pengembangan manajemen publik sampai sekarang. Pengembangan paradigma pun mengikuti perkembangan administrasi publik. Henry (1995), seperti dikotomi administrasi politik paradigma pertama (1900-1926), prinsip-prinsip administrasi paradigma kedua (1927-1937), ilmu politik paradigma ketiga (1950-1970), administrasi sebagai ilmu paradigma keempat (1956-1970). Warna manajemen publik dapat dilihat pada masing- masing paradigma, misalnya dalam:

Paradigma pertama, pemerintah diajak mengembangkan sistem rekrutmen, ujian pegawai, klasifikasi jabatan, promosi, disiplin dan pensiun secara lebih baik. Manajemen Sumber daya manusia dan barang/ jasa harus diupayakan akuntabel agar tujuan negara dapat tercapai.

Paradigma kedua, dikembangkan prinsip-prinsip manajemen yang diklaim sebagai prinsip-prinsip universal yang dikenal sebagai POSD-CORB (*planning, organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting dan Budgeting*), yang merupakan karya besar Luther Gullick dan Lundall Urwick di tahun 1937. Prinsip-

prinsip ini kemudian dikritik dalam karya "*Administrative Behavior*", yang mengajak para ahli tidak hanya mendasarkan dirinya pada aspek normatif sebagai diajarkan dalam rasional tetapi harus melihat kenyataan yang terjadi dalam salah satu fungsi manajemen yang penting yaitu pembuatan keputusan (*decision making*). Kritik ini telah memberikan ruang baik kemunduran pengembangan fungsi manajemen publik waktu itu, karena para ahli politik akhirnya melihat administrasi publik sekaligus manajemen publik sebagai kegiatan politik, atau lebih merupakan bagian dari ilmu politik.

Paradigma ketiga, karenanya fungsi-fungsi manajemen tidak perlu diajarkan secara normatif, atau tidak perlu lagi melihat fungsi-fungsi manajemen tersebut sebagai sesuatu yang universal.

Paradigma keempat setelah tidak menyetujui kritikan para ahli ilmu politik, konsep manajemen terus dikembangkan seperti didirikannya *School of Business* dan Administrasi Publik serta *Journal Administrative Science Quarterly* di Cornell University Amerika Serikat.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen publik adalah suatu proses penerapan fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasi, menggerakkan, dan pengawasan dalam suatu organisasi publik untuk mencapai tujuan yang organisasi yang telah ditetapkan guna memberikan pelayanan kepada masyarakat.

1.6.4 Organisasi

Gibson dan kawan-kawan (1988: 5) memberikan pengertian organisasi sebagai entitas yang memungkinkan masyarakat mencapai tujuan yang tidak dapat dicapai hanya dengan kegiatan satu orang secara sendirian. Organisasi ada karena alasan ketidakmampuan orang untuk mencapai suatu tujuan secara sendirian. Dengan demikian setiap organisasi selalu terdiri dari sekurang-kurangnya dua orang dan mereka bekerja sama di dalamnya.

Barnard dalam buku klasiknya yang berjudul *The Function of the Executive* (1968: 75) memberikan definisi organisasi sebagai suatu sistem dari kegiatan kerja sama antara dua orang atau lebih, sesuatu yang tidak tampak dan impersonal, yang sebagian berupa hubungan-hubungan. Untuk memahami lebih lanjut tentang hakikat organisasi, ia memandang organisasi sebagai suatu sistem. Organisasi adalah suatu entitas yang dibangun bersama-sama secara sistematis. Organisasi berdiri di antara bangunan-bangunan organisasi lain dengan karakteristiknya yang khas.

Menurut Scott (Matteson, dan Ivancevich, 1989: 137) mengartikan bahwa:

“Organisasi sebagai suatu mekanisme yang memiliki tujuan akhir yang hendak dicapai serta memiliki kemampuan untuk mengefektifkan semangat kerja sama para anggotanya.” Pengertian organisasi lebih ditekankan pada upaya mewujudkan dan sekaligus mengkoordinasikan kerja sama antara individu dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengertian organisasi yang menekankan pada pentingnya hubungan kerja sebagaimana disebutkan oleh Scott juga dikemukakan oleh Prestus (Matteson, dan Ivancevich, 1989: 137) yang menyatakan bahwa, “organisasi adalah suatu sistem dari struktur hubungan antarpribadi yang bersifat impersonal. Di dalam organisasi, hubungan

kerja para anggota diatur sesuai dengan kewenangan, status, serta perannya masing-masing.”

Litterer (1973: 5) melihat organisasi dalam kaitannya dengan sistem kemasyarakatan. Ia memandang organisasi sebagai sesuatu yang diciptakan masyarakat atau alat yang dikembangkan oleh manusia untuk mencapai sesuatu yang tidak mungkin dapat dicapai selain dengan cara itu. Organisasi terdiri atas berbagai macam komponen: orang, pengetahuan, dan biasanya juga berbagai jenis materi; kesemuanya diatur dalam suatu struktur serta sistem tertentu sehingga menjadi suatu kesatuan yang terintegrasi.

Dari sejumlah definisi yang dipaparkan di atas dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah sekelompok orang yang sepakat bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan tertentu, dalam suatu wadah kelembagaan yang bersifat formal, secara internal terjadi proses pengolahan *input* menjadi *output*, dan secara eksternal berinteraksi dengan lingkungannya.

1.6.5 Kinerja

Dalam berbagai literatur, pengertian tentang kinerja sangat beragam. Akan tetapi, dari berbagai perbedaan pengertian, dapat dikategorikan dalam dua garis besar pengertian di bawah ini:

1. Kinerja merujuk pengertian sebagai hasil

Dalam konteks hasil, Bernardin (2001, 143) menyatakan bahwa:

“Kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi (dihasilkan) atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu.” Dari definisi tersebut, Bernardin menekankan pengertian kinerja sebagai hasil, bukan karakter sifat dan perilaku.

Pengertian kinerja sebagai hasil juga terkait dengan produktivitas dan efektivitas (Richard, 2003). Produktivitas merupakan hubungan antara jumlah barang dan jasa yang dihasilkan dengan jumlah tenaga kerja, modal, dan sumber daya yang digunakan dalam produksi itu (Miner, 1988).

2. Kinerja merujuk pengertian sebagai perilaku

Terkait dengan kinerja sebagai perilaku, Richard (2002) mengutip pendapat Murphy (1990) menyatakan bahwa:

“Kinerja merupakan seperangkat perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi atau unit organisasi tempat orang bekerja.” Pengertian kinerja sebagai perilaku juga dikemukakan oleh Mohrman (1989), Campbell (1993), Cardy dan Dobbins (1994), Waldman (1994) dalam Ricard, 2002), “kinerja merupakan sinonim dengan perilaku. Kinerja adalah sesuatu yang secara actual orang kerjakan dan dapat diobservasi.”

Dalam pengertian ini, kinerja mencakup tindakan-tindakan dan perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi. Kinerja bukan konsekuensi atau hasil tindakan, tetapi tindakan itu sendiri (Campbell, 1993 dalam Ricard 2003).

Terkait dengan konsep kinerja, Rummler dan Brache (1995) mengemukakan ada 3 (tiga) level kinerja, yaitu:

1. Kinerja organisasi, merupakan pencapaian hasil (*outcome*) pada level atau unit analisis organisasi. Kinerja pada level organisasi ini terkait dengan tujuan organisasi, rancangan organisasi, dan manajemen organisasi.

2. Kinerja proses, merupakan kinerja pada proses tahapan dalam menghasilkan produk atau pelayanan. Kinerja pada level proses ini dipengaruhi oleh tujuan proses, rancangan proses, dan manajemen proses.
3. Kinerja individu/pekerjaan, merupakan pencapaian atau efektivitas pada tingkat pegawai atau pekerjaan. Kinerja pada level ini dipengaruhi oleh tujuan pekerjaan, rancangan pekerjaan, dan manajemen pekerjaan serta karakteristik individu.

Pada penelitian ini level kinerja yang akan diamati adalah level kinerja organisasi yaitu kinerja Ombudsman Perwakilan Provinsi Jawa Tengah.

1.6.6 Kinerja Organisasi (Y)

Definisi mengenai kinerja organisasi dikemukakan oleh Bastian (2001: 329) sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi tersebut.

Menurut Chaizi (2004: 37), “kinerja adalah tingkat pencapaian hasil dari suatu organisasi setelah melakukan reformasi administrasi yang diukur berdasarkan dimensi produktivitas, responsivitas, responsibilitas dan akuntabilitas.”

Lebih jelas lagi kinerja organisasi dijelaskan dalam Keban (2004: 193) mengutip *Encyclopedia of Public Administration and Public Policy* tahun 2003 yaitu:

“Kinerja organisasi menggambarkan sampai seberapa jauh organisasi tersebut mencapai hasil ketika dibandingkan dengan kinerjanya terdahulu (*previous performance*) dibandingkan dengan organisasi lain (*benchmarking*) dan sampai seberapa jauh pencapaian tujuan dan target yang telah ditetapkan.”

Dari pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja organisasi adalah pencapaian hasil organisasi dalam rangka mencapai target dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

1.6.6.1 Indikator Kinerja Organisasi

Indikator kinerja organisasi adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian sasaran atau tujuan (Bastian, 2001: 33).

Hessel Nogi (2004: 82-83) mengutip pendapat Levine dkk (1990) dalam Agus Dwiyanto (1995), dalam mengemukakan 3 konsep yang dapat dijadikan sebagai acuan guna mengukur kinerja organisasi publik yaitu responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas. Responsivitas mengacu pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan yang diberikan oleh organisasi publik dengan kebutuhan dan keinginan masyarakat. Semakin banyak kebutuhan dan keinginan masyarakat yang diprogramkan dan dijalankan oleh organisasi publik maka kinerja organisasi tersebut dinilai semakin baik. Sementara responsibilitas menjelaskan sejauh mana pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip baik yang implisit atau eksplisit. Semakin kegiatan organisasi publik itu dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi dan peraturan dan kebijaksanaan organisasi, maka kinerjanya dinilai semakin baik. Akuntabilitas mengacu pada seberapa besar pejabat politik dan kegiatan organisasi publik tunduk kepada pejabat politik yang dipilih oleh rakyat. Dalam konteks ini kinerja organisasi publik dinilai baik apabila seluruhnya atau setidaknya sebagian besar kegiatannya didasarkan pada upaya-upaya untuk

memenuhi harapan dan keinginan para wakil-wakil rakyat. Semakin banyak tindak lanjut organisasi atas harapan dan aspirasi pejabat politik, maka kinerja organisasi tersebut dinilai makin baik.

Selain ketiga indikator kinerja tersebut, lazim juga dipergunakan indikator yang lain yang bersifat lebih khusus menurut Hessel Nogi (2004: 83) mengutip pendapat Mulyadi dan Setiawan (1999) yaitu sebagai berikut:

- a. Membangun kepuasan pelanggan
- b. Produktivitas kerja karyawan
- c. Menghasilkan *financial returns* yang memadai

Menurut Hessel Nogi (2004: 84-86) mengutip pendapat Bastian (2001:331-332) mengemukakan bahwa terlepas dari besar jenis, sektor atau spesialisasinya, setiap organisasi biasanya cenderung untuk tertarik pada pengukuran kinerja dalam aspek berikut ini:

1. Aspek finansial, meliputi anggaran rutin dan pembangunan dari suatu instansi pemerintah. Karena aspek finansial dapat dianalogikan sebagai aliran darah dalam tubuh manusia, maka aspek finansial merupakan aspek penting yang perlu diperhatikan dalam pengukuran kinerja.
2. Kepuasan pelanggan, dengan semakin banyaknya tuntutan masyarakat akan pelayanan yang berkualitas, maka instansi pemerintah dituntut untuk secara terus menerus memberikan pelayanan yang berkualitas prima. Untuk itu, pengukuran kinerja perlu didesain sehingga pemimpin dapat memperoleh informasi yang relevan atas tingkat kepuasan pelanggan.
3. Operasi bisnis internal, dimana informasi operasi bisnis internal diperlukan untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan instansi pemerintah sudah *in-concert* (seirama)

untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi seperti yang tercantum dalam rencana strategis. Di samping itu, informasi operasi bisnis internal diperlukan untuk melakukan perbaikan terus menerus atas efisiensi dan efektivitas operasi organisasi.

4. Kepuasan pegawai, dimana dalam setiap organisasi pegawai merupakan aset yang harus dikelola dengan baik. Apalagi dalam perusahaan yang banyak melakukan inovasi, peran strategis pegawai sungguh sangat nyata. Hal serupa juga terjadi pada instansi pemerintah. Apabila pegawai tidak terkeola dengan baik, maka kehancuran dari instansi pemerintah sungguh sulit dicegah.
5. Kepuasan komunitas dan *stakeholder/shareholder*, dimana instansi pemerintah tidak beroperasi *in vacuum* artinya kegiatan instansi pemerintah berinteraksi dengan berbagai pihak yang menaruh kepentingan terhadap keberadaannya. Untuk itu informasi dari pengukuran kinerja perlu didesain untuk mengakomodasi kepuasan dari para *stakeholder*.
6. Waktu, dimana waktu juga merupakan variabel yang perlu diperhatikan dalam desain pengukuran kinerja. Betapa sering kita membutuhkan informasi untuk pengambilan keputusan, namun informasi tersebut lambat diterima. Sebaliknya informasi yang ada sering sudah tidak relevan atau kadaluarsa.

Menurut Dwiyanto, dkk (2002: 48-49) mengemukakan ukuran dari tingkat kinerja suatu organisasi publik secara lengkap sebagai berikut:

1. Produktivitas

Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara input dengan output. Konsep produktivitas dirasa terlalu sempit dan kemudian General Accounting Office (GAO) mencoba mengembangkan satu ukuran produktivitas yang lebih luas dengan memasukkan seberapa besar pelayanan publik itu memiliki hasil yang diharapkan sebagai salah satu indikator kinerja yang penting.

2. Orientasi Kualitas Pelayanan Kepada Pelanggan

Isu mengenai kualitas layanan cenderung menjadi semakin penting dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik. Banyak pandangan negatif yang terbentuk mengenai organisasi publik muncul karena ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diterima dari organisasi publik. Dengan demikian, kepuasan masyarakat terhadap layanan dapat dijadikan indikator kepuasan masyarakat sebagai indikator kinerja adalah informasi mengenai kepuasan masyarakat seringkali tersedia secara mudah dan murah. Informasi mengenai kepuasan terhadap kualitas pelayanan seringkali dapat diperoleh dari media massa

atau diskusi publik. Akibat akses terhadap informasi mengenai kepuasan masyarakat terhadap kualitas layanan relatif sangat tinggi, maka bisa menjadi satu ukuran kinerja organisasi publik yang mudah dan murah dipergunakan. Kepuasan masyarakat bisa menjadi parameter untuk menilai kinerja organisasi publik.

3. Responsivitas

Responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Secara singkat responsivitas di sini menunjuk pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsivitas dimasukkan sebagai salah satu indikator kinerja karena responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan organisasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Responsivitas yang rendah ditunjukkan dengan ketidakselarasan antara pelayanan dengan kebutuhan masyarakat. Hal tersebut jelas menunjukkan kegagalan organisasi dan mewujudkan misi dan tujuan organisasi publik. Organisasi yang memiliki responsivitas rendah dengan sendirinya memiliki kinerja yang jelek pula.

4. Akuntabilitas

Akuntabilitas publik menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat. Asumsinya adalah bahwa para pejabat politik tersebut karena dipilih oleh rakyat, dengan sendirinya akan selalu merepresentasikan kepentingan rakyat. Dalam konteks ini, konsep akuntabilitas publik dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik itu konsisten dengan kehendak masyarakat banyak. Kinerja organisasi publik tidak hanya bisa dilihat dari ukuran internal yang dikembangkan oleh organisasi publik atau pemerintah, seperti pencapaian target. Kinerja sebaiknya harus dinilai dari ukuran eksternal, seperti nilai-nilai dan norma yang berlaku dalam masyarakat. Suatu kegiatan organisasi memiliki akuntabilitas yang tinggi jika kegiatan itu dianggap benar dan sesuai dengan nilai dan norma yang berkembang dalam masyarakat.

Kumorotomo, 1996 (dalam Dwiyanto, 2002) merumuskan 4 indikator penilaian terhadap kinerja organisasi, yaitu:

- a. Efisiensi: menyangkut pertimbangan tentang keberhasilan organisasi pelayanan publik mendapatkan laba, memanfaatkan faktor-faktor produksi serta pertimbangan yang berasal dari rasionalitas ekonomi.

- b. Efektivitas: menyangkut rasionalitas teknis, nilai, misi, tujuan organisasi serta fungsi agen pembangunan.
- c. Keadilan: menyangkut distribusi dan alokasi layanan yang diselenggarakan organisasi pelayanan publik.
- d. Daya tanggap: daya tanggap terhadap kebutuhan vital masyarakat, dan dapat dipertanggungjawabkan secara transparan.

Dari beberapa indikator kinerja organisasi yang dikemukakan para ahli di atas, indikator kinerja organisasi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu efisiensi dan efektivitas. Pemilihan dua ini disesuaikan dengan keadaan yang terjadi di Ombudsman Perwakilan Provinsi Jawa Tengah.

1.6.6.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi bukan hanya menitikberatkan pada pencapaian tujuan belaka melainkan juga pada proses mengelola sub-sub tujuan dan hasil evaluasinya, kondisi intern organisasi, pengaruh lingkungan luar dan tenaga kerja atau pihak-pihak yang terlibat. Kinerja organisasi merupakan gambaran mengenai hasil kerja organisasi dalam mencapai tujuannya yang tentu saja akan dipengaruhi oleh sumber daya yang dimiliki organisasi tersebut. Sumber daya yang dimaksud dapat berupa fisik seperti sumber daya manusia maupun nonfisik seperti peraturan, informasi, dan kebijakan. Maka untuk lebih memahami tentang kinerja organisasi harus mempelajari juga mengenai faktor-faktor yang mampu mempengaruhi sebuah kinerja organisasi.

Menurut Yuwono, dkk (2002: 53) mengemukakan bahwa:

“Faktor-faktor yang dominan mempengaruhi kinerja suatu organisasi meliputi upaya manajemen dalam menerjemahkan dan menyelaraskan tujuan organisasi, budaya organisasi, kualitas sumber daya manusia yang dimiliki organisasi dan kepemimpinan yang efektif.”

Menurut Ruky (2001: 7) mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh langsung terhadap tingkat pencapaian kinerja organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Teknologi yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi, semakin berkualitas teknologi yang digunakan maka akan semakin tinggi tingkat kinerja organisasi tersebut.
- b. Kualitas input atau material yang digunakan oleh organisasi.
- c. Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruang dan kebersihan.
- d. Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan.
- e. Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standar dan tujuan organisasi.
- f. Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi dan lainnya.

Menurut Soesilo (2000: 22) mengemukakan bahwa kinerja suatu organisasi birokrasi di masa depan dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut:

- a. Struktur organisasi sebagai hubungan internal yang berkaitan dengan fungsi yang menjalankan aktivitas organisasi.
- b. Kebijakan pengelolaan berupa visi dan misi organisasi.
- c. Sumber daya manusia yang berkaitan dengan kualitas karyawan untuk bekerja dan berkarya secara optimal.
- d. Sistem informasi manajemen yang berhubungan dengan pengelolaan *data base* untuk digunakan dalam mempertinggi kinerja organisasi.
- e. Sarana dan prasarana yang dimiliki yang berhubungan dengan penggunaan teknologi bagi penyelenggaraan organisasi pada setiap aktivitas organisasi.

Menurut Atmosoeparto (2001: 11-19) mengemukakan bahwa kinerja organisasi akan sangat dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal seperti berikut ini:

- a. Faktor eksternal yang terdiri dari:
 1. Faktor politik, yaitu hal yang berhubungan dengan keseimbangan kekuasaan negara yang berpengaruh pada keamanan dan ketertiban yang akan mempengaruhi ketenangan organisasi untuk berkarya secara maksimal.
 2. Faktor ekonomi, yaitu tingkat perkembangan ekonomi yang berpengaruh pada tingkat pendapatan masyarakat sebagai daya beli untuk menggerakkan sektor-sektor lainnya sebagai suatu sistem ekonomi yang lebih besar.

3. Faktor sosial, yaitu orientasi nilai yang berkembang di tengah masyarakat yang mempengaruhi pandangan mereka terhadap etos kerja yang dibutuhkan bagi peningkatan kinerja organisasi.
- b. Faktor internal yang terdiri dari:
1. Tujuan organisasi, yaitu apa yang ingin dicapai dan apa yang ingin diproduksi oleh suatu organisasi.
 2. Struktur organisasi, sebagai hasil desain antara fungsi yang akan dijalankan oleh unit organisasi dengan struktur formal yang ada.
 3. Sumber daya manusia, yaitu kualitas dan pengelolaan anggota organisasi sebagai penggerak jalannya organisasi secara keseluruhan.
 4. Budaya organisasi, yaitu gaya dan identitas suatu organisasi dalam pola kerja yang baku dan menjadi citra organisasi yang bersangkutan.

Menurut Hessel Nogi dalam bukunya "*Kebijakan dan Manajemen Otonomi Daerah*" mengemukakan 3 (tiga) faktor penting yang mempengaruhi kinerja organisasi yaitu struktur organisasi, sumber daya manusia, dan koordinasi yang dilakukan.

1. Struktur Organisasi

Menurut Jones (1995: 12) struktur organisasi adalah sistem formal dari aturan dan tugas serta hubungan otoritas yang mengawasi bagaimana anggota organisasi bekerja sama dan menggunakan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Sumber Daya Manusia

Dalam dekade terakhir telah terjadi pergeseran paradigma organisasi dalam berbagai aspek. Perubahan paradigma organisasi menuntut adanya pengelolaan kegiatan organisasi. Salah satu dimensi kegiatan organisasi yang memerlukan pendekatan baru di dalam pengelolaannya adalah pendayagunaan sumber daya manusia. Pandangan lama tentang sumber daya manusia harus ditinggalkan dan diganti dengan pandangan baru. Pandangan lama melihat sumber daya manusia bukan dalam kedudukan yang vital, sedangkan pandangan baru melihat sumber daya manusia sebagai sesuatu aspek vital dalam organisasi (Irianto, 2001: 13).

3. Koordinasi

Pengertian koordinasi menurut Stoner (James A. F. Stoner dalam Dann Sugandha, 1998: 12) adalah proses penyatu-paduan sasaran-sasaran dan kegiatan dari unit-unit yang terpisah untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien. Sedangkan Leonard D. White (dalam Sutarto, 1998-a: 141) mendefinisikan koordinasi sebagai penyesuaian diri dari berbagai satuan organisasi dalam setiap kegiatan sehingga masing-masing bagian memberikan sumbangan yang optimal pada hasil secara keseluruhan.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi organisasi, penelitian ini menggunakan faktor gaya kepemimpinan dan kemampuan pegawai untuk mengetahui pengaruhnya terhadap kinerja Ombudsman Perwakilan

Provinsi Jawa Tengah. Penggunaan faktor-faktor tersebut didasarkan pada hasil pra survey di Ombudsman Perwakilan Provinsi Jawa Tengah.

1.6.7 Gaya Kepemimpinan (X1)

Banyak faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya, dalam menyesuaikan diri dengan perkembangan lingkungan, dan dalam upaya untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya. Akan tetapi sebagian besar faktor tersebut dipengaruhi oleh pemimpin, baik sifat yang melekat pada pemimpin maupun gaya kepemimpinan yang digunakan dalam mengelola organisasi tersebut (Dongoron, 2004).

Gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak-gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik (Veithzal Rivai, 2004: 64). Lebih lanjut akan dijelaskan sebagai berikut:

“Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.”
“Gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya.”

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seorang pemimpin pada saat pemimpin tersebut mencoba untuk memengaruhi orang lain (Miftah Thoha, 2007: 303). Dalam teori kepemimpinan ada beberapa gaya kepemimpinan yang dapat digunakan. Kemampuan seorang pemimpin dalam

memengaruhi pengikutnya merupakan faktor dominan yang menentukan keberhasilan suatu organisasi, karena pemimpin memiliki peran sebagai koordinator, motivator, dan katalis yang akan membawa organisasi pada puncak keberhasilan. Pemimpin memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan arah dan tujuan organisasi. Oleh sebab itu, keberhasilan atau kegagalan organisasi selalu diasosiasikan dengan pemimpinnya (Fachrunnisa, 2008).

Menurut Keith Davis dan John W. Newstorm (1995: 162) “gaya kepemimpinan adalah pola tindakan pemimpin secara keseluruhan, seperti yang dipersepsikan para pegawainya”.

Menurut Yuki (2007) dijelaskan bahwa:

“Kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang harus mereka lakukan dan bagaimana melakukan tugas tersebut secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kelompok mencapai tujuan bersama.”

Definisi tersebut tidak hanya mencakup upaya untuk memengaruhi dan memfasilitasi pekerjaan suatu kelompok atau organisasi, tetapi juga untuk memastikan bahwa semuanya dipersiapkan untuk menghadapi tantangan-tantangan di masa yang akan datang.

Greenberg dan Baron (2003) membedakan pengertian pemimpin/*leader* dengan kepemimpinan. Pemimpin adalah individu dalam suatu kelompok atau organisasi yang memiliki pengaruh lebih pada orang lain, sedangkan kepemimpinan adalah proses di mana seorang pemimpin memengaruhi individu atau anggota kelompok

untuk mencapai suatu tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut pemimpin dapat menggunakan berbagai cara atau gaya agar seseorang atau kelompok dengan sukarela bersedia untuk melakukan sesuatu. Kepemimpinan lebih mendasarkan pada pengaruh daripada menggunakan paksaan. Jadi kepemimpinan adalah proses di mana seseorang atau pemimpin memengaruhi pengikut dengan cara-cara yang tidak memaksa untuk mencapai suatu tujuan.

Menurut Veithzal Rivai (2004) gaya kepemimpinan merupakan dasar dalam mengklasifikasikan tipe kepemimpinan. Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar yaitu:

- Gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan pelaksanaan tugas
- Gaya kepemimpinan yang berpola pada pelaksanaan hubungan kerja sama
- Gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan hasil yang dicapai

Berdasarkan ketiga pola dasar tersebut terbentuk perilaku kepemimpinan yang berwujud pada kategori kepemimpinan yang terdiri dari tiga tipe pokok kepemimpinan yang dijelaskan secara rinci pada tabel berikut ini:

Tipe Kepemimpinan

Otoriter	Demokratis	Kendali Bebas
Kekuasaan pada pemimpin	Kekuasaan pada bawahan	Pengendalian keputusan kooperatif
Semua determinasi policy dilakukan oleh pemimpin	Semua policies merupakan pembahasan kelompok dan keputusan kelompok yang dirangsang dan dibantu	Kebebasan lengkap untuk keputusan kelompok atau individu dengan minimum

	oleh pemimpin	partisipasi pemimpin
Teknik-teknik dari langkah-langkah aktivitas ditentukan oleh pejabat satu persatu hingga langkah-langkah mendatang senantiasa tidak pasti	Perspektif aktivitas dicapai selama diskusi berlangsung. Dilukiskan langkah-langkah umum ke arah tujuan kelompok dan apabila diperlukan nasihat teknis, maka pemimpin menyarankan dua atau lebih banyak prosedur-prosedur alternatif yang dapat dipilih	Macam-macam bahan disediakan oleh pemimpin, yang dengan jelas mengatakan bahwa ia akan menyediakan keterangan apabila ada permintaan. Ia tidak turut mengambil bagian dalam diskusi kelompok
Pemimpin biasanya mendikte tugas pekerjaan khusus dan teman sekerja setiap anggota	Para anggota bebas untuk bekerja dengan siapa yang mereka kehendaki dan pembagian tugas terserah pada kelompok	Pemimpin tidak berpartisipasi sama sekali
“Dominator” cenderung bersikap dalam pujian dan kritik pekerjaan setiap anggota, ia tidak turut dalam partisipasi kelompok secara aktif kecuali apabila ia memberikan demonstran	Pemimpin bersifat objektif dalam pujian dan kritiknya dan ia berusaha untuk menjadi anggota kelompok secara mental, tanpa terlampau banyak melakukan pekerjaan tersebut	Komentar spontan yang tidak frekuen atas aktivitas-aktivitas anggota dan ia tidak berusaha sama sekali untuk menilai atau mengatur kejadian-kejadian

Sumber: Rivai, Veithzal. 2004. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada

Berdasarkan pendapat para ahli maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tindakan yang diterapkan seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain, dalam bentuk perilaku dan komunikasi, agar orang lain tersebut mau melakukan apa yang diinginkan pemimpin guna mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Penelitian ini menggunakan gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh Veithzal Rivai yaitu gaya kepemimpinan otoriter, demokrasi, dan kendali bebas dengan indikator sebagai berikut:

1. Tingkat kendali kekuasaan
2. Proses pengambilan keputusan
3. Partisipasi pemimpin dalam kelompok
4. Pembagian tugas
5. Penghargaan terhadap pegawai

1.6.8 Kemampuan Pegawai (X2)

Kemampuan adalah sifat yang dibawa sejak lahir/dipelajari yang memungkinkan seseorang menyelesaikan tugasnya (Gibson, 2007: 54). Kemampuan menunjukkan potensi orang untuk melaksanakan tugas/pekerjaan (Gibson, 2007:215).

Menurut Sevvy dan Zunaidah (2013) mengutip pendapat As'ad (2000:156) menyatakan bahwa kemampuan sebagai karakteristik individual seperti intelegensi, keterampilan tangan, *traits*, yang semuanya merupakan kekuatan potensial yang dimiliki seseorang untuk melakukan aktifitas tertentu dan sifatnya relatif stabil.

Kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugasnya merupakan perwujudan dari pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki. Menurut John M. Ivancevich, dkk (2006: 85), “kemampuan merupakan bakat seseorang untuk melakukan tugas fisik atau mental.” Menurut Robbins dan Judge (2008: 57), “kemampuan (*ability*) berarti

kapasitas seseorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan adalah sebuah penilaian terkini atas apa yang dapat dilakukan seseorang.”

Jadi dapat disimpulkan kemampuan pegawai adalah semua potensi dan daya kekuatan seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan berdasarkan pendidikan, pengetahuan, dan keterampilan dalam pekerjaan.

Menurut Robbins dan Judge (2008: 58) terdapat dua kemampuan kerja yaitu:

1. Kemampuan Intelektual

Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai aktivitas mental, berpikir, menalar, dan memecahkan suatu masalah. Tujuh dimensi yang paling sering disebutkan yang membentuk kemampuan intelektual adalah kecerdasan angka, pemahaman verbal, kecepatan persepsi, penalaran induktif, penalaran deduktif, visualisasi spasial, dan daya ingat.

2. Kemampuan Fisik

Kemampuan fisik adalah kemampuan melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, keterampilan, kekuatan, dan karakteristik serupa. Misalnya, pekerjaan-pekerjaan yang menuntut stamina, ketangkasan fisik, dan kekuatan kaki yang membutuhkan manajemen untuk mengidentifikasi kemampuan fisik karyawan.

Berkaitan dengan konsep kemampuan, keterampilan atau keahlian pegawai, Paul Hersey dan Blanchard (1995: 5) mengemukakan ada tiga jenis kemampuan dasar yang harus dimiliki, baik sebagai manajer maupun sebagai pelaksana antara lain:

- a. Kemampuan teknis meliputi kemampuan untuk menggunakan pengetahuan, metode, teknis dan peralatan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu yang diperoleh dari pengalaman, pendidikan dan training.
- b. Kemampuan sosial meliputi kemampuan dalam bekerja dengan melalui motivasi orang lain yang mencakup pemahaman tentang motivasi dan penerapan kepemimpinan yang efektif.
- c. Kemampuan konseptual merupakan kemampuan memahami kompleksitas organisasi secara menyeluruh. Kemampuan itu memungkinkan seseorang bertindak sesuai dengan tujuan organisasi secara menyeluruh daripada hanya atas dasar tujuan dan keutuhan kelompok sendiri.

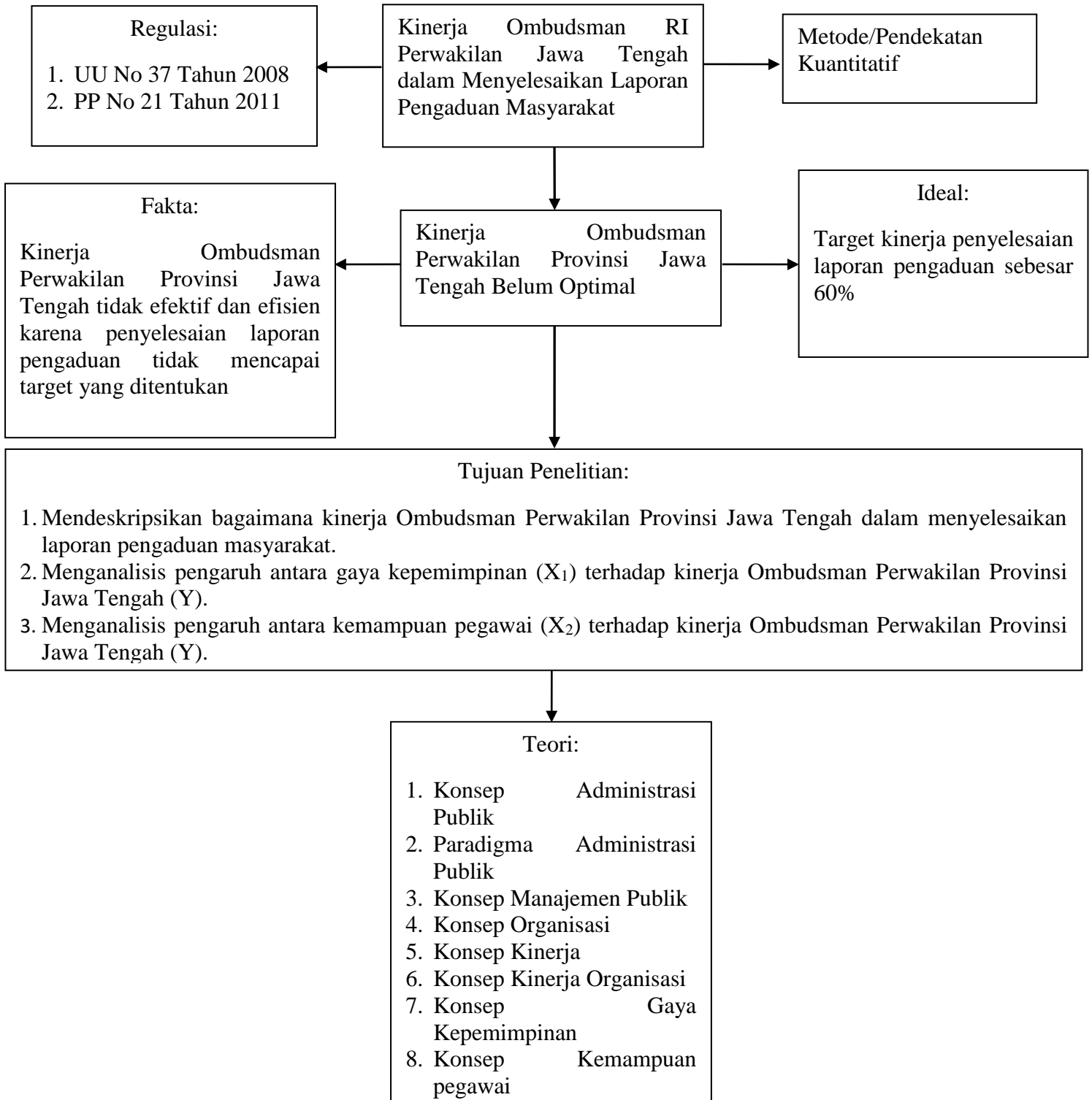
Ketiga kriteria kemampuan tersebut dapat digunakan pegawai sesuai dengan tipe kegiatan dan kelompok masyarakat untuk mencapai hasil yang maksimal, maka seorang pegawai hendaknya memahami bahkan menguasai kemampuan-kemampuan tersebut. Kemampuan dalam hubungan dengan pekerjaan adalah suatu keadaan pada seseorang yang secara penuh kesungguhan, berdaya guna dan berhasil guna melaksanakan pekerjaan sehingga menghasilkan sesuatu yang optimal.

Adapun indikator kemampuan pegawai yang dipakai dalam penelitian ini adalah:

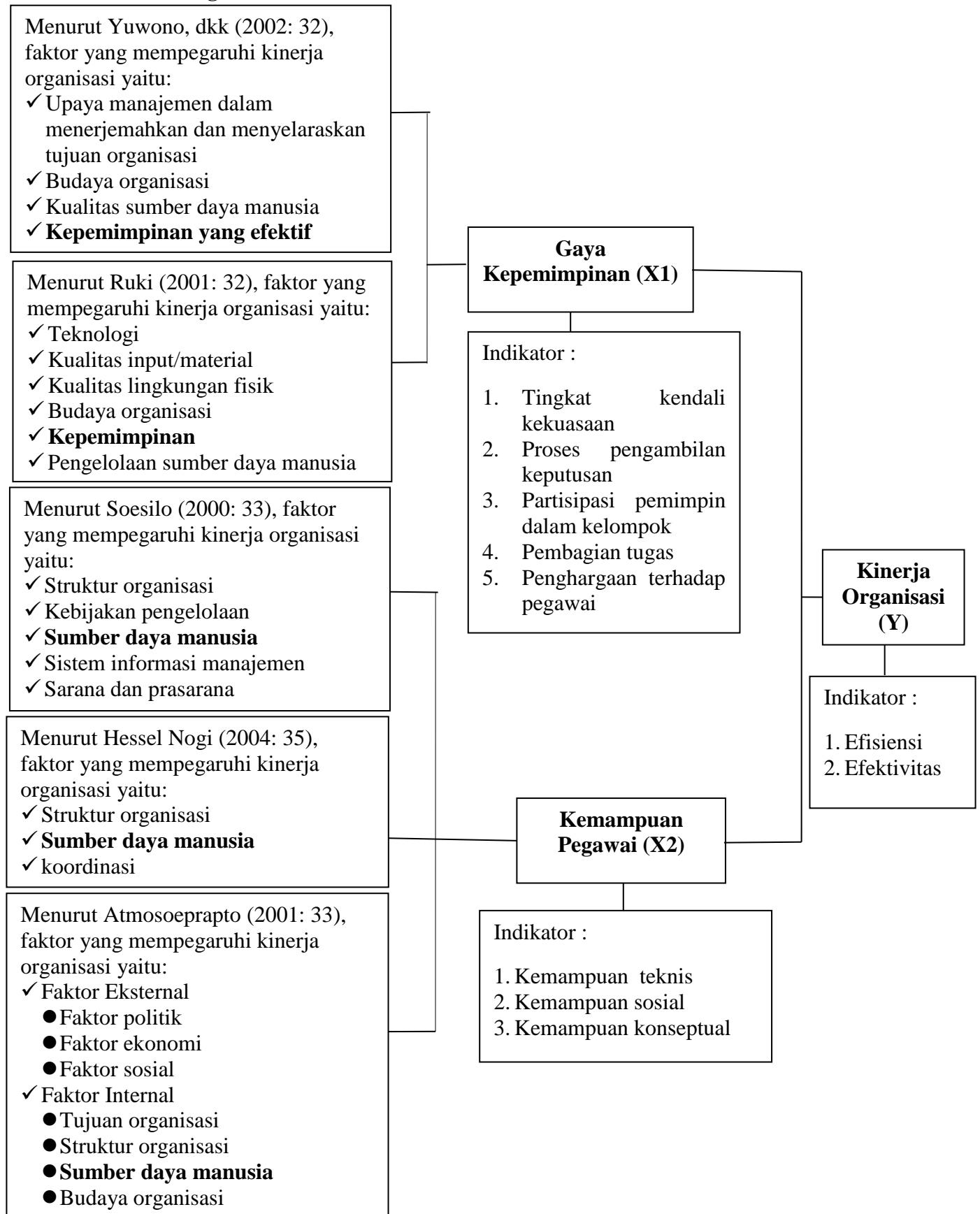
1. Kemampuan teknis, dapat dilihat dari tingkat pengetahuan prosedur penyelesaian laporan, tingkat pengetahuan teknis penyelesaian laporan, tingkat kemampuan menggunakan peralatan kantor.
2. Kemampuan sosial, dapat dilihat dari tingkat hubungan antar pegawai, tingkat kemampuan bersosialisasi, tingkat kemampuan berkoordinasi, tingkat kemampuan berkomunikasi dengan pemimpin.
3. Kemampuan konseptual, dapat dilihat dari tingkat pendidikan formal, tingkat pendidikan informal, tingkat kemampuan mengambil keputusan, tingkat kemampuan menyampaikan gagasan.

Gambar 1.2

Road Map Penelitian



1.6.9 Kerangka Pikir



1.7.1 Hubungan Gaya Kepemimpinan (X1) dengan Kinerja Organisasi (Y)

Menurut Veithzal Rivai (2006: 64) gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan merupakan faktor dari seorang pemimpin yang mengikat suatu kelompok yang dipimpinnya, dimana ia juga memberikan perintah dan tugas-tugas untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu, baik tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang. Jika gaya kepemimpinan yang dipakai sesuai dengan kemampuan pegawai, maka pegawai akan termotivasi untuk melaksanakan tugasnya dengan baik sehingga dapat meningkatkan produktivitas pegawainya dan secara otomatis akan meningkatkan pencapaian kinerja organisasi tersebut. Hal tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang pada akhirnya juga mempengaruhi kinerja organisasi.

1.7.2 Hubungan Kemampuan pegawai (X2) dengan Kinerja Organisasi (Y)

Menurut Winardi (2004: 201) kemampuan merupakan sebuah sifat (yang melekat pada manusia atau yang dipelajari) yang memungkinkan seseorang melaksanakan suatu tindakan atau pekerjaan mental atau fisik. Pegawai adalah sumber daya manusia dalam organisasi yang merupakan motor penggerak untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, pegawai harus memiliki kemampuan yang tinggi agar dapat menjalankan tugas-tugasnya dengan baik guna pencapaian tujuan organisasi. Apabila pegawai dapat menjalankan tugasnya dengan baik maka kinerja organisasi juga akan baik pula. Karena pada dasarnya salah satu faktor yang

berpengaruh terhadap kinerja organisasi adalah sumber daya yang ada di dalamnya termasuk sumber daya manusia, sehingga kemampuan yang dimiliki oleh pegawai sangatlah penting dan mempengaruhi kinerja dari organisasi itu sendiri.

1.8 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan harus didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik (Sugiyono, 2008: 64).

Sehingga dapat ditarik definisi bahwa hipotesis adalah suatu dugaan atau jawaban sementara yang dirumuskan dari teori-teori yang relevan serta dapat diterima untuk sementara sebagai landasan langkah selanjutnya sebelum mendasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

1.8.1 Hipotesis Verbal

Hipotesis Minor

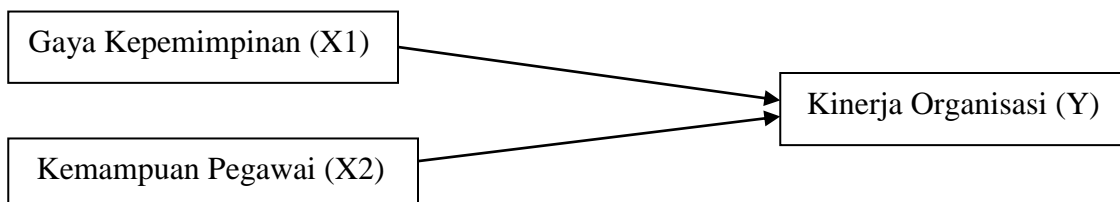
- a. Terdapat pengaruh positif antara variabel gaya kepemimpinan (X_1) terhadap variabel kinerja organisasi organisasi (Y). Dimana gaya kepemimpinan secara langsung dapat mempengaruhi kinerja organisasi.

- b. Terdapat pengaruh positif antara variabel kemampuan pegawai (X2) terhadap variabel kinerja organisasi (Y). Dimana kemampuan pegawai secara langsung dapat mempengaruhi kinerja organisasi.

1.8.2 Hipotesis Geometrikal

Model geometrikal adalah hipotesis dalam bentuk geometri, yaitu pengaruh antara variabel gaya kepemimpinan (X1) dan kemampuan pegawai (X2) terhadap kinerja organisasi (Y) yang dapat digambarkan sebagai berikut:

Hipotesis minor:



Ho:

1. Tidak ada korelasi antara gaya kepemimpinan (X1) terhadap kinerja organisasi (Y).
2. Tidak ada korelasi antara kemampuan pegawai (X2) terhadap kinerja organisasi (Y).

H1:

1. Ada korelasi antara gaya kepemimpinan (X1) terhadap kinerja organisasi (Y).

2. Ada korelasi antara kemampuan pegawai (X2) terhadap kinerja organisasi (Y).

1.9 Definisi Konsep

Definisi konseptual yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Kinerja organisasi adalah pencapaian hasil organisasi dalam rangka mencapai target dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Indikator kinerja organisasi yang digunakan dalam penelitian meliputi efisiensi dan efektivitas. Efisiensi menyangkut biaya, waktu dan sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk penyelesaian pekerjaan. Sementara efektivitas menyangkut jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan.
- b. Gaya kepemimpinan adalah pola tindakan yang diterapkan seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain, dalam bentuk perilaku dan komunikasi, agar orang lain tersebut mau melakukan apa yang diinginkan pemimpin guna mencapai tujuan yang telah ditentukan. Gaya kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini yaitu gaya kepemimpinan otoriter, demokrasi, dan kendali bebas dengan indikator antara lain tingkat kendali kekuasaan, proses pengambilan keputusan, partisipasi pemimpin dalam kelompok, pembagian tugas, dan penghargaan terhadap pegawai.
- c. Kemampuan pegawai adalah semua potensi dan daya kekuatan seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan berdasarkan pendidikan,

pengetahuan, dan keterampilan dalam pekerjaan. Indikator kemampuan pegawai yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kemampuan teknis, kemampuan sosial, dan kemampuan konseptual.

1.10 Definisi Operasional

Definisi operasional dari variabel yang akan diteliti dapat dijabarkan dalam indikator-indikator sebagai berikut:

1. Variabel kinerja organisasi dapat diukur dengan menggunakan indikator:
 - 1) Efisiensi, diukur dari:
 - a. Biaya yang dikeluarkan untuk menyelesaikan laporan
 - b. Waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan laporan
 - c. Jumlah pegawai yang dibutuhkan untuk menyelesaikan laporan
 - 2) Efektivitas, diukur dari jumlah terselesaikannya laporan pengaduan masyarakat
2. Variabel gaya kepemimpinan (otoriter, demokrasi, dan kendali bebas) dapat diukur dengan menggunakan indikator:
 - 1) Tingkat kendali kekuasaan, diukur dari:
 - a. Tingkat pemberian wewenang kepada pegawai
 - b. Tingkat pengawasan kepada pegawai
 - c. Tingkat partisipasi pegawai dalam menyampaikan pendapat
 - d. Tingkat kemauan pemimpin dalam mendengarkan pendapat dan saran

- 2) Proses pengambilan keputusan, diukur dari:
 - a. Tingkat pelibatan pegawai dalam pengambilan keputusan
 - b. Tingkat koordinasi pemimpin dengan pegawai
 - 3) Partisipasi pemimpin dalam kelompok, diukur dari:
 - a. Tingkat pemberian arahan dan masukan pekerjaan
 - b. Tingkat pemberian dukungan dan dorongan
 - c. Tingkat kemampuan menangani konflik
 - 4) Pembagian tugas, diukur dari:
 - a. Tingkat kewenangan pemimpin dalam pembentukan koordinator tim
 - b. Tingkat kewenangan pemimpin dalam pembagian tim kerja
 - c. Tingkat kesesuaian tugas pegawai
 - 5) Penghargaan terhadap pegawai, diukur dari:
 - a. Tingkat pemberian *reward* kepada pegawai
 - b. Tingkat pemberian sanksi
3. Variabel kemampuan pegawai dapat diukur dengan menggunakan indikator:
- 1) Kemampuan teknis, diukur dari:
 - a. Tingkat kemampuan pegawai dalam menggunakan peralatan kantor
 - b. Tingkat pengetahuan prosedur penyelesaian laporan
 - c. Tingkat pengetahuan teknis penyelesaian laporan

- 2) Kemampuan sosial, diukur dari:
 - a. Tingkat hubungan antar pegawai
 - b. Tingkat kemampuan bersosialisasi dengan pegawai lain
 - c. Tingkat kemampuan koordinasi antar pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan
 - d. Tingkat kemampuan untuk berkomunikasi dengan pemimpin
- 3) Kemampuan konseptual, diukur dari:
 - a. Tingkat pendidikan formal yang pernah diterima oleh pegawai
 - b. Tingkat pendidikan informal yang pernah diterima oleh pegawai
 - c. Tingkat kemampuan pegawai dalam pengambilan keputusan
 - d. Tingkat kemampuan pegawai dalam menyampaikan gagasan

1.11 Metode Penelitian

Metode penelitian berfungsi untuk membantu penulis dalam memberikan penafsiran terhadap suatu obyek penelitian. Metode adalah proses, prinsip dan prosedur yang kita gunakan untuk mendekati masalah dan mencari jawaban atau dapat dikatakan metode adalah suatu pendekatan umum untuk mengkaji topik penelitian.

Metode dipengaruhi berdasarkan perspektif teoritis yaitu seluruh kerangka penjelasan atau interpretasi yang memungkinkan peneliti memahami data dan menghubungkan data yang rumit dengan peristiwa atau situasi lain. Dalam penelitian ini metode yang digunakan yaitu metode penelitian kuantitatif dengan bantuan SPSS, adapun penjabarannya sebagai berikut:

1.11.1 Tipe Penelitian

Menurut Sugiyono (2009) mengutip pendapat Masri Singarimbun dan Sofian Effendi penelitian dapat digolongkan menjadi 3 yaitu:

1. Penelitian Deskriptif

Penelitian deskriptif merupakan suatu penelitian yang digunakan untuk mengetahui terjadinya suatu aspek fenomena sosial tertentu dan mendeskripsikan fenomena sosial tersebut.

2. Penelitian Eksploratif

Penelitian ini bersifat terbuka masih mencari-cari belum mempunyai hipotesis. Penelitian ini sering dilakukan sebagai langkah pertama untuk penelitian yang lebih mendalam baik penelitian penjelasan maupun penjelasan deskriptif.

3. Penelitian Eksplanatori

Penelitian penjelasan menyoroti hubungan antar variabel-variabel penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya.

Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah tipe penelitian eksplanatori (penjelasan) karena peneliti bermaksud menyoroiti hubungan-hubungan antar variabel-variabel penelitian serta menguji hipotesis yang telah dirumuskan.

1.11.2 Populasi dan Sampel

1.11.2.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2010: 61) menyatakan bahwa populasi adalah wilayah penelitian yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Di dalam penelitian ini peneliti mengambil populasi keseluruhan pegawai di Ombudsman Perwakilan Jawa Tengah.

1.10.2.2 Sampel

Sampel adalah sebagian atau wakil dari populasi yang menjadi obyek penelitian. Menurut Suharsini (2002: 64) bahwa bila subyek penelitian kurang dari 100, maka lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Namun dari keseluruhan jumlah pegawai Ombudsman Perwakilan Provinsi Jawa Tengah yang berjumlah 17 orang hanya 12 orang yang menjadi sampel sehingga penelitian ini tidak menggunakan penelitian populasi. Jumlah sampel dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.4
Jumlah Responden

No	Bidang	Jumlah Populasi	Persentase
1.	Pencegahan	4	33,33%
2.	Penyelesaian laporan	6	50%
3.	<i>Quality Assurance</i>	2	16,67%
Jumlah		12	100%

Sumber: Hasil Wawancara

1.11.3 Teknik Pengambilan Sampel

Pengambilan sampel menggunakan metode *non probability sampling* yaitu keseluruhan unit populasi tidak memiliki kesempatan yang sama untuk dijadikan sampel karena besaran sampel telah ditentukan terlebih dahulu dengan teknik pengambilan sampel *quota sampling*. Menurut Sutrisno Hadi (2015: 100) bahwa sebenarnya tidak ada ketetapan mutlak berapa persen suatu sampel harus diambil dari populasi. Jika populasi homogen, maka jumlah sampel hampir tidak menjadi persoalan. Besarnya sampel yang diperlukan dalam suatu penelitian sangat tergantung pada besarnya populasi yang hendak diteliti, ciri-ciri atau karakteristik-karakteristik populasi, dan maksud dan tujuan penelitian itu sendiri (Harbani Pasolong, 2013: 110). Teknik *quota sampling* memiliki sifat lebih mementingkan tujuan penelitian dalam menentukan sampel penelitian dimana sampel penelitian adalah unit populasi yang telah ditentukan terlebih dahulu. Oleh karena itu presentase besarnya sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Presentase} = \frac{12}{17} \times 100\% = 70,58\%$$

Presentase sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebesar 70,58% karena populasi penelitian ini termasuk homogen dimana dari keseluruhan pegawai Ombudsman Perwakilan Provinsi Jawa Tengah yang berjumlah 17 orang dipilih 12 orang sebagai sampel dengan pertimbangan bahwa 12 orang tersebut merupakan asisten Ombudsman yang secara langsung menangani penyelesaian laporan masyarakat sehingga 12 orang tersebut mengetahui dan memahami mekanisme penyelesaian laporan masyarakat, sementara 5 orang sisanya merupakan pegawai kesekretariatan yang hanya melaksanakan tugas administrasi. Dikarenakan sampel yang kecil tersebut, maka teknik analisis yang digunakan yaitu Teknik Korelasi Rank Spearman karena rumus ini hanya efektif menganalisa data penelitian untuk sampel kecil yang tidak lebih dari 30 (Burhan Bungin, 2011: 207).

1.11.4 Sumber Data

1. Data Primer

Metode pengumpulan data primer dalam penelitian ini menggunakan kuesioner, dimana kuesioner merupakan kumpulan dari pertanyaan yang diajukan secara tertulis kepada seseorang (yang dalam hal ini disebut sebagai responden), dan cara menjawab juga dilakukan secara tertulis. Kuesioner dalam penelitian ini berisi pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dalam bentuk pernyataan dan responden diberi lima

alternatif jawaban yang pengukurannya menggunakan model Skala Likert (skala lima). Responden diminta untuk memberikan pendapat tentang penilaian yang terdiri dari tiga jenis yaitu gaya kepemimpinan, kemampuan pegawai, dan kinerja organisasi.

2. Data Sekunder

Metode pengumpulan data sekunder dalam penelitian ini menggunakan metode dokumentasi dimana metode dokumentasi adalah metode pengambilan data yang dilakukan dengan cara mengambil berkas-berkas berupa catatan yang diperlukan untuk menunjang penelitian. Dokumentasi dilakukan di Ombudsman RI Perwakilan Jawa Tengah.

1.11.5 Skala Pengukuran

Menurut Singarimbun dan Effendi (1995: 101-103) ada 4 skala pengukuran yaitu:

1. Ukuran nominal

Ukuran nominal yaitu tingkatan pengukuran paling sederhana. Dalam pengukuran ini tidak ada asumsi tentang jarak maupun ukuran antara kategori-kategori dalam pengukuran itu.

2. Ukuran ordinal

Ukuran ordinal yaitu ukuran yang mengurutkan responden dari tingkat paling rendah ke tingkat paling tinggi menurut suatu atribut tertentu tanpa petunjuk yang jelas tentang berapa jumlah tersebut dengan responden lain.

3. Ukuran interval

Ukuran interval adalah ukuran yang semata-mata tidak mengurutkan oleh atribut objek, tetapi juga memberikan informasi tentang interval antara satu orang dengan orang lain.

4. Ukuran rasio

Ukuran rasio adalah ukuran yang diperoleh apabila terdapat informasi tambahan tentang jumlah absolute atribut yang dimiliki oleh salah satu orang-orang tadi, jadi ukuran rasio adalah suatu bentuk interval yang jaraknya tidak ditentukan dalam perbedaan dengan rata-rata suatu kelompok akan tetapi dengan titik nol.

Dalam penelitian ini digunakan skala ordinal yaitu memberi nilai atau skor untuk jawaban yang diperoleh dari daftar pertanyaan yang paling rendah sampai yang paling tinggi. Skor ini bersifat membedakan dan mengurutkan tetapi tidak memberi jumlah dengan menggunakan koefisien *rank spearman*.

1.11.6 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh penulis antara lain:

a. Observasi

Observasi adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui pengamatan dan pencatatan secara langsung terhadap objek penelitian. Peneliti bertindak sebagai partisipan dan non partisipan dalam suatu penelitian observasi diperlukan sekali, dimana dengan pengamatan dan pencatatan inilah peneliti akan mengetahui secara langsung gejala-gejala yang akan diteliti.

b. Wawancara

Wawancara adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui tanya jawab secara langsung kepada responden. Penulis mencari data yang belum terjaring melalui teknik wawancara.

c. Kuesioner

Kuesioner adalah teknik pengumpulan data dengan menggunakan daftar pertanyaan yang disusun secara tertulis dan sistematis yang berkaitan dengan hipotesis yang diiliah, daftar pertanyaan ini dapat berupa pertanyaan terbuka, pertanyaan tertutup atau kombinasi antara keduanya.

1.11.7 Analisis Data

Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Analisis data dapat dilakukan dengan cara:

a. Analisis data kuantitatif

Analisis bagi data yang dapat diklasifikasikan ke dalam kategori berwujud angka-angka kemudian diuraikan dan diinterpretasikan sesuai data-data tersebut untuk analisis hasil, yaitu menyatakan hipotesis diterima atau ditolak. Digunakan taraf kepercayaan 95% (taraf signifikan 5%) artinya apabila perhitungan hasil korelasi setelah dites adalah lebih besar atau sama dengan hasil signifikan 5% maka hipotesis diterima, tetapi apabila sebaliknya maka ditolak.

b. Analisis data kualitatif

Dilakukan dengan menelaah untuk menyimpulkan data yang bersifat kualitatif, yang dipergunakan untuk data-data yang sulit diukur dengan angka yaitu berupa data yang diperoleh dari independen interview sehingga dengan analisis tersebut dapat memberikan penafsiran yang baik.

Dalam penelitian ini analisis yang digunakan adalah analisis data kuantitatif yang digunakan pada data-data yang dapat diklasifikasikan dalam ukuran tertentu dan berwujud angka untuk mencari jawaban analisis tingkat kepentingan. Adapun analisis kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini antara lain:

1. Korelasi *Spearman Rank*.

Rumus ini digunakan untuk menguji hipotesis minor yaitu hubungan antara variabel gaya kepemimpinan (X_1) dan variabel kemampuan pegawai (X_2) dengan variabel kinerja organisasi (Y). Adapun rumusnya adalah:

$$r = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

Keterangan:

r = Koefisien Korelasi

d = Selisih ranking

n = Jumlah data

Nilai r ($-1 \leq r \leq 1$)

Dengan kriteria :

0,00 - 0,199 (Hubungan sangat rendah)

0,20 - 0,399 (Hubungan rendah)

0,40 - 0,599 (Hubungan sedang)

0,60 - 0,799 (Hubungan kuat)

0,80 - 1,000 (Hubungan sangat kuat)

(Untuk tanda “-” (negatif), diartikan sebagai keterkaitan yang tidak langsung, dengan kriteria sama dengan kondisi di atas).

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n^3 - d}$$

Keterangan:

r_s = koefisien korelasi *rank*

d = selisih *rank* antara X (R_x) dan Y (R_y)

n = banyaknya pasangan *rank*

Untuk memperoleh hasil yang efektif dan akurat, digunakan analisis korelasional antara variabel independen dengan variabel dependen, dengan menggunakan alat bantu program SPSS.

Pengambilan keputusan:

1. Jika probabilitas $> 0,05$ maka H_0 diterima, bahwa tidak ada hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat.
2. Jika probabilitas $< 0,05$ maka H_0 ditolak, bahwa ada hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat.

2. Koefisien Determinasi

Digunakan untuk mengetahui berapa persen (%) pengaruh variabel gaya kepemimpinan (X_1) dan variabel kemampuan pegawai (X_2) terhadap variabel kinerja organisasi (Y).

Rumus yang digunakan yaitu:

- $KD = (r_{X_1.Y})^2 \times 100\%$

Untuk mengetahui tingkat pengaruh variabel bebas (X_1) terhadap variabel terikat (Y).

- $KD = (r_{X_2.Y}) \times 100\%$

Untuk mengetahui tingkat pengaruh variabel bebas (X_2) terhadap variabel terikat (Y).